

*Скотт Келлер*  
*Колин Прайс*

**БОЛЬШЕ,  
ЧЕМ ЭФФЕКТИВНОСТЬ**

*Scott Keller*  
*Colin Price*

# **BEYOND PERFORMANCE**

---

*How Great Organizations  
Build Ultimate  
Competitive Advantage*



**WILEY**

John Wiley & Sons, Inc.

Скотт Келлер  
Колин Прайс

# БОЛЬШЕ, ЧЕМ ЭФФЕКТИВНОСТЬ

---

*Как самые успешные компании  
сохраняют лидерство на рынке*

Перевод с английского



Москва  
2015

УДК 65.011.4  
ББК 65.291.218  
К34

Публикуется с согласия  
McKinsey & Company Россия

Перевод и редактирование ЗАО «Компания ЭГО Транслейтинг»

### Келлер С.

Больше, чем эффективность : Как самые успешные компании сохраняют лидерство на рынке / Скотт Келлер, Колин Прайс ; Пер. с англ. — М. : Альпина Паблишер, 2014. — 409 с.

ISBN 978-5-9614-4653-1

В современном изменчивом мире, где только трети высокоэффективных организаций удастся удерживать свои позиции в течение длительного времени и лишь немногие из них способны успешно провести программу преобразования, руководитель отчаянно нуждается в радикальных идеях и инновационных инструментах, которые позволили бы обеспечить процветание его компании. Авторы книги «Больше, чем эффективность» Скотт Келлер и Колин Прайс из McKinsey & Company предоставляют читателю необходимый набор знаний для построения организации, которая способна не только выполнять кратко- и среднесрочные планы, но и сохранять лидирующие позиции в дальней перспективе.

Келлер и Прайс взяли за основу самую полную базу исследований, когда-либо проводившихся в области эффективности организации и управления изменениями. Исходя из полученных данных, они выстроили свою теорию: жизнеспособность компании — не менее важный фактор, чем ее эффективность. Построение жизнеспособной компании позволит ей быстрее других адаптироваться к условиям рынка, равно как и способствовать развитию событий в нужном направлении, а значит, получить неоспоримое конкурентное преимущество.

УДК 65.011.4  
ББК 65.291.218

*Все права защищены. Никакая часть этой книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме и какими бы то ни было средствами, включая размещение в сети Интернет и в корпоративных сетях, а также запись в память ЭВМ для частного или публичного использования, без письменного разрешения владельца авторских прав. По вопросу организации доступа к электронной библиотеке издательства обращайтесь по адресу [mylib@alpina.ru](mailto:mylib@alpina.ru)*

- © McKinsey & Company, 2011
  - © Издание на русском языке, перевод, оформление. ООО «Альпина Паблишер», 2014
- Все права защищены. Издано по лицензии John Wiley & Sons, Inc.

ISBN 978-5-9614-4653-1 (рус.)  
ISBN 978-1-118-02462-1 (англ.)

# СОДЕРЖАНИЕ

Предисловие.....	9
Введение.....	15
<i>Как достичь совершенства?</i> .....	15
Только одной трети предприятий удастся достичь оптимальной организации и успешно поддерживать ее. Почему их доля так мала? Люди сотрудничают не одну тысячу лет, неужели за это время мы не научились работать эффективно? Сколько стоит такая неэффективность?	
Часть I	
Почему эффективности недостаточно .....	27
Глава 1. Новая концепция	
<i>Эффективность и жизнеспособность бизнеса</i> .....	29
Эффективность — это умение получать финансовые результаты здесь и сейчас. Жизнеспособность бизнеса — возможность добиваться результатов год за годом. Это разные понятия. Некоторые компании отличаются эффективностью, но жизнеспособностью их бизнес не отличается. Секрет успеха заключается в обладании двумя этими качествами одновременно. Но как этого добиться?	
Глава 2. Научные основы исследования	
<i>За абстрактными понятиями — реальные факты</i> .....	59
Жизнеспособность бизнеса поддается измерению так же, как и эффективность. Вы можете не только повысить эффективность, но и поправить жизнеспособность бизнеса. Это подтверждают самые глубокие исследования в данной области. Может ли изменение структуры управления бизнесом помочь в достижении поставленных целей?	

Часть II

Пять ступеней ..... 89

Глава 3. Цели

*К чему мы стремимся?* ..... 91

На что нужно обращать внимание? Что важнее: краткосрочные или долгосрочные цели? На самом деле истина, как всегда, лежит где-то посередине. Существует ли секрет успеха? Мы предлагаем четыре рецепта. Постарайтесь определить, какой из них подойдет для вашего бизнеса.

Глава 4. Оценка

*Готовы ли вы дойти до цели?* ..... 135

Вы понимаете, к чему вы стремитесь, однако имеет ли ваш бизнес волю к достижению поставленного результата и необходимый для этого потенциал? Найти правильный путь нелегко, но возможно. Преодоление дистанций в одну милю менее чем за 4 минуты и наблюдение за обезьянками, лишенными права голоса, даст вам ключ к пониманию данной проблемы.

Глава 5. План действий

*Что нужно сделать, чтобы дойти до цели?* ..... 179

Пришло время спланировать действия, которые понадобятся для достижения результата. Однако понимания того, что нужно делать, недостаточно. Не менее важно понять, чего делать не нужно. Кроме того, помимо ответа на вопрос, что нужно сделать, чтобы повысить жизнеспособность вашего бизнеса, вы должны ответить и на вопрос, как этого добиться.

Глава 6. Действуем

*Как мы пройдем трудный путь?* ..... 247

Чтобы успешно пройти долгий путь, нужно сохранять гибкость. Подумайте над принципом двух пилотных проектов, обеспечьте правильную организацию и измеряйте нужные показатели. Вам потребуется большое количество сил, поэтому не забывайте применять как «военную», так и «маркетинговую» тактики.

Глава 7. Движение вперед

*Как научиться не останавливаться?* ..... 277

А что дальше? Продолжайте меняться! После создания нужной модели для постоянного движения вашего бизнеса вперед вы сможете при необходимости легко приспособиться к изменениям ситуации. Поздравляем! Теперь у вас есть преимущество перед конкурентами.

Часть III

Слагаемые успеха .....	313
Глава 8. Роль высшего руководства	
<i>Должны ли изменения начинаться сверху?</i> .....	315
Роль лидера трудно переоценить. Путь к успеху будет гораздо легче, если руководство четко понимает свою роль в процессе. Это означает, что руководство должно уметь принимать ответственные решения, подбирать нужных людей на конкретные позиции и требовать от сотрудников то, что им под силу.	
Глава 9. Пять ступеней в действии	
<i>Как сделать эффективную организацию еще лучше?</i> .....	335
Легко принять изменения, когда все идет из рук вон плохо. Но как найти силы для движения вперед, если все идет хорошо? История одной компании, прошедшей трудный путь преобразования, поможет вам получить нужные ответы.	
Глава 10. Реализация планов	
<i>У вас есть все необходимое?</i> .....	351
Как понять, в каком порядке вам нужно действовать? Начните с трезвой оценки эффективности и жизнеспособности вашего бизнеса. Затем выработайте план действий для всех пяти ступеней. Если вы поймете, что после его реализации эффективность вашего бизнеса должна повыситься, вы на правильном пути.	
Примечания .....	367
Рекомендованная литература .....	385
Благодарности .....	387
Об авторах .....	395
Алфавитный указатель .....	397

# ПРЕДИСЛОВИЕ

**В**озможно, один из главных вопросов, стоящих в наши дни перед высшим руководством самых разных организаций, — это вопрос о том, как создать бизнес, который работает без сбоев, быстро развивается, показывает отличные результаты сегодня и способен быстро измениться в ответ на возможные изменения ситуации в будущем. Это серьезный вопрос, он не терпит полуответов и недосказанности. Мы живем в мире, не прощающем заурядности, в мире, где бал правит конкуренция, а окружающие готовы разорвать вас при первых же признаках слабости. Кроме того, мы живем в эпоху изменений: будущее все время наступает, не оставляя настоящему места. Соответственно, сегодня все большую роль играют не конкурентные преимущества в конкретный период времени, а эволюционные преимущества организации. Проблема в том, что большинство руководителей знают, как создать организацию, отлично справляющуюся со всеми задачами на коротком отрезке времени, но вот ответ на вопрос, как построить бизнес, который сможет уверенно приумножать доходы в долгосрочной перспективе, получить гораздо сложнее.

В большинстве отраслей именно новички создают львиную долю стоимости рынка и добавленной стоимости. По мере того как барьеры, которые создают когда-то бывшие законодателями мод компании, рушатся под напором энергичных молодых игроков, старые игроки вынуждены занимать оборонительные позиции. В результате оказывается, что компании, казавшиеся другим и самим себе



незыблемыми, постепенно теряют расположение лояльных клиентов и экономическую опору своей деятельности — ведь их успех зиждился на неосведомленности потребителей, монополизации системы сбыта, неравномерном распределении знаний и прочих стремительно уходящих в прошлое источниках экономических помех.

На суперконкурентном, ультрадинамичном рынке каждая организация либо идет вперед, либо пятится назад. Сегодня компании недостаточно быть эффективной, она должна быть *разной*, т. е. быть способной предвидеть изменения, заранее предпринимать необходимые действия и корректировать фундаментальные идеи, которые лежат в основе бизнес-модели компании. Проблема в том, что стандартные управленческие процессы, принятые в большинстве компаний, малополезны для подобных опережающих реакций на изменяющуюся обстановку.

Построение компании, которая отличается максимальной адаптивностью, глубоко инновационна в своей основе и эффективно использует имеющиеся ресурсы, т. е. создание *жизнеспособного* бизнеса требует глубокого переосмысления точек опоры компании. В книге «Будущее менеджмента» (The Future of Management) я представил свой взгляд на радикальные управленческие инновации. Скотт и Колин продолжают начатый мной путь. В ходе серьезной и вдумчивой работы над книгой «Больше, чем эффективность» они смогли закрыть пробелы в наших знаниях о том, как именно должен происходить процесс построения организации, эффективной в краткосрочной перспективе и способной к развитию в перспективе долгосрочной. Авторы на двоих имеют почти 40-летний опыт работы в сфере консалтинга и помощи в преобразовании компаний с целью повышения эффективности и жизнеспособности бизнеса. Они работали с самыми различными организациями — частными и общественными, большими и маленькими — по всему миру. При написании этой книги они использовали весь свой опыт, а также опыт десятков своих коллег из McKinsey и других компаний из разных стран.

В результате книга «Больше, чем эффективность» представляет собой не просто руководство по проведению программы реорганизации. Это что-то вроде манифеста нового видения организации бизнеса. Скотт и Колин определяют ключевые компоненты

«здоровья» компании в долгосрочной перспективе и переходят к изложению четкого плана, который, если ему следовать, поможет любой организации стать более динамичной и жизнеспособной и, в результате, способной действовать, просчитывая события на шаг вперед. Как отмечают авторы книги, успешность компании никогда раньше не была такой зыбкой. Однако с помощью книги «Больше, чем эффективность» вы сможете пополнить свой багаж знаний большим количеством идей, благодаря которым ваша организация будет менее болезненно реагировать на быстро меняющиеся условия окружающего мира.

У данной работы много сильных сторон. Представленные авторами выводы основаны не на озарениях, они стали результатом огромного практического опыта. Скотт и Колин действительно *знают*, что делает компанию жизнеспособной. Во-первых, у них есть данные, которые подтверждают связь между определенными организационными способностями и высокой эффективностью компании. У них в распоряжении уникальная база опросов сотен тысяч управленцев, которая содержит отчеты об их работе. Эта база стала результатом 10 лет работы и не имеет равных по размеру и революционности выводов, которые она позволяет сделать. Данные исследований в сочетании с данными по эффективности работы каждой компании позволили Скотту, Колину и их коллегам очертить круг практических методов управления, позволяющих организации процветать в течение долгого времени.

Во-вторых, взгляды Скотта и Колина формировались в реальном и жестком мире бизнеса. Книга содержит десятки примеров из жизни, которые придают содержанию объемность и подчеркивают его концептуальность. Один из моих любимых — рассказ о том, как «серия коротких рассказов» использовалась для создания захватывающей и полной истории, внушающей мысль о необходимости изменений. Авторы отходят от традиционного образа мысли и предлагают новые взгляды и практические методы, призванные помочь компании осуществить свои планы. Это, например, принцип пяти уровней значимости, от личного до общественного, и предложение сотрудникам «вписать номера в лотерейный билет самостоятельно» для создания атмосферы участия и поддержания чувства личной ответственности каждого за претворение

какого-либо аспекта изменений в жизнь (подробнее об этом рассказано в части 3). Умение совершенствовать стандартные методики таким образом, чтобы они помогали компании выйти на новый уровень эффективности, делает авторов книги «Больше, чем эффективность» достойными продолжателями традиций, заложенных классическими для менеджмента работами «В поисках совершенства» (In Search of Excellence)\* и «Построенные навечно» (Built to Last)\*\*.

В-третьих, в ходе работы над книгой авторы руководствовались ключевыми принципами современной мысли по обновлению организационной структуры и реорганизации компании. Колин, как и я, занимается преподавательской деятельностью — он не только практик, но и теоретик. Скотт же долгое время внедрял инновационные решения в сфере менеджмента, основанные на последних исследованиях в таких дисциплинах, как, например, теория хаоса или когнитивная психология, и разрабатывал новые инструменты и техники, которые позволяют управленцам в корне изменить ситуацию в компании. Во время написания «Больше, чем эффективность» они, с помощью многих коллег, проанализировали содержание более 900 книг и статей. Таким образом, книга содержит результаты серьезной научной работы, но при этом материал представлен в доступной форме и запоминается без всяких усилий.

И, наконец, аргументы, изложенные в данной книге, можно справедливо назвать ясными и понятными, но ни в коем случае не упрощенными. Проведение масштабных изменений — нелегкая задача: это сложный путь, на котором вас ждет много препятствий. Авторы полностью отдают себе в этом отчет. Во время наших встреч — будь то организация дискуссий в большой учебной группе в Амстердаме, проведение интервью в Лондоне или участие в обсуждении состояния менеджмента за обеденным столом в моем доме в Калифорнии — они всегда производили впечатление опытных и закаленных в боях специалистов. Именно поэтому в книге

---

\* Питерс Т., Уотерман-мл. Р. В поисках совершенства: Уроки самых успешных компаний Америки. — М.: Альпина Паблишер, 2011.

\*\* Коллинз Дж., Поррас Дж. Построенные навечно: Успех компаний, обладающих видением. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 1994.

вы не найдете простых решений. Но зато вы точно найдете здесь рекомендации, как действовать креативно и прямо в условиях вызовов, которые бросают нам отсутствие стабильности и постоянные перемены. Скотт и Колин раскрашивают повествование вдохновляющими примерами из жизни, академически точными ответами на вопросы, результатами эмпирических наблюдений, неопровержимыми фактами и новейшими идеями о том, как добиться процветания компании в долгосрочной перспективе.

В роли руководителей Экспертной группы McKinsey & Company Скотт и Колин активно занимаются работой в рамках проекта Management Innovation eXchange (внедрение инновационных решений в области менеджмента, [www.managementexchange.com](http://www.managementexchange.com)). MIX — это одна из первых открытых платформ, призванных служить распространению новых идей в данной области. Таким образом, если эта книга поможет вам сформировать собственное представление о том, как построить компанию, которая будет процветать в будущем, не пожалейте времени и поделитесь своими мыслями на веб-сайте сообщества MIX, станьте продолжателем дела авторов этой книги.

Я давно пришел к убеждению, что людей ограничивает не отсутствие возможностей, а отсутствие масштабных целей. Авторы книги «Больше, чем эффективность» разделяют эту мысль. Они знают, что в основе любой успешной реорганизации лежит вера в себя и стремление добиться поставленной цели, какой бы трудной она ни казалась. Если ваша цель — создать компанию, которая будет по-настоящему готова к преодолению будущих препятствий, я настоятельно рекомендую ознакомиться с этой книгой.

Гэри Хэмел, май 2011 г.

Гэри Хэмел недавно был признан изданием *The Wall Street Journal* самым влиятельным автором бизнес-литературы в мире. Он является автором таких бестселлеров деловой литературы, как «Во главе революции» (Leading the Revolution)\*, «Конкурируя за будущее» (Competing for the

---

\* Хэмел Г. Во главе революции: Как добиться успеха в турбулентные времена, превратив инновации в образ жизни. — СПб.: Бест Бизнес букс, 2007.

Future)\* и «Будущее менеджмента», соавтором множества публикаций в уважаемых изданиях, среди которых *The Wall Street Journal*, *Fortune* и *The Financial Times*. Гэри является частым гостем Всемирного экономического форума, а также читает лекции в качестве приглашенного преподавателя в Лондонской школе бизнеса.

---

\* Хэмел Г., Прахалад К. Конкурируя за будущее: Создание рынков завтрашнего дня. — М.: Олимп-Бизнес, 2002.

# ВВЕДЕНИЕ

## *Как достичь совершенства?*

**К**акое изобретение можно признать самым великим в истории человечества? По нашему мнению, это не колесо, а умение людей работать вместе и организовывать свой труд ради достижения общей цели. Организованная группа людей может добиться гораздо больших успехов по сравнению с отдельными разобщенными индивидуумами. Каждое новое поколение находит все более удобные способы взаимодействия, благодаря которым эффективность совместной работы возрастает до уровней, которые несколько десятилетий назад казались недостижимыми. Усовершенствование и повышение эффективности любой организации — будь то частное предприятие, государственный институт, некоммерческое объединение, политическая партия или религиозное объединение — повышает эффективность общества в целом. Такие инновации, как массовое производство, система общественного транспорта, космические полеты, сеть Интернет и расшифровка генома человека были бы невозможны, не сумей люди объединить усилия ради получения результата.

Даже книга, которую вы сейчас держите в руках, является продуктом коллективной работы: вместе с нами над ней трудились наши коллеги и друзья во благо развития теории и практики менеджмента. Для Колина эта книга стала результатом его долгой работы в качестве руководителя глобальной Экспертной группы McKinsey. Для Скотта этот труд — прежде всего манифест нового метода управления, который он давно практикует и которому во многом обязан своей успешной карьерой.

Однако мы писали эту книгу не для себя, а для вас, дорогой читатель. Если вы руководитель, который хочет в корне изменить ситуацию в организации или подразделении, эта книга для вас. Если вы хотите задать долгосрочную траекторию развития вашей компании и ее интересов, эта книга поможет вам добиться своих целей. Концепции и практические методы, изложенные в данной книге, могут применяться в абсолютно любых организациях любыми руководителями — от генерального директора компании, управляющего партнера фирмы, предоставляющей профессиональные услуги, главы подразделения государственной организации до лидера группы активистов или председателя некоммерческой организации.

Мы надеемся, что любой руководитель, которому попадет в руки эта книга, получит полезные знания, и он сможет опробовать их в дальнейшем на практике во благо своей компании. Но это не единственная наша цель. Если мы сумеем хоть немного улучшить организацию совместной деятельности, то сможем внести свой скромный вклад в прогресс всего человечества. Мы твердо уверены, что люди смогут добиться колоссальных успехов, если научатся более эффективно взаимодействовать друг с другом.

## **ИСТИННЫЕ КОНКУРЕНТНЫЕ ПРЕИМУЩЕСТВА**

С помощью теоретических умозаключений и практических советов эта книга объясняет, в чем кроется суть по-настоящему эффективного управления компанией и организацией. Хотя на эту тему написано огромное количество разных работ, мы считаем, что наша книга предлагает уникальный материал, который вы не найдете

ни у кого больше. Наш метод сочетает две точки зрения. Согласно первой точке зрения, необходимо добиться состояния стабильного равновесия организации, в котором можно поддерживать высокую эффективность, а согласно второй — для достижения подобного состояния идеального равновесия требуется высочайшая динамика работы в переходном состоянии. Такой подход можно сравнить с попытками современных физиков совместить классическую физику Ньютона с физикой субатомных частиц, чтобы продвинуться в понимании фундаментальных законов Вселенной. Подобным образом сочетая динамизм и статичность взглядов на структуру компании, мы стараемся полнее понять фундаментальные основы организации как таковой.

Наша цель — в некотором смысле расшатать основы менеджерской мысли. В этой книге вы найдете то, о чем не рассказывают на курсах по менеджменту, по крайней мере пока. Центральная мысль книги заключается в следующем: сосредоточенность на жизнеспособности организации, которую мы определяем как способность организации или компании реагировать на изменения и обновлять свой подход к работе быстрее конкурентов, не менее важна, чем внимание к традиционным движущим факторам деловой эффективности. Сэр Уильям Кастелл, президент Wellcome Trust, так формулирует данную мысль: «Жизнеспособная компания действует быстрее и правильнее, оказывает на других большее воздействие, чем менее жизнеспособные компании»<sup>1</sup>.

Прочитав нашу книгу, вы поймете, как с учетом особенностей организации поставить перед ней правильные цели и тем самым добиться повышения ее эффективности и жизнеспособности. Вы поймете, как оценить готовность вашей организации к изменениям. Вы научитесь создавать детальный план по изменению текущей ситуации и получению необходимого результата. У вас в голове сложится четкая картина действий, которые необходимо предпринять, чтобы добиться успеха. Также вы поймете, как помочь вашей организации постепенно перейти в устойчивое состояние непрерывного совершенствования, предполагающее повышение эффективности и жизнеспособности бизнеса. Одним словом, это пошаговое пособие по максимальному раскрытию потенциала вашей организации.



В отличие от многих работ, посвященных бизнесу, данная книга не предполагает изучение примеров других компаний, добившихся успеха, и попыток перенести их опыт на собственную организацию. Сколько руководителей пытались анализировать, как General Electric удалось воспроизвести собственную бизнес-модель в разных отраслях промышленности, как авиакомпания Southwest Airlines сумела продвинуть бизнес-модель лоукостера, как сеть отелей Ritz-Carlton смогла задать стандарты в области качества сервиса и как Procter & Gamble продвигает свой бренд, но не сумели повторить успех этих выдающихся компаний? Полагаем, таких людей очень много. Хотя деловая литература, несомненно, содержит много полезных материалов, рецепты достижения успеха для конкретной организации зависят от множества факторов: данных за прошлые годы, ее общих целей, возможностей, целей сотрудников и окружающей обстановки. Разработка собственного рецепта успеха, учитывающего все перечисленные факторы, и строгое следование ему позволят добиться результата, который никто не сможет повторить. Именно в этом, по нашему мнению, и кроется секрет получения конкурентного преимущества.

Силы, формирующие образ современной мировой экономики, размывают существующие конкурентные преимущества компаний. Только подумайте о том, насколько доступна сегодня самая разная информация (пропускная способность интернет-каналов ежегодно увеличивается на 20%)<sup>2</sup>. Такая доступность информации подрывает преимущества, которые традиционно имели компании, разрабатывающие смелые варианты стратегии продвижения и обладающие более совершенной базой знаний — ведь сегодня все это сможет скопировать любой. В XXI в. единственным преимуществом, которое нельзя украсть, становится корпоративная культура компании и лидерские качества руководства. Саад аль-Баррак, бывший генеральный директор кувейтской телекоммуникационной компании Zain, отлично сформулировал эту мысль: «Сегодня на Западе вы не сможете получить преимущество над конкурентами, создав новый продукт или новую услугу, так как их очень легко скопировать. Уровень развития настолько высок и доступ к ресурсам настолько легкий, что клонирование услуг и продуктов становится тривиальной задачей.

Однако ни время, ни деньги не помогут в «клонировании» коллектива компании»<sup>3</sup>.

## **ПОЧЕМУ ЭТО ВАЖНО ДЛЯ БИЗНЕСА?**

Скорость изменений растет как никогда быстро. Давайте посмотрим, как долго средней компании удастся удерживаться в индексе S&P 500. В 1955 г. этот показатель в среднем составлял 45 лет, в 1975 г. — уже 26 лет, а к 2011 г. он снизился до 17 лет<sup>4</sup>. Такими темпами половина компаний, которые составляли индекс S&P 500 в 2010 г., к 2020 г. оттуда выпадут.

Более того, в последние годы многие выдающиеся компании не просто выпали из индекса S&P, а прекратили свое существование. Вспомните Enron, Digital Equipment Corporation, Lehman Brothers, Arthur Andersen и British Leyland. Любопытно, кого из современных акул бизнеса мы потеряем к 2020 г.

Особенно запутанной ситуация становится на фоне быстрых и масштабных экономических преобразований. Как мы отмечаем ниже, сегодня мир постепенно преодолевает один из самых серьезных экономических кризисов со времен Великой депрессии. Никто не знает, как будет развиваться ситуация, однако многие считают, что новая реальность будет характеризоваться возросшей волатильностью и непредсказуемостью движения капиталов, поведения потребителей и политики государства. Наблюдение Чарльза Дарвина о том, что «главным преимуществом над остальными можно считать способность быстро приспосабливаться к изменениям окружающей среды», возможно, уже стало заезженным клише в литературе по управлению преобразованиями в изменяющихся условиях, однако сегодня оно более чем актуально. Возможность динамично изменять методы управления организацией, умение не только адаптироваться к ситуации, но и обращать ее в свою пользу, становится одним из важнейших источников конкурентных преимуществ в XXI в.

Успех сегодня кроется в том, чтобы завоевать сердца как покупателей и клиентов, так и перспективных сотрудников. Роль бизнеса в обществе меняется. Мы работаем все больше, а общаемся все меньше, следовательно, все меньше времени мы уделяем таким традиционным занятиям, как общение с семьей, участие в жизни

общества, посещение религиозных мероприятий и т. д. В результате мы все чаще идентифицируем себя с местом работы и потребляемыми продуктами и услугами.

Таким образом, работа сегодня занимает центральное место в нашей жизни. Однако чего мы ждем от работы? Чтобы ответить на этот вопрос, мы опросили более 5000 руководителей разного уровня из 200 самых уважаемых организаций, задав им вопрос о том, какие факторы кажутся им наиболее важными при принятии решения о согласии на предложенную должность, что заставляет их оставаться в этой компании и что может заставить покинуть текущее место работы. Среди наиболее значимых факторов большинство называло «свободу и автономность» и «сложные мотивирующие задачи». Эти факторы важны более чем для половины респондентов, тогда как «высокий уровень заработной платы» отметили менее четверти опрошенных. Среди наименее значимых факторов были названы «стабильность» (менее 8% респондентов) и «умеренность нагрузки и отсутствие стрессовых ситуаций» (всего 1% респондентов).

Это означает, что обладающие хорошими способностями сотрудники не хотят быть простыми винтиками в огромной корпоративной машине. Им хочется работать в динамичной обстановке, чувствовать ответственность за происходящие в компании изменения. Как отмечает Адам Крозье, бывший руководитель Royal Mail, «люди хотят испытывать чувство принадлежности к чему-то большому, они хотят что-то значить... Выпускники вузов задают себе вопрос: чем я хочу заниматься? Есть ли у меня будущее? Чему я могу научиться на этой позиции? Что вы делаете для создания чувства общности?»<sup>5</sup> Роберто Сетубаль, генеральный директор бразильской компании Itau Unibanco, с ним согласен: «Способные люди не готовы просто приходить на работу и выполнять какие-то задачи. Они хотят воплощать свои идеи, свободно обсуждать возможности, расти в профессиональном плане и трудиться во благо компании»<sup>6</sup>.

Таким образом, перед нами встает задача создания важных посылов для сотрудников компании. На деле руководство компаний не просто не справляется с этой задачей, а часто даже ухудшает ситуацию. Чтобы проиллюстрировать это заявление, возьмем та-

кой показатель, как удовлетворенность своей работой среди трудящихся США. В 1987 г. 61% сотрудников различных организаций отвечали, что они довольны своей работой. К 2000 г. этот показатель упал до 51%. А в 2009 г. всего 45% сотрудников были довольны своей работой<sup>7</sup>.

Но это только одна сторона медали, а что же происходит с производительностью труда? С этой точки зрения ситуация также ухудшается: с 1995 по 2009 г. производительность труда в США росла медленнее, чем в любой другой 15-летний период, начиная с 1950 г.<sup>8</sup> На большинстве развитых рынков наблюдаются схожие тенденции.

По мере выхода из кризиса способность вести за собой компанию и мотивировать сотрудников на большую продуктивность работы становится неоспоримой. Проведенный исследовательской организацией Ipsos Mori опрос 100 высших руководителей 500 самых крупных компаний Великобритании показал, что «привлечение, мотивация и сохранение лучших работников» является сегодня главным приоритетом для большинства компаний наряду с повышением эффективности и разработкой правильной стратегии<sup>9</sup>.

## **ПОЧЕМУ ЭТО ВАЖНО ДЛЯ ОБЩЕСТВА?**

Если мы перейдем от покупателей и сотрудников компании к обществу в целом, то поймем, что эффективность организации труда никогда не была так важна для нашего социума. В политической жизни, например, люди, призывающие к переменам, привлекают огромное внимание аудитории. И это внимание объясняется не характерной для них харизмой, а ростом осознания в обществе, например необходимости медицинской реформы, реформы образования, экономического регулирования, международных отношений и прочих важных инструментов, которые перестают работать в современном виде.

В США Барак Обама был избран президентом прежде всего благодаря своему обещанию провести масштабную реформу политической системы страны. Николя Саркози стал инициатором крупного проекта преобразования, подобного которому Франция еще не знала. В Великобритании лидеры страны предлагают целый ряд реформ, которые должны модернизировать общественные институты, создать новый механизм принятия политических решений

на самом высоком уровне, децентрализовать этот процесс, и выступают за повышение общего уровня управленцев<sup>10</sup>. В Малайзии премьер-министр Дато Шри Наджиб Тун Разак запустил программу повышения эффективности правительства в рамках плана, согласно которому к 2020 г. государство должно войти в список развитых стран. И это — лишь малая часть масштабных реформ на высшем уровне, проводимых сегодня повсеместно.

За пределами мира политики некоммерческие и неправительственные организации продолжают пропагандировать свою повестку дня, посвященную защите окружающей среды и преодолению проблемы бедности, коррупции и образования в странах третьего мира.

В мире в целом по крайней мере пять факторов являются движущей силой широкомасштабных изменений: исторически сложившийся дисбаланс уровня благосостояния между развитыми и развивающимися странами; беспрецедентная важность повышения эффективности зрелыми экономиками, желающими поддерживать современный высокий уровень жизни; появление новых средств связи, построенных на базе технологий невероятной сложности, для использования в сфере коммуникации и торговли; растущая необходимость приведения в равновесие уровня роста экономики и нагрузки на окружающую среду и, наконец, все увеличивающаяся роль государства как регулятора рынка и двигателя экономического роста. В следующие несколько десятилетий влияние этих факторов будет только расти.

От нашего умения отвечать на все новые вызовы во многом зависит то, как будет выглядеть будущее. Получим ли мы поддержку от эффективных организаций? Какова вероятность того, что они сумеют достичь эффективности? И каковы могут быть последствия, если не сумеют? Каковы будут социальные издержки? И кто может пострадать?

## **ПОТЕРЯННЫЙ РАЙ**

Почти 30 лет назад Том Питерс и Роберт Уотерман из McKinsey опубликовали работу, которая стала бестселлером и завоевала огромное уважение в деловой среде. Эта книга называлась «В по-

исках совершенства: Уроки самых успешных компаний Америки»\*. Возможно, главное достоинство книги — это знаменитая концепция «7S». Проанализировав 43 компании из списка 500 лучших в США, Питерс и Уотерман определили семь факторов, которые позволяют организовать компанию правильным образом, повысить ее эффективность и жизнеспособность: стратегия, структура, система, персонал, навыки, стиль и система ценностей.

После выхода «В поисках совершенства» полки книжных магазинов заполнила деловая литература, посвященная темам эффективности организации. Заслуживает упоминания работа Джима Коллинза и Джерри Порраса «Построенные навечно»\*\*, вышедшая в 1994 г., в которой авторы проанализировали истории успеха 18 выдающихся компаний.

К сожалению, рецепты, данные авторами всех этих трудов, не гарантировали успеха. Это можно понять, проследив судьбы идеальных компаний, которые авторы «В поисках совершенства» и «Построенные навечно» приводили в качестве примера. К 2006 г., еще до наступления финансового кризиса, 20% из них прекратили свое существование, 46% компаний были на грани банкротства, и только 33% остались на вершине<sup>11</sup>. Почему это произошло?

Конечно, не во всех неудачах виноваты сами компании. Эффективность организации зависит от ситуации на мировом рынке, привлекательности отрасли, да и просто удачи. Однако будущее компании часто определяется решениями и действиями руководителей, выбранным ими путем продвижения вперед, т. е. всем тем, что они обычно контролируют.

В результате проведенных нами исследований мы выяснили, что часто удача отворачивается от компании из-за чрезмерной склонности руководства к традиционным, статичным методам управления. Оно концентрируется исключительно на годовых и квартальных планах, вместо того чтобы использовать динамичный подход, включающий в себя не только эффективность, но и жизнеспособ-

---

\* Питерс Т., Уотерман-мл. Р. В поисках совершенства. Уроки самых успешных компаний Америки. — М.: Альпина Паблишер, 2014.

\*\* Коллинз Дж., Поррас Дж. Построенные навечно. Успех компаний, обладающих видением. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013.

ности компании, т. е. ее способность быстрее, чем конкуренты, реагировать на ситуацию и в оперативном режиме вносить изменения в собственную структуру и методы работы.

Таким образом, если существует потребность в более динамичной оценке совершенной структуры организации, как можно этого добиться? Этот вопрос вплотную подводит нас к вопросу о том, как быстро лидер может реализовать масштабные перемены, и какова роль лидера в развитии общества в целом.

В 1996 г., когда Джон Коттер опубликовал свою книгу «Впереди перемен» (Leading Change)\*, которую многие считают важнейшей в сфере управления преобразованиями, он отмечал, что только 30% всех комплексных программ преобразований достигают успеха. За прошедшие с этого момента 15 лет было выпущено 25 000 книг по менеджменту, кроме того, любой желающий может выбирать из сотен курсов, на которых учат реализовывать изменения и управлять ими. Несмотря на такой обширный выбор, только одна из трех программ изменений достигает успеха. Следовательно, ситуация за 15 лет практически не изменилась.

Только треть когда-то образцовых компаний остаются эффективными в долгосрочной перспективе. Еще хуже обстоит дело с реализацией программ комплексных преобразований. Почему это происходит?

Мы не утверждаем, что знаем все ответы на все вопросы, однако на текущий момент у нас есть четкие (а не общепринятые) и прагматичные (применимые на практике) рекомендации, которые помогут руководителям в корне изменить ситуацию. В ходе нашей работы мы обнаружили множество успешных примеров реорганизации компаний в самых разных отраслях, занимавших самые разные стартовые позиции, с использованием предлагаемых в этой книге методов. Они укрепили нашу веру в то, что успешное преобразование и постоянное поддержание высокого уровня эффективности доступны для любой организации, находящейся на начальном этапе развития в каком угодно состоянии.

---

\* Коттер Дж. Впереди перемен. — М.: Олимп-Бизнес, 2007.

## **НАУКА ОРГАНИЗАЦИИ**

Мир менеджмента богат новыми идеями и мнениями. При написании этой книги мы ставили перед собой задачу рассказать о том, что мы извлекли из собственного опыта работы в качестве консультантов, сохраняя при этом максимальную объективность и опираясь только на факты. В то время как книга «В поисках совершенства» основана на изучении 43 американских компаний, а авторы книги «Построенные навечно» опирались на анализ 18 компаний, мы проделали гораздо больший объем работы. Нам удалось ознакомиться с результатами исследований локомотивов роста эффективности и жизнеспособности предприятий, в которых участвовали более 600 000 респондентов из более чем 500 компаний по всему миру. Мы использовали в своей работе результаты опросов более 6800 руководителей высшего звена на тему реорганизации предприятий; изучили более 900 книг и статей из специальных журналов; провели интервью с 30 главами компаний, которые поделились с нами своим уникальным опытом проведения реформ; использовали данные более сотни клиентов компании McKinsey, которым требовалась консультация по вопросам, связанным с темой книги. Кроме того, нам удалось тесно поработать с четырьмя выдающимися учеными, которые помогли оспорить и дополнить наши выводы. Книга «Больше, чем эффективность» — это результат одного из самых масштабных исследований в области эффективности и жизнеспособности организации.

Мы понимаем, что большинство наших читателей прежде всего заинтересуют практические уроки, и только во вторую очередь — теоретические рассуждения, поэтому основная часть книги посвящена рекомендациям для руководителей, желающих добиться повышения эффективности возглавляемых ими компаний. Для тех, кого заинтересуют базовые компоненты исследования и методический подход, в главе 2 подробно рассказывается об использованных нами источниках и методах. Все остальные могут бегло ознакомиться с содержанием этой главы, чтобы получить некоторое представление о примененной нами доказательной базе, на которой построены описанные в книге выводы.



Если данная работа поможет одним организациям оставаться эффективными и жизнеспособными, а другим — провести комплексные программы преобразований и стать более успешными, мы будем считать, что наш труд не был напрасен. Если она поможет быстрее решить ключевые социальные и политические проблемы, наша главная цель будет достигнута. Но все это — грандиозные стремления. Мы будем не менее рады, если после прочтения этой книги вы будете чувствовать себя лучше подготовленными к реализации позитивных изменений в окружающем мире и начнете этот процесс с отдельно взятой организации, — тогда мы, как авторы, посчитаем свою работу выполненной.

---

Часть I

# Почему эффективности недостаточно



## ГЛАВА 1

# НОВАЯ КОНЦЕПЦИЯ

## *Эффективность*

## *и жизнеспособность бизнеса*

**В** начале 2004 г. компания Coca-Cola переживала острый кризис. После смерти главы компании, Роберто Гисуэты, в 1997 г. удача, казалось, отвернулась от Coca-Cola. За семь лет совокупный доход акционеров компании снизился на 26%, в то время как ее главному конкуренту, компании PepsiCo, удалось добиться роста аналогичного показателя на 46%. За это время в компании сменились два руководителя. Ни один из них не справился с управлением огромной компанией, оба оставили сотрудников в разочаровании. Компанию покидали самые способные и перспективные работники, переходя в более успешные компании.

В этот драматический момент в Coca-Cola пришел Невилл Исделл. Будучи вице-президентом Coca-Cola Hellenic Bottling Company, в то время второй по величине компании по производству бутылок в мире, он построил успешную и долгую карьеру в отрасли. После ухода со своей должности он уехал на Барбадос, занялся работой консультанта и возглавил собственную инвестиционную компанию. Однако перспектива провести реорганизацию одной из культовых и величайших компаний мира оказалась настолько заманчивой, что он с радостью принял предложение и вскоре трудился в штаб-квартире Coca-Cola в Атланте.

Исделл отлично понимал, какие шаги нужно предпринять. Компании необходимо по максимуму использовать потенциал бренда

Соса-Сола, вырастить новые бренды на рынке негазированных напитков, наработать подушку безопасности и создать ряд смежных бизнесов. Однако почему ему удалось то, на чем споткнулись его предшественники?

Опыт подсказывал ему, что концентрация на одной лишь эффективности компании не позволит Соса-Сола вернуть утерянные позиции. Существовал еще один важный момент помимо эффективности, на который Невилл обратил внимание, — жизнеспособность бизнеса. Моральные принципы сотрудников были распатаны, возможности были утеряны, партнерские отношения разрушены, будущее компании было туманным, а от когда-то строгой корпоративной культуры остались жалкие крохи.

Всего через 100 дней работы в новой должности Исделл объявил, что Соса-Сола не сможет добиться поставленных результатов роста выручки компании на 3% в III и IV кварталах. «Когда я проверял в прошлый раз, я не нашел очевидных решений проблемы. В этом бизнесе добиться чего-то не так просто», — говорил Исделл аналитикам<sup>1</sup>. Чуть позже Соса-Сола объявила о падении выручки на 24% по итогам III квартала, что стало одним из наиболее существенных падений за всю историю компании.

Признав недостаток эффективности, Исделл этим не ограничился и обнародовал «Манифест роста». Исделл составил четкий план, в котором не только показал цель компании, но и четко определил, что нужно предпринять и как организовать действия сотрудников, чтобы добиться поставленной цели. Компания сформировала рабочие группы по вопросам повышения эффективности, определению тактических целей компании и ресурсы, необходимые для их достижения. Другие команды сконцентрировались на жизнеспособности бизнеса: как вернуться к проверенным временем ценностям; работать эффективнее на мировом уровне; улучшить планирование, ведение статистики, систему премирования и заставить сотрудников работать с максимальной эффективностью. Весь процесс выработки решений позиционировался как коллективный. Как объяснял Исделл, «секрет манифеста состоял в том, что он был написан 150 лучшими менеджерами, а всего в его разработке принимали участие 400 человек, так что это была коллективная программа действий»<sup>2</sup>.

Успехи не заставили себя долго ждать. Уже через два года компания выбралась из убытков: акционерная прибыль составила 20%. Рост объемов продаж вырос с 19,8 млрд бутылок Соса-Сола в 2004 г. до 21,4 млрд бутылок в 2006 г., т. е. компания стала продавать дополнительно по 105 млн бутылок газировки в день. К 2007 г. стоимость бренда Соса-Сола составила 13 млрд долл., что на 30% выше стоимости бренда Pepsi. Из 16 аналитических проверок, проведенных в июле 2007 г., 13 показали, что компания растет опережающими темпами, а три пришли к выводу, что результаты соответствуют ожиданиям.

Такой скачок эффективности и результативности работы сопровождался видимыми изменениями внутри компании. Текучесть кадров в США упала на 25%. Заметно выросли показатели вовлеченности сотрудников, что сторонние наблюдатели назвали беспрецедентным явлением по сравнению с аналогичными показателями в других компаниях. Были и другие признаки повышения жизнеспособности компании: удовлетворенность сотрудников руководством выросла на 10 пунктов и составила 64%, а показатели уровня коммуникации внутри компании и вовлеченности сотрудников в выполнение общих целей выросли с 65 до 76%.

Однако лучше всего изменение ситуации прослеживалось в офисах компании. В своем интервью в 2007 г. Исделл отметил: «Когда я впервые пришел сюда, около 80% опускали глаза и смотрели в пол. Сегодня так делает только каждый десятый. Люди заняты общим делом»<sup>3</sup>. Когда Исделл покинул свой пост в 2008 г., он передал своему преемнику жизнеспособную и эффективную компанию.

## **ЖИЗНЕСПОСОБНОСТЬ ОРГАНИЗАЦИИ**

Действия Невилла Исделла на посту главы Соса-Сола стали свидетельством его потрясающего интуитивного понимания одного из самых удивительных парадоксов менеджмента. Когда разговор заходит о достижении и сохранении эффективности компании, что отличает успешных в этом отношении руководителей от их менее удачливых коллег? Парадоксально, но главное отличие — это как раз концентрация на эффективности. Свято служащие идее эффективности менеджеры прикладывают львиную