

# 5

## Определите и обеспечьте стратегические средства и возможности

Ключевые компетенции – это начало развития нового бизнеса. На них фокусируется стратегия на корпоративном уровне.

К. К. Прахалад и Гари Хамел. Ключевая компетенция корпорации.

Дух Southwest – вот с чем сложнее всего соперничать. Если мы когда-нибудь лишимся его, то утратим самый ценный конкурентный актив.

Херб Келлехер, CEO Southwest Airlines

Я утверждал в Главе 4, что суть стратегии состоит в объединении действий в систему, при которой одно усиливает другое, создавая динамическое соответствие с окружением. Для этого фирме требуется получить доступ и использовать сложный комплекс материальных и нематериальных активов, навыков и способностей. Например, чтобы получить в производстве эффект от экономии на масштабе, фирме потребуются материальные активы, такие как крупный завод, и нематериальные активы, такие как навыки, необходимые для эффективного управления этими производственными мощностями, и верность дистрибьюторов для обеспечения высоких объемов продаж. Следовательно, после принятия решения о том, какие мероприятия компания будет осуществлять (то есть после решения, *как*), ей нужно подумать над следующим вопросом: «Какие активы, навыки и способности нам необходимо сформировать на данном этапе, чтобы с их помощью выполнить все эти мероприятия?».

Несомненно, что имеющийся у фирмы капитал из ее активов и способностей будет оказывать влияние на те мероприятия, которые она выберет

для выполнения. Поэтому мыслительный процесс, связанный с решением этих вопросов, не является (и не должен быть) прямолинейным. Другими словами, фирма для начала может задаться вопросом: «Какие действия мне следует осуществить на этом рынке?». И, приняв решение относительно этих действий, постараться разобраться с вопросом, какие навыки и способности ей следует развивать. В качестве альтернативы первоначальным может быть такой вопрос: «Какие навыки и способности у меня есть на данном этапе?». После ответа на этот вопрос фирма может активно заняться следующим: «Принимая во внимание наши сегодняшние способности, какие действия мы должны предпринять на рынке?»

В бизнес-литературе было множество споров относительно правильной последовательности постановки этих вопросов. Вы строите свою стратегию на оценке того, какие у вас есть навыки и способности, или сначала вы решаете, какой должна быть стратегия (на основании своего рода отраслевого анализа), а затем принимаете решение, на каких навыках и способностях ее строить? Как я доказываю в Главе 7, здесь не стоит вопрос «или-или»: нужно использовать оба подхода, и результат будет новаторским, если заставить себя рассмотреть эти спорные вопросы с как можно большего количества разных точек зрения. Какой бы подход вы не применяли, понимание того, какие активы и способности понадобятся фирме, и как их сформировать, является важным элементом любой стратегии. Однако не все активы и способности представляют одинаковую ценность. Для того чтобы быть эффективной, стратегия, следовательно, должна концентрироваться не только на любой способности, которая могла бы пригодиться, а на тех способностях, которые действительно имеют ценность.

### **Что делает тот или иной актив либо способность действительно ценными**

Существует четыре основных способа того, как фирма может овладеть активами и способностями.<sup>1</sup> Во-первых приобрести их вместе с тем *вкладом*, благодаря которому был учрежден этот бизнес. Например, компания, созданная для использования собственной оригинальной технологии, может получить от своего учредителя ценный патент. Во-вторых, обзавестись активами на открытом рынке или напрямую заключить договор на предоставление услуг по какому-то активу (как

в случае аренды оборудования). В-третьих, получить доступ к требуемым активам или способностям, *поделившись* ими с дочерней компанией или партнером по объединению. В-четвертых, *накапливать* требуемые активы, участь на собственном опыте.

Действительно ценными для фирмы являются те навыки, ресурсы, активы и набор компетенций, которые не могут быть скопированы другими на конкурентном рынке (с помощью одного из четырех механизмов) или заменены каким-то другим активом, который может быть приобретен. Исследователи, изучающие предпосылки создания фирмы, используют термин *стратегические активы* для обозначения навыков, ресурсов, активов и компетенций, которые имеют ценность.<sup>2</sup> Далее следуют характеристики, которые определяют стратегический актив.

*Он редок.* Даже если способность или ресурс, которыми вы владеете, являются ценными, но все остальные также обладают ими, это никому не обеспечит конкурентного преимущества. Поэтому, чтобы активу быть ценным, он должен относиться к категории редких, то есть быть недоступным вашим конкурентам. Например, с 1966 по 1976 год британская компания Laker Airways стала очень успешной в сфере организации группового туризма на основе низкочастотной инфраструктуры. Используя свои преимущества (низкие цены), компания в середине 1970-х предприняла атаку на British Airways и другие ведущие авиакомпании, зарегистрированные в США. Попытка обернулась провалом, и в 1982 году Laker разорилась. В чем же причина? Для того чтобы предложить сравнительно низкие цены, British Airways использовала свои системы резервирования и навыки в управлении доходами. Те навыки и компетенции, которые Laker перенесла в сферу трансатлантических авиаперевозок, несмотря на их ценность, были недостаточно редкими, чтобы обеспечить устойчивое преимущество.

В качестве еще одного примера такого же рода рассмотрим Caterpillar, гигантскую корпорацию, занимающуюся производством оборудования для земляных работ.<sup>3</sup> Успех Caterpillar основан на превосходном обслуживании и распределительной сети. Эта способность позволяет ей заниматься транспортировкой и обслуживать тяжеловесное строительное оборудование по всему миру по очень низким ценам. Каким образом в Caterpillar выработали данную способность? Благодаря поддержке правительства, которую она получала во время Второй мировой войны, когда компания стала эксклюзивным поставщиком Министерства военных дел

(ныне Министерство обороны США). Так как другой компании, чтобы суметь развить такую же способность быстро и с высокой рентабельностью, пришлось бы получить подобную поддержку правительства, она относится к числу редких и представляет источник преимущества для Caterpillar.

*Его нелегко скопировать.* Даже если конкуренты в данный момент не владеют ценным активом, каким обладаете вы (то есть он относится к категории редких), но если точно скопировать его практически ничего не будет стоить, в скором времени они это сделают, и вы потеряете свое преимущество. Например, одна из ключевых компетенций Wal-Mart заключается в умении систематизировать информацию о местах покупки товаров, что позволяет эффективно осуществлять управление запасами и быстро и гибко реагировать на перемены во вкусах потребителей. Благодаря этой способности в 1980-е годы у компании было преимущество перед такими конкурентами, как Kmart. Однако в наши дни ситуация изменилась, так как в Kmart скопировали эту способность, и преимущество было эффективно нейтрализовано.<sup>4</sup> С другой стороны, корпорация 3М продолжает с диверсифицироваться и зарабатывать на способности, которую чрезвычайно трудно скопировать ее конкурентам: а именно на своей инновационной культуре и пропитанной духом предпринимательства организации. Хотя почти в каждой фирме любят разглагольствовать и уверять в своей преданности инновациям и креативности, очень немногим удается овладеть этими способностями, с трудом поддающимися копированию.

*Его непросто заменить.* Актив потеряет свою стратегическую ценность не только в том случае, если конкуренты запросто смогут его скопировать, но также, если его легко можно заменить другим активом. Например, в Canon заменили одну из ключевых компетенций Хегох в копировальном бизнесе – отлично зарекомендовавшие себя торговые представительства – на дилерскую сеть. В Dell заменили используемых IBM дилеров и торговых агентов на прямые продажи потребителям. В банковской отрасли Великобритании First Direct заменил крупную филиальную сеть, используемую банком Barclay, на банковские услуги по телефону. С другой стороны, несмотря на все свои усилия, Pepsi и другие конкуренты, выпускающие безалкогольные напитки, не могут скопировать или найти замену брэнду Coca-Cola. Этот актив дает Coke устойчивое преимущество.

Чтобы оценить, являются ли, в самом деле, стратегическими те активы, которые вы стараетесь использовать, следует задать себе вопросы такого рода: «Сколько моих конкурентов уже владеют таким активом? Несут ли финансовые потери фирмы, у которых нет этого актива, стараясь получить его в свое распоряжение? Можно ли заменить этот актив другим?». Именно использование *стратегических* активов и способностей, а не просто любого актива или способности, ведет к успеху на рынке. Для определения возможностей, необходимых для рентабельного развития, компаниям нужно, в первую очередь, установить такие стратегические активы, а затем выстраивать свои действия, используя их в качестве конструктивных блоков.

### **Как накопить стратегические активы и способности**

Конкурентное преимущество будет у тех фирм, которые могут накопить стратегические активы и способности быстрее или с меньшими затратами, чем конкуренты. Фирма может сделать это несколькими способами.

Один из способов – непрерывное обучение.<sup>5</sup> Фирма должна не только обучаться, но также сознательно использовать результаты этого процесса для снижения затрат и увеличения скорости, с которой она может накапливать новые стратегические активы. Поэтому развитие структур и процессов, облегчающих и способствующих обучению, с одновременным использованием разных функций и отделов, имеет для фирм решающее значение. Такие внутренние механизмы включают в себя перемещение и наделение ключевых фигур разными функциями, использование бизнес-интеграторов, чья работа заключается в распространении внутри организации лучших практических решений, создание чемпионов – победителей в каждой сфере, относящейся к компетентности, использование бюллетеней или регулярных конференций для сообщения о лучших практических наработках, организация компетентных сообществ и развитие культуры обучения.<sup>6</sup> Кроме того, как я объясняю в следующей главе, чтобы происходил процесс обучения, фирма должна создать «организационную среду», способствующую этому.

Другой способ накопления стратегических активов – использование компетенций фирмы для более быстрого и дешевого создания новых активов по сравнению с конкурентами. Рассмотрим, как Canon удалось обойти Хегох в бизнесе копировальной техники. Когда в Canon произвели

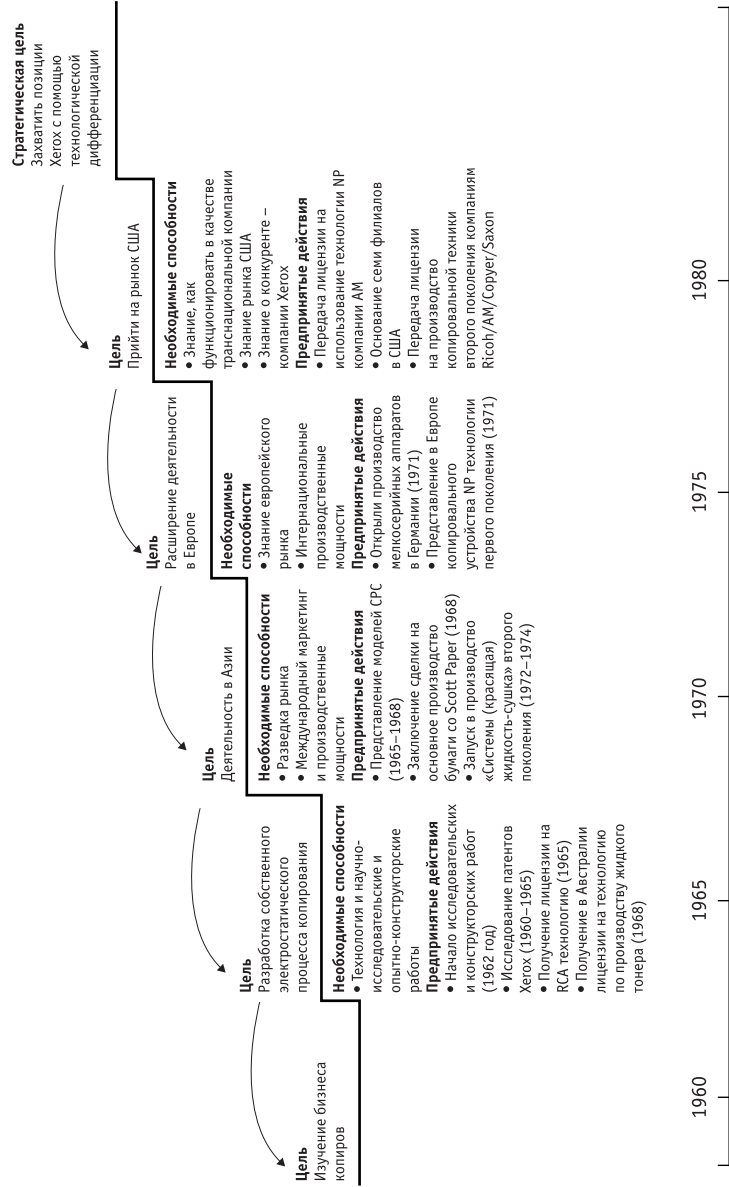
диверсификацию и перешли от производства фотоаппаратов к копирувальным в подразделении, которое занималось фото- и видеотехникой, уже разработали такие компетенции, как знание того, как увеличить эффективность дилерской сети, как разработать продукцию, в которой оптика сочетается с электроникой, и как получить большую производительность высокообъемных сборочных линий. Все эти знания хорошо подходили к бизнесу копиров. В результате в Canon смогли применить знания, накопленные в бизнесе фото- и видеотехники, для улучшения качества бизнеса копиров и, таким образом, конкурировать с Хегох на равных или даже с более выгодной позиции, хотя опыт Хегох в копиях был больше.

Третий способ формирования стратегических активов и способностей состоит в использовании *стратегической лестницы*.<sup>7</sup> Она позволяет компаниям определить для начала, какие способности им понадобятся для достижения стратегической цели, а затем разделить этот «дефицит способностей» на маленькие части, на которых сотрудники могут сосредоточить свое внимание. Чтобы продемонстрировать, как может работать стратегическая лестница, я воспользуюсь примером стратегии Canon по проникновению в бизнес копиров.

Как показано на Примере 5-1 (процесс идет по нарастающей, слева направо), в начале 1960-х в Canon приняли решение диверсифицироваться и перейти от фото- и видеокамер к фотокопировальным аппаратам, и в ходе этого процесса атаковать Хегох. Сначала в Canon поставили перед собой стратегически амбициозную задачу «захватить» позиции Хегох с помощью технологической дифференциации. Разработка такой перспективной долгосрочной цели является первым шагом в построении стратегической лестницы.

*Отталкиваясь* от долгосрочной задачи, в Canon разработали ряд промежуточных целей. Мыслительный процесс развивался следующим образом: если компания должна выполнить свою долгосрочную цель к 1980 году, то где ей нужно быть в 1975-м? Ответ был в том, что ей необходимо работать на европейском рынке, и эта цель стала отправной точкой. В свою очередь, если она должна быть компанией, полностью действующей в Европе к 1975 году, то где ей следует быть в 1970-м? Работать на рынках всей Азии к 1970 году, и эта задача стала еще одним этапом деятельности. Подобным образом, для достижения намеченной на 1970 год цели необходимо было обозначить этап разработки собственной технологии к 1965 году.

Пример 5-1. Стратегическая лестница Canon



Обратите внимание, что этот процесс обозначения целей идет совсем не так, как обычно. Большинство компаний начинают с текущего момента и формулируют задачи на следующий год или на следующие пять или десять лет. Процесс, который я предлагаю в качестве примера, начинается с конца и идет в обратном направлении к своему началу. Кроме того, каждая цель – это не простое отображение текущей ситуации, а четкий шаг, который способствует продвижению фирмы к выполнению долгосрочной задачи.

Разработав целевую лестницу, в Canon смогли *заглянуть вперед* и подумать о том, в какой последовательности развивать новые навыки и способности. Начиная с 1960-х годов в компании осознали, что для достижения цели, намеченной на 1965 год, придется осуществить серьезные инвестиции в научно-исследовательские и конструкторские работы. Таким образом, основанием для создания первой способности стало изучение технологии и стремление превзойти патенты Хегох. Заглядывая еще дальше вперед, в Canon поняли, что если они собираются достичь цели, намеченной на 1970 год, то придется заняться изучением международного маркетинга. Поэтому для развития этой способности компания подписала соглашение и основала совместное предприятие со Scott Paper. А заглянув даже еще дальше в будущее, в Canon поняли, что для достижения цели на 1975 год им потребуется международный производственный опыт. И они его обрели.

Заметьте, что этот процесс заставляет компанию последовательно сосредоточить внимание на требуемых навыках и способностях. Деление конечного требования на ряд последовательных мелких шагов, необходимых для устранения дефицита способностей, делает общую задачу менее пугающей и способствует быстрым победам, которые могут породить энтузиазм. Последовательность также имеет большое значение, потому что сотрудники могут видеть, что это не отдельные ступени, а часть лестницы, ведущей к намеченной цели.

Несомненно, в этой последовательности есть логика: нам нужно достигнуть X, прежде чем начать движение в сторону Y, что означает, что развитие способности A должно предшествовать развитию способности B. Поэтому потребуется сделать и твердо следовать такому точному и понятному всем выбору, как «В этом году мы будем вкладывать средства в развитие способности A, а не B». Отказаться от одного в пользу другого нелегко. Часто компаниям хочется получить и съесть весь «пирог» целиком – желание, которое ведет к распылению усилий,

когда люди пытаются сделать чуть-чуть здесь и чуть-чуть там. Чтобы решить эту проблему выбора, требуется сильное руководство.

Подумайте, например, о том, что пришлось сказать Яну Карлзону, CEO, который полностью изменил скандинавскую авиакомпанию SAS в начале 1980-х:

«Вы должны создать какую-то структуру, в рамках которой могут действовать люди. Мы заявили, что наша первоочередная задача – безопасность, на втором месте – пунктуальность, а на третьем – другие виды услуг. Так что, если вы подвергаете риску безопасность полета, обеспечивая вылет рейса по расписанию, значит, вы вышли за рамки своих полномочий. То же самое происходит, когда вы задерживаете вылет из-за того, что у вас не хватает двух упаковок мяса для питания пассажиров. Вот что я имею в виду, говоря о структуре. Вы даете ее людям и позволяете действовать в ее рамках... опасно лишь не принимать решений».<sup>8</sup>

В общем, формирование стратегической лестницы включает три этапа:

1. Разработка общей стратегической цели фирмы.
2. *Отталкиваясь* от этой долгосрочной цели, следует разработать средние и краткосрочные задачи, которые необходимо решить на пути к ее достижению.
3. *Исходя* из настоящего и заглядывая в будущее, установить последовательность навыков и способностей, необходимых для достижения каждой последующей цели, ставшей ступенью стратегической лестницы, а затем произвести инвестиции в развитие этих навыков.

Майкл Хэй и Питер Уильямсон, разработавшие стратегическую лестницу в качестве инструмента управления, предлагают пять принципов максимального увеличения ее эффективности:

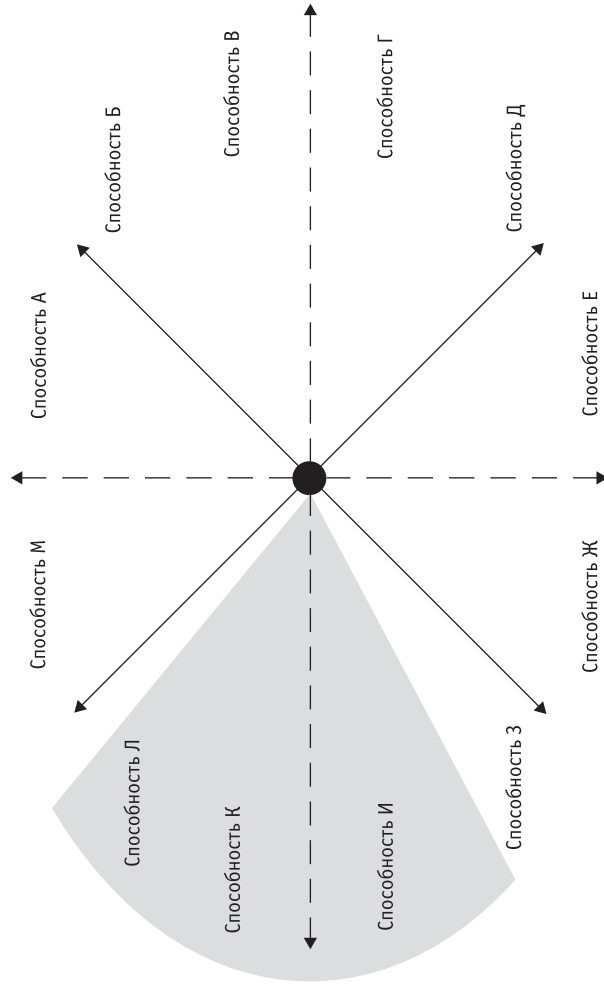
1. Стратегическая цель должна быть определена четко, лаконично и в мотивирующих выражениях.
2. Навыки и способности нужно развивать обдуманно и последовательно. Сотрудникам надо объяснить и изложить в деталях точный порядок, в каком будет происходить их развитие.
3. Предстоит непростой выбор, во что вкладывать средства, а во что нет.
4. Необходимо согласовать графики построения разных ступеней стратегической лестницы.
5. Следует выработать и использовать критерии оценки, по которым будут судить о прогрессе в осуществлении инициатив.

В процессе создания навыков и способностей, которые позволят компании прийти к достижению стратегической цели, в ней также должны приготовиться к изменениям окружающей среды, которые могут потребовать смены направления и совсем другого набора необходимых способностей. Как я утверждал в Главе 4, сложность для любой компании заключается в том, что в ней не могут со стопроцентной точностью предсказать, как все будет обстоять в будущем, и поэтому нельзя наверняка знать, какие именно способности необходимо приобрести. Выход из этого затруднительного положения следует искать в развитии портфеля разнообразных способностей. Это увеличит вероятность того, что, как бы не сложилось будущее, в распоряжении фирмы окажется как раз то, что нужно. Впрочем, обратите внимание на то, что хоть вероятность везения для фирмы и увеличивается, это решение не исключает риска полностью. Неважно, сколько способностей удастся развить, все равно существует риск оказаться в таком будущем, которое будет настолько разительно отличаться от ваших ожиданий, что, возможно, вы просто и не могли к нему подготовиться. Развитие набора разнообразных способностей также не означает, что руководство не должно иметь мнения относительно того, как сложится ситуация в будущем. Чтобы понять суть, рассмотрим Пример 5-2.

Для компании, расположенной в самом центре схемы, ситуация в будущем может развиваться в любом из направлений, указанных стрелками. Если она будет развиваться в северо-восточном направлении, то потребуются способности А и В. С другой стороны, если будет выбрано юго-западное направление, необходимы будут способности Ж и З. И так далее. У фирмы не может быть возможности вкладывать средства во все направления. Следовательно, она должна выбирать.

Как сделать выбор? Руководство должно наилучшим образом оценить, как сложится ситуация в будущем, и основывать решения об инвестициях на своем видении. Оно не обязательно должно иметь абсолютно точное выражение в будущем – оно может включать в себя несколько вариантов развития событий, как показано на схеме с помощью заштрихованной области. На самом деле, руководители говорят: «Мы не знаем наверняка, как сложится будущее, но у нас есть уверенность, что оно будет развиваться в направлениях, которые находятся в пределах заштрихованной области». Это предполагает, что компания будет вкладывать средства в формирование способностей Л и М. Если в будущем ситуация, действительно, получит развитие в соответствии с прогнозами, то фирма будет жить

Пример 5-2. Разметка будущей территории



и преуспевать. Если наоборот, то есть шансы, что компания прекратит свое существование. Несомненно, риск ошибиться есть, но нельзя оправдывать им бездействие.

### **Как обеспечить эмоциональную приверженность стратегии**

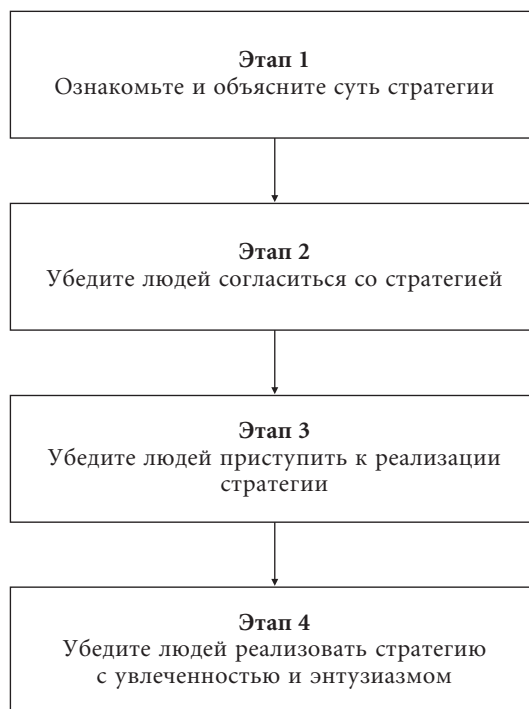
Любой стратегии, если ей суждено стать успешной, необходима эмоциональная приверженность людей, которые должны воплощать ее в жизнь. Как я вкратце объяснил в Главе 4, эмоциональная приверженность отличается от рациональной. Последняя просто означает, что люди на интеллектуальном уровне согласились со здравым смыслом, который содержится в том, что вы предлагаете. Но это не значит, что они готовы что-нибудь для этого сделать. Это также не подразумевает, что в их поведении произойдет перемена, и они окажут содействие выполнению тех целей, с которыми согласились. Но если вам удастся обеспечить эмоциональную приверженность людей, они не просто будут выполнять то, что вы предлагаете, они будут делать это увлеченно и с энтузиазмом. Реальная увлеченность и заинтересованность, прилив энергии и гордость – вот физические признаки эмоциональной приверженности сотрудников. Чтобы произошла такая существенная перемена в отношении, люди должны не только принять стратегию и согласиться с ней – они должны проникнуться ею. Но как склонить их на свою сторону?

Обретение эмоциональной приверженности – это процесс, как можно видеть на Примере 5-3, состоящий из четырех этапов. Он очень похож на тот, который был приведен в качестве примера в Главе 4 и касался популяризации грандиозной цели среди сотрудников. Как и следовало предположить, процесс потребует времени, но усилия не пропадут напрасно. Без эмоциональной приверженности даже самые блестящие стратегии обречены на неудачу.

На первом этапе ваша цель заключается в четком и ясном изложении стратегии. Люди не будут восприимчивы к плану действий, если не поймут его суть и причину, зачем все это стоит делать. На этой ранней стадии не нужно ждать полного согласия со стратегией. Впрочем, если вы его получите – прекрасно. Но если нет – не смертельно. Вам просто нужно объяснить суть стратегии и причины, по которым она была принята. Коммуникативная стадия пройдет более гладко, если сотрудников будут

Пример 5-3

### Обретение эмоциональной приверженности в отношении стратегии



привлекать к разработке стратегии или если она проста и в ней все четко определено. В конце этого этапа люди должны говорить: «Я знаю и понимаю, какая у нас стратегия».

Цель второго этапа заключается в обеспечении согласия людей следовать этой стратегии. И снова, наиболее вероятно, что люди согласятся с ней, если их по ее поводу консультировали или привлекали к разработке. Точно так же стратегия, скорее всего, завоеует признание, если вы потратите время и приложите усилия, чтобы ее объяснить. Обоснованные аргументы, открытый характер дискуссий и обстановка, которая преду-

смачивает критику и несогласие – все это поможет склонить людей на свою сторону. Использование «союзников» при обсуждении насущных вопросов от вашего имени также может помочь. Наравне с этим полезно приводить такие примеры и факты, которые характеризуют тенденции на рынке, действия конкурентов, изменение демографической ситуации и тому подобное. Цель этого этапа в том, чтобы люди сказали: «Я согласен с выбранной стратегией».

До сих пор все, что было достигнуто, относилось к рациональной приверженности, которая не обязательно преобразуется в действие. Убедить людей не только выразить свое согласие со стратегией, но принять ее и приступить к ее реализации – это цель третьего этапа. Если люди соглашаются что-то сделать, это совсем не значит, что они будут это делать.

Почему люди часто не делают то, что они согласились сделать? Возможно, их согласие не является полностью «искренним», и они дают его по политическим или другим причинам. Или они хотят действовать, но не могут, им либо не хватает полномочий, либо обстановка в организации мешает действиям. Это важный вопрос: *среда создает победение*. Если вы хотите, чтобы сотрудники действовали в соответствии с какой-то стратегией, следует в первую очередь создать для них подходящую среду. В следующей главе я вернусь к обсуждению этого вопроса.

Способ, с помощью которого люди устанавливают приоритеты, может также служить причиной того, что дело не доводят до конца. Будучи очень занятыми людьми, которым нужно сделать много дел почти одновременно, мы можем просто никогда не взяться за осуществление наших низкоприоритетных задач, даже если и согласились их выполнять. Тогда способность найти способы для изменения приоритетов людей – вот то, что необходимо для реализации стратегии. Фирма может, например, ввести изменения в процедуры оценки и вознаграждения. Как говорится: «Что измерено, то сделано».

Возможно, также необходимо назначить ответственных за выполнение конкретных задач. Люди слишком часто прикрываются словом «мы», например, говоря: «Мы это не сделали, потому что...». Наделение отдельных людей ответственностью за конкретные задания, результат выполнения которых будет оцениваться, а они, соответственно, получать вознаграждение, является мощным средством, гарантирующим то, что эти задания поднимутся в списке приоритетов ваших сотрудников.

На четвертом, финальном этапе завоевания приверженности вашей стратегии вы отправляетесь, так сказать, за золотом, то есть эмоцио-

нальной приверженностью. Окончательным результатом должно стать состояние, когда все в организации самоотверженно и единодушно занимаются реализацией ее стратегии. Такая приверженность будет *медленно* нарастать, когда компании удастся стимулировать сотрудников с помощью быстрых побед и успехов; когда руководители будут демонстрировать словом и делом свою личную приверженность стратегии организации; когда будет создана атмосфера взаимной поддержки, которая позволит людям проявлять инициативу и вносить вклад в осуществление стратегии; когда люди увидят ощутимую выгоду, ставшую результатом реализации стратегии; и когда уже в самом начале после своего внедрения стратегия приведет к быстрым успехам. Без сомнения, обретение эмоциональной приверженности в отношении стратегии требует времени, усилий и преданности ей самого топ-менеджмента. Ее трудно достичь, но без нее стратегия – какой бы хорошей она ни была в теории – не будет успешной.

Одним из наиболее известных примеров достижения впечатляющей эмоциональной приверженности стратегии является ситуация в Apple Computers в середине 1980-х годов. После первоначального успеха в 1976–1981 годах Apple попала под жестокий натиск со стороны IBM, которая пришла на рынок в 1981 году со своим собственным компьютером IBM PC. В то время аналитики этой отрасли предсказывали, что Apple потерпит поражение и будет вытеснена из бизнеса.

Руководитель Apple Стив Джобс ответил на угрозу формированием отдельной группы для разработки нового компьютера – Macintosh. Группу отделили от остальной части организации Apple и предоставили свободу действий и средства на инновации. Члены команды были тщательно отобраны, и к ней было позволено присоединиться только тем, кто верил в развитие продукта, способного изменить представление людей о компьютерах. Их заставили почувствовать, что они выполняют великую миссию, смысл которой в изменении мира и спасении всех от «плохой» IBM. Это чувство собственной значимости было подкреплено селекцией набора, вызовом, воплощенным в цели команды, наличием сильного и грозного противника (IBM) и тем фактом, что сам Стив Джобс лично (то есть лидер) проводил большую часть времени, работая с этой группой, а не с остальной частью Apple.

Группу не только разместили в отдельном здании, но ей также предоставили свободу и независимость в проведении экспериментов и испытаний. Ее участников поощряли вести себя, словно они пиратская шайка, существующая вне корпоративной бюрократии. Иерархия

внутри команды была ограниченной, и решения после обсуждения принимались коллективно. Создавалось чувство, что «это наше общее дело». Кроме того, людям было позволено одеваться, как им нравится, и работать в удобное для них время. Чтобы усилить ощущение того, что они «маргиналы», на крыше здания был вывешен пиратский флаг. Когда Macintosh был разработан, имена всех членов команды были написаны на внутренней части каждого компьютера – это был жест, символизовавший идею, что в эту работу внес свой вклад каждый участник группы.

Macintosh стали выпускать в 1984 году, и это был грандиозный успех. Благодаря ему компания обрела силы и снова смогла конкурировать с IBM. И хотя этот пример описывает ситуацию с небольшой группой людей, характерную тактику, использованную Стивом Джобсом для обретения эмоциональной приверженности команды, на самом деле, можно применять и к более многочисленным группам и даже целым компаниям (см. Пример 5-4). Согласен, что проще завоевать доверие 50 человек, нежели 5000, но тактика, которая может быть для этого использована, совершенно такая же. Просто все это потребует больше усилий и времени.

Все эти тактические приемы важны и усиливают друг друга. Тем не менее, наиболее эффективный заключается в том, чтобы заставить ваших сотрудников гордиться своей принадлежностью к компании, испытывать гордость за ее принципы или цели, которые в ней стремятся достичь. Если удастся это сделать, увлеченность и эмоциональная поддержка стратегии компании появятся естественным образом.

## Резюме

1. Все, чем фирма занимается в своем бизнесе, должно быть поддержано с помощью необходимых навыков, ресурсов и способностей. Таким образом, чтобы осуществить мероприятия, которые требуются для реализации ее стратегии, фирма сначала должна сформировать необходимые активы и способности.
2. К активам и способностям, позволяющим обеспечить фирме устойчивое преимущество, относятся те, что являются труднодостижимыми для конкурентов: а именно, они должны быть редкими, не поддаваться копированию и не иметь реальной замены. Фирма должна уделять особое внимание развитию этих стратегических способностей.

Пример 5-4

**Apple Computers: тактические приемы для обретения эмоциональной приверженности в отношении стратегии**



3. Новые способности можно развивать множеством способов. Один из них заключается в создании стратегической лестницы. Она может помочь компаниям последовательно определить и развить те способности, которые потребуются им для достижения долгосрочных целей.
4. Стратегия должна иметь эмоциональную приверженность тех людей, что будут заниматься ее реализацией. Недостаточно просто попросить их об этом. Чтобы обрести реальную поддержку, вы должны убедить людей не только принять стратегию и согласиться с ней, но и проникнуться ею.