

Оглавление

ВАШ ОТВЕТ ПОДРЫВНЫМ ПЕРЕМЕНАМ	7
<i>Клейтон Кристенсен, Майкл Овердорф</i>	
ЭФФЕКТИВНАЯ АНАЛИТИКА.....	31
<i>Томас Дэвенпорт</i>	
УПРАВЛЕНИЕ СОБСТВЕННОЙ ЖИЗНЬЮ	53
<i>Питер Друкер</i>	
С ЧЕГО НАЧИНАЕТСЯ ЛИДЕР	77
<i>Дэниел Гоулман</i>	
КАК ЗАСТАВИТЬ РАБОТАТЬ СБАЛАНСИРОВАННУЮ СИСТЕМУ ПОКАЗАТЕЛЕЙ.....	101
<i>Роберт Каплан, Дэвид Нортон</i>	

ИННОВАЦИИ: КЛАССИЧЕСКИЕ ОШИБКИ	133
<i>Розабет Мосс Кантер</i>	
ВПЕРЕДИ ПЕРЕМЕН	161
<i>Джон Коттер</i>	
БЛИЗОРУКОСТЬ МАРКЕТИНГА	183
<i>Теодор Левитт</i>	
ЧТО ТАКОЕ СТРАТЕГИЯ?	213
<i>Майкл Портер</i>	
КЛЮЧЕВАЯ КОМПЕТЕНЦИЯ КОРПОРАЦИИ	257
<i>К.К. Прахалад, Гэри Хэмел</i>	
ОБ АВТОРАХ	287

Ваш ответ подрывным переменам

Клейтон Кристенсен, Майкл Овердорф

ДЛЯ РУКОВОДИТЕЛЕЙ КРУПНЫХ компаний наступили ужасные времена. Еще до появления Интернета и глобализации их история изобиловала примерами неправильной реакции на серьезные, подрывные перемены. Из сотен универсальных магазинов, например, лишь те, что входили в сеть Dayton Hudson, стали лидерами розничной торговли со скидкой. Ни один из производителей мини-компьютеров не добился успеха на рынке персональных компьютеров. Факультеты медицины и бизнеса пытаются — и безуспешно — быстрее менять свои учебные программы, чтобы готовить необходимых рынку врачей и менеджеров. И список этот можно продолжить.

Так происходит не потому, что руководители больших компаний не видят наступления подрывных перемен. Обычно видят. И ресурсы, необходимые для того, чтобы противостоять им, у них есть. В большинстве крупных компаний работают талантливые менеджеры и специалисты, имеются мощный набор продуктов и первоклассные технологические ноу-хау и достаточно финансовых ресурсов. Чего не хватает руководителям, так это привычки

обдумывать способности своих организаций столь же тщательно, как и способности отдельных сотрудников.

Одной из отличительных черт опытного руководителя является способность подбирать людей, подходящих для выполнения конкретных заданий, и учить их добиваться успеха в порученном деле. Но, к сожалению, большинство руководителей полагает, что если каждый участник проекта хорошо подходит для выполнения задачи, то и вся организация тоже справится с работой. Зачастую это совсем не так. Можно отправить две группы одинаково способных людей на работу в разных организациях, и результаты их деятельности окажутся существенно различными. Это происходит потому, что сами организации — независимо от людей, которые в них работают, и прочих ресурсов — тоже обладают способностями. Чтобы постоянно добиваться успеха, хорошему руководителю нужно уметь оценивать не только людей, но и способности и слабые стороны своей организации в целом.

Данная статья предлагает руководителям модель, позволяющую понять, с чем может справиться их организация. Она покажет им, как, несмотря на рост базовых способностей организации, усугубляются ее слабости. Она позволит распознать различные виды перемен и принять надлежащие организационные меры в ответ на возникающие при этом возможности. И дать в итоге некоторые советы, которые во многом противоречат тому, что принято в нашей известной своим энтузиазмом деловой культуре: если организация стоит перед лицом серьезных перемен — подрывных инноваций, например, — то самое ужасное, что можно сделать, это затеять радикальную перестройку существующей организации. Попытка преобразовать предприятие может привести к тому, что руководители уничтожат те самые способности, которые его поддерживают.

Прежде чем бросаться необдуманно в возникшую брешь, менеджеры должны точно понять, с какими переменами их организация способна справиться, а какие ей не по плечу. Чтобы помочь им, мы представим сначала систематический взгляд на то, как распознать базовые способности компании на организационном уровне, а затем исследуем, как эти способности мигрируют по мере роста и созревания компаний.

Идея вкратце

Почему устоявшиеся компании так редко успешно внедряют инновации? Например, из сотен универсальных магазинов только одна сеть, Dayton Hudson, стала лидером розничной торговли со скидкой (розничных дискаунтеров). Ни одна компания, производившая мини-компьютеры, не преуспела в сегменте персональных компьютеров.

Что же происходит? В конце концов, у большинства крупных компаний есть и талантливые люди, и средства на счетах. Но, когда возникает потребность создать новое предприятие, компания начинает работать над ним в рамках организационных структур (таких, как функциональные команды), которые заточены на преодоление старых трудностей, а не тех, которые встанут перед новым предприятием.

Чтобы избежать этой ошибки, задайте себе следующие вопросы.

- **«Есть ли у моей организации правильные ресурсы для поддержки этой инновации?»** Ресурсы, которые поддерживают привычный бизнес, — люди, технологии, дизайн продуктов, бренды, работа с заказчиками и поставщиками — редко

совпадают с тем, что нужно именно новому предприятию.

- **«Есть ли в моей организации правильные процессы для разработки инновации?»** Процессы, которые поддерживают обычный бизнес, — протоколы принятия решений, схемы взаимодействий — могут ослабить новое предприятие.
- **«Есть ли у моей организации правильные ценности для разработки инноваций?»** Подумайте, как вы принимаете решение вкладываться в новое предприятие. Например, можете ли вы позволить начать проект с более низкой рентабельностью, чем принята в организации?
- **«Какая команда и структура будут наилучшим образом соответствовать проведению разработок?»** Следует ли выделить команду для работы над проектом в рамках компании? Или создать отдельную дочернюю организацию?

Выбор правильной команды и структуры организации для разработки инновации — и наполнение ее правильными ресурсами, процессами и ценностями — повышает ваши шансы на успех инноваций.

Где таятся способности

В нашем исследовании предполагается, что на способности организации оказывают влияние три фактора: ее ресурсы, процессы

Идея на практике

Выбор правильной структуры для разработки инноваций

Если инновация...	Выберите следующий вид команды...	Для работы...	Потому что...
Хорошо подходит под существующие ценности и процессы	Функциональную команду, которая последовательно работает над задачами, или команду легковесов — ситуативную кросс-функциональную команду, которая одновременно работает над несколькими задачами	В рамках существующей организации	Благодаря хорошему соответствию существующим процессам и ценностям новые структуры или процессы не требуются
Хорошо подходит под существующие ценности, но плохо соответствует существующим процессам	Команду тяжеловесов, выделенную исключительно для разработки нового проекта, с полной ответственностью за успех проекта	В рамках существующей организации	Слабое соответствие существующим процессам требует новых видов взаимодействия между людьми
Плохо подходит под существующие ценности, но хорошо соответствует существующим процессам	Команду тяжеловесов, выделенную исключительно для разработки нового проекта, с полной ответственностью за успех проекта	Разработку проводить в рамках существующей организации, затем создать отдельную компанию для коммерциализации	Разработка в рамках существующей организации позволяет получить выгоду от использования принятых процессов. Отдельная организация на стадии коммерциализации облегчает новые ценности — например, иную структуру расходов и более низкую рентабельность
Плохо подходит под существующие ценности и процессы	Команду тяжеловесов, выделенную исключительно для разработки нового проекта, с полной ответственностью за успех проекта	В отдельной дочерней или приобретенной компании	Отдельная компания позволяет использовать в проекте другие ценности и обеспечивает возникновение новых процессов

и ценности. Обдумывая, какие виды инноваций могут осуществлять их организации, руководители должны оценить, как каждый из этих факторов может повлиять на способность организации к переменам.

Ресурсы

Большинство руководителей, отвечая на вопрос, что может сделать их компания, ищут ответ в имеющихся у нее ресурсах — как материальных (люди, оборудование, технологии и денежные средства), так и нематериальных (конструкция изделий, информация, бренды и отношения с поставщиками, дистрибьюторами и клиентами). Вне всякого сомнения, доступ к обширным высококачественным ресурсам повышает шансы, что организация справится с переменами. Но анализ ресурсов — это еще далеко не все.

Процессы

Второй фактор, оказывающий воздействие на то, что может или не может сделать компания, — это ее процессы. Под процессами мы подразумеваем модели взаимодействия, координации, коммуникации и принятия решений, которые используются сотрудниками для преобразования ресурсов в продукты и услуги большей ценности. Такие примеры, как процессы разработки продукции, производства и бюджетирования, — вот что сразу приходит в голову. Некоторые процессы формализованы в том смысле, что они точно определены и задокументированы. Другие остаются неформализованными: это — устоявшаяся практика или способы выполнения работы, эволюционирующие со временем. Первые обычно выражены явно, вторые — неявно.

Одной из дилемм, стоящих перед руководством, является то, что процессы по самой своей природе организуются так, чтобы сотрудники каждый раз согласованно выполняли свою работу. Имеется в виду, что процессы не меняются, а если и должны меняться, то это происходит с помощью строго контролируемых процедур. Когда люди используют процесс, чтобы выполнить задание, для которого он был предназначен, процесс, как правило, выполняется эффективно. Но, когда тот же процесс используется для решения совсем иной задачи, он, скорее всего, замедлится. Компании,

занимающиеся разработкой новых лекарственных соединений и получением их одобрения в Управлении по контролю за пищевыми продуктами и лекарственными средствами США, например, нередко плохо справляются с разработкой и регистрацией медицинского оборудования, потому что вторая задача подразумевает совсем иные способы ее выполнения. По существу, процесс, создающий способность выполнения одних задач, одновременно определяет неспособность компаний справляться с другими*.

Наиболее важные способности и соответствующие им слабости не обязательно воплощаются в наиболее явных процессах, например в логистике, разработке, производстве или обслуживании клиентов. В действительности они скорее присутствуют в не столь явных, фоновых процессах, поддерживающих принятие решений о применении имеющихся ресурсов, — это те процессы, которые определяют, как обычно выполняется исследование рынка, как такой анализ преобразуется в финансовые прогнозы, как планы и бюджеты обсуждаются внутри компании и т. п. Именно в этих процессах и таятся наиболее серьезные слабости многих организаций, не позволяющие им справиться с переменами.

Ценности

Третий фактор, влияющий на способности организации, — это ее ценности. Иногда словосочетание «корпоративные ценности» имеет этическую коннотацию: можно подумать о принципах Johnson & Johnson, обеспечивающих здоровье пациента, или Alcoa, направляющих решения по охране труда. Но в нашей модели слово «ценности» имеет более широкое значение. Мы называем ценностями организации стандарты, по которым сотрудники определяют приоритеты, позволяющие им судить о привлекательности заказа, важности клиента, заманчивости идеи нового продукта и т. п. Решения о приоритетах принимаются сотрудниками на всех уровнях. В среде персонала, занимающегося продажами, это ежедневные оперативные решения о том, какие продукты продвигать активнее, а на каких упор теперь не делать. На уровне руководителей они

* См. Dorothy Leonard-Barton, "Core Capabilities and Core Rigidities: A Paradox in Managing New Product Development," *Strategic Management Journal* (Summer, 1992).

часто принимают форму решений о целесообразности инвестиций в новые продукты, услуги и процессы.

Чем больше и сложнее компания, тем важнее, чтобы высшее руководство подготовило персонал всей организации к самостоятельному принятию решений о приоритетах в соответствии со стратегической линией и бизнес-моделью компании. Фактически основным показателем хорошего менеджмента является то, насколько укоренились в организации ясные, совместимые ценности.

Но совместимые, широко понимаемые ценности определяют и то, чего компания делать не может. Ценности компании отражают ее структуру издержек или бизнес-модель. На их основе складываются правила, которых сотрудники должны придерживаться ради процветания компании. Если, например, накладные расходы компании требуют рентабельности валовой прибыли в размере 40%, тогда возникает ценность или правило принятия решений, не позволяющее менеджерам среднего звена давать ход идеям, которые принесут меньшую валовую прибыль. Такая организация не сможет реализовывать проекты на рынках с низкой рентабельностью — например, в электронной коммерции, — хотя ценности другой компании, с совсем иной структурой издержек, могут способствовать успеху того же проекта.

Конечно, разные компании обладают разными ценностями. Но мы хотим остановиться на двух наборах ценностей, а именно на тех, которые, как правило, развиваются в компаниях по очень предсказуемому пути. Их безжалостная эволюция все чаще лишает компании способности успешно справляться с подрывными переменами.

Как и в предыдущем примере, первая ценность диктует компании, каким должен быть приемлемый уровень рентабельности валовой прибыли. По мере того как компании добавляют к своим продуктам и услугам новые свойства и функции, пытаясь привлечь больше интересных клиентов из привилегированных сегментов своих рынков, часто растут и накладные расходы. В результате компания теряет интерес к рентабельности валовой прибыли, казавшейся до того привлекательной.

Так Toyota вывела на североамериканский рынок модель Corona, предназначенную для сегмента рынка с низкими ценами. Когда этот

сегмент наполнился похожими моделями компаний Honda, Mazda и Nissan, конкуренция снизила рентабельность продаж. Чтобы исправить положение, Toyota предложила более сложные автомобили, нацеленные на более высокие сегменты рынка. Процесс разработки таких машин, как Camry и Lexus, повысил операционные расходы Toyota. Впоследствии компания решила выйти из сегмента рынка с низкими ценами; уровень рентабельности стал неприемлемым, потому что структура издержек, а следовательно, и ценности компании изменились.

Недавно, отступив от этого правила, Toyota вывела на рынок модель Echo, надеясь снова занять место в сегменте начального уровня со своим автомобилем стоимостью около \$10 000. Но одно дело, когда высшее руководство Toyota принимает решение запустить новую модель. Совсем другое, когда многим в системе Toyota — включая ее дилеров — нужно согласиться с тем, что продажа большего числа машин при более низком уровне рентабельности — лучший способ повышения прибыли и цены акций, чем продажа большего числа автомобилей моделей Camry, Avalon и Lexus. Только время покажет, сумеет ли Toyota справиться с переходом в сегмент с низкими ценами. Чтобы добиться успеха с Echo, руководству Toyota придется плыть против очень сильного течения — собственных корпоративных ценностей.

Вторая ценность связана с тем, насколько велика должна быть возможность развития бизнеса, чтобы ее можно было считать привлекательной. Поскольку цена акций компании отражает дисконтированную текущую стоимость прогнозируемого дохода, большинство менеджеров считают необходимым поддерживать не только сам рост, но постоянный уровень роста. Чтобы стоимость компании, равная \$40 млн, выросла на 25%, в следующем году ей нужно будет получить \$10 млн от развития бизнеса. Но компании со стоимостью в \$40 млрд придется в следующем году извлечь из нового бизнеса \$10 млрд, чтобы расти такими же темпами. Следовательно, возможность, которая радует небольшую компанию, недостаточно велика для того, чтобы быть интересной для большой. Фактически оборотной стороной успеха является то, что по мере роста компании утрачивают способность выходить на небольшие развивающиеся рынки. Это происходит не потому, что компаниям не хватает

ресурсов — их ресурсы обычно огромны. Скорее всего это происходит из-за эволюции ценностей.

Проблема усугубляется, когда компании вдруг резко увеличиваются в размере в результате слияний и поглощений. Руководство и финансисты с Уолл-стрит, организующие крупные слияния и так уже огромных фармацевтических компаний, например, должны принимать это во внимание. Хотя объединенные исследовательские подразделения таких компаний, возможно, получают больше ресурсов для разработки новой продукции, — их коммерческие организации, вероятно, потеряют аппетит ко всему, кроме наиболее крупных препаратов-блокбастеров. В этом заключается весьма реальный недостаток в управлении инновациями. Та же проблема возникает и в высокотехнологичных отраслях. Недавнее решение НР о разделении на две компании во многих отношениях было принято благодаря осознанию этой проблемы.

Миграция способностей

На начальных этапах развития организации многое из происходящего связывают с ее ресурсами — в частности, с людьми. Добавление или удаление нескольких ключевых фигур может радикально повлиять на успех организации. Однако со временем точка приложения способностей организации смещается к процессам и ценностям. По мере решения повторно возникающих задач процессы становятся все более определенными. И по мере формирования бизнес-модели и определения наиболее приоритетных видов бизнеса складываются ценности. Фактически одной из причин того, что многие молодые, стремительно растущие компании угасают после проведения IPO с одним «горячим» продуктом, является именно то, что их первоначальный успех опирался на ресурсы — часто это были инженеры-основатели, — и компания терпела неудачу, не сумев развить свои процессы, которые могли бы дать целый ряд популярных продуктов.

Уместным примером здесь может послужить Avid Technology, поставщик систем цифрового монтажа для телевидения. Технология, предложенная компанией Avid, была принята хорошо — она лишила процесс редактирования видеоданных присущей ему скуки.

Дилемма DEC

МНОГИЕ ИССЛЕДОВАТЕЛИ ПЫТАЛИСЬ ПРОАНАЛИЗИРОВАТЬ, почему вдруг сошла с дистанции Digital Equipment Corporation. Большинство пришло к выводу, что Digital просто не разобралась в ситуации на рынке. Но, если мы посмотрим на судьбу этой компании через призму нашей модели, нам откроется иная картина.

Digital добилась замечательных успехов в производстве мини-компьютеров в 1960–1980-х годах. Хочется сказать, что, когда в начале 1980-х на рынке впервые появились персональные компьютеры, основной способностью Digital было производство компьютеров. Но если это было так, на чем же споткнулась Digital?

Ясно, что Digital обладала ресурсами, необходимыми для успеха в области персональных компьютеров. Разработчики компании регулярно предлагали компьютеры, гораздо более изощренные, чем ПК. У компании было достаточно денежных средств, отличный бренд, хорошие технологии и т. п. Но не было у нее процессов, необходимых для достижения успеха в сегменте персональных компьютеров. Производители мини-компьютеров сами разрабатывали большую часть базовых компонентов, а затем собирали из них собственные конфигурации компьютеров. Разработка новой платформы занимала два-три года. Digital самостоятельно производила большую часть компонентов, а затем осуществляла массовую сборку компьютеров. Компьютеры продавались проектным организациям напрямую. Такие процессы очень хорошо работали в бизнесе мини-компьютеров.

Поставщики ПК, наоборот, заказывали большую часть компонентов у лучших поставщиков всего мира. Новые разработки компьютеров, собираемых из модульных

Благодаря первоклассному продукту акции компании Avid выросли в цене с \$16 в момент проведения IPO в 1993 году до \$49 в середине 1995 года. Однако по мере насыщения рынка вскоре выяснилось, что Avid — это лошадка, которая знает только один трюк. Росли запасы готовой продукции и дебиторская задолженность, повышалась конкуренция, акционеры обращались с судебными исками. Потребителям продукт нравился, но у Avid не было эффективных процессов для постоянной разработки новых продуктов, контроля качества, поставок и обслуживания, и на этом в конечном итоге компания споткнулась, и цена акций пошла вниз.

И, наоборот, в таких крайне успешных фирмах, как McKinsey & Company, процессы и ценности стали настолько мощными, что теперь почти не имеет значения, кто именно входит в конкретную

компонентов, должны были завершаться в течение 6–12 месяцев. Компьютеры изготавливались на высокопроизводительных сборочных линиях и поставлялись индивидуальным потребителям и организациям через розничные сети. В Digital не было ни одного подобного процесса. Другими словами, несмотря на то что люди, работавшие в компании, были способны конструировать, собирать и продавать персональные компьютеры с выгодой для DEC, сама организация оказалась на это неспособна, потому что ее процессы были предназначены и развиты для качественного выполнения совсем других задач.

Еще и из-за накладных расходов Digital была вынуждена принять набор ценностей, который утверждал следующее: «Если рентабельность продаж составляет 50% или более — такой бизнес нам подходит, если же она менее 40% — не стоит им заниматься». Руководителям нужно было следить за тем, чтобы все сотрудники считали приоритетными те проекты, которые соответствовали этим критериям, иначе компания работала бы себе в убыток. Поскольку персональные компьютеры обеспечивали меньший уровень рентабельности, они не соответствовали ценностям Digital. Критерии, по которым компания устанавливала приоритеты, в процессе распределения ресурсов всегда ставили более мощные мини-компьютеры выше персоналок.

Digital могла бы создать другую организацию, которая отшлифовала бы другие процессы и ценности, необходимые для успеха на рынке ПК, — как это сделала IBM. Но исходная организация Digital просто была на это неспособна.

проектную команду. Сотни обладателей степени MBA ежегодно приходят в эту фирму, и почти столько же их покидает ее. Но компания не теряет способности год за годом высококачественно выполнять работу, потому что ее основные способности коренятся в процессах и ценностях, а не в ресурсах.

Формирование процессов и ценностей в первые годы существования компании, как правило, находится под существенным влиянием ее основателя. У основателя обычно имеется твердое представление о том, как сотрудники должны выполнять свою работу и какими должны быть приоритеты организации. Если основатель заблуждается, то, конечно, компанию с большой вероятностью постигнет неудача. Но если его представления здравы, то сотрудники проверят на себе правильность его методов решения проблем

и принятия решений. Так начинают формироваться процессы. Аналогично, если компания добивается финансового успеха, распределяя ресурсы в соответствии с критериями, отражающими приоритеты основателя, ценности компании будут складываться вокруг этих критериев.

По мере созревания успешных компаний сотрудники постепенно начинают воспринимать столь часто и столь удачно используемые ими процессы и приоритеты как правильный способ выполнения работы. Когда это происходит и сотрудники начинают следовать процессам и устанавливать приоритеты по умолчанию, а не в результате осознанного выбора, эти процессы и ценности начинают составлять организационную культуру*. С ростом компаний от нескольких человек до сотен и тысяч сотрудников задача убеждения их всех в том, что и как нужно делать, становится пугающей даже для самых лучших руководителей. В таких ситуациях культура является мощным средством управления. Она позволяет сотрудникам действовать самостоятельно, но при этом заставляет их поступать согласованно.

Таким образом, факторы, которые определяют способности и слабые стороны организации, развиваются со временем: они начинают с ресурсов, затем переходят к явно выраженным процессам и ценностям и, наконец, переходят в культуру. Пока организация сталкивается с теми же проблемами, для которых были предназначены имеющиеся у нее процессы и ценности, управление может оставаться простым. Но, поскольку эти факторы также определяют то, что организация делать не может, они превращаются в слабости, если характер проблем, стоящих перед организацией, радикально меняется. Когда способности организации опираются в основном на людей, их изменение для решения новых проблем — дело относительно несложное. Но когда способности уже опираются на процессы и ценности, особенно если они уже проникли в культуру, перемены могут оказаться чрезвычайно трудными (см. врезку «Дилемма DEC»).

* Наше описание развития организационной культуры во многом опирается на исследования Эдгара Шайна. Он впервые описал их в книге «Организационная культура и лидерство» (СПб.: Питер, 2007).

Поддерживающие и подрывные инновации

Успешные компании, независимо от того, что представляет собой источник их способностей, неплохо справляются с эволюционными изменениями своих рынков — это явление Клейтон Кристенсен в своей книге «Дилемма новатора»^{*} назвал *поддерживающими инновациями*. Трудности возникают, когда эти компании берутся за революционные изменения своих рынков или имеют дело с *подрывными инновациями*.

Поддерживающие технологии — это инновации, которые позволяют продукту или услуге стать эффективнее в том, что уже и так ценят потребители на основном рынке. Пример такой поддерживающей инновации представила компания Compaq, быстро взявшая на вооружение 32-разрядный микропроцессор Intel i386 вместо 16-разрядной микросхемы iAPX 286. То же можно сказать и о Merrill Lynch, предложившей идею счета управления наличными средствами, что позволяет ее клиентам выписывать чеки по своим накопительным счетам. Такие прорывные инновации удержали лучших клиентов этих компаний, дав им нечто лучшее, чем то, что у них уже было.

Подрывные инновации создают совершенно новый рынок, предлагая новый вид продукта или услуги — такой, который массовому клиенту поначалу кажется, вообще говоря, хуже прежнего, исходя из ценимых клиентом показателей эффективности. Первое появление Charles Schwab в роли дисконтного брокера, предлагающего базовые услуги, было подрывной инновацией по отношению к брокерам с полным спектром услуг, например Merrill Lynch. Лучшие клиенты Merrill Lynch хотели получить нечто большее, чем услуги Charles Schwab. Первые персональные компьютеры были подрывной инновацией по сравнению с мейнфреймами и мини-компьютерами. Персональные компьютеры не были достаточно мощными для работы с существовавшими в то время приложениями. Эти инновации были подрывными, потому что не отвечали потребностям следующего поколения ведущих пользователей существующих рынков. У них, конечно, были другие свойства, которые

^{*} Кристенсен К. Дилемма инноватора. Как из-за новых технологий погибают сильные компании. — М.: Альпина Паблишер, 2016.

способствовали появлению на рынке новых приложений. И подрывные инновации так быстро совершенствовались, что в конце концов они смогли удовлетворить также и потребности пользователей основной части рынка.

Поддерживающие инновации почти всегда разрабатываются и вводятся признанными лидерами отрасли. Но эти компании никогда не предлагают подрывные инновации и плохо справляются с ними. Почему? Ответ дает наша модель «ресурсы — процессы — ценности». Отраслевые лидеры организованы так, чтобы разрабатывать и выводить на рынок поддерживающие технологии. Месяц за месяцем, год за годом они запускают новые, усовершенствованные продукты, чтобы обогнать конкурентов. Они добиваются этого, развивая процессы оценки технологического потенциала поддерживающих инноваций и потребностей клиентов в альтернативных возможностях. Инвестиции в поддерживающие технологии согласуются также с ценностями компаний-лидеров, потому что обещают более высокую прибыль благодаря усовершенствованным продуктам, которые продаются передовым потребителям.

Подрывные инновации возникают так нерегулярно, что ни одна компания не имеет установившейся практики работы с ними. Более того, поскольку подрывные продукты почти всегда обещают более низкий уровень рентабельности на единицу проданной продукции и непривлекательны для лучших клиентов, они не сочетаются со сложившимися ценностями компании. Merrill Lynch обладала ресурсами — людьми, деньгами и технологиями, — требуемыми для успеха в поддерживающих инновациях (счета управления наличными средствами) и подрывных инновациях (дисконтный брокеринг, предлагающий базовые услуги), с которыми она столкнулась в последние годы. Но ее процессы и ценности годились только для поддерживающих инноваций и превратились в слабости, когда компании понадобилось осмыслить бизнес дисконтных и онлайн-брокеров и противостоять ему.

Поэтому причина отказа больших компаний от работы на развивающихся рынках заключается в том, что на самом деле они приспособлены к этому хуже, чем более мелкие, подрывные игроки. Начинаящим компаниям не хватает ресурсов, но это не имеет значения. Их ценности позволяют охватить небольшие рынки, а структура

издержек — справиться с низкой рентабельностью. Их процессы изучения рынка и распределения ресурсов позволяют руководству действовать интуитивно, им необязательно подкреплять каждое решение скрупулезными исследованиями и анализом. Все эти преимущества увеличивают их способность воспользоваться подрывными переменами и даже инициировать их. Но как же большой компании развить такие способности?

Развитие способности справляться с переменами

Вопреки представлениям, возникшим благодаря популярным программам управления изменениями и реинжиниринга, процессы вовсе не настолько гибки или адаптируемы, как ресурсы, а ценности обладают этими свойствами еще в меньшей степени. Поэтому в работе над поддерживающими или подрывными инновациями, когда организация нуждается в новых процессах и ценностях — потому что ей нужны новые способности, — менеджеры должны создать новое организационное пространство для развития таких способностей. Есть три способа добиться этого. Руководители могут:

- создать новые организационные структуры внутри организации, в пределах которых можно разработать новые процессы;
- выделить независимую организацию из существующей и развить в ней новые процессы и ценности, необходимые для решения новой проблемы;
- приобрести другую организацию, в которой процессы и ценности практически совпадают с требуемыми для решения новой задачи.

Создание новых способностей внутри организации

Когда способности организации заключаются в ее процессах и когда новым задачам требуются новые процессы — а именно, когда они требуют, чтобы разные люди или группы в компании взаимодействовали иначе и в ином темпе, чем это было принято раньше, — руководству надо выделить из существующей организации соответствующих сотрудников и начертать вокруг этой группы новую границу. Часто организационные границы сначала проводят для

упрощения работы существующих процессов, и тогда они затрудняют создание новых процессов. Новые границы команды способствуют развитию новых моделей совместной работы, которые в конечном итоге утверждаются в качестве новых процессов. В книге «Революция в разработке продукции» (Revolutionizing Product Development, The Free Press, 1992) Стивен Уилрайт и Ким Кларк называют такие структуры «командами тяжеловесов».

Эти команды целиком заняты новой задачей, члены группы размещены рядом друг с другом, и каждый из них должен взять на себя личную ответственность за успех всего проекта. В компании Chrysler, например, границы групп внутри ее организации по разработке продуктов традиционно определялись компонентами, над которыми они работали: трансмиссиями, электрическими системами и пр. Но, чтобы ускорить разработку автомобилей, Chrysler было необходимо сосредоточиться не на компонентах, а на платформах — например, на минивэне, малолитражном автомобиле, джипе, грузовике, — поэтому в компании были созданы команды тяжеловесов. Хотя эти организационные единицы уделяют меньше внимания разработке отдельных компонентов, они упрощают определение новых процессов, которые гораздо быстрее и эффективнее интегрируют различные крупные узлы в новые модели автомобилей. Самые разные компании — Medtronic с ее кардиостимуляторами, IBM с жесткими дисками, Eli Lilly с новым препаратом-блокбастером Зупреха — использовали команды тяжеловесов в качестве движущей силы для создания новых процессов, которые позволили быстрее разрабатывать продукты.

Создание способностей путем выделения новой организации

Когда ценности основной организации не позволяют направить ресурсы на инновационный проект, компании следует выделить его в виде нового предприятия. От больших организаций нельзя ожидать выделения крупных финансовых и людских ресурсов, необходимых для создания устойчивого положения на небольших развивающихся рынках. И компаниям, чья структура издержек приспособлена для конкуренции на рынках с высокими ценами, очень трудно работать прибыльно еще и на рынках с низкими ценами. Отпочковывание компаний очень популярно среди

руководителей консервативных компаний, пытающихся решить, что им делать с Интернетом. Но это не всегда получается. Когда подрывная инновация требует иной структуры издержек, чтобы быть прибыльной и конкурентоспособной, или когда имеющиеся возможности незначительны по сравнению с потребностями роста основной организации, тогда — и только тогда — необходимо выделение компании.

Отдел лазерных принтеров компании Hewlett-Packard в Бойсе (штат Айдахо) добился огромного успеха и высокой рентабельности и завоевал репутацию производителя продукции самого высокого качества. К сожалению, проект струйных принтеров, представлявших собой подрывную инновацию, чах в рамках основного бизнеса принтеров HP. Хотя процессы разработки этих двух видов принтеров в целом сходны, существует определенная разница в ценностях. Чтобы процветать на рынке струйных принтеров, компании HP необходимо было почувствовать себя комфортно при более низкой рентабельности продаж по валовой прибыли и на меньшем рынке по сравнению с теми условиями, что обеспечивал рынок лазерных принтеров. Ей требовалась также готовность принять сравнительно более низкие стандарты эффективности. И только когда руководство HP решило перевести соответствующую группу в свое подразделение в Ванкувере (канадская провинция Британская Колумбия) и поставило перед ней цель конкурировать на равных с отделом лазерных принтеров, группа струйных принтеров наконец добилась успеха.

Насколько велика должна быть степень выделения новой организации? Другое физическое местоположение требуется не всегда. Главное требование заключается в том, что проект нельзя заставлять конкурировать за ресурсы с проектами основной организации. Как мы уже видели, проекты, не сочетающиеся с основными ценностями компании, будут естественно считаться менее приоритетными. Размещается ли выделенная организация в другом месте, не так важно, как ее независимость от обычных критериев принятия решений в процессе распределения ресурсов. Во врезке «Подбор средств для решения проблемы» детально описывается, как правильно подобрать организационную структуру для решения конкретных проблем инновации.

Подбор средств для решения проблемы

ПРЕДПОЛОЖИМ, ЧТО ОРГАНИЗАЦИИ нужно отреагировать на инновацию или инициировать ее. Предложенная здесь матрица (см. таблицу) поможет руководителям понять, какого рода команда должна работать над проектом и в рамках какой организационной структуры необходимо ей работать. По вертикальной оси менеджер задает степень соответствия существующих в организации процессов эффективному выполнению нового вида работы. По горизонтальной оси указывается, позволяют ли ценности организации выделять корпоративные ресурсы на нужды новых инициатив.



В прямоугольнике А представлен проект, который хорошо сочетается с процессами и ценностями компании, поэтому новые способности не потребуются. Функциональная команда, или команда легковесов, может справиться с проектом в рамках существующей организационной структуры. Функциональная команда работает над проблемами, присущими определенной функции, и затем передает проект следующей команде, которая работает над своей функцией. В команде легковесов работают специалисты разного профиля, но ее члены остаются под руководством своих функциональных менеджеров.

Руководители полагают, что создание нового предприятия обязательно означает отказ от старого, и им это очень не нравится, так как старое прекрасно справляется со своими задачами. Но, когда

В прямоугольнике Б представлен проект, который хорошо сочетается с ценностями компании, но не с ее процессами. Он ставит перед организацией новые виды проблем и поэтому требует новых видов взаимодействия и координации между группами и отдельными сотрудниками. Команда, сходная с командой из прямоугольника А, занимается поддерживающей, а не подрывной инновацией. В этом случае неплохо использовать команду тяжеловесов, но проект может быть реализован в рамках основной компании. Команда тяжеловесов, члены которой работают только над проектом и должны вести себя как главные руководители проекта, несущие на своих плечах ответственность за его успех, устроена так, чтобы могли формироваться новые процессы и новые способы совместной работы.

В прямоугольнике В руководитель сталкивается с подрывными переменами, которые не сочетаются с существующими в организации процессами и ценностями. Для того чтобы добиться успеха, руководителю следует создать независимую организацию и поручить работу над проблемой команде тяжеловесов. Независимая организация позволит проекту руководствоваться иными ценностями — например, иной структурой издержек с более низкой рентабельностью продаж. Команда тяжеловесов (как и в прямоугольнике Б) обеспечит появление новых процессов.

Аналогично в прямоугольнике Г, когда руководитель сталкивается с подрывными переменами, которые сочетаются с процессами, существующими в организации, но не с ее ценностями, ключ к успеху почти всегда лежит в том, чтобы поручить команде тяжеловесов работу в независимой организации. Иногда разработку можно с успехом проводить и в рамках существующей организации, но для успешной коммерциализации проекта потребуется независимая структура.

К сожалению, большинство компаний использует стратегию организации «всех под одну гребенку», применяя команды легковесов или функциональные команды для программ всех видов и масштабов. Но такие команды пригодны только для использования существующих способностей. И среди тех немногих компаний, которые приняли доктрину команды тяжеловесов, многие пытались организовать все свои команды разработчиков в виде команд тяжеловесов. В идеале каждой компании следует приспосабливать структуру команды и ее место в организации к процессам и ценностям, необходимым для конкретного проекта.

на горизонте появляются подрывные перемены, руководителям нужно собрать все способности организации, чтобы противостоять этим переменам, прежде чем они повлияют на основной бизнес.

Фактически им нужно управлять тандемом из двух предприятий — поскольку процессы одного приспособлены к существующей бизнес-модели, а другое будет поставлено в зависимость от новой модели. Так, например, благодаря скрупулезному выполнению принятых процессов планирования, поглощения и партнерства компания Merrill Lynch провела впечатляющую глобальную экспансию своих институциональных финансовых услуг. Однако теперь, оказавшись лицом к лицу с онлайн-сообществом, компания вынуждена планировать, осуществлять поглощения и создавать партнерства гораздо более высокими темпами. Означает ли это, что компании Merrill Lynch следует изменить процессы, которые так хорошо работали в рамках традиционной инвестиционной деятельности банков? Подобное решение привело бы к катастрофе, если посмотреть на проблему через призму нашей модели. Вместо этого Merrill Lynch следует сохранить старые процессы для работы в существующем бизнесе (возможно, старая бизнес-модель позволит заработать еще несколько миллиардов долларов!) и создать дополнительные процессы для решения нового класса задач, возникших перед бизнесом.

Небольшое предупреждение: изучая эту проблему, мы не обнаружили ни одного случая, когда компании удалось справиться с переменами, разрушающими ее основные ценности, без личного, неусыпного внимания со стороны генерального директора — именно из-за влияния ценностей при формировании обычного процесса распределения ресурсов.

Только генеральный директор может обеспечить новой организации получение требуемых ресурсов, только в его власти создание процессов и ценностей, соответствующих новым задачам. Для генеральных директоров, которые считают, что отпочкование самостоятельной компании — это способ исключения забот о подрывной угрозе из списка личных дел, вероятность неудачи чрезвычайно велика. Исключений из этого правила мы не обнаружили.

Создание способностей путем поглощений

Руководители, занимающиеся инновациями, в своих попытках приобрести способности должны не только особо оценивать способности и слабые стороны, скрывающиеся в ресурсах, процессах

и ценностях своей компании, но и столь же пристально рассматривать поглощения. Компании, успешно приобретающие новые способности в результате поглощений, знают, где именно в приобретаемой компании они находятся, и правильно усваивают их. Руководители-покупатели начинают с вопроса: «Откуда взялась эта ценность, за которую я только что так дорого заплатил? Оправдана ли цена приобретенными ресурсами?»

Или значительную часть стоимости поглощенной компании составили процессы и ценности?»

Если приобретаемые способности заключены в процессах и ценностях приобретаемой компании, то руководителю-покупателю следует отказаться от интеграции поглощенной компании в материнскую организацию. Интеграция уничтожает процессы и ценности приобретаемой фирмы. Как только руководителей поглощаемой компании заставят принять способ ведения бизнеса компанией-покупателем, способности их компании испарятся. Гораздо лучшей стратегией было бы разрешить поглощаемому бизнесу сохранить независимость и влить ресурсы материнской компании в процессы и ценности приобретенной организации. Такой подход действительно представляет собой приобретение новых способностей.

Однако если основной причиной успеха покупаемой компании и ее поглощения были ее ресурсы, то имеет большой смысл интегрировать новый бизнес в существующий. По сути дела это означает включение приобретаемых сотрудников, продуктов, технологий и клиентов в процессы материнской компании с целью повышения имеющихся у нее способностей.

С этой точки зрения можно лучше оценить опасности слияния компаний Daimler и Chrysler. У Chrysler было немного ресурсов, которые можно было считать уникальными.

Ее недавний успех на рынке опирался на процессы — в частности на процессы разработки продуктов и интеграции усилий поставщиков крупных узлов автомобилей. Как же Daimler эффективнее использовать способности компании Chrysler? Ради снижения издержек Уолл-стрит требует от руководства компаний их консолидации. Но при интеграции двух компаний будут поставлены под угрозу те самые процессы, которые сделали Chrysler столь привлекательным приобретением.

Ситуация напоминает приобретение в 1984 году компанией IBM телекоммуникационной компании Rolm. Среди ресурсов Rolm не было ничего такого, чего уже не было у IBM. Скорее, значение имели процессы Rolm в области разработки офисных телефонных станций и поиска новых рынков для их сбыта. Сначала IBM осознала важность сохранения неформальной и необычной организационной культуры Rolm, которая разительно отличалась от методичного стиля IBM. Однако в 1987 году IBM ликвидировала компанию Rolm как свой филиал и приняла решение о полной ее интеграции в собственную корпоративную структуру. Руководство IBM скоро убедилось в ошибочности этого шага. Когда оно попыталось протолкнуть ресурсы Rolm — ее продукты и клиентов — через свои процессы, отшлифованные крупным компьютерным бизнесом, дела Rolm серьезно ухудшились. Компьютерная компания, чьи ценности были увязаны с рентабельностью продаж на уровне 18%, не могла всерьез заинтересоваться продукцией с гораздо меньшей рентабельностью. Интеграция Rolm в IBM уничтожила сам источник первоначальной ценности сделки. Daimler-Chrysler, уступая нажиму инвестиционного сообщества, требующего экономии от повышения эффективности, оказалась на краю той же пропасти. Похоже, что интуиция финансовых аналитиков зачастую лучше распознаёт ценность ресурсов, чем ценность процессов.

И наоборот — процесс поглощений у Cisco Systems проходил так гладко потому, что, как мы полагаем, она сохраняла ресурсы, процессы и ценности с учетом верной перспективы. В период между 1993 и 1997 годами компания приобретала в основном мелкие компании, которые просуществовали менее двух лет, организация которых находилась на ранней стадии становления и рыночная ценность которых опиралась преимущественно на ресурсы — в особенности на инженеров и продукты. Компания Cisco сочетала эти ресурсы с своими эффективными процессами разработки, логистики, производства и маркетинга и отказалась от всех только зарождавшихся процессов и ценностей, пришедших с приобретенными компаниями, так как платила она не за них. В некоторых случаях, когда компания приобретала более крупную и более зрелую организацию — в частности, StrataCom в 1996 году, — Cisco не интегрировала ее. Наоборот, она позволила StrataCom остаться независимой

и вложила существенные ресурсы в организацию StrataCom, чтобы способствовать ее более быстрому росту*.

Руководители организаций, столкнувшихся с переменами, сначала должны определить, есть ли у них необходимые для успеха ресурсы. Затем им нужно спросить себя, есть ли у организации необходимые процессы и ценности для успеха в новой ситуации. Этот второй вопрос не так естествен для большинства руководителей, потому что процессы выполнения работы и ценности, которыми пользуются сотрудники в процессе принятия решений, хорошо послужили им в прошлом. Мы надеемся, что наша модель приучит менеджеров думать о том, что те самые способности, которые делают их организации эффективными, определяют и их слабые стороны. В этом отношении некоторое время, затраченное на самокритичный поиск честных ответов на следующие вопросы, принесет неоценимую пользу: «Пригодны ли для решения новой проблемы те процессы, что привычно используются для выполнения работы в нашей организации? Как повлияют ценности организации на эту инициативу — станет ли она высокоприоритетной или будет тащиться позади?»

Ничего страшного, если ответы на эти вопросы окажутся отрицательными. Осознание проблемы — самый важный шаг в ее решении. Выдавать здесь желаемое за действительное — значит вести команду новаторов по пути, чреватому неизбежными препятствиями, колебаниями и разочарованиями. Инновации часто кажутся устоявшимся компаниям такими трудными, потому что те нанимают высококвалифицированных людей и затем заставляют их работать в организационных структурах, процессы и ценности которых совсем не приспособлены для поставленной задачи. Главная обязанность менеджмента в наше время преобразований — добиться, чтобы одаренным людям было уютно в восприимчивых организациях.

Впервые опубликовано в выпуске за март — апрель 2000 года.

* См. Charles A. Holloway, Stephen C. Wheelwright, and Nicole Tempest, "Cisco Systems, Inc.: Post-Acquisition Manufacturing Integration," — исследование, опубликованное совместно Стэнфордской и Гарвардской школами бизнеса в 1998 году.

[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](#)

Эффективная аналитика

Томас Дэвенпорт

ВСЕ МЫ ЗНАЕМ, какой силой обладают так называемые killer apps — революционные продукты той или иной компании, не имеющие аналогов в мире. Разработки таких компаний, как American Airlines (электронное бронирование), Otis Elevator (профилактическое техобслуживание) или American Hospital Supply (онлайн-заказы), за многие годы принесли своим создателям огромные доходы и укрепили их репутацию. Имея такие ценные — и востребованные — продукты, компании смогли собрать информацию и использовать ее так, чтобы в корне изменить ожидания клиентов и оптимизировать работу до невиданного уровня. Из вспомогательного инструмента технологии превратились в стратегическое оружие — и все благодаря им.

Компании, делающие ставку на killer apps, как правило, сосредотачивают все внимание на одной области, обещающей наибольшее конкурентное преимущество. Однако новое поколение корпораций повысило ставки. Такие компании, как Amazon, Harrah's, Capital One, и руководство команды «Бостон Ред Сокс» добились впечатляющих успехов, применяя во всевозможных видах своей

деятельности мощнейший инструментарий аналитики. Фактически они превратили себя в целые армии killer apps — и сокрушительно движутся вперед к победе.

Подобную «гонку аналитиков» компании ведут не просто потому, что могут так делать, — специалистов по данным и их обработке в наши дни предостаточно, — но и потому, что делать так нужно. Во многих отраслях компании предлагают одни и те же продукты, применяют схожие технологии, так что именно бизнес-процессы пока позволяют выделиться.

И компании, эффективно использующие аналитику, готовы «выжать» из этих процессов все до капли. Они не только знают, какие продукты нужны их клиентам, но и могут сказать, сколько те готовы заплатить, как много купят в течение жизни и что способно заставить их покупать больше. Они не только знают, что такое компенсационные выплаты и текучесть кадров, но и могут подсчитать, сколько сотрудников помогают достигнуть цели, а сколько — наоборот и как уровень зарплаты влияет на эффективность работы. Они не только знают, когда истощаются оборотные фонды, но и могут предсказать сложности со спросом и цепочкой поставок, поэтому таким компаниям удастся сделать так, чтобы случаев нехватки ресурсов было меньше, а вовремя отгруженных заказов — больше.

Все свои действия эффективные аналитики четко координируют в рамках комплексной стратегии, которой руководит топ-менеджмент, делегируя затем задачи ответственным лицам на каждом уровне. Сотрудники, нанятые за опыт работы с цифрами или обученные понимать всю их важность, имеют возможность оперировать лучшими данными и лучшими количественными методами. В итоге они принимают оптимальные решения — большие и малые, день за днем, снова и снова.

Хотя аналитикой занимаются во многих организациях, мало кому удалось достичь уровня настоящего профессионализма. Но именно эти компании лидируют в разных областях: в производстве потребительских товаров, в финансах, розничной торговле, туризме, развлечениях и т. д. Аналитика сослужила добрую службу Capital One, позволив ей на 20% увеличивать чистую прибыль на акцию каждый год с момента IPO. Благодаря использованию аналитики Amazon превратилась в лидера розничной торговли

Идея вкратце

Одними только продуктами выделиться среди конкурентов практически невозможно. Ваши соперники предлагают то же, что и вы. А учитывая ценовую конкуренцию со стороны некоторых стран, выиграть за счет низких издержек тоже будет весьма сложно.

Как же выделиться?

Станьте супераналитиком!

Используйте прогрессивные технологии сбора и анализа данных, чтобы выжать из своих бизнес-процессов все до капли. Вы сможете не только понять, что нужно вашим клиентам, но и оценить, сколько они готовы заплатить и что их привлекает. Оценивайте не только то, во сколько обходятся вам сотрудники,

но и их точный вклад в итоговый результат. Не просто отслеживайте имеющиеся запасы, но и прогнозируйте возможный дефицит и избегайте его.

Супераналитики становятся лидерами в своих отраслях. Например, аналитическая работа Capital One обеспечила компании прирост в прибыли на акцию не менее 20% ежегодно с момента выхода на рынок. Сделайте аналитику частью вашей глобальной конкурентной стратегии и внедряйте ее среди ответственных лиц на всех уровнях. Так ваши сотрудники получат в распоряжение лучшую статистику и количественные инструменты, чтобы каждый день принимать оптимальные решения — большие или малые.

в Интернете и смогла получать прибыль, несмотря на огромные вложения в рост и инфраструктуру. Секрет успеха в спорте — вовсе не стероиды, а статистика, и это подтверждают легендарные победы «Бостон Ред Сокс», «Нью-Ингленд Пэтриотс» и «Окленд Эйс».

Умелое обращение с данными в таких организациях — нередко часть их имиджа. Страховая компания Progressive создает рекламу на основании подробного разбора индивидуальных страховых ставок. Клиенты Amazon могут наблюдать, как интернет-магазин изучает их пристрастия: постепенно система подстраивается под наиболее частые заказы. Благодаря бестселлеру Майкла Льюиса «Moneyball»*, где рассказывается о важности статистики в профессиональном бейсболе, команда «Окленд Эйс» теперь известна не только спортивным мастерством, но и математической скрупулезностью ее аналитиков.

* Льюис М. Moneyball. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2014.

Идея на практике

Как стать супераналитиком **Поддерживайте аналитику** **на уровне руководства**

Сформулируйте и осознайте, какие изменения в корпоративной культуре, рабочих процессах и навыках потребуются от большинства ваших сотрудников. Будьте готовы и сами к руководству компанией-супераналитиком.

Вам придется освоить теоретические основы различных количественных методов, чтобы сознать их ограничения. Если у вас мало опыта в статистике, обратитесь к экспертам, разбирающимся в вашем бизнесе и понимающим, как применить к нему аналитику.

Создайте единый центр аналитики

Пусть все работы по сбору и анализу данных ведутся под руководством одного человека, с использованием общих технологий и инструментария. Так будет проще обмениваться данными

и избегать проблем с несоответствием форматов отчетности, определений данных и стандартов.

Пример: Procter & Gamble создала централизованную группу из 100 специалистов, пришедших из разных направлений бизнеса. Весь их опыт используется для решения кросс-функциональных задач. К примеру, аналитики в сферах продаж и маркетинга представляют данные о возможностях роста на имеющихся рынках аналитикам по поставкам, что позволяет им создавать более эффективные дистрибьюторские сети.

Расставьте приоритеты **в аналитической работе**

Отводите ресурсы тем аналитическим проектам, которые наиболее прямо поддерживают вашу глобальную конкурентную стратегию.

Пример: В Harrah's значительная часть аналитической деятельности направлена на повышение лояльности клиентов

Чтобы определить, что характерно для эффективных компаний-аналитиков, мы с двумя коллегами из Центра изучения рабочей информации при Бэбсон-колледже рассмотрели данные 32 организаций, уделяющих большое внимание количественному объективному анализу, и 11 из них причислили к полноценным эффективным аналитикам. Это значит, что высшее руководство таких компаний объявило аналитику ключевым компонентом корпоративной стратегии. В разработке там немало проектов, задействующих сложные данные и статистический анализ. Управление аналитической деятельностью ведется на уровне предприятия, а не подразделения.