

Алексей Гош, директор по коммуникациям Reputation Capital

Затяжное пике



В мировой истории нередки случаи, когда отсутствие адекватной антикризисной программы становилось причиной дальнейшего краха известных компаний. Для известного авиаконцерна *McDonnell Douglas* последние двадцать лет существования превратились в один сплошной кризис, который не закончился даже после его слияния с главным конкурентом. Начало «затяжному пике», в которое скатился известный производитель, положила крупнейшая катастрофа за всю историю авиастроения

Военно-гражданский роман

Пройдет немного времени, и простые американцы, скорее всего, забудут имя одного из некогда крупнейших отечественных производителей самолетов. *McDonnell Douglas* — корпорация, вошедшая в историю авиастроения благодаря выпуску известных гражданских авиалайнеров и военным проектам *F-4* и «Томагавк», а также запомнилась своей причастностью ко многим скандальным ситуациям, изменившим данную отрасль.

Компания появилась в результате слияния в 1967 году двух авиастроительных фирм *McDonnell Company* и *Douglas Aircraft Company*, которые к тому времени уже имели большой авторитет на рынке. Вторая, основанная в 1920-м инженером Дональдом Дугласом, быстро зарекомендовала себя как один из лидеров американской промышленности. В цехах компании создано немало удачных моделей самолетов, включая знаменитый *DC-3*. Появившийся на воздушных трассах в 1935-м, он смог впервые сделать авиаперевозки рентабельными. Через несколько лет после своего возникновения флагман конструкторского бюро Дугласа составлял 80 % гражданского мирового авиационного парка.

Гордостью раннего периода американского авиастроения стал также *DC-7*, который первым в 50-х годах смог соединить беспосадочными перелетами оба океанских побережья США.

Не менее убедительных успехов удалось добиться предприятию Джеймса МакДоннелла. Отдав предпочтение сегменту военной авиации, оно стало одним из главных поставщиков американской армии во время Второй мировой войны.

В последующие десятилетия появились летательные аппараты, ставшие классикой военной авиации. К ним причисляют один из первых реактивных истребителей *F2H Banshee* (1947), реактивный истребитель *F-101 Вуду* (1954) и чрезвычайно успешный *F-4 Фантом II* (1958).

Новейшая история двух компаний началась с момента их объединения в 1967-м. Подобное слияние стало возможным во многом благодаря сложному финансовому положению *Douglas Aircraft Company*. Выдающиеся достижения не смогли помочь ей победить в острой конкурентной борьбе с *Boeing*. С конца 50-х годов проекты Дугласа стали терять свои позиции на рынке, а к 1966-му предприятие стало убыточным.

Антикризисная стратегия MD не помогла в получении ожидаемых финансовых результатов и не способствовала увеличению доли авиапроизводителя на рынке. Концерн впервые за время своего существования столкнулся с глубоким репутационным кризисом

Объединение также позволило двум крупным производителям увеличить свое присутствие как в сфере гражданских перевозок, так и в военно-промышленном комплексе. В гражданской авиации *McDonnell Douglas* также не собиралась отставать от конкурентов. Главным прорывом должен был стать новый лайнер *DC-10*. Над разработкой суперсамолета долгие годы трудились лучшие специалисты в области авиастроения, а сама компания на его создание потратила

около миллиарда долларов — беспрецедентную по тем временам сумму. Именно лайнеру, вышедшему на рынок в 1972-м, суждено было сыграть судьбоносную роль в истории своего создателя и всей отрасли.

Колос на глиняных ногах

Благодаря широкой рекламной кампании и ряду внедренных технологических новшеств, реализованных при разработке *DC-10*, лайнер стал стремительно завоевывать популярность на авиатрассах. Через два года после презентации уже 50 самолетов бороздили воздушное пространство различных государств. Один из них успел пополнить парк *Turkish Airlines*. 3 марта 1974 года лайнер корпорации совершал длительный перелет по маршруту Анкара — Стамбул — Париж — Лондон. Как правило, перелеты в данном направлении не вызывали большого ажиотажа, однако в тот день билеты на рейс были полностью выкуплены. Более половины мест в самолете заняли английские болельщики, поддержавшие свою команду во время парижского поединка с французской сборной.

после взрывной декомпрессии *DC-10* на огромной скорости врезался в землю в 37 км от Парижа. Прибывшим на место катастрофы спасателям не оставалось ничего, кроме констатации смерти всех пассажиров и членов экипажа злополучного рейса.

Как показала экспертиза, причиной трагедии стал дефект дверной системы багажного отделения. В отличие от других авиалайнеров, в которых багажный люк открывался вовнутрь, в *DC-10* он открывался наружу. Залогом безопасности в большинстве самолетов является то обстоятельство, что дверь имеет большие размеры, чем проем и разница давления внутри и за бортом позволяет избежать неожиданной разгерметизации. В новом творении *McDonnell Douglas* багажное отделение удерживалось дверью, закрытой с помощью электрического замка, который также вручную фиксировался работниками аэропорта. Детальное исследование оригинальной системы продемонстрировало наличие в ней существенных дефектов. Видимость ручной фиксации электронного замка оказалась возможной и при некорректно закрытой двери. При этом датчик в кабине пилотов показывал отсутствие каких-либо проблем.

В случае с рейсом Париж — Лондон данный фактор сыграл трагическую роль. Увеличивающаяся разница давления при взлете привела к взрывной декомпрессии: разгерметизация багажного отделения послужила причиной частичного разрушения пола пассажирского салона, расположенного выше. И здесь была обнаружена другая специфическая особенность *DC-10*, сыгравшая роковую роль в трагической цепи событий. Кабели, по которым передавались команды по управлению лайнером, были расположены именно под пассажирскими сидениями, и частичное разрушение перегородки между салоном и багажным отделением лишило пилотов возможностей управлять им.

Забытый дефект

Результаты работы следственной группы получили широкий резонанс. Очень скоро стало ясно, что инцидент с рейсом *Turkish Airlines* не являлся случайностью и американские эксперты были хорошо осведомлены о недос-

Благодаря широкой **рекламной кампании** и ряду внедренных технологических новшеств, реализованных при разработке *DC-10*, **лайнер** стал стремительно завоевывать **популярность** на авиатрассах. Через два года после презентации уже **50 самолетов** бороздили воздушное пространство различных государств

Из аэропорта Орли лайнер вылетел с 345 пассажирами на борту и 11 членами экипажа. Полет, который по плану должен был продлиться около часа, закончился в самом начале. На высоте семи тысяч метров произошла внезапная разгерметизация: в фюзеляже образовалась большая дыра, через которую мгновенно вылетело два ряда сидений. Не сразу осознав причину проблемы, турецкие пилоты постарались выровнять самолет, но выход из действия всех гидравлических систем сделал эту задачу невыполнимой. Через 77 секунд

татах конструкции самолета. В 1970 году во время наземных испытаний на заводе в Лонг Бич специалисты *MD* столкнулись со значительными проблемами.

Однако вывод инспекторов *McDonnell Douglas* заключался в том, что причиной разгерметизации стали некорректно закрытые двери и повторение подобной ситуации во время дальнейшей эксплуатации самолета является маловероятным. Спустя время, новый лайнер прошел сертификацию в Федеральной авиационной администрации (*FAA*), что позволило производителю начать эксплуатацию воздушного судна. Как выяснилось позже, быстрое получение лицензии, несмотря на существующие недостатки, связано с тем, что экспертизу производили сами специалисты *MD*, а представители *FAA* — лишь одну четвертую часть всех необходимых работ. Свою роль сыграла и спешка, с которой предприятие хотело вывести творение на рынок.

Расплатой за безответственность стали сотни человеческих жизней, которые могли бы оборваться еще за два года до рейса *Turkish Airlines*. 12 июня 1972 года самолет *DC-10*, принадлежавший *American Airlines* и совершавший рейс по маршруту Лос-Анджелес — Буффало — Нью-Йорк, вскоре после взлета из аэропорта Детройта потряс сильный удар. Внезапная декомпрессия повредила фюзеляж и лишила пилотов возможности управлять рулем высоты. Благодаря исключительному мастерству экипажа и лишь за счет управления двигателями была совершена аварийная посадка. Лайнер остановили за 300 метров до окончания посадочной полосы, но человеческих жертв удалось избежать.

Все на выход

Детальное расследование происшествия продемонстрировало наличие существенных дефектов в конструкции самого дорогого гражданского лайнера. Согласно установленной процедуре эксперты *NTSB* отправили отчет о выявленных недостатках в Федеральную авиационную администрацию, которая обладала исключительным правом приостанавливать эксплуатацию опасных самолетов. Однако директива о прекращении использования *DC-10* до устранения обнаруженных дефектов так

и не была выпущена. Согласно «джентльменскому соглашению», заключенному между главой *McDonnell Douglas* Джексоном МакГоуэном и руководителем *FAA* Джоном Шаффером, производитель обязался оперативно устранить найденные неполадки, а государственный орган — не вводить жесткие санкции против предприятия и позволить дальнейшее использование лайнера.

Это сделало возможным крушение лайнера *Turkish Airlines*. Итоги следствия имели эффект разорвавшейся бомбы. Средства массовой информации постоянно сообщали о новых подробностях дела. Обсуждение крушения самолета не могло не затронуть Федеральную авиационную администрацию, которая через три дня после трагедии все-таки выпустила директиву, касающуюся недостатков конструкции *DC-10*. Сменившееся руководство *FAA* инициировало внутреннее расследование, в результате чего выяснилось, что в период с октября 1973-го по март 1974 года в адрес *McDonnell Douglas* поступило более тысячи обращений, указывающих на трудности с закрыванием грузового люка.

То обстоятельство, что при всех известных недостатках лайнер продолжал в течение нескольких лет совершать регулярные рейсы, имело и такое объяснение: одной из главных задач контролирующего органа, возглавляемого Шаффером, было обеспечение коммерческого успеха американской авиастроительной индустрии. Ее глава, обладающий большим опытом деятельности на административном и деловом поприщах, с воодушевлением двигался в назначенном направлении. Но случившееся несчастье кардинально изменило прежние приоритеты. В 1975 году в силу вступили новые летные требования, подразумевающие усиление конструкции пола пассажирского отсека широкофюзеляжных самолетов, увеличение размера и числа отверстий для пропускания воздуха из верхней части фюзеляжа в нижнюю в случае мгновенной разгерметизации грузового отделения.

Главным же виновником стал производитель *DC-10*. Позиция высшего руководства *McDonnell Douglas* вызвала бурю негативных отзывов в СМИ. Ни у кого не возникало сомнений в том, что компания поступила безответственно. Зная о существующих проблемах еще на стадии наземных испытаний, *MD*



12 июня 1972 года самолет DC-10, принадлежавший American Airlines и совершавший рейс по маршруту Лос-Анджелес — Буффало — Нью-Йорк, вскоре после взлета из аэропорта Детройта потряс сильный удар



Попытка быстрого перепозиционирования не привела к желаемым результатам. В 1996 году руководство концерна MD объявило об отсутствии необходимых средств на завершение разработки широкофюзеляжного лайнера нового поколения и начало переговоры с Boeing о слиянии, которое состоялось годом позже

добилась сертификации лайнера и скорейшего введения его в эксплуатацию, тем самым подвергнув риску жизни тысяч пассажиров. «Джентльменское соглашение», заключенное с контролирующим органом, рассматривалось как аморальный поступок, направленный на обеспечение лишь корпоративных интересов и желаемых финансовых результатов. Подтверждением стал тот факт, что за два года действия договора MD не выполнила ни единого(!) обязательства по устранению конструкторских дефектов.

Никто не виноват?!

После крушения самолета *Turkish Airlines, McDonnell Douglas* не сделала ни одного заявления, в котором брала бы вину на себя. Сразу после катастрофы президент *Douglas Aircraft* Джон Бризендин официально заявил: его компания в своей деятельности всегда руководствовалась утвержденными техническими нормами и требованиями. Установление отверстий в половых покрытиях самолетов, как это было рекомендовано специалистами *NTSB*, предприятие сочло неэффективным и нереальным. Топ-менеджер MD также посоветовал Федеральной авиационной администрации быть более скрупулезной в разработке технических правил. В свою очередь, президент корпорации Санфорд МакДоннелл назвал причиной авиакатастрофы «человеческий фактор».

Во время дальнейших коммуникаций организация избрала агрессивную тактику, обвиняя в происшедшем все стороны, имевшие отношение к лайнеру, кроме себя. Досталось компании *General Dynamics*, которая, по мнению *McDonnell Douglas*, «создала неправильную философию дизайна»; фирме *Convair* — за то, что «дистанцировалась от процесса модификации», поэтому «несла прямую ответственность за крушение». Виновной была признана даже *FAA* за недостаточное внимание к разработке директив.

Антикризисная стратегия MD не помогла в получении ожидаемых финансовых результатов и не способствовала увеличению доли авиапроизводителя на рынке. Концерн впервые за время своего существования столкнулся с глубоким репутационным кризисом. Он значительно подорвал к себе доверие как со стороны рядовых аме-

риканцев, так и коллег по отрасли, которые стали считать представителей MD «рвачами, ради выгоды пренебрегающими всем».

Губительный мезальянс

Разрушенная репутация стала определяющим фактором в дальнейшей судьбе концерна. В середине 80-х уменьшение военных заказов значительно отразилось на *McDonnell Douglas*, поскольку лишь четверть мощностей была направлена на производство гражданских лайнеров. С 1990 по 1994 годы обороты корпорации упали на 25 %. Следующим сокрушительным ударом стало решение Министерства обороны исключить ее из списка компаний, принимающих участие в конкурсе на разработку проекта истребителя нового поколения, которая обещала принести миллиарды долларов прибыли.

Попытка быстрого перепозиционирования не привела к желаемым результатам. В 1996 году руководство концерна объявило об отсутствии необходимых средств на завершение разработки широкофюзеляжного лайнера нового поколения и начало переговоры с *Boeing* о слиянии, которое состоялось годом позже. Это объединение стало крупнейшим в авиационной отрасли и создало нового лидера в сфере производства самолетов, чьим единственным конкурентом являлся европейский *Airbus*. После этого *McDonnell Douglas* была оценена в \$13 млрд, а ее бывший президент Гарри Стоунсайфер получил должность президента и технического директора в производственном гиганте.

Столь ожидаемое объединение двух конкурентов не вызвало большого воодушевления ни у представителей отрасли, ни даже у сотрудников компаний. Прежде всего, оно не принесло желаемого улучшения финансовых показателей *Boeing* — к осени 1997-го объемы выпуска, как и другие экономические показатели концерна, продолжали снижаться.

В 1997-м *Boeing* входит в полосу многолетнего производственного кризиса. Спустя три года в официальном заявлении шла речь о том, что «компания переживает нелегкие времена. Одной из причин является забастовка ее инженеров. Это, конечно, отражается на курсе акций. Однако его нестабиль-

ность — явление временное, и мы уверены, что положение ценных бумаг на фондовом рынке в скором времени стабилизируется».

Скрытые проблемы

Однако причины трудностей были намного глубже, чем угроза забастовки работников, и в центре внимания снова оказался бывший конкурент. В середине февраля 2000-го *Boeing* сообщил об отзыве самолетов серий *MD-80* и *MD-90* выпуска *McDonnell Douglas*. Необходимо было приостановить эксплуатацию около двух тысяч лайнеров из-за возможного наличия дефектов конструкции. Несмотря на стремление топ-менеджмента *Boeing* оперативно решить возникшие проблемы, за первые два месяца 2000 года акции компании упали на 23,52 %.

Лайнеры *McDonnell Douglas* стали причиной кризиса в 2008 году. Из-за наличия конструкторских дефектов в самолете *MD-80* было отменено более 5000 рейсов. В 2006-м *FAA* выпустила специальную директиву, в которой обратила внимание персонала авиакомпаний на то, что электропроводка в этих самолетах находится в опасной близости от топливных баков, и потребовала от производителя немедленного установления дополнительной защиты. Проверка, проведенная регулятором в начале 2008-го, установила, что ни на одном из самолетов не были проведены необходимые изменения.

Производственный и репутационный кризисы, которые испытывал концерн *Boeing* после слияния с ближайшим американским конкурентом, стали причиной кризиса управления и смены высшего руководства. Несмотря на то, что большая вина возникновения проблем лежала на *McDonnell Douglas*, новым главой предприятия в 2003-м стал ее бывший топ-менеджер и один из главных акционеров *Boeing* Гарри Стоунсайфер. Многолетнему управляющему концерна Филу Кондиту вменяли в вину разработку ошибочной стратегии и нерешительность в реализации заявленных действий. Ричард Таргион, директор по исследованиям *Victory Capital Management*, которая владеет более чем двумя миллионами акций гиганта, заявил: «*Boeing* давал слишком много

обещаний и мало делал для их выполнения».

При всех недостатках и просчетах Фила Кондита назначение его преемником бывшего главы «неблагополучной» компании посчитали неуместным. В памяти остались многочисленные трудности с *MD*. Свою роль сыграли и факторы, связанные непосредственно с именем Гарри Стоунсайфера. Так, менеджер *Lockheed Martin*, причастный к краже документов фирмы, был нанят на работу в *McDonnell Douglas*, когда ее возглавлял Стоунсайфер. При нем были приобретены и некоторые аэрокосмические активы, впоследствии принесшие корпорации убытки.

В новом творении *McDonnell Douglas* багажное отделение удерживалось дверью, закрытой с помощью **электрического замка**. Исследование системы продемонстрировало наличие в ней **дефектов**. Видимость ручной фиксации электронного замка оказалась возможной и при **некорректно** закрытой двери. При этом датчик в кабине пилотов показывал **отсутствие проблем**

Новость о назначении Гарри Стоунсайфера не вызвала особого воодушевления и у сотрудников предприятия. Многие еще помнили его критику в 1997 году фундаментальной стратегии *Boeing*, построенной на приверженности ведущих менеджеров делу своей жизни, — строительству самолетов. Тогда он настаивал на том, чтобы все действия персонала подчинялись получению прибыли.

Во время многолетнего кризиса, в котором оказалась компания *McDonnell Douglas*, ее руководство было сосредоточено на защите исключительно корпоративных интересов. При этом интересы и безопасность клиентов игнорировались. Отрицание вины, агрессивная политика по отношению к партнерам и конфликт с контролирующими органами предопределили судьбу авиаконцерна. Низкий уровень доверия со стороны основных заинтересованных групп также существенно отразился на деятельности поглотившего его конкурента. Поэтому, если говорить в целом, агрессивная политика защиты *McDonnell Douglas* лишь ускорила крах компании. **D**