

Как рушатся бизнес-империи: уроки выживания для тех, кто никогда не сдаётся

Джим Коллинз

How The Mighty Fall: And Why Some Companies Never Give In

Jim Collins

1. Любая компания, даже самая великая, всегда остается уязвимой: каждый может сорваться с вершины.
2. Ослабление компании проходит через пять стадий: ловушка успеха, одержимость достижениями; отрицание угроз и рисков; непродуманные решения под влиянием паники и потеря надежды на спасение.
3. Кризис можно предотвратить, если вовремя заметить симптомы упадка. Пока вы не оказались на губительной пятой стадии, упадок можно остановить.
4. Не переоценивайте роль собственных достижений. Не забывайте о том, что успех мог прийти к вам из-за удачного стечения обстоятельств.
5. Фокусируйтесь на текущей прибыли — только так можно сохранить управленческий контроль за издержками.
6. Не списывайте свои неудачи на внешние факторы. Не затушевывайте негативную статистику. Требуйте и от себя, и от подчиненных признания ответственности за отрицательные результаты.
7. Если все будут убеждены в том, что кризисы цикличны и нормальны, вы не сможете вовремя найти и устранить причины неудач.
8. Непродуманные решения опасны. Не позволяйте панике управлять вами.
9. Не ищите волшебную пиллюлю. Во время кризиса мало пользы от реорганизаций, запуска новых продуктов, назначения новых харизматичных лидеров или захвата новых рынков.
10. Ключи к возрождению компании — это верность принципам и ценностям корпоративной культуры, жесткая управленческая дисциплина, рациональные методы управления и вера в то, что компания снова способна стать великой и процветающей.

КАК РУШАТСЯ БИЗНЕС-ИМПЕРИИ

Джим Коллинз

Крах компании никогда не случается неожиданно. Своевременно проведенная «диагностика» сэкономит деньги компании и время, потраченное на поиск путей спасения.

ЧТО НУЖНО ДЛЯ СТАБИЛЬНОСТИ?



- четкое стратегическое мышление
- жесткая управленческая дисциплина
- гибкость и умение сменить тактику в нужный момент
- не забывать о главной цели существования компании

СТАДИИ УПАДКА КОМПАНИИ

1

ЛОВУШКА УСПЕХА



Стремление к усовершенствованию – единственный путь к развитию компании

«А что, если весь наш успех – просто результат везения?»

- Успех воспринимается как постоянный спутник компании
- Вопрос «что?» вытесняет «почему?»
- Недостаточное внимание развитию и обучению
- Недооценка роли везения в успехе
- Слишком быстрый рост или смена направлений

Менеджеры теряют способность к адекватной оценке возможностей и желаний

«Кого можно назвать ключевыми сотрудниками? Что мы будем делать, если эти сотрудники покинут компанию?»



ОДЕРЖИМОСТЬ ДОСТИЖЕНИЯМИ

2



- Стремление к увеличению масштабов деятельности
- Нехватка достойных лидеров
- Необоснованно высокие вознаграждения
- Повышение цены продукции вместо контроля расходов
- Сотрудники не могут реализовать творческий потенциал
- Бюрократия усиливается, внутренняя дисциплина снижается

3

ЭФФЕКТ ТИТАНИКА



Менеджеры недооценивают негативные данные, а неоднозначные данные трактуют как позитивные

«Эта команда еще способна выбраться наверх или она тянет компанию на дно?»

- Менеджеры не признают свою ответственность
- Одержимость реорганизациями
- Нет честного диалога, основанного на фактах
- Менеджеры отрываются от реальности
- Привилегированное положение лидеров

Хаотичный поиск волшебной пилюли для быстрого исцеления

«Есть ли еще шанс вернуться к принципам, благодаря которым наша компания была великой и успешной?»



ВО ВЛАСТИ ПАНИКИ

4



- Назначение лидера-«спасителя» (чаще всего из другой компании)
- Внедрение смелой стратегии продвижения или запуск нового продукта
- Громкие «революционные» лозунги
- Крупное приобретение или слияние с другой компанией
- Сотрудники перестают понимать ценности компании

5

ПОТЕРЯ НАДЕЖДЫ НА СПАСЕНИЕ



- Фатальное уменьшение доли рынка
- Продажа компании
- Банкротство



Смертельная стадия для любого бизнеса

Чек-лист самодиагностики