



Роджер ПЕРРИ

# Предприятие\*

\* РОЛЬ РУКОВОДИТЕЛЯ

**Boston Public Library**  
**Boston, MA 02116**





Digitized by the Internet Archive  
in 2018 with funding from  
Kahle/Austin Foundation

**Предприятие**

**РОЛЬ РУКОВОДИТЕЛЯ**

Roger Parry

# Enterprise

The leadership role

Warner Business Books

Роджер ПЕРРИ

# Предприятие

РОЛЬ РУКОВОДИТЕЛЯ

МОСКВА



2007

УДК 65.0  
ББК 65.290-2  
П 26

Перевод с английского *В.Г. Башкирова*

**Перри Р.**

П26      **Предприятие. Роль руководителя / Р. Перри ; [пер. с англ. В. Г. Башкирова]. — М. : Эксмо, 2007. — 368 с. — (Профессиональные издания для бизнеса).**

ISBN 5-699-18185-7 (Эксмо)

ISBN 0-32624-127-6 (англ.)

Главная задача руководителя — сделать предприятие не просто организацией, а успешным бизнесом, способным генерить долгосрочную прибыль. Однако, чтобы добиться такого успеха, одних управленческих «кнопок» и коммерческих «рычагов» мало.

Даже самая блестящая стратегия, не будучи реализованной, не принесет успех бизнесу, и руководители, сильные в теории, но слабые в практике, могут потерять работу. А самые талантливые и искусные управляющие могут потратить массу времени и сил, и тем не менее компания разорится, если будут использованы неверные базовые экономические подходы. Успех напрямую зависит от профессионализма руководителя и последовательности его действий.

Профессионал должен четко понимать, что на самом деле происходит в компании, уметь выбирать правильные приоритеты, ставить конкретные задачи, находить людей для их выполнения и ежедневно отслеживать результаты их работы.

Книга «Предприятие. Роль руководителя» указывает десять самых приоритетных задач, решение которых обеспечит руководителю 100-процентный успех и раскроет новые принципы управления компанией в XXI веке.

Рекомендуется к прочтению руководителям не только высшего звена, но и среднего уровня, а также тем, кто надеется ими стать.

УДК 65.0

ББК 65.290-2

*Никакая часть настоящего издания ни в каких целях не может быть воспроизведена в какой-либо форме и какими бы то ни было средствами, будь то электронные или механические, включая фотокопирование и запись на магнитный носитель, без письменного разрешения ООО «Издательство «Эксмо».*

ISBN 5-699-18185-7  
ISBN 0-32624-127-6

© Roger Parry, 2003  
© ООО «Издательство «Эксмо», 2007

Посвящается Бенджамину

## **ENTERPRISE:**

1. Предприятие (особенно смелое, рискованное)
2. Предприимчивость (смелая), инициатива
3. Предпринимательство
- 4 Промышленное предприятие: завод, фабрика

*Большой англо-русский словарь  
под общ. рук. И.Р. Гальперина. Москва, 1979.*

# СОДЕРЖАНИЕ

---

Выражение признательности	9
Введение	12

## Часть I

---

---

ЭВОЛЮЦИЯ СЕО	17
1. Что такое бизнес	22
2. Кто такой СЕО	43

## Часть II

---

---

РОЛЬ СЕО	67
3. Определение бизнеса: видение	74
4. Четкая постановка задач: стратегия	95
5. Ответственность и подотчетность: структура	120
6. Поиск талантов: люди	145
7. Передача полномочий: тактика	170
8. Эффективные операции: деньги	196
9. Движение вперед: изменения	222
10. Инвестиции: отбор фаворитов	247
11. Управление операциями: сделки	272
12. Рассказ об истории компании: процесс передачи информации	297

Примечания	321
Список использованной литературы	329
Указатель имен	335
Указатель изданий	340
Указатель географических названий	343
Указатель терминов	344
Указатель компаний и брендов	363

# ВЫРАЖЕНИЕ ПРИЗНАТЕЛЬНОСТИ

---

Когда я писал эту книгу, я чувствовал себя в неоплатном долгу перед людьми, с которыми работал раньше и работаю сейчас. Коллеги по *BBC* научили меня делать сложные вещи легкими для понимания.

Компания *McKinsey & Co.* дала мне, как и многим другим ее сотрудникам, навыки строгого аналитического подхода и умение принимать решения на основе фактов, а не эмоций. Долгие годы работы в рекламных агентствах и средствах массовой информации научили меня тому, что в перегруженном информацией обществе жизненно необходима четкая организация связей — как внутри компании, так и с ее внешним окружением. Я учился у очень многих людей, возможно, даже не осознавая этого и потому платя им черной неблагодарностью. Теперь я хочу перед ними извиниться.

Сейчас я нахожусь в привилегированном положении, поскольку могу наблюдать за работой компаний более в чем 50 странах и работать со многими талантливыми и очень разными менеджерами. Они дали мне гораздо больше, чем любые книги или лекции. Я должен поблагодарить моих коллег из компании *Clear Channel*, которых я постоянно отвлекал от работы во время своих исследований и написания книги, за то, что они отвечали на многие вопросы, касающиеся различных сторон управления.

Коллеги, занимающие (или занимавшие) должности руководителей компаний, директором которых я являюсь или был ранее, могут обнаружить в этой книге некоторые свои идеи. Особую благодарность я выражаю Чарльзу, Колину, Ко-



лин, Криспин, Грегу, Жаку, Лоури, Марку, Питеру, Тиму и Вейн.

Я должен поблагодарить Чарльза Питти и Рассела Тэвлора, которые заказали в компании *Alex* карикатуры для этой книги, а также компанию *Knight Features*. Также выражаю признательность Джерри Асиму из

журнала *Fortune*, который поделился своими мыслями об эволюции стиля работы CEO, и Джиму Коллинзу, разрешившему мне ссылаться на его книгу о видении компании и успехе корпорации. Редакторы журнала *Harvard Business Review* проявили редкое великодушие, позволив мне использовать их архив.

Мартин Лиу из издательства *Profile Books* проявил достаточную смелость, когда взялся работать с этой книгой. Он доработал ее, сделав гораздо более удобной для чтения. Его коллеги — Пенни Дэниел и Тревор Харвуд отредактировали текст, переведя его «с английского на английский» (а те ошибки, что остались, прошу относить на мой счет).

Я также прошу моих жену и сына простить меня за исчезновения на долгие часы и за выходные дни, которые я провел, уединившись за компьютером. Сын настолько обогнал меня в компьютерных играх *X Box* и *PlayStation*, что мне уже никогда его не догнать.



Я благодарен Майклу Эрлу, декану Темплтон-Колледжа в Оксфорде, и его сотрудникам, которые позволили мне пользоваться библиотекой колледжа. Я также должен поблагодарить компании *British Airways* и *Eurostar*, в залах ожидания и салонах самолетов которых была написана большая часть этой книги.

Особую признательность выражаю своему помощнику и другу Зарине, которая морально поддерживала меня и боролась с ужасным бѣспорядком, создаваемым мной в процессе работы над книгой, а также за подготовку диаграмм и хлопоты, связанные с получением авторских прав. Без ее помощи книга никогда бы не была издана.

# ВВЕДЕНИЕ

---

Основным смыслом создания любой компании является дальнейшее процветание ее владельцев-акционеров. Для достижения этой цели они должны создавать ценность для клиентов, генерируя денежные средства и удерживая баланс многих обязательств.

Причиной недавних банкротств ряда компаний стала чрезмерная приверженность культу *рыночной стоимости компании*. Исполнительный директор, или CEO (Chief Executive Officer)\*, — главная административная должность в западных компаниях, в основном в американских и транснациональных. Сегодня CEO должны иметь более широкий набор инструментов и методов управления и более гибко подходить к решению проблем. Они должны быть похожи скорее на людей эпохи Возрождения, чем на гуннов Аттилы, на эквилибристов, нежели на искусных фокусников.

*Организация* — это объединение людей для достижения общих целей. *Предприятие* — это организация, которая движется вперед, принимает на себя риски, создает стоимость и приносит прибыль на вложенный капитал. Успешные CEO не только добиваются увеличения стоимости акций. Обеспечивая эффективность руководства и управления, они превращают свой бизнес не просто в организацию, а в настоящее предприятие.

«Акулы» фондового рынка 1990-х годов создали миф о CEO-«суперзвезде». Скандалы, связанные с финансовой от-

---

\* В России должности *Chief Executive Officer* более всего соответствует должность исполнительного директора, который именно *управляет* компанией (необязательно будучи ее владельцем). — Прим. ред.

четностью компаний, конфликты вокруг выплат премиальных менеджерам и банкротства компаний послужили поводом к принципиальной переоценке роли CEO. Эта книга — попытка понять их новую роль и то, каким образом они способны влиять на успех или крах организации.

Некоторые компании преуспевают в неблагоприятных, казалось бы, отраслях, другие же, наоборот, несут убытки и разоряются в процветающих индустриях. Многие компании, особенно в сфере высоких технологий и телекоммуникаций, взлетали ввысь, подобно ракете из сказки О. Уайльда «Замечательная ракета», и стремительно падали вниз, как палка из той же сказки, в то время как другим из года в год удавалось добиваться устойчивого роста. Что отличает победителей от проигравших?

В этой книге под успехом корпорации понимается достижение долгосрочной прибыли на капитал, а не среднего объема инвестиций. Однако, чтобы добиться такого успеха, одних управленческих «кнопок» и коммерческих «рычагов» мало.

Даже блестящая стратегия, не будучи реализованной, не принесет успех бизнесу, и CEO, сильные в теории, но слабые в практике, могут потерять работу. Однако никакие, даже самые энергичные, усилия не спасут принятую модель бизнеса, если она заведомо обречена на провал. Самые талантливые и искусные управляющие могут потратить много времени и сил, и тем не менее компания разорится, если будут использованы неверные базовые экономические подходы. Так, некоторые профессиональные управляющие потерпели фиаско в электронном бизнесе.

Успех во многом зависит от профессионализма руководителя, последовательности его действий на протяжении длительного периода времени. CEO должен четко понимать, что на самом деле происходит в компании, уметь выбирать правильные приоритеты, ставить конкретные задачи, находить людей для их выполнения и ежедневно отслеживать результаты работы.

Не следует считать СЕО супергероями, которые в одиночку решают все проблемы корпорации. Их работа — не единственная причина успеха или неудач компании. Они просто должны добросовестно выполнять свои обязанности, то есть руководить и понимать, что их роль иная, чем у других менеджеров компании.

Эта книга не о том, каково быть СЕО, а о том, как поступают и чем руководствуются успешные СЕО. Это не учебное пособие с набором готовых «концепций управления» и новой революционной формулой успеха. Книга «Предприятие. Роль руководителя» пытается ответить на вопрос, что такое компании и как они работают. Кроме того, в ней рассматриваются десять задач, эффективное решение которых СЕО обеспечивает успех бизнеса.

Изложенные здесь идеи родились в результате совместной работы с выдающимися лидерами бизнеса или учебы у них, из общения с коллегами-менеджерами, представителями академических кругов, инвестиционными аналитиками и журналистами, пишущими о бизнесе, а также из личного опыта. Я не считаю, что все эти идеи оригинальны или что существует только один правильный подход к управлению. Однако мое понимание успешности бизнеса влияло не только на мою личную практику, но и на практику других управляющих.

Новый стиль работы руководителя компании XXI века можно сформулировать в нескольких словах: это умение выявлять все лучшее, что есть в людях. Времена доминирующих над всеми харизматических лидеров прошли, но проблема эффективного управления и вдохновенного руководства в процессе превращения бизнеса в преуспевающее предприятие осталась.

Первая часть книги демонстрирует эволюцию роли СЕО в контексте развития компании в течение нескольких последних десятилетий. Изменившиеся потребности акционеров заставили пересмотреть и роль, и стиль управления. Экономический

бум 1990-х годов породил идеи импульсного инвестирования, финансового инжиниринга, а также противоположные представления о том, как создается рыночная стоимость компании. С подобными проблемами столкнулись многие, и разорение крупнейших корпораций заставило пересмотреть функции и возможности руководителей высшего звена.

Во второй части книги рассматривается роль CEO в превращении организации в предприятие. Опираясь на классические теории управления, лучшие достижения сегодняшней практики и используя примеры из жизни, автор описывает десять принципов, которые нужно реализовать, чтобы бизнес был успешным:

- определение бизнеса (видение);
- четкая постановка задачи (стратегия);
- обеспечение ответственности и подотчетности (структура);
- поиск талантов (люди);
- распределение полномочий (тактика);
- обеспечение эффективности (генерирование денежных средств);
- движение вперед (управление реформами);
- отбор «фаворитов» (поиск высокоприбыльных капиталовложений);
- управление операциями (обеспечение эффективности сделок);
- пропаганда деятельности компании (внутренние и внешние коммуникации).

Когда я писал эту книгу, я не воображал, будто мне известно решение всех проблем, с которыми приходится сталкиваться руководителям компаний. Разумеется, из собственного опыта я знал, что простых решений не бывает. Эта книга скорее о том, как определять первостепенные задачи,

а не о том, какие действия следует предпринимать в различных случаях.

Читатели, желающие знать мнение выдающихся руководителей, с удовольствием ознакомятся с биографиями таких лидеров бизнеса, как Лу Герстнер, компания *IBM*, Джек Уэлш, компания *General Electric*. Те, кого интересуют новые концепции управления, найдут их в книгах таких авторов, как Джим Коллинз и Майкл Портер. Книга «Предприятие. Роль руководителя» предполагает более скромные задачи: на основе практических и теоретических источников постараться понять проблему и инициировать ее обсуждение.

О роли СЕО я много узнал, когда сам работал в этой должности, а также когда, будучи почетным председателем, наблюдал, как напряженно работают другие. Я беседовал со специалистами в области управления, знакомясь с их точкой зрения. Разумеется, легко теоретизировать, глядя на происходящее со стороны, совсем другое дело — проверить правильность теории на практике.

Актуальность нового подхода к работе высшего руководства бесспорна. Инвесторы, законодатели, служащие и клиенты заинтересованы в том, чтобы руководители компаний были более практичными и прагматичными, способствовали повышению реальной стоимости компании в долгосрочной перспективе. Настоящая книга — это вклад в разработку новых принципов управления, нацеленных на обеспечение более сбалансированного подхода к управлению компаниями и создание устойчивой стоимости.

# Часть I

## ЭВОЛЮЦИЯ СЕО





---

---

Считается, что круг функций и обязанностей СЕО ограничен созданием компаний, руководством ими, генерированием прибыли, обеспечением занятости и увеличением благосостояния акционеров. Так что же в последние годы шло столь ужасающе плохо?

Взгляните на эти цифры:

- *WorldCom* — 107 млрд долларов.
- *Enron* — 63 млрд долларов.
- *Vivendi* — 14 млрд долларов.
- *Tyco* — 90 млрд долларов<sup>1</sup>.

Как вы понимаете, это большие деньги. Суммы напротив первых двух компаний означают потери, понесенные ими при объявлении о банкротствах — самых крупных банкротствах в истории бизнеса. Число напротив французской компании *Vivendi* — это оценка годовых убытков после списания инвестиций. Эта крупнейшая в истории страны сумма отражает резкое падение рыночной стоимости компании после того, как инвесторы поняли, что «король-то голый».

В период бума 1990-х годов все эти компании процветали (или казались процветающими), но затем разорились в результате серьезных просчетов руководства, слишком активной экспансии и беспомощного управления. В итоге инвесторы понесли огромные убытки, хотя, отталкиваясь от рыночной стоимости компании, предполагалось сделать их лидерами рынка. Культ стоимости компании привел и к небывалому росту окладов и премий, а порой и к превозношению некоторых СЕО. Что же произошло, почему реальность оказалась столь не похожей на мечты?

Приобретение компанией *WorldCom* сотен других компаний маскировало истинные результаты ее деятельности. Когда же были введены законодательные ограничения на подобного рода «поглощения», карточный домик рухнул. Но к этому времени совет директоров выдал СЕО компании Берни Эбберсу ссуду на сумму более 400 млн долларов, которую он истратил на приобретение ранчо в Канаде и покупку около 500 тысяч акров леса<sup>2</sup>.

Компания *Enron* использовала различные бухгалтерские махинации для сокрытия долговых обязательств, что создавало иллюзию получения прибыли и маскировало пассивы.

Прибыль компании *Arthur Andersen*, представленная в отчетах, которые прошли аудит и были одобрены советом директоров, значительно превышала реальную. Это позволило СЕО и другим представителям высшего руководства продать акции компании по высоким ценам — на сотни миллионов долларов — еще до того, как она разорилась.

Компания *Vivendi* потратила сумасшедшие деньги на покупку активов в сфере индустрии развлечений, но потерпела крах, пытаясь организовать их слаженную работу. Руководитель компании Жан-Мари Мессье, исполненный наполеоновских амбиций, использовал заемные средства для превращения французской компании, специализирующейся на водоснабжении и канализации, в глобальную империю развлечений и вынудил компанию купить ему за 17 млн долларов апартаменты в Нью-Йорке, куда он и отправился в качестве нового мирового медиамагната<sup>3</sup>.

Компания *Tuso* успешно работала, пока алчность ее руководителей не выросла до невероятных размеров. Зачитанное окружным прокурором Манхеттена Робертом М. Моргентау обвинительное заключение по делу бывшего СЕО разорившейся компании Денниса Козловски включало 38 пунктов. Общая сумма ущерба составила более 500 млн долларов. В числе прочего были упомянуты инкрустированная золотом душевая кабина стоимостью 6 тысяч долларов и подставка для зонтиков в форме пуделя стоимостью 15 тысяч долларов,

которыми компания намеревалась «порадовать» СЕО. Как заметил прокурор, что «если раньше мошенники, как правило, действовали в одиночку, то сейчас в их дела замешано множество людей, в том числе юристы, бухгалтеры, руководители компаний и члены совета директоров. Видимо, вся система прогнила насквозь»<sup>4</sup>.

Стабильное развитие компаний на фондовом рынке США и Европы в конце прошлого столетия привело к тому, что инвесторы поверили в финансовое «чудо». Казалось, что так называемая «новая экономика» может творить чудеса. Логику экономического развития стал определять, скорее, Д.К. Роулинг, а не Д.К. Гэлбрейт. В результате капитал сделался более доступным, советы директоров — более самодовольными, а руководители компаний стали чем-то вроде рок-звезд. Компании, инвесторы и контролирующие органы оказались в невыигрышном положении, а высшее руководство компаний разбогатело до неприличия.

Комментируя психоз конца 1990-х годов, антрополог Майкл Маккоуби сказал: «Поскольку многие руководители страдают нарциссизмом, компании не должны позволять им разрушать себя и ставить бизнес на грань разорения»<sup>5</sup>.

Англосаксонский вариант корпоративного капитализма, который был опробован и испытан в конце прошлого тысячелетия, оказался неудачным. Философия рыночной стоимости компании привела к результатам, совершенно обратным ожидаемым. Менеджеры богатели, обманывая акционеров. Это порождало вопросы по поводу роли СЕО.

Во второй части книги рассматриваются современные требования к руководителю компании, а также десять задач, которые он должен решать, чтобы добиться успеха. Но сначала в первой части книги мы рассмотрим факторы, определяющие эти новые требования. Для этого мы попытаемся ответить на два вопроса:

- Что такое бизнес?
- Кто такой СЕО?

---

---

# 1

---

## ЧТО ТАКОЕ БИЗНЕС

*Современная корпорация ведет свое происхождение от акционерной компании XVI века, которая представляла собой механизм, позволяющий акционерам владеть компанией с минимальным риском и использовать труд профессиональных управляющих. Цель бизнеса — обогащение владельцев за счет удовлетворения потребностей клиентов и многих других заинтересованных лиц. Реальная стоимость бизнеса определяется количеством денег, которое он может принести в будущем.*

**Р**оль СЕО непосредственно определяется развитием современных бизнес-структур. Эволюцию высшего руководства компаний нельзя рассматривать, не объяснив предварительно, что такое бизнес, зачем он существует и как работает.

Большинство работающих людей заняты в бизнесе. Компании обеспечивают занятость населения. Все мы являемся частью той или иной организации. Однако лишь немногие задаются вопросами о том, что на самом деле представляют собой эти организации, откуда они взялись и как работают. Мы просто плывем по течению корпоративной жизни, не задумываясь серьезно, почему все происходит именно так, а не иначе. Чтобы понять, почему бизнес процветает или разоряется, мы должны ответить на ряд фундаментальных вопросов о том, что же такое компания. Дэвид Паккард, один из основателей компании *Hewlett-Packard*, писал:

«Несколько человек собираются вместе и создают институт, который мы называем компанией, чтобы совместно делать то, что они не могут делать поодиночке»<sup>1</sup>.

Бизнес — это организация, предназначенная для получения прибыли. Она производит товары и услуги, за которые клиенты готовы платить деньги. Это организационный механизм, обеспечивающий инвесторам получение более высокой (по сравнению с банковской процентной ставкой) прибыли на вложенный капитал. Юридической формой бизнеса обычно является компания, которой владеют акционеры, а управляют менеджеры и которая использует наемный труд для обслуживания клиентов. Настоящая глава дает контекст для оценки роли CEO путем ответа на четыре фундаментальных вопроса:

- Зачем существуют компании?
- Кому служат компании?
- Что такое «успех» компании?
- Сколько стоит компания?

Ответы на эти вопросы позволят перейти непосредственно к анализу роли CEO.

## ЗАЧЕМ СУЩЕСТВУЮТ КОМПАНИИ?

Бизнес, крупный или малый, — это организация, созданная и действующая для обеспечения процветания акционеров. Такое становится возможным, если клиенты готовы платить за товары и услуги больше, чем эти товары и услуги обходятся для самой компании. Бизнес также обеспечивает занятость населения и может приносить пользу обществу, но цель существования бизнеса — делать деньги для его владельцев.

Высказанные выше утверждения могут быть оспорены. Кто-то скажет, что есть множество других важных причин существования бизнеса. Можно было бы согласиться с тем,

что важнейшая роль бизнеса заключается в обеспечении занятости, или что акционеры всего лишь получают свои законные доходы после того, как сотрудники и государство забирают свою долю созданной стоимости, или что экологическая и социальная функции бизнеса важнее получения прибыли.

Тем не менее автор исходит из предпосылки, что основная цель любой компании — обеспечение процветания акционеров, которое обычно достигается за счет роста прибыли. А государство пусть решает, как эту прибыль обложить налогами и как законодательно защитить права трудящихся и окружающую среду.

И все же наиболее успешные компании, обеспечивая соблюдение в первую очередь законных интересов своих владельцев-акционеров, в то же время принимают на себя и другие обязательства, учитывают потребности всех заинтересованных сторон.

### Происхождение акционерной компании

В древности наши предки занимались охотой и земледелием. Охотники и земледельцы ощутили потребность в обмене мяса на картофель и шкур на хлеб. До появления денег торговля осуществлялась просто, и в корпоративных структурах не было необходимости. Сделки совершались мгновенно. Товары переходили из рук в руки по взаимному согласию сторон. Золото и серебро, будучи редкими драгоценными металлами, использовались в качестве средства сбережения и обменивались на товары. Даже после появления денег торговыми операциями в основном занимались частные лица и семьи. Если они хотели что-то купить, то платили наличными, а остальные деньги хранили в кубышках.

Настоящей причиной возникновения компаний была вовсе не потребность в корпоративной торговле. Компании создавались для получения займов.

Денежные займы частным лицам осуществлялись просто. Заемщик отвечал по долгам и должен был выплачивать их независимо от того, что происходило с его бизнесом. Выплата долга была нелегким личным обязательством. Те, кому интересно, как Шекспир видел эту проблему в 1596 году, могут прочитать «Венецианского купца» и узнать, что произошло бы с Антонио, занявшим сторону Шейлока, если бы он не смог выплатить свой долг.

На самом деле в конце XVI века во всей Европе были развиты ранние формы корпоративных структур, создаваемых для защиты интересов людей. Концепция акционерной компании позволяла им объединяться, чтобы заплатить за участие в предприятии и затем получать свою долю прибыли. Попросту это означало, что люди совместно владели бизнесом, каждый из них имел определенную долю или акции. Если бизнес шел плохо, инвесторы теряли изначально вложенные в него деньги, но никто не мог заставить их платить больше. Они не отвечали по долгам предприятия своим личным имуществом.

Весьма характерно, что экспедиции из Европы в Новый Свет финансировали богатые аристократы, а осуществляли искатели приключений, часто не имевшие ни гроша за душой. Знать не хотела выносить все тяготы длительного и опасного путешествия по морю и нанимала «профессионалов», готовых противостоять суровому океану. Так возникла концепция наемного менеджмента. Кроме того, в случае провала предприятия она не желала рисковать чем-то большим, чем вложенные деньги (а это уже концепция ограниченной ответственности). Экспедиции Уолтера Рэли, который ввел в употребление табак, и Христофора Колумба, открывшего Америку, финансировались зарождающимися акционерными компаниями, без помощи которых мы, возможно, никогда не узнали бы ковбоя Мальборо.

Шекспир и сам был хорошо знаком с идеей корпоративной собственности. Его театр «Глобус» финансировался за

счет продажи части бизнеса пайщикам, которые давали деньги на его строительство и должны были получать свою долю прибыли (если бы таковая была). Но уже тогда предприниматели, имевшие громкие имена, не всегда способствовали обогащению акционеров.

Одновременно с концепцией привлечения *акционеров* и управления *менеджерами* возникла профессия бухгалтера, который должен был вести счета. Чтобы не позволять управляющим надувать себя, акционеры хотели видеть учетные книги и иметь точное представление о прибыли и активах. Так возникли ежегодный анализ деятельности компании и финансовая отчетность.

Корпоративные структуры позволяли людям совместно принимать на себя риски, связанные с бизнесом, не отвечая по долгам всем своим имуществом. Это, разумеется, делало компании с ограниченной ответственностью менее привлекательными заемщиками с точки зрения кредиторов. Если у вас занимает деньги компания, то в случае ее разорения вы рискуете не получить их обратно. Если ваш должник — частное лицо, в случае неуплаты долга вы, по крайней мере, можете претендовать на его дом и имущество. Это привело к возникновению концепции кредитоспособности и появлению рейтинговых агентств, определяющих, какие компании предпочтительно кредитовать.

Поскольку люди становились богаче, а опыт и энергия не всегда передавались по наследству вместе с деньгами, то все более отчетливым становилось разделение на акционеров (тех, кто владел бизнесом) и менеджеров (тех, кто им управлял). Однако идея использования третьих лиц в качестве инвесторов окончательно утвердилась лишь в XIX веке с наступлением индустриальной эры.

В конце XIX века за счет приобретения целого ряда компаний Джон Д. Рокфеллер создал компанию *Standard Oil Company*. Это сделало его не только самым богатым человеком в мире, но и объектом инспирированных государством антимонопольных замыслов. В 1890-е годы, не достигнув 60-

летнего возраста, Рокфеллер решил отойти от непосредственного участия в текущих делах компании. Анализируя решение Рокфеллера, Дэвид Гросс пишет:

«Рокфеллер (как и все поколение его соратников) передал часть бизнеса в руки более молодых людей, работающих по найму, получающих зарплату и имеющих способности к управлению. Это повлекло за собой окончательное отделение управления от собственности»<sup>2</sup>.

В 1890 году концепция отделения собственности от текущего управления была еще относительно *нова*. Сто лет назад главный руководитель компании, работающий на условиях полной занятости (как правило, председатель совета директоров или президент компании), был также и крупнейшим акционером. По мере развития, роста и усложнения бизнеса акционеры передавали менеджерам все больше полномочий. Собственниками корпораций все чаще становились не физические лица, а институциональные инвесторы. Соответственно, росла и роль CEO.

Огромный авторитет и баснословные оклады современных руководителей компаний — это прямое следствие развития профессиональных инвестиционных компаний. Данная тенденция стала результатом окончательного отделения собственности от управления.

Недавний всплеск интереса к правам акционеров и корпоративному управлению был вызван признанием инвесторами того факта, что менеджеры начинают слишком увлекаться самообогащением, отводя акционерам вторые роли.

## КОМУ СЛУЖАТ КОМПАНИИ?

Компания должна учитывать интересы всех участвующих сторон, включая отдельных лиц и группы людей, имеющих право на тот или иной «кусочек пирога» в компании и, следова-

тельно, озабоченных ее процветанием. В число контрагентов компании входят:

- акционеры, обеспечивающие поступление капитала в компанию за счет покупки акций;
- клиенты, приобретающие товары и услуги, производимые компанией;
- служащие, работающие в компании и управляющие ею;
- банкиры, предоставляющие займы;
- поставщики, предоставляющие компании товары и услуги;
- государство, регулирующее деятельность компании и облагающее ее налогами.

Именно от успешного взаимодействия компании с этими контрагентами непосредственно зависит ее процветание.

Руководителю компании приходится также иметь дело с другими, косвенно с ней связанными, группами людей, то есть с контрагентами «второго эшелона», которые представляют интересы контрагентов первого порядка и обеспечивают поле их деятельности. В их число входят:



Рис. 1.1. Взаимодействие СЕО с контрагентами компании

- совет управляющих;
- аудиторы;
- представители СМИ;
- политики;
- профсоюзы;
- объединения служащих компании;
- группы инвесторов;
- группы потребителей.

В определенном смысле компания обеспечивает удовлетворение потребностей всех заинтересованных лиц. Успешный руководитель добивается понимания всеми контрагентами интересов компании, вызывая в них доверие к ее безупречной истории. Разумеется, это нелегкая задача, потому что нередко интересы контрагента и компании расходятся.

Например, инвесторы и служащие компании заинтересованы прежде всего в получении прибыли. Но как ежегодная прибыль будет распределяться: в виде дивидендов акционерам или премий служащим? Поставщики могут быть заинтересованы в низкокзатратном производстве, негативно влияющем на окружающую среду, но это расходится с интересами людей, проживающих в непосредственной близости от предприятия.

В наиболее успешных компаниях руководство основано на «прозрачности» действий по достижению корпоративных целей. При этом учитываются законные интересы всех участников бизнеса, включая тех, кому он должен служить в первую очередь, то есть акционеров.

---

### **АКЦИОНЕРЫ ИЛИ СЛУЖАЩИЕ? ДИЛЕММА KNIGHT RIDDER**

*Knight Ridder* — одна из самых знаменитых американских газетно-издательских групп. Компания возникла в результате слияния *Knight Newspapers*, известной своими огромными ре-

дакционными ресурсами и числом журналистов, получивших Пулитцеровскую премию, и *Ridder Publications*, отличающейся жестким контролем над затратами и ориентированной на получение чистой прибыли.

Хорошей иллюстрацией к проблеме столкновения противоположных интересов послужила статья в журнале *Fortune* под названием «Тони Риддер никак не может победить» («*Tony Ridder just can't win*»). Будучи акционерной компанией, все акции которой котируются на фондовой бирже, *Knight Ridder* должна была оправдывать ожидания Уолл-стрит и наращивать прибыль. Но поскольку, как и в любом газетном бизнесе, основной статьей затрат компании были расходы на заработную плату, то в условиях падения цен на рекламу CEO компании Тони Риддер решил сократить штат. В статье отмечено, что журналисты ненавидят его за снижение расходов, а Уолл-стрит считает, что он потакает журналистам<sup>3</sup>.

Сотрудники редакции открыто критиковали CEO. Критика началась с электронного письма одного уволенного репортера, которое было перепечатано газетами *New York Times* и *Washington Post*. В письме говорилось:

«Вы, корпоративные писаки, отрываетесь от игры в гольф лишь для того, чтобы провизжать, что тираж газеты должен расти, и при этом произвольно урезаете бюджет... А когда этого оказывается недостаточно, вы начинаете увольнять сотрудников, причем именно тех, кто обеспечивал вам тираж. Что вы за безмозглые ослы? Парень, который меняет масло в моей машине, мог бы управлять *Knight Ridder* более разумно, чем вы».

Для Риддера, как и для любого другого руководителя компании, проблема заключается в том, чтобы угодить всем заинтересованным сторонам, имеющим разные цели и задачи. Служащие хотят иметь работу и, разумеется, требуют повышения заработной платы, улучшения условий труда. Инвесторы желают, чтобы росла прибыль, а в случае падения объема продаж это возможно лишь за счет сокращения затрат. Как пишет *Fortune*, «заработная плата — главная статья расходов газеты. Это аксиома, которую должны усвоить все руководители акционерных компаний, ра-

ботающих в газетном бизнесе. Если руководитель компании считает деньги, он наживает себе врагов в отделе новостей. Если он их не считает, не оберешься хлопот с Уолл-стрит».

---

## ТОЧКА ЗРЕНИЯ КОМПАНИИ *UNILEVER*

Англо-голландская компания *Unilever* — один из крупнейших в мире производителей потребительских товаров, владеющий многими известными брендами. В статье, посвященной влиянию Интернета на бренды, CEO компании Ниалл Фитцджеральд пишет:

«Сегодня компаниям некуда спрятаться. Служащие, потребители, государство, поставщики, акционеры и СМИ не только проявляют все больший интерес ко всем аспектам деятельности компании, но и при помощи Интернета могут узнать о ней буквально все. Это существенно сказывается на управлении брендами, поскольку репутация корпорации в целом все сильнее влияет на репутацию каждого отдельного бренда, и наоборот, ответственность за поддержание репутации брендов ложится на плечи CEO, по меньшей мере, столь же тяжелым бременем, как и на плечи бренд-менеджеров»<sup>4</sup>.

Она из задач CEO — сделать так, чтобы все менеджеры и сотрудники компании понимали, что любая неудача, связанная даже с одним-единственным брендом или клиентом, может негативно повлиять на репутацию корпорации в целом.

---

## Клиенты — прежде всего

Клиенты — это важнейшие контрагенты компании, хотя в профессиональной литературе и дискуссиях по поводу корпоративного управления им практически не уделяется внимания, как будто их и вовсе не существует.

Ошибка многих разорившихся компаний заключалась в том, что они слишком замыкались на самих себя и делали акцент исключительно на производство. Настоящий успех приходит тогда, когда компания выпускает именно то, что хотят покупать люди, а не тогда, когда компания просто делает то, что умеет делать. Наука и искусство маркетинга, в отличие от простого умения продавать товар, существуют для того, чтобы вновь и вновь определять, на какие товары и услуги есть реальный спрос. Самые высокие доходы обычно получают компании, имеющие «чутье» на товары, пользующиеся особым спросом.

Из-за наблюдаемой в последнее время одержимости идеей рыночной стоимости компании упускали из вида очевидные факты. До тех пор, пока бизнес не будет создавать нечто, представляющее ценность для клиентов, он не будет источником роста благосостояния.

### Круговорот добра

Компания не может ориентироваться на какую-то одну группу контрагентов в ущерб другой. Хотя главная ее цель заключается в обеспечении роста благосостояния акционеров, в конечном счете, те же акционеры заинтересованы в том, чтобы компания расширяла «горизонты» и удовлетворяла потребности других заинтересованных групп.

В книге Джеффри Гартена «С точки зрения главного CEO» («*The Mind of the CEO*») представлены результаты опроса тридцати руководителей компаний. Приведем некоторые высказывания<sup>5</sup>.

«Люди хотят, чтобы их компания была «добропорядочным членом общества». Они хотят, чтобы она проявляла реальную заботу об обществе, об окружающей среде. Они хотят, чтобы она имела «социальную совесть». В среде руководителей и

служащих компании бытует мнение, что компания должна иметь душу» (*Джорма Оллила, глава компании Nokia*).

«Компании, которым мы доверяем, имеют огромное преимущество. В интересах самой же компании, чтобы ее считали «добропорядочным членом общества» (*Сэр Мартин Соррел, руководитель международной маркетинговой группы WPP*).

«Результаты проведенных нами опросов клиентов показали, что люди предпочитают приобретать товары и услуги у компаний, которым они доверяют. По правде говоря, они стремятся иметь дело с компаниями, пользоваться услугами которых не стыдно перед знакомыми» (*Сэр Марк Моду-Стюарт, председатель Royal Dutch Shell*).

«Я знаю людей, которые считают, что мы заинтересованы исключительно в максимальном извлечении краткосрочной прибыли. Я и сам горячий сторонник того, чтобы обеспечивать нашим акционерам высокую квартальную прибыль, которая повышает конкурентоспособность компании. Однако я не вижу противоречия между краткосрочной и долгосрочной прибылями. Компании процветают лишь в том случае, если они служат клиентам и обществу и если их служащие ощущают себя полезными и ценными работниками» (*Лорд Брауни, руководитель компании BP*).

Поскольку интересы разных контрагентов переплетаются все более тесно, компании должны понимать: то, что сегодня кажется благотворительностью или социальным жестом, в действительности увеличивает стоимость предприятия. СЕО обязан тонко чувствовать, как соблюсти интересы различных контрагентов, а задача линейных руководителей — удовлетворение потребностей одной или двух групп заинтересованных лиц.

## ЧТО ТАКОЕ «УСПЕХ» КОМПАНИИ?

Ответ на этот вопрос зависит от точек зрения заинтересованных лиц.

Автор исходит из того, что мерой успеха компании служит рост благосостояния акционеров в результате максимально эффективного использования капитала, что, в свою очередь, обычно становится следствием роста прибыли. Это единственный истинный показатель успеха, поскольку только он позволяет компании достигать производных целей, включая обеспечение занятости, разработку новых товаров и услуг и вклад в общественное развитие.

Другая точка зрения на этот вопрос состоит в том, что критерий успеха компании — это возможность получить более высокую прибыль, чем средняя прибыль на вложенный капитал. Обозреватель Джеффри Колвин пишет в журнале *Fortune*:

«Политические обозреватели обычно говорят: «следи за деньгами», журналисты, пишущие о бизнесе, закликают: «следи за капиталом». Мы увлекаемся достижениями в области технологий, корпоративной политикой, маркетинговыми акциями и битвами за долю на рынке. Все это важно, но не это определяет конечный результат. Успех бизнеса, в конечном счете, зависит от прибыли, превышающей стоимость капитала»<sup>6</sup>.

Капитал компании — это, во-первых, *обязательства*, то есть заемные средства, и, во-вторых, *собственные средства*, то есть вклады акционеров, или акционерный капитал. Кредиторы получают вознаграждение в виде процента, выплачиваемого на регулярной основе, а также в виде единовременного возврата основной суммы долга. Ежегодная цена заемных средств — это сумма выплаченных по ним процентов в течение года. Чем более рискованной считается компания, тем

более высокий процент требуют кредиторы. Для вкладчиков, обеспечивающих акционерный капитал компании, вознаграждением служат выплата дивидендов и обладание акциями, которые (как они надеются) могут вырасти в цене. Ежегодную цену акционерного капитала (то, во что он обходится компании) рассчитать труднее, однако она выше, чем ежегодная цена заемных средств, потому что акционеры подвергают себя большему риску и рассчитывают на более высокую прибыль.

Так называемая *цена капитала* рассчитывается на основе стоимости заемных средств и стоимости акционерного капитала. Для большинства компаний эта величина составляет 7—8% в год, хотя она может варьироваться в зависимости от средней ставки процента и соотношения между величиной заемных средств и акционерного капитала. Чтобы благосостояние акционеров росло, прибыль на проекты и инвестиции, с которыми работает компания, должна превышать цену капитала. Если прибыль на проекты и инвестиции меньше цены капитала, инвесторы несут убытки.

В табл. 1.1 представлены данные о прибыли на используемый капитал (ROCE) пяти крупнейших британских компаний в 2000 году<sup>7</sup>. Эти компании случайно оказались в ряду

Таблица 1.1. *Прибыль на используемый капитал (ROCE)\* пяти крупнейших компаний Великобритании, 2000 год*

Компания	ROCE, %	Цена капитала, %
Glaxo	35	7
Shell	20	8
BP	16	8
AstraZenica	31	7
Unilever	16	7

\* ROCE — Return On Capital Employed.

крупных. Их прибыль на используемый капитал — не самая высокая в корпоративном мире, но они обеспечивают процветание акционеров, поскольку прибыль выше цены капитала. Цена капитала данных компаний низкая, потому что эти крупные стабильные компании считаются менее рискованными, чем предприятия малого бизнеса, и, соответственно, они получают займы под более низкий процент.

Показатель ROCE компании может меняться по годам, но наиболее успешные компании всегда будут иметь самую высокую прибыль на используемый капитал. Низкая прибыль на капитал в течение определенного периода времени иногда объясняется тем, что компания якобы пытается обеспечить себе стратегическую позицию в будущем, которая позволит получать более высокую долгосрочную прибыль. Однако я весьма скептически отношусь к этой точке зрения. Как сказал выдающийся английский экономист Джон Мейнард Кейнс (1883—1946), «в долгосрочной перспективе мы все будем на том свете».

Квартальная отчетность не позволяет судить о прибыли на капитал, но если компания не имеет стабильной высокой прибыли в течение года, то это может означать, что она использует неудачную модель построения и развития бизнеса. Инвесторы обычно стремятся поддерживать те команды менеджеров и тот бизнес, которые обеспечивают рост капитала.

Быстро увеличить прибыль на капитал довольно легко. Для этого ее нужно изымать из бизнеса, не делать никаких инвестиций и продавать активы. До тех пор пока клиенты будут продолжать покупать продукцию компании, инвестированный капитал будет приносить более высокую прибыль. В реальной жизни этого не происходит, потому что если деньги не вкладываются в модернизацию, то производимые компанией продукты устаревают и их качество снижается. В конечном счете, от сокращения инвестиций страдают объем продаж и прибыль.

С другой стороны, можно увеличить объем продаж, вложив значительные средства в новое оборудование и новые продукты, и таким образом повысить долю компании на рынке. Но если возросший объем продаж окажется менее прибыльным, то есть прибыль на вложенный капитал снизится, это будет означать, что капитал используется неэффективно и что компания страдает от избыточной капитализации.

Главная задача заключается в том, чтобы поддерживать равновесие и инвестировать нужный товар в нужное время. Это легче сказать, чем сделать, но это единственный путь к настоящему успеху.

## СКОЛЬКО СТОИТ КОМПАНИЯ?

Стоимость компании — основной критерий успеха CEO. Растет ли этот показатель? Многие воспоминания деятелей бизнеса начинаются с фразы о том, что за время своего пребывания в должности руководителя компании N они заработали для акционеров столько-то миллионов. Но так ли это?

Реальная *рыночная стоимость* компании выясняется только при ее продаже или рассчитывается на основании цены, по которой продаются акции, если они котируются на фондовой бирже. Однако *истинная стоимость* компании определяется текущим денежным эквивалентом будущих поступлений, которые может принести бизнес... если только мы знаем величину этих будущих поступлений.

Одна из причин произошедших в последнее время корпоративных скандалов состоит в том, что пока инвесторы рассуждали о *бумажной стоимости* компании, то есть о *возможной стоимости* акций при продаже на фондовом рынке, многие представители высшего руководства и CEO компаний получали *реальные* деньги, продавая акции и получая вознаграждение и надбавки к заработной плате благодаря чрезмерно раздутым и неустойчивым ценам на акции.

## Не верьте фондовому рынку!

Кто-то может сказать, что цена акций компании, котирующейся на фондовом рынке, отражает ее истинную стоимость. Это неверно. Цена акций — это цена, которую вы заплатите, чтобы купить некоторое число акций в определенный день. Она отражает текущий уровень информированности инвесторов о компании и их отношение к ней, однако нет никаких оснований считать эту цену реальным показателем стоимости бизнеса. Стоимость акций просто отражает сложившееся на данный момент общественное мнение о компании.

Кривая стоимости акций большинства компаний, особенно работающих в области телекоммуникаций, СМИ и высоких технологий, в последнее время напоминает контуры горы Эверест, причем пик приходится на весну 2000 года. Но в какой точке эта кривая отражает реальную стоимость компаний?

Те, кто инвестировал в телекоммуникационные компании, СМИ и высокие технологии, убеждали себя, что высокий темп роста будет постоянным и что Интернет — это действительно «новая парадигма». Когда в январе 2000 года солидный (и очень богатый) медиагигант *Time Warner* за 150 млрд долларов приобрел компанию *AOL*, которая теперь ничего не стоит, акционеры *AOL* претендовали на львиную долю этой суммы, что являлось небывалым по масштабу коллективным самообманом.

Уоррен Баффет, один из наиболее успешных в последнее время инвесторов в США, в годовом отчете своей компании *Berkshire Hathaway* пишет:

«Мы не стремимся максимально повысить стоимость акций компании... Мы хотим, чтобы они продавались по ценам, не выходящим за рамки узкого диапазона, отражающего *истинную* стоимость бизнеса<sup>8</sup> [курсив мой]. Я бы сказал, что истинная стоимость компании — это сумма всех будущих денежных поступлений, если только их величину можно рассчитать».

Цена акций не должна вводить в заблуждение руководство компании. Сама по себе она не должна ни радовать, ни огорчать. Цена акций — всего лишь «моментальный снимок» отношения к компании.

## Все дело в поступлении денежных средств

Чистые свободные средства — это реальные денежные поступления в течение года за счет деятельности компании за вычетом средних операционных расходов и необходимых инвестиций. Чистые свободные средства — не то же самое, что ежегодная прибыль. Прибыль — расчетная величина, учитывающая такие факторы, как амортизация материальных активов, то есть теоретически рассчитанные ежегодные отчисления на замену устаревшего оборудования и активов. Прибыль — это не наличные деньги.

Компании могут ежегодно рапортовать о получении прибыли, а на самом деле — идти прямой дорогой к банкротству. Наиболее распространенная проблема — невозможность получения денег с клиентов. Продажи включаются в активы, а неоплаченные долги отражаются в бухгалтерском балансе как «счета к получению» или «дебиторская задолженность».

Истинная стоимость компании — это сумма реальных чистых свободных средств, полученных в течение года. Если предположить, что величина заемных средств и акционерного капитала остается неизменной, то чистые свободные средства — это то, что компания получает в течение года сверх этой величины. Стоимость бизнеса можно рассчитать при помощи простого уравнения:

$$СБ = ЧСС1 + ЧСС2 + ЧСС3 + ЧСС4 \text{ и т. д.},$$

где: СБ — стоимость бизнеса;

ЧСС1, ЧСС2, ЧСС3, ЧСС4 и т. д. — чистые свободные средства, полученные в разные годы.

Остается ответить на два вопроса: какова текущая стоимость будущих денежных поступлений и какой в реальности будет величина этих денежных поступлений?

### Выбор учетной ставки

В академических кругах огромное внимание уделяется вопросу о том, как определить величину будущих денежных поступлений. Гораздо меньше внимания уделяется такому простому вопросу, как вопрос о величине учетной ставки.

Учетная ставка — это процент, по которому редуцируется стоимость будущих денежных поступлений, отражая стоимость денег во времени, то есть упущенный доход в виде процентной ставки. Если бы величину денежных поступлений в будущем году можно было с уверенностью предсказать сегодня, то стоимость этих поступлений равнялась бы величине банковского вклада, обеспечивающего будущий доход. Таким образом, учетная ставка — это то же самое, что процентная ставка, поскольку она отражает упущенную прибыль, которая могла бы быть получена, если бы деньги были положены в банк.

На практике денежные поступления компании непредсказуемы. В связи с риском и неопределенностью учетная ставка несколько превышает процентную ставку. Чем менее предсказуема величина будущих денежных поступлений, тем больше ставка дисконта превышает ставку процента, отражая эту неопределенность.

Вокруг концепции *показателя бета*, отражающего чувствительность цены акций к колебаниям рынка и, следовательно, теоретическую непредсказуемость величины будущих денежных поступлений, сформировалась целая научная дисциплина. Но в действительности проблема сравнения стоимости одной компании со стоимостью другой заключается не столько в том, какую учетную ставку выбрать, сколько прежде всего в том, как точно определить, будут ли расти будущие денежные поступления, и если да, то насколько быстро.

## Все дело в скорости роста

Единственное, что действительно обеспечивает более высокую стоимость одних компаний по сравнению со стоимостью других, — это способность увеличивать будущие денежные поступления. Неважно, сколько усилий вложено в определение «правильной» учетной ставки. Быстрорастущая компания, у которой быстро увеличиваются чистые свободные средства, всегда будет стоить дороже, чем компания, развивающаяся медленно (при изначально равных положениях обеих). Инвесторы высоко оценивали стоимость интернет-компаний (что сегодня кажется смешным) не потому, что хотели выбросить свои деньги на ветер, а потому, что действительно считали потенциал роста этих компаний практически безграничным.

Денежные поступления растут, если увеличивается объем продаж (вследствие увеличения доли компании на рынке или быстрого роста самого рынка). Рынки компьютеров, мобильных телефонов, видеоигр и лекарственных препаратов отличались высокими темпами роста потому, что отражали технологические и социальные перемены. Производство стали, сельскохозяйственной техники и автомобилей по вполне очевидным причинам росло гораздо медленнее.

Простым показателем потенциала компании является ее рост в течение нескольких лет в отрасли, которая сама по себе имеет хорошие перспективы развития. Такие компании инвесторы почти всегда рассматривают как быстрорастущие и рассчитывают на увеличение будущих денежных поступлений. Это значит, что, учитывая потенциальное увеличение текущих денежных поступлений в будущем, инвесторы оценивают их стоимость выше, чем стоимость компаний, растущих медленно. Несомненно, растущие компании имеют более высокую истинную стоимость. Проблема рынка,

на котором ожидалось повышение курса акций, заключалась в том, что слишком много инвесторов имели неверное представление о темпах будущего роста.

Между тем бизнес — это просто машина для делания денег, и роль руководителя компании заключается в том, чтобы заставить эту машину работать как можно эффективнее.

---

---

# 2

---

## КТО ТАКОЙ СЕО

*Деятельность исполнительного директора имеет огромное значение для компании. Об этом свидетельствуют факты разорения фирм в развивающихся отраслях и успеха на сужающихся рынках. Талантливые руководители умеют видеть «лес за деревьями» и мыслить об огромных, сложных компаниях в простых категориях, как о «магазинчике на углу». Эволюция роли и стиля работы руководителей компаний отражает этапы развития фондового рынка. Если в прошлом СЕО были основателями и владельцами компаний, то в последние годы они стали чем-то вроде рок-звезд. Недавние банкротства заставляют инвесторов искать более «уравновешенных» руководителей нового типа.*

**С**ЕО играют особую роль, обеспечивая процветание компании или приводя ее к разорению. Их деятельность влияет на всех, кто вовлечен в бизнес, то есть на тех, кто в нем работает и кто им владеет.

СЕО обеспечивают руководство и управление. Они определяют важнейшие принципы работы организации. Именно они должны формулировать видение компании, разрабатывать стратегию, принимать решения, касающиеся структуры организации, нанимать служащих, инициировать изменения, осуществлять сделки и контролировать коммуникации компании.

Успех бизнеса — это результат коллективных усилий, но руководитель несет особую ответственность, обеспечивая постановку задач, генерируя энергию и создавая мотивацию

для их выполнения. Хороший руководитель компании подбирает профессиональный персонал и превращает его в дружную сплоченную команду, ориентированную на достижение высоких результатов. Плохой СЕО привлекает менее способных людей и часто недостаточно четко формулирует стоящие перед ними задачи. В результате ему не удастся создать сплоченную команду, что, соответственно, не позволяет добиться успеха.

Даже самая крупная компания состоит (или должна состоять) из отдельных небольших бизнес-подразделений. Сильный руководитель отбирает и поощряет других способных управляющих и таким образом обеспечивает успешную работу всех подразделений компании. Наиболее благополучные крупные компании включают в себя множество небольших процветающих предприятий, возглавляемых квалифицированными, уверенными в себе и предприимчивыми руководителями. Эти люди — лидеры по духу, а не по должности.

Компании — не демократические организации, в которых каждое решение принимается на основе голосования. По практическим соображениям, для того чтобы компания нормально работала, и акционеры, и, разумеется, линейные руководители наделяют СЕО непропорционально широко полномочиями. По этим же соображениям правительство, избираемое на основе голосования, и население страны наделяют огромной властью президента и премьер-министра. Это наилучшим образом позволяет реализовать принятые решения и обеспечить «движение» большого числа людей в нужном направлении. Но при этом в руках одного человека сосредотачивается огромная власть.

Хорошие СЕО имеют очень большое влияние, потому что они играют самую главную, центральную роль в организации, что позволяет им распределять и использовать ресурсы компании для решения конкретных задач. Однако если назначенные руководители выполняют свои функции плохо, если им не удастся определить ясные цели и разработать чет-

кую стратегию, то они создают серьезные препятствия для продвижения вперед и не могут сформировать работоспособную команду менеджеров. Плохие CEO, как никакие другие экономические факторы, мешают процветанию компании и акционеров, ибо занимаемый пост предоставляет им огромную власть.

### ИМЕЕТ ЛИ ЗНАЧЕНИЕ, КТО РУКОВОДИТ КОМПАНИЕЙ?

Одни компании добиваются успеха, другие разоряются. Даже в одной и той же отрасли есть процветающие и убыточные фирмы. Так, прибыльные дешевые авиакомпании *Southwest*, *Ryanair* и *Jet Blue* успешно работали в период спада, последовавшего за терактом 2001 года в США. А вот компании *British Airways*, *American Airways* и *United Airlines* в тот же период понесли колоссальные убытки. Или, например, в такой быстрорастущей отрасли, как производство персональных компьютеров, компания *Dell* получала огромную прибыль, а оба ее главных конкурента, *Compaq* и *Hewlett-Packard*, не оправдали связанных с ними ожиданий.

Каждая компания переживает хорошие и трудные времена. Технологический гигант, компания *IBM* лидировала на рынке офисного оборудования, затем понесла рекордные убытки, а потом вновь начала успешно работать. Такая же история произошла с крупнейшей британской компанией розничной торговли *Marks & Spencer*, которая была «героем», затем стала «злодеем», а в итоге — снова «героем». Это трудно доказать, но, несомненно, должны быть примеры, демонстрирующие, что управление в целом и личности высших руководителей в частности реально влияют на результаты деятельности компании. Считается, что Лу Герстнер спас компанию *IBM*. Роджер Холмс руководил компанией *Marks & Spencer* в период ее возрождения. Оба они уделяли особое внимание формированию новых команд.

## И у каждой собаки...

Английский писатель Чарльз Кингсли в 1863 году написал: «И у каждой собаки будет свой праздник». В определенной степени это относится и к компаниям. Все они переживают хорошие и трудные времена. Люди и организации проходят через победы и поражения. Наиболее успешные руководители компаний действуют правильно и тогда, когда их бизнес находится в упадке, и тогда, когда он процветает. Недостаточно просто хорошо управлять компанией в период подъема или уметь безжалостно сокращать затраты в период упадка. СЕО не должны смотреть на развитие бизнеса однобоко.

Иногда СЕО вносят наиболее ценный вклад в работу компании именно в период, когда дела у нее идут плохо. Последующий успех компаний говорит о том, что их работа была лучше, чем у конкурентов, и обеспечивала фундамент для дальнейшего процветания. Хорошо работающие в период подъема исполнительные директора не считаются достаточно опытными, ведь плыть во время прилива легко. Гораздо более высокую оценку заслуживает правильная работа в период спада. По-настоящему эффективно работает тот руководитель, чья компания считается лучшей среди равных, независимо от того, что происходит в экономике в целом.

В числе прочего СЕО несут ответственность за отбор менеджеров и постановку приоритетных задач. В статье, опубликованной в журнале *The Economist*, отмечается: «В период кризиса жизненно важно иметь нужных людей в нужном месте. В период подъема компании имеют достаточную жировую прослойку, «амортизирующую» неправильные решения. В период спада хорошее управление становится вопросом выживания компании»<sup>1</sup>.

## Достаточно ли только уметь рисковать?

Управление компанией — это не заключение пари в надежде на лучшее. Даже для наиболее рискованных предпринимателей управление компанией — это кропотливая и после-

довательная работа по выполнению множества мелких дел. Свободный рынок работает не так, как Лас-Вегас. В 1735 году американский политик (и успешный бизнесмен) Бенджамин Франклин написал: «Человеческое счастье зависит не столько от крупного везения, которое выпадает редко, сколько от маленьких удач, случающихся каждый день»<sup>2</sup>.

Надежного рецепта, позволяющего быстро разбогатеть, занимаясь бизнесом, нет, хотя, может быть, он и знаком финансовым специалистам и банкирам-инвесторам. Порой кажется, что состояния создаются быстро, почти мгновенно, но затем большинство их оказывается плодом иллюзорного, существующего только на бумаге везения, основанного на ошибочных прогнозах.

Успех — это вдохновенное видение, претворенное в реальность благодаря умной и взвешенной стратегии, которая в свою очередь осуществляется путем оперативных и разумных тактических действий. Разработка такой стратегии требует времени. Чтобы сделать бизнес прибыльным, нужен CEO, умеющий видеть и использовать «маленькие достижения, которые происходят каждый день».

## Руководство — специфика работы CEO

Очевидно, что CEO должны руководить компанией, но точно определить конкретное содержание их деятельности очень трудно. Быть руководителем — значит демонстрировать определенный образ действий и такие нормы поведения, которые создают атмосферу доверия как внутри компании, так и за ее пределами. В 2002 году редактор журнала *Red Herring* Джейсон Понтин писал о руководстве:

«Лучшие руководители компаний... скромны в жизни и не подчеркивают своей значимости. Они, как дети, восхищаются продуктами компании и верят, что превосходное качество этих продуктов — лучшая гарантия успеха. Они надеются, что их клиенты

получат удовольствие и будут приятно удивлены. Они никогда не врут своим инвесторам. И самое главное, они верят, что величайшее их достояние — это люди, работающие в компании»<sup>3</sup>.

Хотя руководители компаний должны всесторонне обсуждать принимаемые ими решения, им не следует действовать подобно политикам или перекладывать ответственность на различные комиссии, стремясь к консенсусу. Они должны действовать и принимать решения, ознакомившись со всеми фактами и мнениями.

Говорят, министр обороны США Дональд Рамсфелд, выступая во время «войны с терроризмом», заметил: «Если бы прежде, чем что-нибудь сделать, все ждали, пока их намерения получат всеобщее одобрение, не существовало бы такого понятия, как руководство»<sup>4</sup>. Это принцип работы эффективного CEO.

### Характер, воспитание или постоянная учеба?

Лишь немногие из тех, кто работает в бизнесе, назначаются на руководящие должности. Гарантирует ли процесс отбора руководителей, что руководящие должности всегда будут занимать наиболее способные люди? Конечно, нет. Многие CEO оказались плохими руководителями, а некоторые даже преступниками. Так что же способствует становлению личности руководителя компании — основные черты характера, престижное образование или просто напряженная работа?

Часто спорят: политическими и военными лидерами рождаются или становятся? Как ни странно, именно король Франции Людовик XVIII в 1819 году, обращаясь к кадетам, сказал: «Помните, что каждый из вас носит в своем ранце фельдмаршальский жезл. Сможете ли вы им воспользоваться, зависит от вас»<sup>5</sup>.

Фредерик Тейлор, которого часто называют отцом современной теории управления, написал в 1911 году свои «Принципы научного управления» (*Principles of Scientific Management*), где отметил:

«В прошлом господствовало представление, которое хорошо выражает фраза «Капитанами промышленности не становятся, а рождаются».

В будущем мы поймем, что лидеры не просто рождаются таковыми, но и должны получать хорошую подготовку. Раньше все определял человек. В будущем все будет определять система»<sup>6</sup>.

Способностями, необходимыми хорошему руководителю компании, обладают многие люди в бизнесе. Зачастую назначение на руководящую должность — вопрос времени и везенья. Хотя я не заглядываю так далеко, как Ф. Тейлор, и не свожу все к технике, я считаю, что высокое качество работы зависит от следования определенным принципам, которые я постарался изложить далее.

Руководители не могут позволить себе только выполнять приказания и инструкции. Они должны думать о своей компании, разрабатывать планы и решать сегодня, как бизнес будет развиваться в будущем. CEO обязаны самостоятельно находить ответы на все вопросы.

## ПРОСТОЙ ВЗГЛЯД НА СЛОЖНЫЕ ВЕЩИ

Многие компании — это огромные, сложные организации с множеством сотрудников и обширными международными связями. Но даже в таких условиях лучшие руководители не упускают из виду важнейшую простую истину, что есть базовые, фундаментальные принципы бизнеса, равным образом применимые и к деревенскому, и к международному рынку.

Говорят, что Маргарет Тетчер, долгое время занимавшая пост премьер-министра Великобритании, сравнивала управление британской экономикой с управлением «магазинчиком на углу» (ее отец владел магазином в небольшом городке в Линкольншире). Может быть, по отношению к национальной экономике такое сравнение не совсем корректно, но по отношению к бизнесу оно содержит рациональное зерно.

СЕО должен сохранять простой взгляд на сложную организацию и уметь воспринимать ее (даже если это крупная многонациональная компания) так же, как отец Маргарет Тетчер, олдермен\* Альфред Робертс, воспринимал свою бакалейную лавочку в Грэнтхеме.

Многие руководители высшего звена, возглавляющие важнейшие подразделения крупных корпораций, страдают от нехватки такого важного качества, как умение относиться к бизнесу как к «магазинчику на углу». Они четко представляют себе круг своих обязанностей — маркетинг, продажи, операции, производство, финансы, — но, по-видимому, не могут или не хотят воспринимать концепцию в целом. Они часто упускают из виду главное, а именно: любой бизнес существует лишь затем, чтобы создавать действительно необходимую клиентам продукцию и таким образом приносить прибыль.

Непревзойденное мастерство и даже его совершенство в отдельных областях деятельности — и есть корпоративная миссия высших руководителей. Но если они хотят стать настоящими СЕО или, по крайней мере, представлять себе, чего намерены добиться от своих компаний, они должны вырваться из рамок ограниченного мышления и увидеть картину в целом, а именно, что:

- отдел продаж ищет новых клиентов и увеличивает объем операций, упуская из виду, что трудности с получением платежей чреватy нехваткой финансовых ресурсов;

---

\* Олдермен (*англ.* alderman) — член совета графства или городского совета в Англии, который не избирается населением, а кооптируется.

- производственный отдел считает каждый цент производственных затрат, не понимая, что их сокращение может привести к значительному ухудшению реального или воспринимаемого качества продукта и, следовательно, к снижению прибыли;
- менеджеры-администраторы упрощают процессы внутреннего управления и сокращают затраты, не думая о том, что это может обернуться потерей клиентов, недовольных усложнением и увеличением сроков обработки заказов;
- службы финансового контроля придумывают новые формы строгой отчетности для сокращения рисков и более точных расчетов, но достигнутая при этом экономия будет меньше, чем затраты.

В крупных компаниях специалисты обычно сосредоточены на отдельных участках работы и нередко забывают, для чего, собственно, существует бизнес в целом. Высокий уровень специализации и ее узкая направленность, а также соответствующий менталитет, который можно сравнить с привычкой смотреть на мир сквозь узкие бойницы башни, могут совершенно расстроить работу компании.

Руководитель многонациональной компании, ворочающей миллиардами, должен знать основы управления бизнесом так же хорошо, как и успешный управляющий «магазинчиком на углу». Хорошие CEO благополучно борются с «близорукостью» и ограниченностью. Такие CEO способны «видеть лес за деревьями» и сводить сложное к простому. Они стремятся смотреть на бизнес глазами сторонних наблюдателей и потому знают, как воспринимают его клиенты и акционеры.

Исполнительным директорам платят за то, что они думают не только о конкретной работе, но и о возможностях компании. Хорошие руководители задают себе множество вопросов. Однако, сосредотачиваясь на тех или иных направлениях деятельности, они должны быть последовательными.

Те, кто часто меняет свои взгляды или не претворяет стоящие идеи в жизнь, терпят неудачу. СЕО должны серьезно интересоваться истоками бизнеса и ситуацией в других компаниях, знать, чем занимаются конкуренты, чего хотят клиенты и куда движется отрасль.

## РИСКОВАННАЯ РАБОТА

Характерная особенность бизнеса — высокая текучесть таких кадров, как исполнительные директора, и скорость ее растет. В ноябре 2001 года лондонская газета *Evening Standard* опубликовала статью под заголовком «*Bloodbath in the Boardroom Puts Pressure on Chiefs*», который можно перевести как «Промывание крови» на советах директоров как средство давления на руководителей». В статье говорилось, что средняя продолжительность пребывания в должности СЕО в США составляет 5,5 года, в Великобритании — 5 лет. Было приведено высказывание Джона Челленджера, руководителя кадрового агентства *Challenger, Grey & Christmas*:

«Работа СЕО стала похожа на работу президента США. Вы назначаетесь на один срок, а затем, если вам очень повезет, можете остаться на второй. Совет директоров — не более чем группа союзников, отобранная СЕО, но она независима, как Конгресс. Рост независимости обуславливает усиление контроля над деятельностью СЕО»<sup>7</sup>.

Исследование, выполненное консультантами компании *Booz Alien & Hamilton*, показывает, что средняя продолжительность пребывания в должности исполнительного директора в 2500 крупнейших мировых компаниях в 1995 году составляла 9,5 года, а к 2001 году сократилась до 7,3 года<sup>8</sup>. Причем 39% представителей высшего руководства (СЕО), покинувших должность в 2002 году, были уволены. По этому поводу Дэвид Ньюкирк из компании *Booz Alien* пишет:

«Руководители компаний подвергаются контролю и давлению, не виданным со времен Великой депрессии. Тайны руководительского мастерства больше не существует»<sup>9</sup>.

К маю 2002 года, после обвала рынка, по оценкам газеты *The Business*, продолжительность пребывания на посту CEO не превышала двух лет.

«Советы директоров теряют терпимость к исполнительным директорам, которых рассматривают «под микроскопом» по многим причинам, а не только из-за на шумевших в прессе скандалов»<sup>10</sup>.

Сокращение срока работы на посту CEO обычно объясняют краткосрочностью перспектив фондового рынка, в связи с чем нервные инвесторы увольняют CEO. Но гораздо большее значение имеет тот факт, что советы директоров считают, будто увольнение CEO-«неудачника» действительно может быстро поправить положение.

Издержки от найма неподходящего CEO огромны. Компания может остаться без четко сформулированного видения, что будет расхолаживать служащих. А в результате непоследовательность стратегии и приведет к нерациональному использованию ресурсов. Отсутствие доверия к руководителю подрывает веру менеджеров в себя, а это ведет к тактическим ошибкам. Хорошие специалисты испытывают разочарование и покидают компанию. Цена акций падает, расходы на обслуживание долга растут, инвесторы беспокоятся. При этом во многих случаях основная доля вины ложится на одного человека, и неэффективного исполнительного директора увольняют.

С другой стороны, хороших CEO окружают и высококлассные специалисты. Управлять крупным бизнесом в одиночку нельзя. Кроме того, они предпринимают верные шаги,

а главное, умеют делить славу и денежное вознаграждение с другими.

Руководители компаний, отличающиеся стремлением к самовозвышению и подавлению персонала или очевидной страстью к саморекламе, обычно не обеспечивают повышения благосостояния акционеров. Такое положение можно сравнить с ситуацией в оркестре, когда талантливый дирижер считается важнее одаренного солиста, исполняющего второстепенную партию.

### СЕО ДОЛЖНЫ РАБОТАТЬ ЛУЧШЕ ВСЕХ

Благосостояние акционеров чаще всего отражает цена акций компании, котирующихся на фондовом рынке. Отчасти она зависит от финансовых показателей бизнеса, то есть от его способности приносить прибыль, а отчасти — от его восприятия, иными словами, от ожиданий, возлагаемых на бизнес. Работа СЕО и команды менеджеров должна обеспечивать успех в обоих направлениях. Она должна гарантировать ежегодные поступления денежных средств и вселять уверенность в том, что они не прекратятся в будущем.

Для одних секторов экономики характерны значительно более высокие темпы роста по сравнению с другими секторами. Но этот потенциал, видимый не только изнутри отрасли, но и извне, обычно обуславливает интенсивную конкуренцию. Значительный темп роста в отрасли не всегда означает такой же уровень прибыли или высокий рейтинг компании на фондовом рынке. Последние зависят от степени интенсивности конкуренции.

Другие отрасли имеют неопределенное будущее и страдают от очевидного переизбытка мощностей и низкой прибыли. Однако и в этих отраслях хорошая команда менеджеров способна обеспечить получение прибыли. Кроме того, мож-

но покупать слабые конкурирующие компании, консолидировать их и добиваться высокой окупаемости инвестиций. Даже в развитых отраслях можно получать прибыль.

Руководитель, жалующийся, что акции его компании недооценивают, должен винить в этом только себя. Он не обеспечил рост прибыли, и/или ему не удалось убедить потенциальных инвесторов в том, что у компании блестящее будущее. Какой бы ни была причина, решение проблемы зависит от CEO. Прибыльность операций и высокий рейтинг определяются не только тем, в каком секторе экономики работает компания, но и эффективностью действий CEO.

### К вопросу о получении высокой прибыли

Как было отмечено в первой главе, компания процветает, если ее стоимость на протяжении нескольких лет растет быстрее, чем средний уровень инвестиций. Рост достигается благодаря получению более высокой прибыли на вложенный капитал по сравнению с конкурентами. В таблице 2.1 представлены десять крупнейших мировых корпораций, лидировавших по объемам вновь созданного богатства в 2001 году. Таблица составлена на основе расчетов, выполненных консалтинговой компанией *Stern Stewart*, которая предложила любопытную идею использовать показатель прироста богатства (Wealth Added Index, WAI)<sup>11</sup>.

Попросту говоря, добавленное богатство — это вновь созданная стоимость для акционеров, то есть общий объем полученной ими прибыли в виде прироста цены акций и дивидендов за пять лет. Это сумма денег, полученная *сверх* нормы прибыли на использованный акционерный капитал. (Разумеется, акционеры многих менее крупных компаний получают более высокие прибыли по сравнению с прибылями «китов», представленных в таблице, но здесь компании перечислены в порядке убывания не процентного отношения добавленного богатства, а его объема.)

Таблица 2.1. Крупнейшие мировые компании, создающие богатства, 2001 год

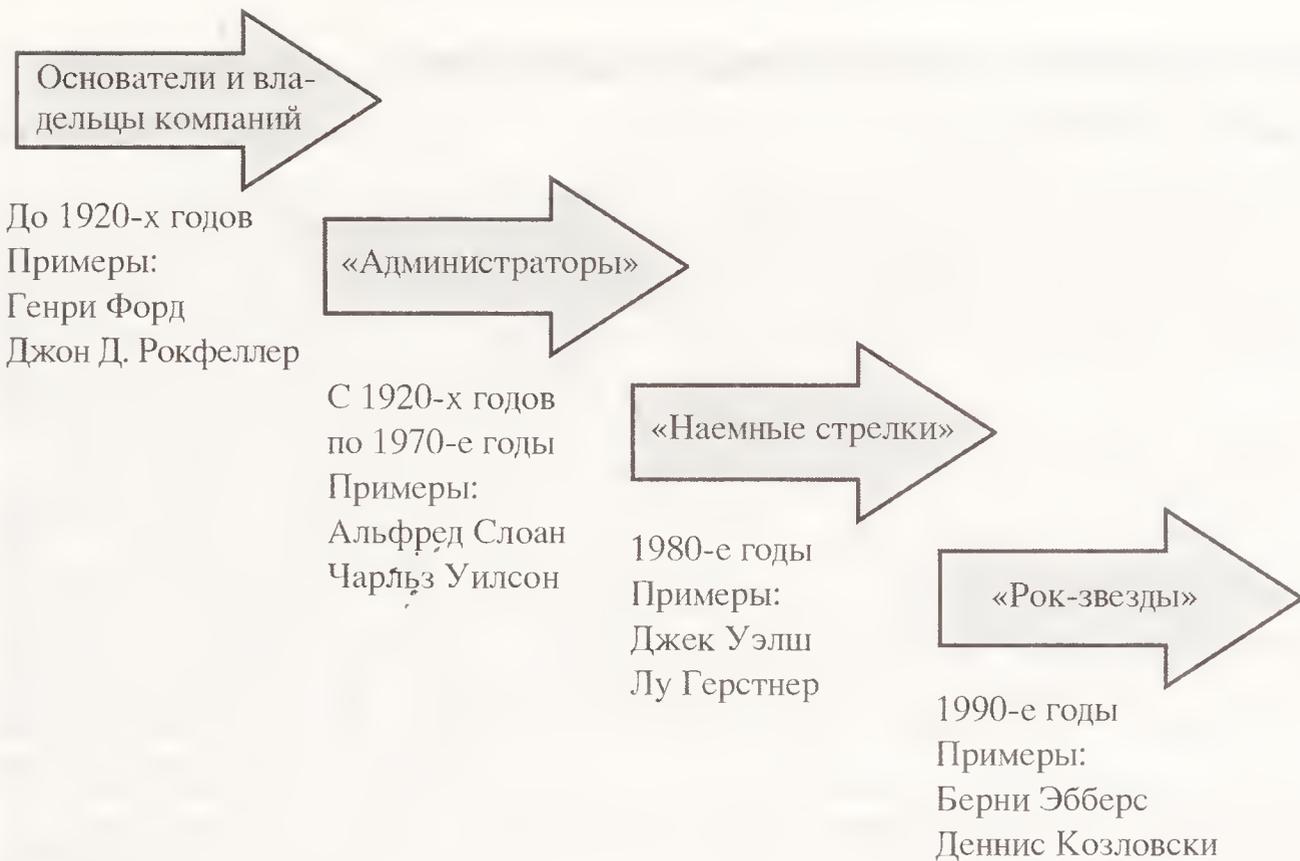
Место	Компания	Вновь созданное богатство, \$ млрд
1	Wal-Mart	150
2	Microsoft	94
3	IBM	93
4	General Electric	92
5	Citigroup	83
6	Nokia	82
7	Home Depot	59
8	Johnson & Johnson	56
9	Dell Computer	35
10	Nestlé	35

Если компания не приносит акционерам более высокую прибыль, чем средняя цена акционерного капитала, то ее можно считать относительно убыточной. Компании, прибыль которых выше средней, можно считать успешными.

## ИЗМЕНЕНИЕ СТИЛЯ РАБОТЫ СЕО

Если бы СЕО не существовало, их следовало бы выдумать. В основе всех политических и предпринимательских систем лежит идея «вожака стаи». Каждый бизнес должен иметь своего лидера, принимающего окончательные решения. Однако механизм принятия решений и образ руководителя с течением времени сильно изменились.

Способы управления страной бывают разные — вспомним Махатму Ганди, Н. Манделу, А. Линкольна, М. Тетчер и

**Цели CEO:**

Рост компании    Эффективность деятельности    Получение прибыли    Рост цены акций

**Цели инвесторов:**

Активы    Дивиденды    Рост прибыли на акции    Сверхсрочные (моментальные) инвестиции

Рис. 2.1. Эволюция CEO

Д. Буша. Стили руководства корпорациями столь же разнообразны.

В XIX веке власть в компании перешла от могущественных основателей и владельцев к администраторам-бюрократам и предпринимателям-созидателям. В последние годы мы наблюдаем взлет и падение руководителей компаний «имперского» типа и «суперзвезд». Должность исполнительного директора — *chief executive officer* — относительно нова, а соответствующая аббревиатура CEO получила распространение только в 1980-е годы. До этого руководители компаний чаще всего назывались председателями, президентами или главными управляющими.

На рисунке 2.1 представлены четыре «эры», отражающие изменение стиля работы CEO.

## Основатели и владельцы компаний (до 1920-х гг.)

До 1920 года большинство компаний создавалось в качестве семейного бизнеса, возглавляемого отцом семейства. Многие компании возникали «вокруг» изобретения или идеи; многие создавались одним человеком, действовавшим на свой страх и риск. Генри Форд, Уолт Дисней, Томас Эдисон, Джон Д. Рокфеллер и Александер Грэхем Белл — все они основали компании, существующие до сих пор. В начале пути эти лидеры называли компании своими именами, владели всеми акциями и принимали на себя все удары. Когда компании начали разрастаться и потребовали вложения капитала, они стали брать займы и продавать акции сначала друзьям, потом частным инвесторам и другим компаниям, а затем и инвестиционным учреждениям.

Даже прибегая к помощи внешних инвесторов, основатели компаний или их наследники по-прежнему контролировали события. Они редко называли себя *chief executives*, но, по сути, были ими. Будучи президентами и председателями компаний, они принимали деловые решения, направленные на увеличение стоимости акций. Их личное благосостояние было напрямую связано со стоимостью бизнеса. Баланс интересов акционеров и CEO поддерживался весьма просто, ведь главный акционер был одновременно и руководителем компании.

## «Администраторы» (с 1920-х гг. по 1970-е гг.)

Когда семьи основателей компаний теряли интерес к бизнесу или не имели достойных наследников, им приходилось нанимать профессиональных управляющих. В отличие от сегодняшних CEO, многие из таких управляющих просто получали заработную плату (как правило, довольно высокую) за текущее управление компанией. При этом основатель компании и другие крупные акционеры разрабатывали стратегию и принимали важнейшие инвестиционные решения.

Идея профессиональных управляющих, то есть администраторов, работающих за зарплату, стала распространяться после Первой мировой войны. Многие из них управляли огромными компаниями, но не имели личной известности. Казалось, их целью был просто рост компании. Упор делался на рост объемов производства и продаж.

Администраторы гораздо больше беспокоились об эффективности бизнеса и росте прибыли, чем о создании стоимости в современном ее понимании. Порой они работали в условиях относительно низкой конкуренции и занимались главным образом формированием систем бизнеса, а не увеличением цены акций.

Типичным представителем управляющих-администраторов был Альфред Слоан, написавший одну из самых выдающихся книг о бизнесе (и, как утверждают, любимую книгу Билла Гейтса) «Мои годы с компанией *General Motors*» («*My Years with General Motors*»). Он внес большой вклад в развитие идеи «расщепления» компании на самостоятельные подразделения, которые контролируются отдельными администрациями<sup>12</sup>.

Баланс интересов акционеров и администраторов поддерживался легко, потому что первые хотели в основном получать дивиденды и чувствовать себя в безопасности, а вторые им это обеспечивали. Однако после Второй мировой войны многие крупные корпорации обросли менеджерами, и возникло подозрение, что высшее руководство начало «заботиться о самом себе» за счет приписок к счетам и премий, обманывая таким образом акционеров.

Пришло время пересмотреть подход к управлению.

### «Наемные стрелки» (1980-е гг.)

По мере того как акционеры и профессиональные инвесторы становились все более искушенными и требовательными, все большее распространение получала идея рыночной

стоимости компании. Управление компаниями быстро развивалось. Акционеры настаивали на увеличении прибыли и цен на акции. С точки же зрения создания стоимости, к бизнесу предъявлялись более жесткие требования. Враждебные поглощения и приобретения контрольных пакетов акций за счет кредитов стали средством «устранения» плохо работающих самодовольных менеджеров.

Такие руководители, как Харольд Джинен, создавший конгломерат *ITT*, и Джек Уэлш, построивший компанию *General Electric*, широко использовали инструменты поглощений и слияний. От руководителей компаний требовалась принципиальность и жесткость.

В начале 1980-х годов концепция рыночной стоимости компании стала предметом публичного обсуждения и достигла пика популярности после выхода в свет книги профессора Альфреда Раппапорта «Создание рыночной стоимости» (*«Creating Shareholder Value»*)<sup>13</sup>. В 1980-е годы начала также широко использоваться идея акционерных опционов как инструмента поддержания баланса интересов акционеров и менеджеров.

В отличие от большинства своих предшественников, работавших главным образом за зарплату, СЕО, успешно действующие в новых условиях, богатели за счет опционов. Но, в сущности, они по-прежнему оставались профессиональными управляющими, способными создавать могущественные компании. Если фондовый рынок рос в год на 5%, а компания-«звезда» — на 10%, то опционы приносили более значительную прибыль, и менеджеры заслуженно богатели.

Интересы СЕО и акционеров во многом совпадали, потому что и те и другие стремились к увеличению долгосрочной стоимости бизнеса, выраженной в цене акций. Однако, когда в 1990-х на рынке началось повышение курса акций, возникла потребность в переменах.

## «Рок-звезды» (1990-е гг.)

Фондовый рынок переживал бум, и события вышли из-под контроля. В условиях, когда цены на акции всех компаний за год возрастали в 2 раза, те, кто имел много опционов, стали получать неприлично большие деньги просто за счет оборота акций. Даже при эффективности работы ниже среднего уровня опционы были «золотым дном».

Еще большее беспокойство вызывал тот факт, что инвесторы покупали акции не потому, что хорошо знали отрасль и, соответственно, рассчитывали на рост компании, а просто потому, что верили: цена акций продолжит расти, поскольку людям нравится «история» компании. Возникло сверхкраткосрочное (моментальное) инвестирование. Компании и инвесторы стали интересоваться потоками новостей больше, чем денежными потоками.

Легендарный инвестор Уоррен Баффет, не принимавший участия в «игрищах» вокруг электронного бизнеса, подвергся критике за консерватизм. За несколько лет его компания понесла убытки, сравнимые со стоимостью всего фондового рынка. В Великобритании ветеран фондового бизнеса Тони Дай также отказался следовать ожиданиям рынка и был отстранен от управления инвестиционным фондом за краткосрочное ухудшение его финансовых показателей. Сейчас оба они признаны героями.

Однако в общем и целом в период бума инвестиционная отрасль процветала. И ее движущей силой были CEO нового типа, например Берни Эбберс, который в 1995 году после поглощения небольшой телекоммуникационной компании основал компанию *WorldCom*. Журнал *The Economist* писал:

«Мистер Эбберс поднялся на бурной волне поглощений. В течение нескольких лет он «проглотил» более 75 компаний и создал телекоммуникационный гигант совершенно нового типа. Такое пристрастие к корпоративным поглощениям неизменно порождает

низкопоклонство. Банкиры и брокеры раздувались от гордости за своего чемпиона: чем громче его слава, тем выше цена его акций и сильнее его покупательная способность, а значит, тем выше их конечная прибыль»<sup>14</sup>.

Рост популярности аналитиков биржевой стоимости акций, консультантов покупателей акций (в роли этих специалистов нередко выступали журналисты, пишущие о бизнесе) и колоссальный подъем в области банковских инвестиций породили страсть к сделкам. Банкирам нужны были сделки, а аналитикам — герои. Они искали харизматических, энергичных руководителей компаний, способных поддать жару ценам на акции.

И вот, когда инвесторы начали верить в то, что личность руководителя может мгновенно и всерьез повлиять на стоимость акций, наступила «эра» СЕО. В день, когда было объявлено о назначении Майкла Армстронга на должность СЕО компании *AT&T*, ее рыночная стоимость подскочила до 3,8 млрд долларов; в день объявления о назначении на должность СЕО компании *Kodak* Джорджа Фишера ее стоимость подпрыгнула до 1,4 млрд долларов. Журнал *Fortune*, анализируя свою роль в создании феномена СЕО-звезд, писал: «Страшно подумать, как редко мы помещали на обложку фотографии руководителей компаний в 1970-е годы — всего 8 раз за все 10 лет»<sup>15</sup>.

В 1980—1990-е годы произошли радикальные изменения. Журнал отмечает, что с 1986 года он помещал на обложку фотографию Билла Гейтса не менее 25 раз, а фото Джека Уэлша — 13 раз:

«Сегодня СЕО находятся в центре внимания журналистов, пишущих о бизнесе. Мы знаем, что это не совсем правильно. Плохо это или хорошо, но мы внесли свой вклад в превращение руководителей компаний в знаменитостей»<sup>16</sup>.

Журнал *The Economist* писал по поводу шумихи вокруг CEO и числа рекламирующих их специализированных СМИ:

«Появились посвященные бизнесу новые телевизионные каналы и новые журналы о бизнесе. «Физиономии на обложке — это лицо журнала, которое способствует росту тиража» — вот девиз дизайнеров обложки... Одно из исследований действительно позволило обнаружить зависимость между числом фотографий руководителей компаний на обложке и ростом продаж журнала... Назовем это ценой тщеславия»<sup>17</sup>.

Складывалось впечатление, что успех корпорации полностью зависит от одного человека. Наступила «эра» CEO-«рок-звезд». Журнал *The Economist* писал об этом:

«Культ всемогущих руководителей возник, когда инвесторы обнаружили, что блуждают в дебрях электронного бизнеса. Расходы компании, раньше служившие надежным ориентиром, уже не отражали загадочные явления, происходящие в условиях «новой экономики». Инвесторы обратились к хорошо знакомым лицам и приятным речам. В поиске победителей им было проще поддаваться соблазну, чем следовать обычным путем»<sup>18</sup>.

Проблема осложнилась тем, что руководители компаний начали верить собственной рекламе. В «крутые» 1980-е годы образцом для подражания стал персонаж фильма «Уолл-стрит» («*Wall Street*») Гордон Гекко. Он исповедовал идею о том, что «жадность — это хорошо», во всяком случае, жадность, выражавшаяся в безжалостном урезании расходов и по-настоящему эффективном корпоративном управлении. Этот Гордон был святым по сравнению с реальными фигурами, которые пришли вслед за ним. Он, по крайней мере,

обеспечивал процветание акционеров, а не вел их к банкротству и не тратил деньги корпорации на покупку подставок для зонтиков стоимостью 15 тысяч долларов.

В вымышленном мире Гордона «обед — это роскошь». В столь же удивительном, но уже реальном мире Денниса Козловски компания оплачивает ему обеды, а также личные самолеты и лимузины.

СЕО сказочно разбогатели не потому, что обеспечивали получение огромной прибыли, а потому что имели «великую историю». Распространение идеи сверхсрочного (моментального) инвестирования было обусловлено тем, что ожидаемая *будущая* стоимость стала важнее *сегодняшних* результатов деятельности. Рост цен на акции за счет увеличения квартальной прибыли для получения дохода от акционерных опционов стал *единственной* целью многих СЕО. Долгосрочная стоимость компании игнорировалась, а социальная ответственность и деловая честность были забыты. Показателем успеха стала не высокая заработная плата, а умение сделать сотни миллионов долларов на перепродаже акций по более высокой цене.

### Падшие ангелы: что дальше?

Образу СЕО как героического титана был нанесен ощутимый удар. Национальное телевидение показывало руководителей компаний, прогуливающихся по тюремному двору в наручниках и арестантской одежде. Их обвиняли в целом наборе корпоративных преступлений, а также в превышении служебных полномочий и саморекламе. Пресса торжествовала. Например, журнал *The Economist* писал об одном из таких главных управляющих:

«Идолы повержены. Мир разлюбил прославленных руководителей компаний. Лидеров бизнеса сбрасывают с пьедестала быстрее, чем коммунистических героев после разрушения Берлинской стены»<sup>19</sup>.

А вот что писала газета *Financial Times*:

«Титаны бизнеса повержены. Спад положил конец культу героического высшего руководства»<sup>20</sup>.

Джефф Рендалл, редактор отдела экономики *BBC*, писал в британской газете *Sunday Telegraph*:

«Совершенно непонятно, чем руководствовался Деннис Козлóвски, столь бесцеремонно расточая деньги акционеров. Зачем было рисковать карьерой ради вульгарного и ненужного барахла? Грустный парадокс заключается в том, что нелепое желание дикого, не умеющего отличить Каналетто\* от каннеллони\*\* варвара поразить нью-йоркский бомонд бьющей в глаза роскошью поставило точку на его карьере»<sup>21</sup>.

По поводу показателя EBITDA (Earnings Before Taxes, Depreciation and Amortization) — прибыли до выплаты процентов, налогов и амортизационных отчислений, — как основного индикатора подъема, Уоррен Баффет писал: «Ссылки на этот показатель бросают нас в дрожь. Он имел бы смысл только в том случае, если бы капитальные затраты финансировались сказочной феей»<sup>22</sup>.

Оглядываясь на прошлое, некоторые циники сегодня расшифровывают аббревиатуру *EBITDA* как «Прибыль, которую я увел из-под носа аудитора (Earnings Before I Tricked the Dumb Auditor)».

Сверхсрочное инвестирование натолкнулось на глухую стену. Показатель EBITDA «впал в немилость». Аудиторские отчеты перестали вызывать доверие.

\* Каналетто (1697—1768) — венецианский живописец, мастер городского пейзажа и пейзажного офорта. — *Прим. ред.*

\*\* Канеллони — в итальянской кухне макаронные изделия в виде трубочек, которые начиняют фаршем, сыром и пр. — *Прим. ред.*

Сегодня от руководителей компаний ждут заметного усиления притока свободных денежных средств, разработки долгосрочных стратегических целей и социальной ответственности. Новый стиль управления требует уравновешенности, последовательности и реальных действий.

Президент компании *Sony North America* сэр Ховард Стрингер писал после бума 2002 года: «Основное кардинальное изменение заключается в том, что на смену CEO, ориентированным на поглощения, приходят «действующие» CEO. Сейчас сделки только отвлекают от управления бизнесом»<sup>23</sup>.

Обвал фондового рынка, свертывание электронного бизнеса и многочисленные скандалы по поводу финансовой отчетности серьезно подорвали репутацию CEO. Но мы не можем отменить эту должность. Кто-то же должен руководить компанией. Но кто? Исполнительные директора не могут быть просто администраторами, потому что в этом случае их компании не справятся с конкуренцией и изменениями рынка. Но равным образом они не должны быть просто горячими приверженцами слияний и поглощений, специалистами в области финансов. Они должны быть блестящими стратегами и одновременно безупречными исполнителями.

Во второй части книги анализируются требования к CEO и рассматриваются десять задач, определяющих роль руководства компанией. Успешное выполнение этих задач превращает рядовую организацию в предприятие в полном смысле этого слова.

---

---

# Часть II

## Роль CEO





---

---

**К**огда после крупнейшего в истории бума фондовый рынок рухнул как карточный домик, случилось нечто, что заставило нас, служащих, инвесторов и клиентов, по-новому посмотреть на роль СЕО и других представителей высшего руководства корпорации.

Это было похоже на огромную волну, которая поднималась с 1960-х годов, достигла огромных размеров, накатила на берег и разбилась. Вода еще бурлит вокруг, и мы с удивлением озираемся по сторонам. В корпоративном мире, может быть, изменилось многое, но философия, определяющая роль руководителя компании, осталась прежней. В начале этого удивительного периода роль СЕО была ясна. В 1960 году профессор Тед Левитт писал:

«Организация должна научиться смотреть на себя не с точки зрения производства товаров и услуг, а с точки зрения создания того, что вызывает у людей желание иметь с ней дело. И руководитель компании неизбежно несет ответственность за обеспечение соответствующих условий, формирование имиджа компании и отношения к ней, обуславливающих такое желание. Он должен определять образ компании, направления и цели ее деятельности»<sup>1</sup>.

Примерно в это же время Альфред Слоан, легендарный руководитель компании *General Motors*, заметил:

«Когда я занимал должность СЕО, то пользовался властью с осторожностью. Я достигал лучших результатов, убеждая людей поверить в мои идеи, а не просто указывая им, что делать»<sup>2</sup>.

Спустя почти сорок лет основные идеи остались неизменными. Глава компании *IBM* Лу Герстнер писал в 2002 году:

«Великие организации требуют не управления, а лидерства, не администраторов, а личностей, страстно желающих победить. Великие руководители компаний засучивают рукава и сами решают проблемы. Они не прячутся за персонал. Они не просто руководят работой других людей. Их каждый день можно видеть с клиентами, поставщиками и партнерами по бизнесу»<sup>3</sup>.

Яркие, точные и логичные высказывания. Но как перевести их на язык должностных инструкций для определения основных видов деятельности СЕО?

Компании создают стоимость для своих клиентов, развивая разные направления деятельности, но большинство сотрудников сосредоточены на решении узкого круга задач, требующих специальных навыков. Всего несколько человек получают заработную плату за то, что думают о бизнесе в целом, о его структуре и перспективах. Для СЕО особенно важно видеть «бизнес в целом». Именно такой целостный взгляд, как основная задача управления, и будет рассмотрен далее.

Для простоты я выбрал десять определяющих роль СЕО задач (рис. 2.1), которые поочередно рассматриваются во второй части книги. Каждой из задач посвящена отдельная глава.

**1. Определение бизнеса.** Как клиентам, так и служащим компании нужен хороший путеводитель, показывающий, откуда бизнес «вышел» и куда он движется. Он определяет границы бизнеса и описывает его экономическую модель. Руководители компаний



Рис. 2.1. Десять задач, которые должен решать CEO

передают другим видение компании, как правило, четко формулируя существующие идеи, подавая их в новой, более убедительной форме, а не «изобретая велосипед».

**2. Четкое определение целей.** Компании должны реагировать на конкуренцию и изменения на рынке и принимать решения об использовании ограниченных ресурсов для достижения конечных целей. CEO руководят этим процессом, разрабатывая *стратегию*. Задействованная команда менеджеров должна быть посвящена в планы руководства. Разработка стратегии требует ответа на три вопроса:

- Что происходит в окружении компании?
- Как компания работает сегодня?
- Что компания должна делать в будущем?

**3. Обеспечение ответственности и подотчетности.** Люди, работающие в организации, должны знать, чего от них ждут. Для этого необходимо создать *структуру*,

определяющую логику взаимодействия бизнес-единиц (подразделений компании), позволяющую менеджерам и другим служащим ощущать себя их «хозяевами» и укрепляющую в них чувство ответственности.

Исполнительный директор — это «главный архитектор» корпоративной структуры, создание которой требует принятия политических решений.

4. **Поиск талантливых людей.** Подготовка лучших *людей* начинается с их найма. Индивидуальные способности сотрудников нужно раскрывать путем обучения, профессиональной подготовки и использования тщательно разработанной системы вознаграждения. Как правило, это входит в обязанности линейных руководителей, исполнительный директор также играет заметную роль в разработке системы вознаграждения и работе с личными отчетами сотрудников, задавая тон всей организации.
5. **Распределение полномочий.** Успех приходит тогда, когда что-то действительно делается. Это означает, что все служащие компании должны хорошо исполнять свои обязанности. Исполнительные директора наделяют менеджеров полномочиями для принятия текущих оперативных решений. Задача CEO заключается в эффективном распределении и делегировании полномочий, делающих менеджеров ответственными за *тактические действия*.
6. **Эффективные операции.** Чтобы стоимость компании росла, активы должны использоваться «на всю катушку» и приносить *деньги*. Исполнительные директора обязаны следить за тем, чтобы на этом были сосредоточены действия менеджеров. Маркетинг должен обеспечивать максимальную стоимость для клиентов и генерировать прибыль. Накладные расходы следует сокращать, а инвестиции — сводить к минимуму.
7. **Движение вперед.** Если компании предоставить самим себе, они окажутся в состоянии застоя, потому что люди не любят *перемен*. Однако внешнее окружение и

конкуренты не стоят на месте, и, чтобы выживать (не говоря уже о процветании), компании должны меняться. CEO — основной инициатор изменений в организации.

**8. Выбор оптимальных вариантов инвестирования.** Рост требует *инвестиций*, то есть вложения денег.

Мониторинг и контроль результатов деятельности компании путем использования соответствующих инструментов анализа и принятие решений об оптимальном размещении капитала — задача прежде всего линейных руководителей. Но CEO должен устанавливать критерии, определяющие важность того или иного подразделения с точки зрения размещения капитала, и выбирать варианты инвестирования.

**9. Управление операциями.** Управляя операциями, CEO несут ответственность за то, чтобы *сделки* работали. Статистика показывает, что большинство поглощений и слияний разрушает благосостояние акционеров. Хороший руководитель компании должен знать, как эффективно осуществлять операции и управлять процессом интеграции после поглощений и слияний.

**10. Создание положительного имиджа компании.**

Исполнительный директор осуществляет руководство внутренними и внешними *коммуникациями* компании, призванными создавать ее положительный образ, способствующий увеличению объема продаж, укреплению корпоративной культуры и росту цены акций. Компании должны строго следить за своей репутацией, а контролировать этот процесс обязан CEO.

Выполнение всех десяти задач ложится на плечи CEO. Словно *капитан корабля*, он должен непосредственно управлять компанией, принимая инициативу на себя, и, в качестве *наставника*, — косвенно влиять на результаты ее деятельности, делегируя свои полномочия другим.

Роль руководителя компании заключается в том, чтобы вдохновлять людей на движение вперед и контролировать это движение.

---

---

# 3

---

## ОПРЕДЕЛЕНИЕ БИЗНЕСА: ВИДЕНИЕ

*Видение компании — это обоснование ее существования и целей деятельности. Высшее руководство приходит и уходит, а сильное корпоративное видение переживает многие поколения руководителей. Вновь назначенные исполнительные директора могут переформулировать видение, чтобы сделать его более понятным сегодняшним служащим, инвесторам и клиентам. Но, как правило, лучше попытаться найти убедительные новые средства изложения того, для чего на самом деле существует компания, чем пытаться «родить» новую «великую идею». Формулировка видения компании, подкрепляемая моделью бизнеса, показывает, как компания делает деньги.*

**В**ысшее руководство несет ответственность за будущее компании. Чтобы возглавлять бизнес и вдохновлять служащих, нужна дальновидная идея, обосновывающая тот или иной бизнес, его зарождение и перспективы.

Многие кривятся, слыша о том, что бизнес требует проницательности, усматривая в этом оттенок «калифорнийского подхода». Но компании действительно нуждаются в ясном понимании того, «почему», «как», «кто» и «что». Четко сформулированное видение позволяет акционерам, персоналу и клиентам лучше понимать бизнес.

Видение компании может быть сформировано основателями бизнеса или просто сложиться со временем. Соответствующее текущему моменту «видение» должно исходить лич-

но от руководителя компании, который формулирует его на основе глубокого изучения деятельности компании и происхождения данного бизнеса. Прежде чем вынести видение на суд общественности, мудрый CEO разработает его вместе с советом директоров и заручится поддержкой старших коллег. Однако формулировка видения должна отражать его личность. Исполнительным директорам, которые стремятся быть чересчур демократичными и подключают к разработке «видения» слишком много людей, чтобы учесть все мнения и получить единогласное одобрение, обычно не удается создать что-либо стоящее.

CEO должны руководить процессом разработки видения. Руководителям необходимы последователи, причем знающие, что входит в их функции. Если совет директоров, представители руководства и клиенты перестают разделять разработанное CEO видение бизнеса, то руководитель больше не является лидером и должен быть смещен с занимаемого поста. За стратегические или тактические ошибки CEO не обязательно автоматически увольнять, а вот за отсутствие дальновидности с ними следует расставаться.

### СУЩНОСТЬ ВИДЕНИЯ

Формулировки видения (особенно разработанные консультантами) часто бывают витиеватыми, слишком общими или пустыми. Сравните то, что можно прочесть в годовом отчете компании, с тем, что писал в записной книжке Генри Форд:

«Я создам автомобиль для огромного множества людей. Он будет выполнен из лучших материалов лучшими специалистами, которых только можно найти. Он будет настолько дешевым, что любой человек, имеющий хороший заработок, сможет его купить и провести много приятных часов, разъезжая со своей семьей по

великим просторам, сотворенным Господом. Когда я сделаю такой автомобиль, каждый сможет купить его и каждый будет его иметь. Лошади исчезнут с наших дорог. Автомобиль станет обычным явлением. Кроме того, мы дадим работу и хорошую зарплату многим людям»<sup>1</sup>.

Это заявление Форда в 1909 году и по сей день остается (за исключением фразы о великих просторах) кредо компании. Форд прекрасно показал, почему он владеет бизнесом и работает в нем и почему продукция компании заслуживает того, чтобы ее покупали.

Компания необязательно должна иметь особое, индивидуальное видение. Как и кредо Генри Форда, оно может относиться к целой отрасли и приниматься за основу другими компаниями. Со стратегией и тактикой реализации видения дело обстоит иначе. Видение бизнеса объясняет причину его существования, лишенный же логического обоснования бизнес не может процветать. Однако для коммерческого успеха одного видения мало. Нужны также жизнеспособная модель бизнеса и ее эффективная реализация.

Корпоративное видение, основанное на наполеоновских планах и замыслах по превращению компании в «крупнейшую в мире», практически обречено на поражение. Ни одна компания не может вечно удерживать лидирующие позиции. Такое видение — всего лишь намерения.

Точно так же фразы о том, что «мы должны добиться увеличения прибыли на 15%», отражают не видение, а цели компании. Они ничего не дают для понимания существа компании, а только указывают на ее цели, выраженные в цифрах. Цели и видение — это совсем не одно и то же. Видение должно открывать перспективы и вдохновлять на победу. Цели — это не более чем метки для ведения счета.

«Компьютер на каждом рабочем столе», — так молодой Билл Гейтс сформулировал свое видение компании *Microsoft* в начале ее существования. Оно достаточно простое, но ем-

кое (и весьма честолюбивое). Таким и должно быть видение. А ведь *Microsoft* продавала даже не компьютеры, а только программное обеспечение, заставляющее их «оживать».

Одна из важных ролей, может быть, *самая важная* роль CEO заключается в том, чтобы внятно и убедительно излагать историю компании, которой он управляет. Служащие, менеджеры, члены совета директоров, акционеры, клиенты и государство — все они чувствуют себя более комфортно с компанией, если знают ее простую и захватывающую историю.

Видение не может существовать в вакууме. Оно должно отражать историю компании, ее сегодняшнюю позицию и то, к чему она стремится. Оно зарождается при основании компании и отражает ее перспективы. Видение не статично. Оно может и должно постоянно меняться (но не слишком радикально). Большинство по-настоящему великих компаний сохраняет видение неизменным в течение многих лет, обновляя лишь стратегию и тактику.

## ЭЛЕМЕНТЫ КОРПОРАТИВНОГО ВИДЕНИЯ

В опубликованной в журнале *Harvard Business Review* статье «Разработка видения вашей компании» («*Building Your Company's Vision*») Джеймс Коллинз и Джерри Поррас предложили модель для формулировки корпоративного видения<sup>2</sup>. Они считают, что видение содержит два основных элемента, каждый из которых в свою очередь включает две составляющие:

- базовая идеология, включающая основные ценности и главную цель;
- воображаемое будущее с обозначением дерзкой цели и ярким описанием перспектив.

*Базовые ценности* — это устойчивые особенности организации. В качестве примера Коллинз и Поррас приводят такие свойства компании *Walt Disney*, как «творческая фантазия и польза». Они утверждают, что *главная цель* компании опреде-

ляет причину ее существования, а сама цель должна создавать реальную мотивацию для людей. Для компании *Wal-Mart* такая цель заключается в том, чтобы «дать простым людям возможность покупать то, что покупают богатые».

Они утверждают, что одно только финансовое честолюбие не может служить источником вдохновения. «Идея максимального роста благосостояния акционеров не вдохновляет людей на всех уровнях организации... Когда сотрудники преуспевающей организации говорят о своих достижениях, они очень редко упоминают прибыль на акции».

Я полагаю, что важнейшая цель руководителя компании — это, *напротив*, максимальное увеличение благосостояния акционеров, и именно это является мерилем его деятельности. Однако я совершенно согласен с тем, что этого можно добиться только в рамках организации, вдохновляемой более высокой целью. Благосостояние акционеров — «побочный продукт» деятельности процветающей компании, и само по себе оно не является самоцелью.

Говоря о *дерзкой цели*, Д. Коллинз и Д. Поррас приводят пример компании *Sony*, которая в 1950-е годы решила стать «самой известной компанией, изменившей образ японских товаров как товаров низкого качества». Что же касается яркого *описания будущего*, то они напомнили приведенные выше слова Генри Форда.

Статья «Формулировка видения вашей компании» — одна из самых полезных на эту тему, она заслуживает достойного места на книжной полке каждого CEO.

---

## МЫШОНОК, КОТОРЫЙ ПРОДАВАЛ МОРОЖЕНОЕ

В начале 1980-х годов, когда Майкл Эйзнер спас компанию *Disney* от финансовой неразберихи, люди спорили о том, сумеет ли новая команда использовать оказавшееся в ее распоряжении огромное количество мультипликационных материалов, предназначенных для семейного развлечения. Выяснилось, что ком-

пания *Disney* разработала новое видение по использованию мультипликации.

Следует вспомнить, что Уолт Дисней нарисовал Микки Мауса в конце 1920-х годов, но фильмы сами по себе приносили небольшой доход, и он уже в то время задумывался о коммерческом использовании этого образа. В начале 1930-х годов Микки Маус (точнее, его изображение) помог продать за месяц 10 миллионов порций мороженого и 2,5 миллиона часов в течение двух лет.

Несомненно, Уолт Дисней, который, кстати, имел поразительное внешнее сходство с Микки Маусом и вначале сам его озвучивал, видел свою компанию, как создающую очаровательных персонажей и затем продвигающую их на более широкую коммерческую арену. В конце 1940-х годов, планируя расширение деятельности корпорации, он выразил это видение в новой концепции тематических парков:

«Идея Диснейленда проста. Это будет место, где люди будут получать удовольствие и расширять свой кругозор. Это будет место, где родители и дети смогут отлично провести время в обществе друг друга... Старшее поколение почувствует ностальгию по ушедшим дням, а перед юным поколением откроются горизонты будущего»<sup>3</sup>.

Гениальность осуществленных М. Эйзнером новаций заключалась в том, что он, скорее, заново открыл и переформулировал традиционное видение компании *Disney*, а не придумал что-то иное. В последние годы эта компания утратила былое финансовое благополучие, но ее традиционное видение сохранилось.

---

## РАДИО ПЛЮС ВИДЕНИЕ

В 1915 году радио использовалось для передачи сигналов Морзе с судов, находящихся в открытом море, и реже — для связи между населенными пунктами, расположенными на значительном расстоянии друг от друга. Дэвиду Сарноффу, будущему легендарному руководителю компании *RCA (Radio Corpo-*

*ration of America*), было в то время 25 лет, и он работал менеджером среднего звена. В служебной записке к руководству компании он писал:

«У меня есть план развития компании, который сделает радио предметом домашнего обихода, как пианино или фонограф. Идея заключается в том, что в доме можно будет слушать музыку, передаваемую по беспроводной связи. При помощи приемника, установленного на стадионе, бейсбольные матчи будут транслироваться в каждый дом»<sup>4</sup>.

Прошло почти десять лет, прежде чем это видение воплотилось в реальность, но оно легло в основу существования компании, ставшей одной из самых быстроразвивающихся в Америке. Позднее *RCA* превратилась в сеть радиостанций *NBC* и вошла в состав компании *General Electric*. Вскоре компания стала лидером в развитии системы телевидения, а затем и кабельного телевидения и интернет-связи. Видение, основанное на превращении высоких технологий в предмет домашнего обихода, оправдывало себя в течение почти целого столетия.

---

## НЕ ВИДЕНИЕ, А ЯРКИЙ ОБРАЗ

Лу Герстнер возглавил компанию *IBM* весной 1993 года, как раз тогда, когда она объявила о крупнейших в истории бизнеса убытках на сумму около 5 млрд долларов. Сначала *IBM* производила вычислительные машины (отсюда ее полное название — *International Business Machines*). Она олицетворяла собой производство крупных универсальных ЭВМ («большого железа») и первой начала производить персональные компьютеры. Естественно, сначала они были индивидуальным брендом *IBM*.

Но затем *IBM* утратила свои позиции. Затраты резко возрастали, новые конкуренты занимали все большую долю на рынке, подразделения компании раздирались междоусобной войной. Было много разговоров о том, что компания разоряется. СЕО, засидев-

шийся на своем посту, был уволен, и его место занял Лу Герстнер. В самом начале он заявил, что слишком занят, чтобы формировать видение, но в скором времени собирается этим заняться:

«Видение — это то, в чем компания *IBM* сейчас нуждается меньше всего. Что действительно нужно *IBM* именно сейчас, так это разработка очень жестких, ориентированных на рынок, высокоэффективных стратегий для всех подразделений»<sup>5</sup>.

Однако в определенном смысле это и было формулировкой видения: призыв объединиться, сосредоточиться на каждом отдельном бизнесе и бросить все силы на выполнение насущных задач. Это было просто заявление о намерениях, а не сверхсложная теоретическая идея.

Совершенно очевидно, что Герстнер хорошо понимал важность корпоративного видения. Это подтверждают его слова, произнесенные в 1985 году, когда он был CEO компании *American Express*:

«Сначала следует решить, какую компанию вы хотите иметь. Если у вас нет видения, в которое вы верите, люди никогда не поверят и вам. Они не пойдут за вами, если вы сами не будете эффективно воплощать свое видение в жизнь буквально во всем, что делаете»<sup>6</sup>.

---

## СУЩЕСТВУЕТ ЛИ РАБОТАЮЩАЯ МОДЕЛЬ БИЗНЕСА?

Интернет, этот великий «мыльный пузырь», произвел много шума и уничтожил немало состояний. Он также создал условия для наступления (возглавляемого главным образом адептами «новой экономики» из Северной Калифорнии) по всем фронтам на английский язык. На обломках потерянных миллиардов из неуклюжих попыток превратить существительные в глаголы возник новый язык, благодаря которому родились полезные бизнес-концепции.

Одна из наиболее важных концепций (которой часто злоупотребляют) — «бизнес-модель». Эта простая, но мощная идея, по существу, отвечает на вопрос: «Как моя концепция или видение бизнеса реализуются в прибыли?» Печальный парадокс заключается в том, что многие предприниматели, шедшие на риск в надежде заработать миллиарды на электронном бизнесе, не поняли, что ответ на этот вопрос таков: «Никак».

Бизнес-модель — это не видение бизнеса, но она подкрепляет видение. Она показывает, как идеи могут превращаться в устойчивые денежные потоки.

Но бизнес-модель — это нечто гораздо большее, чем серия таблиц, буквально *моделирующих* результаты работы компании в тех или иных условиях. Хорошая бизнес-модель — это логически последовательное, простое описание того, почему бизнес работает. Это захватывающая история, которая может быть рассказана всего в нескольких словах. В Голливуде это называют «сверхидеей».

Бизнес-модель — это и не стратегия. Стратегия указывает, как заставить модель работать, в частности, как реагировать на действия конкурентов и изменения во внешней среде (этому посвящена глава 4).

Обсуждение бизнес-модели сводится к двум важнейшим вопросам, которые должны задать себе CEO и команда менеджеров:

1. Есть ли спрос на наши продукты и услуги?
2. Можем ли мы удовлетворять этот спрос и получать прибыль?

### Работающая бизнес-модель

В качестве примера представим себе, что мы с вами приехали в небольшой городок и решили открыть ресторан, чтобы продавать гамбургеры, чипсы и кофе. Будем закупать продукты у местного поставщика и наймем студентов колледжа для приготовления еды. Постараемся получать на 20% больше, чем затратили.

Несомненно, спрос существует. Люди должны есть, и пока все жители городка не стали вегетарианцами, гамбургеры будут ходовым товаром. Несомненно также, что можно покупать сырье и перерабатывать его так, чтобы затраты позволяли получать прибыль. В сущности, мы предлагаем людям то, чем они могли бы заниматься и сами. Наши услуги будут прибыльными, потому что в них заключена определенная ценность для клиентов.

Таким образом, модель бизнеса работает, потому что есть спрос, который мы можем удовлетворить, а спрос в свою очередь позволяет нам получать прибыль.

Проблема заключается в том, что в городке уже может быть «Мак-Дональдс». А там, конечно, готовят еду лучше нас, поэтому наш бизнес может разориться, если спрос не будет превышать предложение «Мак-Дональдса» или если мы не найдем свою нишу.

Бизнес-модель будет работать только в том случае, если она будет изменена в условиях конкуренции, с тем чтобы обеспечивать наиболее эффективное удовлетворение спроса.

### Неработающая модель бизнеса

Однако некоторые бизнес-модели, кажется, обречены на провал с самого начала, и остается загадкой, почему они финансируются.

Продуктовые магазины, например супер- и гипермаркеты, давно работают с низкой прибылью, поскольку интенсивная конкуренция вынуждает их поддерживать низкие цены, и они уже выжали из поставщиков все, что могли.

Перед интернет-компаниями, торгующими продуктами питания в розницу, стоит невыполнимая задача. Клиенты за их продукты должны платить больше, чем в традиционном магазине, а поставщики не получают или, возможно, не могут получать лучшие условия. Хуже того, в обычном магазине клиенты, как правило, сами платят за доставку товаров из

магазина домой. Электронные поставщики должны брать расходы на доставку продуктов на себя.

Несмотря на это, калифорнийская компания *Webvan*, занимающаяся поставкой продуктов питания через Интернет, в июле 1999 года заработала 275 млн долларов на первичном рынке акций. Спустя два года она закрылась. Традиционные розничные продавцы, такие как британская компания *Tesco*, добились успеха в работе с онлайн-заказами, но только потому, что использовали их в качестве дополнения к основному бизнесу.

Другой вид розничной торговли через Интернет, который был обречен уже на стадии планирования, — продажа мебели. Интернет-компания *Furniture.com* заявила, что потратила 2,5 млн долларов на имя домена до того, как продать хоть что-нибудь. Чтобы конкурировать с обычными магазинами («из кирпича и известки»), нужно было поддерживать низкие цены, но, как заметил один из бывших служащих компании, «нередко случалось, что мы получали заказ стоимостью 200 долларов и тратили 300 долларов, чтобы доставить его по назначению»<sup>7</sup>.

Совсем другое дело — продажа книг и компакт-дисков, как подтверждает пример компании *Amazon*. Клиентам нравится делать покупки через Интернет, затраты на доставку заказов относительно невелики, а ассортимент товаров, предлагаемых по Сети, значительно шире, чем в любом обычном магазине. Модель работает.

---

## ДОРОЖНЫЕ ЧЕКИ *AMERICAN EXPRESS*

История компании *American Express* хорошо известна. Созданная в 1850 году двумя самыми известными американскими финансистами — Генри Уэллсом и Уильямом Фарго, компания поначалу предоставляла услуги по перевозке грузов и денег по железным дорогам, которые росли как грибы. В 1880-е годы брат Фарго предложил заменить ранее использовавшиеся аккредитивы дорожными чеками. Дело в том, что, путешествуя по

Европе, он на собственном опыте столкнулся с проблемой получения иностранной валюты. Дорожные чеки, поддерживаемые высокой репутацией *American Express*, позволяли решить эту серьезную проблему. Туристы хотели иметь «универсальные деньги», поскольку это облегчало их жизнь. Магазины и отели соглашались принимать чеки, поскольку это увеличивало число американских клиентов.

Вот как Джоан Магретта объясняет, почему эта бизнес-модель работала так эффективно:

«Компания *American Express* открыла бизнес, который не был связан с риском... потому что люди всегда платили наличные до того (иногда задолго до того), как получить чек, и задолго до того, как его использовать. Таким образом, компания *American Express* получала беспроцентный кредит от своих клиентов... Бизнес-модель Фарго изменила правила игры и экономику туризма»<sup>8</sup>.

## ОПРЕДЕЛЕНИЕ «ГРАНИЦ» БИЗНЕСА

Другой аспект определения бизнеса — это ясное понимание того, где его начало и конец и где проходят «границы» других компаний. Служащие и клиенты должны понимать, что именно компания считает своей законной «территорией» и где эта территория заканчивается.

*Walt Disney Company* начала свою деятельность с производства мультфильмов. Она с легкостью перешла к производству обычных фильмов и начала осваивать телевидение, радио и тематические парки. Созданные компанией яркие персонажи, бывшие ее собственностью, позволили ей начать производство игрушек. Тематические парки открыли путь к управлению круизными судами, а затем — к созданию фирменных курортов на островах. Фильмы превратились в шоу на Бродвее.

Корпорации-конгломераты, такие как *ITT* (отели, страхование, производство продуктов питания, телефония), *Hanson*

(стройматериалы, строительство, электротовары, радио) и *General Electric* (все что угодно — от морозильных камер до атомных электростанций и телевидения), фокусируют свое видение, скорее, на том, *как* они работают, а не на том, в какой отрасли они работают.

Фондовые рынки обычно с предубеждением относятся к конгломератам и занижают стоимость их акций, опасаясь, что с точки зрения операций они слабее специализированных компаний и склонны к финансовым ухищрениям, направленным на завышение показываемой прибыли. Это компании, не имеющие четких «границ» бизнеса.

Активное распространение бренда на многочисленные товары и услуги тоже сомнительно, так как может привести к потере «фокуса». Например, компания *Virgin* владеет авиакомпаниями, клубами, студиями звукозаписи, радиостанциями, производит безалкогольные напитки и занимается инвестициями. Может ли один бренд повысить стоимость всех этих товаров и услуг?

Диверсификация сокращает риск, но большинство инвесторов предпочитает самостоятельно заниматься делами, приобретая нескольких специалистов по бизнесу, чем отдавать дело на откуп менеджерам.

Отсутствие определенности размывает границы основного бизнеса. Теоретически инвесторы стремятся вкладывать деньги в «простые операции» и «наказывают» компании, не имеющие четких границ, «скидкой на конгломерат». Ведь если границы бизнеса чересчур размыты, служащие перестают понимать, чем в действительности занимается компания, и она может разориться.

## КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА

То, как ведет себя компания и работающие в ней люди, обычно называют корпоративной культурой, или стилем поведения компании. Высокий уровень культуры может облегчить процесс принятия и реализации решений, поскольку

служащие компании знают, чего от них ждут. Слабая, трудно поддающаяся пониманию культура почти всегда связана с отсутствием видения и ясного понимания того, чем должна заниматься компания и как она будет развиваться. Компании с ясным видением осознают свою миссию, на основе которой развивается корпоративная культура.

В действительности эта культура не является частью видения компании в том смысле, что видение обычно не затрагивает тему корпоративной культуры (культура компании должна быть такой-то и такой-то). Однако, несомненно, корпоративная культура вырастает из видения, причем культура и стиль поведения компании чрезвычайно важны для ее успеха.

Как внутри компаний, так и вне их люди реально воспринимают различия корпоративных культур (хотя это трудно объяснить). Компании называют «агрессивными», «бюрократическими», «иерархическими», «патерналистскими», «предприимчивыми». Все мы знаем, что означают эти термины, и можем легко припомнить соответствующие примеры. Одни компании воспринимаются как кристально честные, другие — наоборот. В одних компаниях решения принимаются на основе логических заключений, в других — исходя из природного чутья, интуиции.

СЕО Лу Герстнер, прославившийся тем, что успешно перестроил компанию *IBM*, писал:

«До прихода в *IBM* я, наверное, сказал бы вам, что культура — это только один из нескольких важных элементов деятельности и составляющих успеха любой компании... Но за десять лет работы в *IBM* я пришел к выводу, что культура — это не одно из правил игры. Это сама игра. В конечном счете, организация олицетворяет собой коллективную способность входящих в нее людей создавать ценности»<sup>9</sup>.

В идеале вновь назначенный СЕО находит, что культура и стиль поведения компании вполне адекватны и могут служить ему опорой. Но если нужно изменить положение компании, СЕО должен инициировать эти изменения и руководить ими.

Под руководством Лу Герстнера компания *IBM* стала менее «высокомерной». Благодаря Джеку Уэлшу компания *General Electric* превратилась из бюрократической в неформальную. Для «спасения» британской компании *Marks & Spencer*, занимающейся розничной торговлей, потребовалось, чтобы она стала более открытой и перестала замыкаться на самой себе.

Изменение характеристик не меняет видения компании. Оно также не затрагивает ее структуру и ресурсы. Речь идет просто об изменении поведения и отношения к работе, так что новые характеристики вполне согласуются со сложившимся видением.

## ЧЕТКАЯ ФОРМУЛИРОВКА ВИДЕНИЯ КОМПАНИИ

Большинство СЕО не являются основателями компаний. Они управляют ими. Они получают высший руководящий пост, продвинувшись по служебной лестнице или будучи нанятыми извне.

Лишь в немногих, очень немногих случаях покидающий свой пост СЕО и совет директоров обставляют смену руководства достойно и новый руководитель получает в наследство хорошо отлаженный механизм и эффективно работающее видение. Часто приход нового руководителя свидетельствует о провале его предшественника. Это означает, что нужна новая формулировка видения. На самом деле, в любом случае при смене руководства требуется новое видение, потому что жизнь не стоит на месте и компания должна постоянно обновляться.

Эффективное видение отличают понимание и интерпретация прошлого, а также корректный анализ настоящего. Оно рисует яркую картину желаемого будущего. Разработка или, чаще, уточнение и новая формулировка корпоративного видения требуют ответов на следующие вопросы:

- Каково происхождение компании?
- Какие товары и услуги продает компания?
- Как осуществляется управление компанией?
- Каковы задачи владельцев компании (акционеров)?
- Каковы реальные потребности и пожелания клиентов?
- Каким образом компания намерена изменить отрасль, в которой работает, и, конечно, мир в целом?
- Каково сегодняшнее восприятие компании, является ли оно объективным и положительным?

Видение компании необязательно должно быть особым, индивидуальным, но оно должно быть в равной степени обращено к акционерам, служащим и клиентам, быть им понятным. Например:

- «Мы будем делать такую элегантную и качественную обувь, что ее станут покупать самые богатые в мире люди. Они будут считать, что наша компания — старейший во Флоренции производитель обуви».
- «Мы предложим обществу лучший ассортимент качественной обуви по ценам, приемлемым для наших местных клиентов. Мы будем обслуживать покупателей так же хорошо, как это делали наши деды, когда владели магазином».
- «Мы будем производить вино высочайшего качества, которое будет подаваться в лучших ресторанах мира. Наше вино не будет уступать по качеству винам, которые производились на наших виноградниках в течение последних 200 лет».

- «Мы будем поставлять клиентам хороший и недорогой напиток, чтобы люди могли каждый день пить его дома за обедом. Используя современную технологию и научные методы земледелия, мы увеличим объемы производства и сохраним высокое качество вина».

Такие формулировки могут принадлежать успешным компаниям, которые активно работают и приносят высокую прибыль акционерам. Они отражают прошлое и настоящее компаний, определяют их ориентиры на будущее, подчеркивают отличительные особенности и указывают путь, по которому им следует идти.

## НЕ ПОСЯГАЙТЕ НА ДОСТИГНУТОЕ

Разумеется, назначение нового руководителя компании вовсе не означает, что компании требуется новое видение. Часто видение как раз вполне адекватно, а совершенствования требуют стратегия и/или ее реализация. Попытка провести реформы, в которых нет нужды, может привести к опасным последствиям.

Миссия руководителя может оставаться прежней. В этом случае CEO призван переформулировать видение так, чтобы оно стало понятным всем, к кому оно обращено сегодня, — служащим, клиентам и акционерам.

Видение должно демонстрировать глубокое понимание того, почему компания была создана, где ее истоки и куда она идет. CEO обязаны хорошо знать историю компании и интересоваться, почему бизнес стал таким, каким он стал. Им следует изучать старые материалы и общаться с ветеранами и пенсионерами компании. Они должны стать специалистами в области «корпоративной археологии», которая поможет понять и объяснить прошлое.

Крупнейший представитель рекламного бизнеса Великобритании Робин Уайт, принимая однажды новый заказ, заметил:

«Мы должны «пытаться» бренд до тех пор, пока он не «признается» в своих сильных сторонах». Это можно отнести и на счет исполнительных директоров, пришедших в новую компанию.

Лучшие формулировки видения, даже нового видения, всегда корнями глубоко уходят в прошлое.

### ВИДЕНИЕ СФОРМУЛИРОВАНО. ЧТО ДАЛЬШЕ?

Не имея ясного, понятного всем видения, трудно разработать разумную стратегию. Без него также нелегко формулировать структуру, внедрять новые методы и удерживать хороших специалистов. Все эти элементы бизнеса начинаются с определения того, каким он должен стать. Как показано на рисунке 3.1, из видения развивается стратегия, а из стратегии — другие элементы управления. Этот процесс иллюстрируют два приведенных ниже примера.

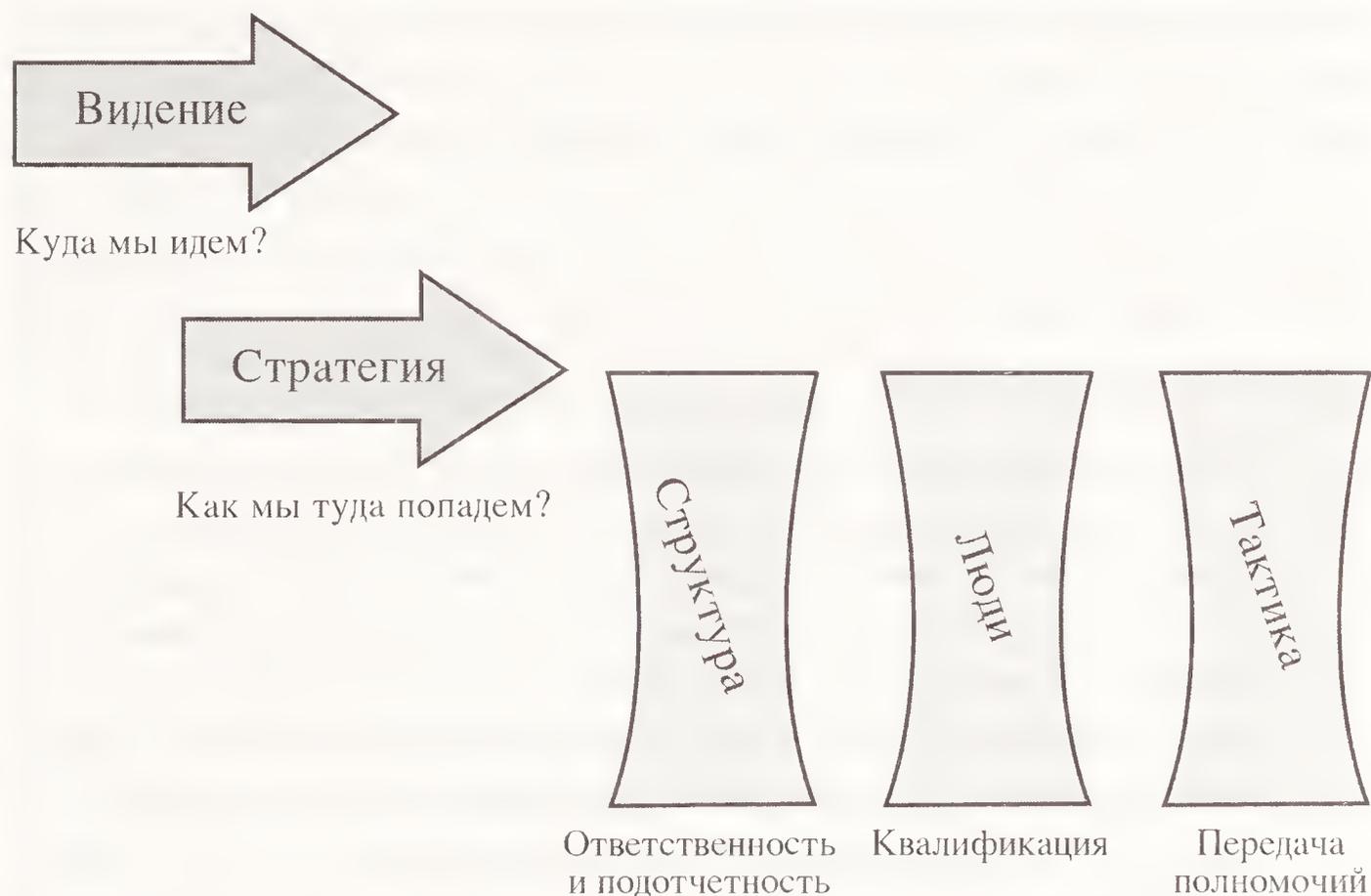


Рис. 3.1. Видение решает все

## В МАГАЗИНАХ WAL-MART ВСЕГДА НИЗКИЕ ЦЕНЫ

Менее чем за 50 лет компания *Wal-Mart* стала крупнейшим в мире розничным продавцом. Первоначальное *видение* компании заключалось в том, чтобы с помощью очень низких цен сделать товары повседневного спроса доступными для большинства людей.

В автобиографии Сэм Уолтон так описывает основы своей *бизнес-модели*:

«Мы получили простой урок, который в конце концов изменил всю американскую систему розничной торговли. Я имею в виду следующее. Допустим, я купил товар за 80 центов. Я заметил, что если продам его за 1 доллар, то смогу реализовать в три раза больше товара, чем если буду продавать его за 1 доллар и 20 центов. И хотя я получу только половину прибыли на единицу товара, но, поскольку я продал в три раза больше товара, общий объем прибыли увеличивается. Это очень просто»<sup>10</sup>.

Увеличение объема продаж позволило повысить общий объем прибыли, несмотря на более низкую прибыль на единицу товара. Такая модель бизнеса была, конечно, понятна всем. Ее взяли на вооружение другие компании, но заставил ее работать Уолтон, так как его *стратегия* была нацелена на работу в маленьких городках, где не было конкурентов, а *тактика* — на безжалостное сокращение затрат:

«Мы были одержимы идеей сделать наши цены более низкими, чем у всех остальных. Мы были всецело преданы этой идее. Каждый работал как сумасшедший, чтобы снизить расходы. На самом деле, наши магазины не только не выглядели дорогими, но вообще не были похожи на магазины. Идея была проста: при мысли о *Wal-Mart* клиенты должны были вспомнить о низких ценах и о том, что они всегда смогут купить там все необходимое»<sup>11</sup>.

Последовательная ориентация на снижение затрат и низкие цены была ключевым элементом видения компании *Wal-Mart*.

Уолтон говорил, что даже само название *Wal-Mart* (сокращенное от *Walton's Market*) было выбрано потому, что содержало всего семь букв и его установка на фасадах магазинов обходилась дешевле<sup>12</sup>.

---

## КОЕ-ЧТО ЗАДАРОМ ОТ ЖАНА КЛОДА ДЕКО

До конца 1960-х годов наружная реклама состояла главным образом из рекламных щитов на зданиях и на обочинах дорог. Их устанавливали местные спекулянты, которые платили ренту землевладельцам. Как правило, все это не нравилось муниципальным властям и землеустроителям, воспринималось как «визуальное загрязнение», но с подобной рекламой приходилось мириться.

Французский предприниматель из Лиона Жан Клод Деко, понимая, что наружная реклама не украшает города и поселки и что в условиях быстрого роста сети общественного транспорта у властей нет средств для установки достаточного числа автобусных остановок, предложил соорудить их за свой счет в обмен на право продавать места для рекламы на этих автобусных остановках.

Его *видение* было основано на сотрудничестве с муниципальными властями. *Бизнес-модель* состояла в том, чтобы бесплатно для города устанавливать автобусные остановки в обмен на право продавать на них рекламное пространство.

Чтобы удержать за собой лидерство, Деко разработал *стратегию*, предусматривающую вложение значительной части прибыли в сотрудничество с ведущими дизайнерами для разработки ряда продуктов, не доступных для конкурентов, и, следовательно, в создание барьера для их выхода на рынок. В частности, на «рекламные» деньги он строил общественные туалеты, получив прозвище «короля общественных туалетов» (*Le Roi de la Sanisette*).

Сегодня в мире практически нет ни одного города, не обустроивающего свои улицы за счет рекламы. Именно определенная модель бизнеса и правильно разработанная стратегия воплотили это видение в реальность.

---

## Краткие выводы

- ☑ Убедительное видение — вот что отличает настоящее предприятие от рядовой организации.
- ☑ СЕО должны предопределять будущее своих компаний путем формулировки видения и описания бизнес-модели, устанавливая корпоративные нормы и определять «границы» бизнеса, обеспечивать ясное понимание миссии компании.
- ☑ Новый СЕО обычно не разрабатывает новое видение, а заново формулирует существующее, придавая ему большую убедительность.
- ☑ Служащие, поставщики, партнеры по бизнесу и инвесторы должны понимать, для чего существует этот бизнес и чего стремится достичь компания.
- ☑ На основе видения компания может разработать стратегию и тактику. Больше того, без вдохновенного видения она вряд ли добьется выдающихся результатов.

---

---

# 4

---

## ЧЕТКАЯ ПОСТАНОВКА ЗАДАЧ: СТРАТЕГИЯ

*Разработка стратегии — это работа, руководить которой должен лично CEO. Стратегия разрабатывается на основе корпоративного видения с учетом конкретной ситуации на рынке, действий конкурентов и потребностей клиентов.*

*Стратегия определяет, как в условиях конкуренции наилучшим образом использовать ресурсы для достижения поставленных целей. Она требует подробного ответа на вопросы о том, каково сегодняшнее положение компании и в каком направлении ей нужно развиваться, чтобы постоянно получать прибыль, превышающую цену капитала.*

**В** предыдущей главе рассматривалось «видение», то есть обоснование существования компании. Данная глава посвящена стратегии, тому, как видение претворяется в рост прибыли. В следующих главах мы рассмотрим инструменты реализации стратегии — структуру, персонал и тактику компании.

Чтобы сформулировать корпоративное видение, руководитель компании должен четко понимать, куда бизнес движется. Это понимание в равной степени основывается на эмоциях и опыте, с одной стороны, и сборе и анализе данных — с другой. Разработка стратегии, напротив, нуждается, скорее, в научном подходе, связанном с поиском ответов на различные вопросы, сбором и анализом информации и планированием деятельности.

Эффективная корпоративная стратегия требует совместной работы многих людей, но разработку ее обычно осуществляет возглавляемая СЕО небольшая команда специалистов в разных областях. Процесс разработки стратегии включает детальный, основанный на фактах, анализ ситуации на рынке, а также оценку клиентов и конкурентов.

Стратегия определяет направления развития компании на среднесрочный период. Она намечает направления наиболее эффективного использования в будущем ресурсов для достижения поставленных целей. Стратегия — это инструмент превращения видения в реальность. Она включает ряд предпосылок, направлений политики и принципов, определяющих ключевые решения об инвестициях, приобретениях, продажах, найме и увольнении служащих, росте и развитии бизнеса и т. д. Хорошо разработанная стратегия основана на знании внешних условий, то есть клиентов, конкурентов, поставщиков и рынка в целом.

Разработчики эффективной стратегии необязательно должны иметь соответствующий опыт. Напротив, опыт может быть серьезным недостатком. Иногда те, кто слишком долго работает в одной компании или отрасли, не замечают важных изменений во внешнем окружении. Слишком большой опыт в сочетании с недостаточным анализом может привести к излишнему самодовольству: «Мы всегда делали это именно так», «Мы давно занимаемся этим и знаем, как это делается».

Многие производители компьютеров, «выросшие» на универсальных ЭВМ компании *IBM*, в 1980-е годы просто отказывались видеть угрозу, связанную с появлением персональных компьютеров. Вскоре компанию *IBM* постиг кризис.

В 1990-е годы самонадеянность опытных розничных продавцов, работающих в расположенных на центральных улицах магазинах гигантской британской компании *Marks & Spencer*, поставила компанию на грань катастрофы, потому что они замкнулись на самих себе и перестали замечать изменения потребительских предпочтений и то, как конкуренты приспособляются к этим изменениям.

Даже разработчики программного обеспечения компании *Microsoft*, внесшие огромный вклад в триумфальное шествие по миру персональных компьютеров, одно время, казалось, просто не замечали исходящей от Интернета угрозы для своей испытанной модели лицензирования программных продуктов для индивидуальных пользователей. Однако культура *Microsoft*, отличающаяся хронической (и необходимой, с точки зрения корпорации) «паранойей», позволяет ей бдительно следить за переменами на рынке и быть готовой ответить на новые вызовы.

Как заметил основатель компании *Intel* Энди Гроув, «выживают только параноики». Эти слова стали названием его книги («*Only the paranoid survive*»). Применительно к разработке стратегии — хороший совет. В конечном счете, разработка стратегии — это великое множество вопросов и постоянное беспокойство о том, что происходит вокруг. Хорошие стратеги всегда внимательно следят за ближайшим окружением и стараются заглянуть за горизонт.

## ЗАЧЕМ КОМПАНИИ СТРАТЕГИЯ?

Стратегия — это план, целью которого является эффективная работа бизнес-модели в условиях конкуренции и рыночных изменений. Можно также сказать, что стратегия намечает курс, который позволит компании наилучшим образом использовать активы и увеличивать окупаемость инвестиций.

У всех компаний есть потенциальная возможность обеспечить поступление средств за счет внутренней продажи акций, получения банковских кредитов и прибыли от операций. Эти поступления должны эффективно реинвестироваться. Хорошая стратегическая позиция позволяет компании находить оптимальные варианты инвестирования. Если у компании нет убедительной стратегии, ее акционеры, менеджеры и служащие чувствуют себя плывущими по течению и страдают от неопределенности. Такая компания не может со-

средоточиться на обеспечении прибыльных инвестиций и вряд ли сможет получать финансовые ресурсы из внешних источников, поскольку у нее нет убедительной инвестиционной истории. В результате ее финансовые показатели будут ухудшаться и проигрывать по сравнению с показателями конкурентов, имеющих более четкую стратегию.

Даже если сегодня компания обеспечивает приток денежных средств, отсутствие стратегии сделает ее не способной противостоять угрозе враждебного поглощения «хищником», который сумеет убедить инвесторов, что в результате поглощения финансовые ресурсы компании будут использоваться эффективнее, чем если бы она сохранила самостоятельность.

### Кто должен разрабатывать стратегию?

В отличие от формулирования видения, разработка стратегии не может быть «театром одного актера». Разработку стратегии должен возглавлять руководитель компании, но этот процесс требует участия многих специалистов. Прежде всего нужно знать:

- историю компании и отрасли, в которой она работает;
- потребности клиентов;
- поведение конкурентов;
- сильные и слабые стороны компании.

Роль ответственного за разработку стратегии хуже всего прописана и чаще всего подвергается критике. В одних компаниях она отводится старшему помощнику СЕО, в других — начальнику отдела развития, ответственному за поиск партнеров и проведение сделок, в третьих — руководителю отдела НИОКР, в обязанности которого входит обработка информации и написание отчетов. Ответственный за разработку стратегии (если в компании есть такая должность) должен заниматься сбором и анализом информации. Используя полученные данные, он постоянно следит за текущим положением компании и ищет новые возможности ее развития.

В разработке стратегии требуется участие многих линейных руководителей и специалистов по отдельным направлениям деятельности компании, а также клиентов и поставщиков.

## Как разрабатывается стратегия?

Разработка стратегии — это часть бизнес-процесса, в котором участвуют профессиональные аналитики и консультанты извне. Она требует огромного количества информации и проведения сложных расчетов. Разработка стратегии включает поиск ответов на три важнейших вопроса:

- Что происходит во внешнем окружении компании?
- Каково положение компании?
- Куда она идет?

Эти три вопроса определяют структуру данной главы.

## ЧТО ПРОИСХОДИТ ВО ВНЕШНЕМ ОКРУЖЕНИИ КОМПАНИИ?

Стратегия учитывает, какой компания *должна стать*, и, следовательно, пытается спрогнозировать будущее. Такая попытка должна основываться на оценке текущего положения компании и учете факторов, определяющих развитие отрасли или отраслей, в которых уже работает. Внешнее окружение компании — это прежде всего экономика в целом, а также отдельная отрасль, в которой она работает (рис. 4.1).

### Макроэкономическая ситуация

Исходным пунктом разработки стратегии компании служит общий анализ положения в экономике. Если ожидается длительный рост потребительских расходов и валового внутреннего продукта (ВВП), то компания скорее всего будет «играть на повышение», то есть наращивать инвестиции и расширяться. Перспектива спада в экономике обуславливает более сдержанный подход к развитию.

На макроуровне (то есть на уровне национальной или мировой экономики) картина будет выглядеть примерно одинаково с точки зрения всех отраслей и компаний. Конечно, выработать определенную точку зрения компании помогает оценка перспектив экономического развития, например прогнозы таких учреждений, как Федеральный резервный банк США и Банк Англии.

Макроэкономическая ситуация в равной мере влияет на большинство компаний, однако, чтобы компания не «забуксовала», для CEO важно (совместно с командами менеджеров) правильно оценивать эту ситуацию.

### Проблемы отрасли

Каждая отдельная отрасль может процветать или находиться в упадке независимо от того, что происходит на макроэкономическом уровне. В отрасли все зависит от изменений в обществе и поведения отдельных компаний-конкурентов.

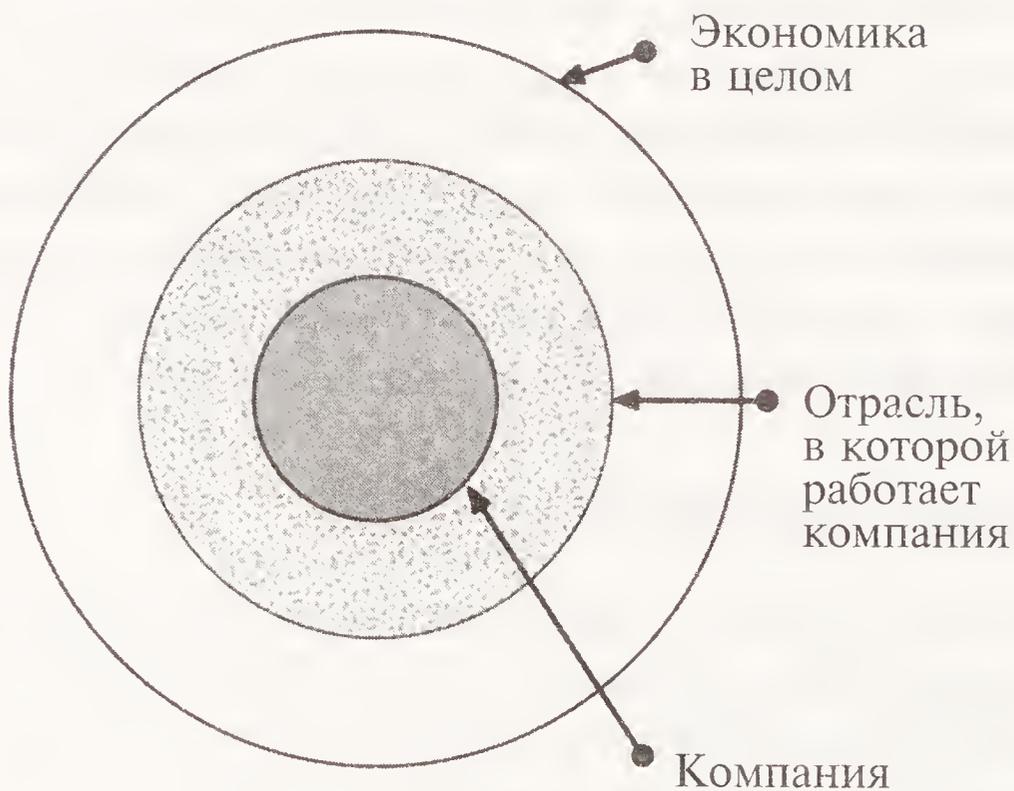


Рис. 4.1. Разработка стратегии на основе анализа внешнего окружения компании

Даже в условиях экономического роста отрасли компании, не поспевающие за технологическими и социальными переменами, будут испытывать трудности. После изобретения автомобиля производители конных повозок начали разоряться. Несмотря на подъем в экономике, в связи с открытием тоннеля через Ла-Манш операторы паромных перевозок из Великобритании во Францию столкнулись с неизбежным спадом спроса на подобные перевозки. В отраслях, занимающихся производством мобильных телефонов и ноутбуков, объем продаж будет быстро расти даже в условиях экономического спада, потому что они разрабатывают новые технологии.

Если отрасль имеет плохие перспективы развития, компания может попытаться выйти из данного бизнеса или консолидировать его за счет приобретения множества мелких компаний и использования эффекта масштаба. За счет консолидации и сокращения затрат можно получать высокую (а порой и растущую) прибыль даже в регрессивных отраслях.

## Факторы Майкла Портера

В школах бизнеса и в экономической литературе вопросам разработки стратегии уделяется особое внимание. Эта проблема очень подвержена веяниям моды и даже несколько фетишизирована. Однако здесь можно выделить несколько основных идей.

Лишь одна система взглядов, как мне кажется, выдержала проверку временем и имеет огромную ценность для любого руководителя компании, формирующего команду для разработки стратегии и, в частности, для изучения динамики отрасли.

Методологический подход *Майкла Портера* надежен, понятен и удобен, он помогает убедиться в том, что анализ внешних условий сделан правильно. Это высокоэффективный механизм «трансляции» полученных данных широкой группе менеджеров.



Рис. 4.2. Пять факторов (по Майклу Портеру), влияющих на разработку стратегии бизнеса

На рисунке 4.2 представлена упрощенная модель М. Портера, которая заимствована из его первой, опубликованной в 1980 году книги, посвященной стратегии бизнеса, — «Конкурентная стратегия» («*Competitive Strategy*»). Хотя книга вышла более двадцати лет назад, представленная в ней модель — самая простая и эффективная из всех, что мне удалось обнаружить<sup>1</sup>.

В основе подхода М. Портера — определение и анализ пяти факторов, воздействующих на компанию. Чем сильнее это воздействие, тем больше степень падения прибыли. Компания должна представлять и анализировать каждый из пяти факторов и прогнозировать их возможный эффект. Если все факторы слабо воздействуют на компанию, ее прибыль будет высокой. Если влияние всех факторов серьезно, то компания окажется в неблагоприятных условиях. Опыт показывает, что

лучше работать в условиях низкой конкуренции, поскольку прибыль при этом выше.

При разработке стратегии СЕО должны задаваться вопросом о том, как воздействие каждого из этих факторов проявится в будущем, и в соответствии с этим намечать курс компании. Эффективность подхода Портера объясняется тем, что он вынуждает руководителей и их сотрудников задумываться, что на самом деле происходит внутри компании и в ее окружении и какие изменения могут произойти. Эта система используется как для управления процессом разработки стратегии, так и для анализа и представления результатов служащим и инвесторам.

## Покупатели

Рыночные позиции клиентов компании зависят от масштаба их бизнеса. Например, издательство *News Corporation* Руперта Мердока (Rupert Murdoch) закупает газетную бумагу по гораздо более низким ценам, чем небольшая местная газета, принадлежащая независимой компании. Если вы занимаетесь производством и продажей продуктов питания, то вы будете стремиться иметь дело с самым крупным покупателем, который, в конечном счете, и определит размер вашей прибыли.

На рынке, где действует несколько крупных покупателей, позиции поставщиков обычно слабее.

## Поставщики

Если ваш бизнес требует поставок технических алмазов, то вам почти наверняка придется иметь дело с компанией *De Beers*.

Если вам требуется программное обеспечение, совместимое с любыми системами и поддерживаемое мировой сетью сервисных центров, скорее всего вы обратитесь к компании *Microsoft*.

Если, как в случае с программным обеспечением, поставщиков мало и они в значительной степени разобщены, а постоянная клиентура фрагментарна, то поставщики имеют сильные рыночные позиции.

## Новые участники рынка

Если отрасль растет и работающие в ней компании получают высокую прибыль, она привлекает новых участников рынка, надеющихся получить здесь более высокую прибыль на капитал, чем в их традиционном бизнесе.

К барьерам, препятствующим вхождению в отрасль, обычно относят «эффект масштаба» и «эффект сети». Фирме, не имеющей значительных производственных мощностей, трудно выйти на массовый рынок, скажем, автомобилей, химической или нефтеперерабатывающей промышленности. Открыть предприятие по продаже гамбургеров или пиццы легко, но трудно организовать закупки сырья по тем же ценам, что и компания *McDonald's*.

Сильные бренды также служат барьерами для выхода на рынок. Сварить новый сорт пива не так уж трудно. Гораздо труднее убедить пить его людей, привыкших к пиву *Budweiser* или *Heineken*.

Отрасли, имеющие низкие барьеры для вхождения, — это те, в которых «эффект масштаба» не является основной экономической «движущей силой», а бренды играют незначительную роль.

## Замещающие товары

Если кофе станет слишком дорогим, люди перейдут на чай. Если розничная надбавка к ценам на бензин сделает его недоступным, люди будут использовать дизельное топливо. Но если замена кофе чаем не требует никаких затрат, не считая расходов на покупку чайника, то переход с одного вида топлива на другой может потребовать замены самого транс-

портного средства. Тем не менее, если разница в цене значительно возрастет, люди будут использовать замещающие товары.

Эффективные замещающие товары часто создаются с помощью новых технологий: на смену обычной почте пришла факсимильная связь, на смену факсу — электронная почта.

## Конкуренты

Еще один фактор, влияющий на размер прибыли, — это интенсивность конкурентной борьбы в отрасли. Вообще, конкуренция более интенсивна в медленно растущих отраслях, где работает много компаний, имеющих примерно равные ресурсы. Конкуренция в отраслях, отличающихся высокими постоянными затратами (сети отелей, авиалинии, химические компании), также возрастет, если владельцы активов будут прибегать к снижению цен за счет более эффективного использования мощностей.

Интенсивную конкуренцию может создать борьба нескольких компаний, стремящихся занять наиболее выгодную стратегическую позицию на рынке. Такая борьба обычно заканчивается ценовой войной. Так, опасность борьбы принадлежащих к одной отрасли конкурентов, которые используют сходные стратегии, иллюстрирует огромная переплата западных мобильных телефонных операторов за лицензии компании 3G.

## КАКОВО ПОЛОЖЕНИЕ КОМПАНИИ?

Анализ позволяет оценить положение дел в отрасли, получить представление о наиболее вероятном направлении ее развития, а также выявить самые привлекательные варианты позиционирования в сложившейся ситуации. Это внешняя перспектива.

Прежде чем выбрать дорогу, по которой пойдет компания, нужно реалистично оценить свои сильные и слабые стороны, то есть базовую компетентность, активы и обязательства. Для того чтобы решить, куда идти, надо знать, откуда вы вышли. Компания должна иметь объективную, реальную самооценку. Если она не способна делать то, что требуется, нет смысла думать о том, какой конкретный стратегический подход следует использовать в конкретных рыночных условиях.

Если все факты указывают на то, что единственная идеальная позиция в отрасли — это выбор дешевого поставщика, то фирме, чьи постоянные производственные затраты высоки, будет труднее занять эту позицию, чем компании, имеющей низкие затраты.

Если результаты стратегического анализа показывают, что потребители готовы дорого платить за известные бренды, то «безымянному» производителю будет нелегко конкурировать на таком рынке.

Если потребителю нужен богатый выбор одежды, это плохая новость для розничного продавца, владеющего маленькими магазинчиками с ограниченной торговой площадью, не позволяющей разместить много товара.

Реализм — важнейшая составляющая процесса самооценки. Консультантов по управлению так часто привлекают к разработке стратегии еще и потому, что их взгляд на компанию более объективен, и это помогает им правильно оценить ее сильные и слабые стороны.

## Бенчмаркинг\*

Анализ внутреннего состояния компании целесообразно начать со сравнения результатов ее деятельности с показателями по отрасли:

---

\* Бенчмаркинг (*англ.* benchmarking) — постоянное изучение лучшего в практике конкурентов, сравнение компании с созданной эталонной моделью. Бенчмаркинг позволяет выявлять и использовать в собственном бизнесе то, что другие делают лучше.

- Какие темпы роста объема продаж были у компании раньше?
- Какова текущая прибыль?
- Какова производительность труда служащих компании?

Данные для сравнительного анализа в Великобритании можно получить в отраслевых объединениях, из годовых отчетов компаний, от аналитиков фондового рынка, а также в результате изучения клиентов, пользующихся услугами определенной фирмы.

Особенно важно понять, где конкретно создается прибыль компании, чтобы затем сосредоточить усилия на наиболее прибыльных сторонах деятельности. Для этого используются следующие показатели:

- прибыль в расчете на одного клиента;
- прибыль в расчете на наименование продукта;
- прибыль в расчете на регион.

Для того чтобы получить такую информацию, иногда следует так или иначе оценивать затраты, но это не столь трудно, как думают многие линейные руководители.

Удивительно, как часто подобный анализ подтверждает классический *принцип Парето*, который называют еще законом соотношения 80/20. Обычно только 20% результатов работы обеспечивают 80% прибыли. Иначе говоря, большая часть деятельности приносит очень незначительную прибыль.

Сравнение позиций, занимаемых компанией, с позициями конкурентов — важнейшая составляющая большинства исследований в области стратегии. Для такого сравнения используется любимый инструмент консультантов — четырехъячеечная матрица.

На рисунке 4.3 представлено сравнение позиций радиостанций, работающих в типичном крупном городе. Прежде всего аудитория группируется по возрасту и уровню доходов (оси координат). Затем различные радиостанции группируются в зависимости от аудитории слушателей (в соответствии

Возраст

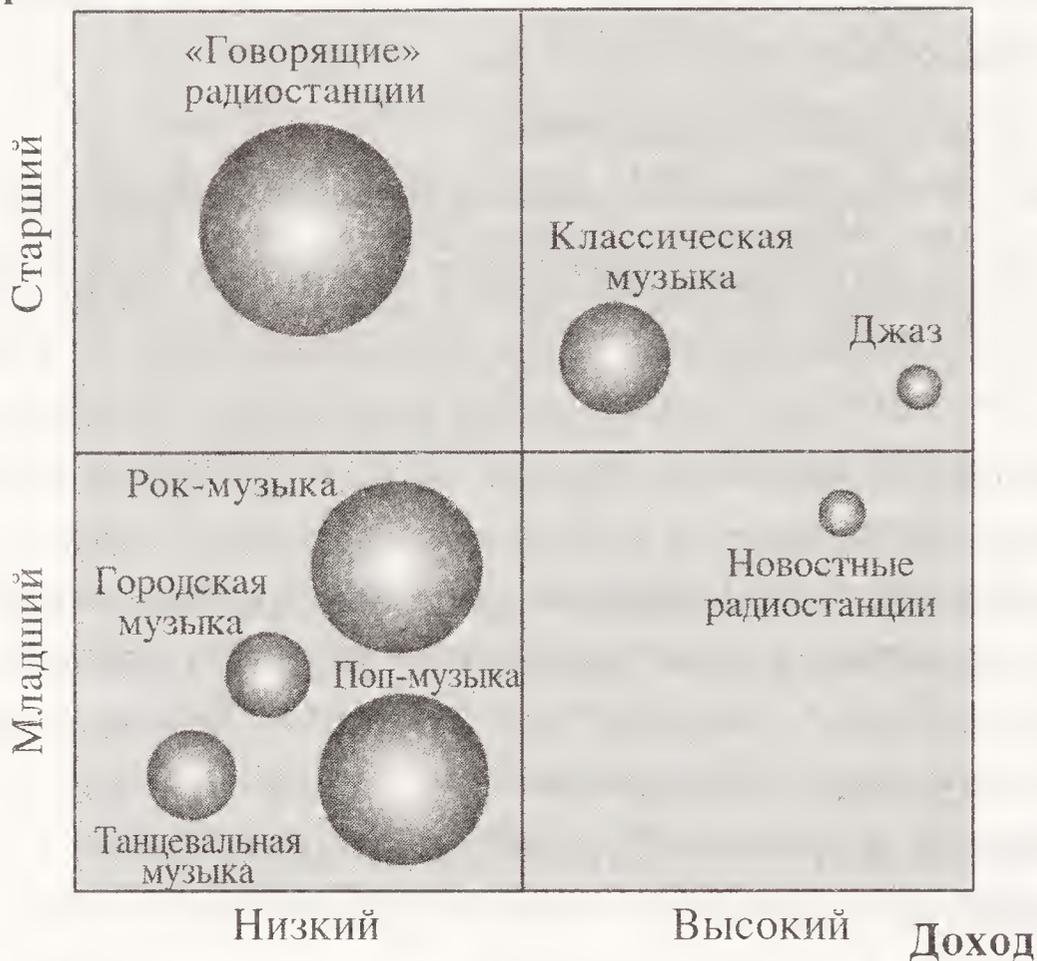


Рис. 4.3. Четырехъячеечная матрица (на примере радиостанций)

с результатами исследования) и «помещаются» в одну из четырех ячеек. Чем больше круг на рисунке, тем шире аудитория (количество часов, в течение которых люди слушают радио). На этот показатель ориентируются рекламные компании при покупке рекламного времени.

«Говорящие» радиостанции имеют наибольшую аудиторию, то есть круг тех, кто их слушает, но большинство радиослушателей в данном случае — люди старшего возраста с низким уровнем доходов. Это объясняется тем, что многие живущие в собственных домах пенсионеры имеют достаточно свободного времени и любят слушать «разговоры».

Аудитория джазовых радиостанций гораздо малочисленнее. Она также включает радиослушателей старшего возраста, но с более высокими доходами. Эти люди любят джаз, но их доля в общей численности населения менее

значительна, и, кроме того, большинство представителей этой группы (по возрасту и по доходам) предпочитают классическую музыку.

Радиостанции стремятся обслуживать или, скорее, «удовлетворять» более молодую аудиторию с низким уровнем доходов (о чем свидетельствует слишком большое число радиостанций, попавших в данный сегмент).

С точки зрения рекламодателей, наиболее привлекательны молодые радиослушатели, имеющие высокие доходы. Однако привлечь эту аудиторию сегодня можно только через новостные радиостанции. Таким образом, анализ с использованием четырехъячеечной матрицы позволяет сделать простой вывод: на рынке есть место для радиостанций, обслуживающих эту не в полной мере охваченную аудиторию. Но доля таких радиослушателей в общей численности населения невысока, и они не так много времени слушают радио, поскольку заняты на работе. Кроме того, вещающие на эту аудиторию новостные радиостанции имеют самые высокие затраты. Таким образом, наличие «дыры» на рынке иногда обусловлено серьезными причинами.

## КУДА ДВИЖЕТСЯ КОМПАНИЯ?

Третий стратегический вопрос касается направления развития компании. Четкое представление о рыночном окружении компании в сочетании с честной оценкой ее позиции — основа для разработки плана действий. Этот план обычно и называют «стратегией».

Идеальная стратегия основывается на нахождении такой позиции в отрасли, которая позволяет устанавливать самые высокие цены и работать с самыми низкими затратами. Иначе такое положение можно назвать монопольным, но в большинстве стран монополии запрещены. Цель выработки стратегии — достижение положения, сходного с монопольным, путем создания сильных барьеров на пути выхода на рынок

других компаний, брендов, патентов на технологию, а также занятия на рынке уникальной позиции.

Сказать «у нас есть хорошая стратегия» — это не то же самое, что сказать «наша компания работает с высокой прибылью». Разумеется, успешное управление бизнесом — важная составляющая эффективной стратегии, но, по сути, еще не сама стратегия.

Розничному продавцу нет смысла использовать подход «ежедневных низких цен» или «небывало низких цен», если его затраты на закупку товара, логистику и недвижимость высоки. Точно так же ему нет смысла использовать подход «эксклюзивного выбора» и «высокого уровня индивидуального обслуживания», если все его магазины расположены в складских помещениях за городом, а персонал плохо обучен и получает низкую заработную плату.

Авиакомпании *Southwest* и *Ryanair* применяют стратегию низких затрат и прямого сообщения, тогда как *British Airways* и *Singapore Airlines* делают ставку на полный набор услуг. Компания *Wal-Mart* занимается розничной торговлей товаров смешанного ассортимента, имея при этом низкие затраты и высокий объем продаж. Фирма *Gap* специализируется на продаже модной недорогой одежды. Магазины *Nieman Marcus* и *Harrods* ориентируются на состоятельных, «нечувствительных к ценам» клиентов. Сами по себе все эти стратегии хороши, однако успех напрямую зависит от того, как они будут реализованы.

В той отрасли, где работаю я (СМИ), часто используется стратегия создания вертикально интегрированных конгломератов. В эту модель хорошо вписываются компании *AOL*, *Time Warner*, *Disney*, *News Corporation* и *Viacom*. Когда писалась эта книга, две последние компании, видимо, работали намного лучше, чем две первые. Они использовали одну и ту же стратегию, но с разной эффективностью.

Блестящая стратегия — еще не гарант успеха, а вот плохая стратегия обрекает бизнес на неудачу.

## СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПОЗИЦИОНИРОВАНИЕ

Основная масса литературы об управлении, выпущенная за последние двадцать лет, посвящена стратегии и прежде всего позиционированию. Обычно в ней рассматриваются вопросы о том, какое место компания может занимать в отрасли, в какую из ячеек четырехъячеечной матрицы можно «поместить» компанию, чтобы в будущем она получала более высокую прибыль. Альтернативы, связанные с позиционированием, включают:

- выбор между низкими и высокими затратами;
- выбор между полным набором услуг и самообслуживанием;
- выбор между узким и широким ассортиментом предлагаемой продукции.

Выбор стратегии — это всегда альтернативный выбор, хотя попыток разработать общую, «готовую к употреблению» стратегию было предпринято немало.

### Общие стратегии: стратегии для каждой ячейки

Когда-то в школах бизнеса было модно разрабатывать общие стратегии. «Чашей Грааля» было идеальное позиционирование, к которому должна стремиться любая компания. Идея заключалась в том, чтобы найти простые ответы на сложные вопросы разработки стратегии.

Одной из первых моделей была, по-видимому, модель компании *Boston Consulting Group* — так называемая матрица роста рынка и доли компании на рынке (рис. 4.4). Эта модель была создана в 1960-х годах для того, чтобы помочь руководителям крупных конгломератов решить, что делать с разными подразделениями.

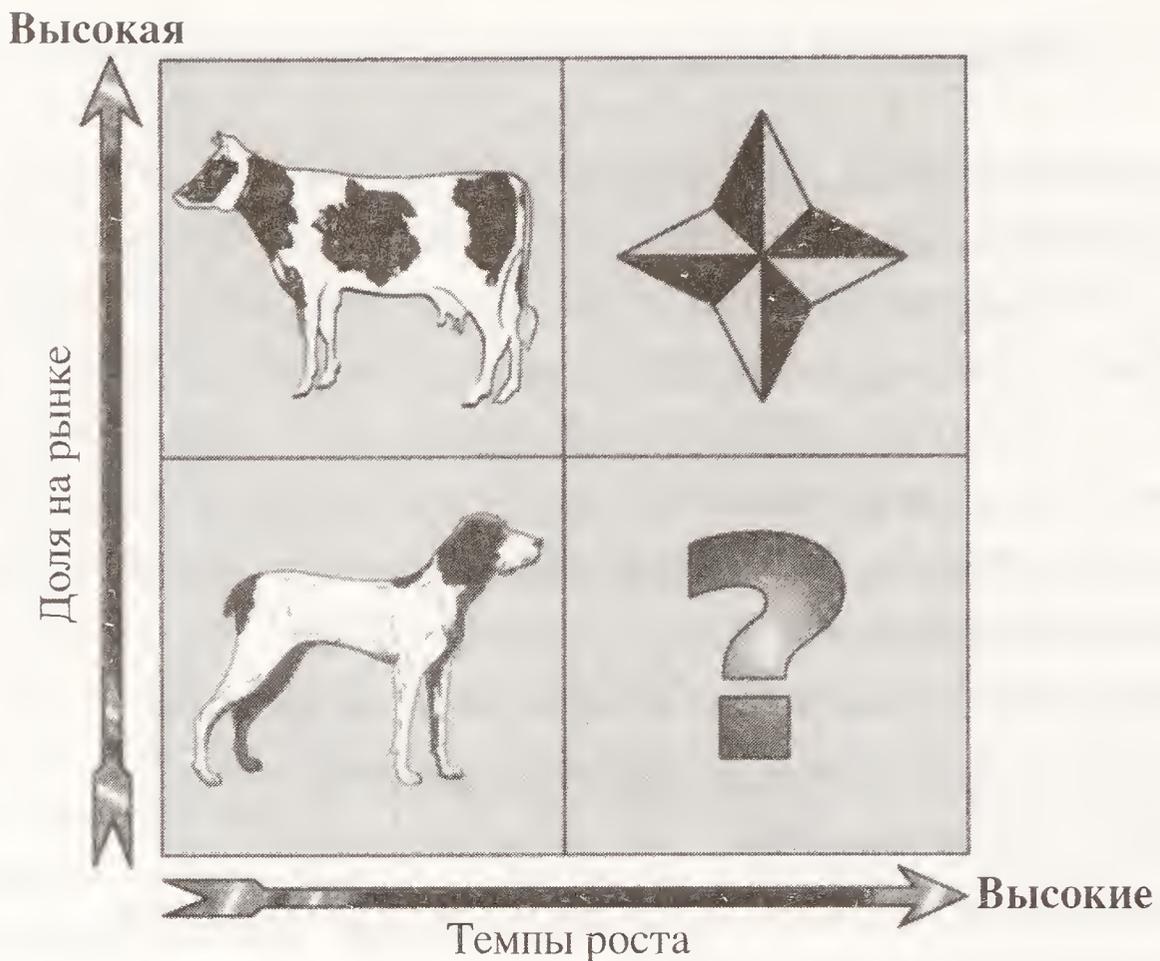


Рис. 4.4. Матрица роста и доли компании на рынке

Идея была проста. Компания, имеющая большую долю на рынке и действующая в отрасли, характеризующейся высокими темпами роста, — «звезда» и, следовательно, заслуживает инвестиций. Бизнес, имеющий незначительную долю на рынке и работающий в медленно растущем сегменте, — это «собака», которую следует продать. «Денежные коровы» — это компании, имеющие значительную долю на рынке и функционирующие в медленно растущих областях. Они являются надежным источником денежных поступлений, и их следует «доить», а не инвестировать. «Вопросительные знаки» имеют низкую долю в быстрорастущем сегменте и потенциал развития, связанный, однако, с определенными рисками.

Смысл модели в том, что если вы знаете, в какую ячейку матрицы поместить бизнес, то вы знаете, что с ним делать. Эта концепция глубоко затронула сущность бизнеса. В 1980-е годы, работая консультантом в компании *McKinsey*, я часто

спорил с менеджерами, которые использовали эту модель для анализа своих подразделений. Выходило, что возглавляемые ими подразделения, как правило, были «звездами», а подразделения других — «собаками». Они часто заранее, до начала консалтингового исследования, знали все ответы на вопросы, касающиеся стратегии.

В своей главной работе, написанной в 1980-х годах, Майкл Портер выделяет три общие стратегии:

- стратегию лидерства по затратам;
- стратегию дифференциации;
- стратегию точечной специализации.

Некоторые компании пытались использовать эти «книжные» стратегии, но, как правило, им это не удавалось, поскольку на практике они не могли их полностью реализовать.

В качестве общих стратегий рассматривались многие технологии управления, например «комплексное управление качеством», «реинжиниринг, или перестройка компании», «стандарт качества», «шесть сигма», «кружки качества» и «концепция ключевой компетенции». Но, по сути дела, это вовсе не стратегии, а всего лишь полезные инструменты управления, помогающие повысить эффективность бизнеса, но не дающие ответов на главные вопросы, касающиеся окружения бизнеса и конкурентов, и на вопрос о том, каким образом компания может достичь целей, обусловленных ее видением.

Компании похожи на людей. Несмотря на общие представления о том, как следует держать себя, одеваться, пользоваться косметикой, каждый человек, если он хочет хорошо выглядеть, должен искать то, что больше всего подходит именно ему. Это относится и к организациям. Не существует универсальной стратегии. Правильные решения зависят от конкретных конкурентных условий, в которых функционирует бизнес.

## Стратегия должна претворяться в дела

Стратегия будет «работать» только в том случае, если она может быть реализована в принципе и на самом деле реализуется. Приведем такой пример. Допустим, авиакомпания решила стать более дешевой. Для этого нужно последовательно делать все, чтобы достичь цели. Не надо обслуживать определенные населенные пункты по сложившимся историческим или политическим обязательствам, а надо лететь туда, куда диктует спрос. Вместо того, чтобы подавать роскошную еду, лучше вообще не кормить пассажиров. Не стоит указывать в билетах посадочные места, зато выгодно сократить время на регистрацию и даже обязать пассажиров самих нести свой багаж.

Нужно последовательно реализовывать стратегию путем использования всей системы бизнеса, а решения, касающиеся структуры и человеческих ресурсов, должны непосредственно вытекать из требований, диктуемых стратегией.

## Безнадежный случай?

Что делать, если стратегический анализ неопровержимо доказывает, что позиции компании слабы и что она работает в «затухающей» отрасли? Единственный выход — продать фирму тому, кто имеет более оптимистический взгляд на ее деятельность или лучшее экономическое положение.

Во многих «затухающих» отраслях начинается здоровый процесс консолидации, и относительно слабая компания, перейдя в руки нового владельца, может начать приносить прибыль.

Например, если три ваших независимых магазина, торгующих кофе в небольшом городе, терпят убытки, сталкиваясь с конкуренцией со стороны компании *Starbucks*, это дает неплохой шанс скорее ей, чем вам. Она закупает кофе и чай по гораздо более низким ценам, чем вы. Работающий в сети магазинов *Starbucks* персонал имеет лучшую подготовку.

У этой компании есть возможность более активно рекламировать свои товары. Она способна сделать магазины более прибыльными. Но чтобы «выжить» вас с рынка, ей потребуется много времени, поэтому более приемлемый вариант для обеих компаний и, возможно, наилучшая стратегия для вашей — продажа ваших магазинов ей и вложение средств в новый бизнес.

## ОТ ВИДЕНИЯ К СТРАТЕГИИ

Корпоративное видение может не ставить чисто коммерческие цели, но стратегия бизнеса должна способствовать претворению этих целей в прибыльные операции.

В третьей главе подробно рассматривалось, как известные компании связывают стратегию с видением. Приведем еще два примера.

---

### **«БИГ-МАК» ДЕЛАЕТ ДЕНЬГИ НА КИРПИЧЕ И ИЗВЕСТКЕ**

Рэй Крок, «запустивший» компанию *McDonald's*, имел видение, согласно которому калифорнийский ресторанчик, где подавались «одноразовые» гамбургеры, превращается в организованную в масштабах всей страны на основе франчайзинга единую сеть предприятий быстрого питания. Однако поначалу в течение многих лет он получал небольшую прибыль или не получал ее вовсе. Хотя предприятия, заключившие с ним франчайзинговый договор, выплачивали ему аванс и регулярно отчисляли процент с прибыли, фактически этого хватало только на то, чтобы покрыть затраты головного предприятия.

Прорыв был совершен в конце 1950-х годов, когда *McDonald's* создал компанию *Franchise Realty Corporation*, которая стала приобретать землю под строительство ресторанов и с большой наценкой сдавать их в аренду предприятиям, имеющим с ней франчайзинговый договор. Такой подход

обеспечил большой контроль над этими предприятиями и улучшил экономические показатели, поскольку компания *McDonald's Corporation* стала получать более высокую прибыль. В данном случае стратегия заключалась в использовании нового механизма — франчайзинга — для увеличения стоимости материнской компании<sup>2</sup>.

---

## НЕ ПРОДАЖИ, А ЛИЗИНГ — СЕКРЕТ УСПЕХА КОМПАНИИ XEROX

Небольшая компания из Рочестера, штат Нью-Йорк, первой создала копировальную машину *Xerox*. Она использовала новый метод (назвав его «ксерографией») для размножения документов на обычной бумаге.

*Видение* компании заключалось в снабжении всех офисов копировальными аппаратами, но в 1950-е годы почти вся офисная техника была механической и дешевой, и сложный аппарат *Xerox* представлялся чрезвычайно дорогим.

*Стратегия*, заставившая видение компании работать, заключалась в использовании лизинга копировальных аппаратов и взимании с пользователей минимальной платы (нескольких центов за каждую копию). Именно такой подход привел к успеху. В 1960 году начальная цена первой модели — *Xerox 914* — составляла около 30 тысяч долларов и для большинства офисов была непомерно высокой. Однако плата за лизинг — менее 100 долларов в месяц была доступной, а несколько центов, уплачиваемых за каждую копию, — пустячными затратами (по сравнению с расходами на перепечатывание документов на машинке)<sup>3</sup>.

Для компании, работающей на рынке офисного оборудования, где большинство техники продавалось за полную цену, это был рискованный шаг, но именно стратегия лизинга и взимание платы за использование (а также само оригинальное изобретение) стали причиной безусловного успеха компании.

---

## СОХРАНЯТЬ ГИБКОСТЬ

Стратегия компании не может и не должна быть застывшей. Стратегия — это многостороннее видение целей, а не набор узких предписаний. Компания не может пересматривать стратегию каждые пять лет, посчитав ее реализованной. Стратегия — это динамика, а не статика.

Хорошая стратегия создает условия для принятия правильных тактических мер и указывает менеджерам общее направление развития корпорации. СЕО компании *General Electric* Джек Уэлш говорил, что стратегия — это «центральная идея, то есть простая базовая концепция». В приложении к автобиографии «Джек» («*Jack*») он приводит выдержку из письма специалиста по планированию. Автор письма рассуждает о стратегии в контексте идей прусского генерала Карла фон Клаузевица, в 1832 году написавшего прославленную книгу «На войне» («*On War*»):

«Стратегию нельзя свести к какой-то одной формуле. Детальное планирование всегда обречено на провал, потому что неизбежно возникают непредвиденные обстоятельства (случайности, ошибки в реализации стратегии и проявление свободной воли противника). Поэтому главную роль фон Клаузевиц отводит человеческому фактору (умению вести за собой, нравственности и почти инстинктивной находчивости лучших генералов).

Штаб прусского генерала под командованием фон Мольтке блестяще реализовал эти идеи на практике. Офицеры не требовали плана действий, как выжить после первого столкновения с противником. Они ставили только самые общие цели и делали упор на использование непредвиденных возможностей по мере их возникновения. *Стратегия была не детальным планом действий, а развитием центральной идеи в постоянно меняющихся условиях.*

Бизнес и война имеют разные цели и требуют разного образа действий. Но, как на войне, так и в бизнесе, приходится сталкиваться со « свободной волей противника». Любой рецепт, даже из поваренной книги, бессилён перед проявлениями свободной воли и ситуациями, возникающими в реальном мире»<sup>4</sup>.

Курсив в цитате принадлежит мистеру Уэлшу. Он указывает на его собственный подход к руководству компанией *General Electric*. Стратегия была для него определяющим принципом, а не жестким набором правил.

Руководитель (СЕО), разрабатывающий детальную и негибкую стратегию, совершает ту же ошибку, что и руководитель, слишком увлеченный управлением на микроуровне. Это приводит к ослаблению мотивации и мешает работе оперативных лидеров, которые вместо того чтобы пытаться решать текущие проблемы, просто ищут ответы в «руководстве по стратегии».

Разработка стратегии требует постоянного поиска ответов на различные вопросы, а стратегический план должен подвергаться постоянному пересмотру и меняться в случае необходимости. Корпоративное видение может быть неизменным и играть роль «подстилающей породы» (то есть определять основные принципы стратегии), а стратегия должна учитывать «наступление песков» и «изменение русел рек», то есть постоянное изменение ситуации на рынке.

### Краткие выводы

- Стратегия нужна предприятию не для того, чтобы просто выжить, но для того, чтобы развиваться и приносить прибыль.
- СЕО возглавляют и контролируют разработку стратегии, но в этом процессе должны также участвовать менеджеры.

- Разработка стратегии включает поиск ответов на вопросы о том, как экономика в целом, отрасль и компания будут выглядеть в будущем.
- Универсальные стратегии не работают. Каждая компания должна разрабатывать логичный и последовательный план, отражающий особенности ее положения.
- Стратегия эффективна только в том случае, если с ней ознакомлены все служащие компании и она реализуется в рамках всей компании.
- Корпоративная стратегия должна быть гибкой, позволять компании реагировать на рыночные изменения и использовать возникающие возможности.

---

---

# 5

---

## ОТВЕТСТВЕННОСТЬ И ПОДОТЧЕТНОСТЬ: СТРУКТУРА

*Структура компании должна содействовать реализации стратегии с учетом региональной специфики. Она должна быть гибкой и меняться, когда возникает потребность в пересмотре стратегии. Структура работает, если в компании есть четкое разграничение обязанностей, подотчетность и развитое чувство ответственности у персонала, то есть если все служащие компании знают, кто их начальник, и чувствуют себя «хозяевами» своего бизнес-подразделения. Мастерство руководителя заключается не в том, чтобы создать идеальную структуру (что в принципе невозможно), а в том, чтобы заставить структуру работать.*

**С**труктура определяет, кто что делает и кто кому подчиняется. Это механизм распределения ресурсов между логически взаимосвязанными и управляемыми группами людей. Подобно карте, структура указывает место каждого служащего в компании, отражает взаимосвязи и показывает, с кого надо спрашивать за выполнение той или иной работы.

Структура компании гораздо менее прочна, чем можно предположить. Она должна быть подвижной и гибкой и подчиняться стратегии. Нельзя допустить, чтобы стратегия зависела от структуры.

К сожалению, вопрос о структуре компании носит политический характер, а это значит, что вокруг него постоянно

возникают конфликты, связанные с механизмом принятия решений «по нисходящей», и руководитель должен учитывать множество противоречий. При любом изменении структуры кто-то выигрывает, а кто-то проигрывает. Кто-то получает власть, а кто-то ее теряет. Однако эффективность структуры определяется прежде всего процессом принятия решений «по восходящей», в основе которого лежит понимание целей бизнеса.

Споры вокруг структуры провоцируют людей на проявление худших качеств и могут создать значительное напряжение. За время работы мне несколько раз приходилось участвовать в решении вопроса о выделении кабинетов для представителей высшего руководства. Люди, которые обычно вели себя вполне корректно, были неадекватны при обсуждении таких «проблем», как размеры окон и вид из них или качество мягкой мебели. В этой ситуации можно было сойти с ума, и, в конце концов, только «босс» смог уладить все эти разногласия.

Еще более «щекотливы» решения, касающиеся названий должностей в организации, они имеют более яркую политическую окраску, чем решения о местоположении и размерах кабинетов.

Структура небольшой компании проста. Директор-распорядитель принимает решения, финансовый директор считает деньги, коммерческий директор занимается поиском клиентов, а служащие выполняют всю остальную работу.

Большие компании «собраны» из мелких. Проблема заключается в том, чтобы «подогнать» эти мелкие компании друг к другу и заставить их эффективно работать. Структура для бизнеса — это то же самое, что система водопровода и канализации для здания: она нужна, но никто не хочет, чтобы она постоянно была на виду.

Значение структуры для служащих обусловлено тем, что она определяет их роль и, значит, их положение и подотчетность. Спросите себя, интересуется ли вас схема организацион-

ной структуры вашей фирмы. Разумеется, да, ведь вы хотите знать, какое место вы занимаете в ее иерархической структуре, кто что делает и кто кому подчиняется. Вы хотите также знать, кто принимает решения и как распределяются ресурсы. Схема организационной структуры дает правильное представление о том, как принимаются решения в компании.

Но интересует ли вас схема организационной структуры компании-поставщика? Имеет ли для вас значение, какое положение в структуре компании занимает персонал, который обслуживает вас в отеле или в авиакомпании? Вы просто хотите, чтобы вас хорошо обслуживали служащие в аэропорту за регистрационной стойкой или стюардесса в салоне самолета. Вы не задумываетесь о том, кто обрабатывает ваши заказы — клерк, начальник участка или управляющий. Вы будете судить об их работе по результатам, а не по тому, какую должность они занимают и кому подчиняются.

Более важна для вас схема организационной структуры компании клиента, потому что она может рассказать о том, кто принимает решения и, следовательно, определяет перспективы роста ваших продаж. Однако вы опять-таки не задумываетесь об этом всерьез. Структура — это внутренний вопрос.

Структура компании предназначена для достижения ее стратегических целей и обеспечения наиболее эффективного распределения ресурсов. К сожалению, структура часто зависит от давно забытых обстоятельств, а касающиеся ее решения диктуются политикой, которую определяют реальные требования и полномочия высшего руководства.

В действительности отношения подотчетности зависят от конкретных людей. Поэтому иногда целые подразделения создаются только для того, чтобы «ублажить старину Боба», лучшего друга исполнительного директора, друга, увольнение которого может обойтись компании слишком дорого. Головной офис компании иногда напоминает «дом престарелых» для сохраняющих политический вес, но давно не рабо-

тающих линейных руководителей. Честолюбивые вице-президенты создают крупные внутренние департаменты, потому что знают, что численность подчиненных — важный фактор продвижения по службе.

СЕО должны контролировать и определять структуру компании и постоянно следить за тем, как все организовано. Почти все остальные служащие хотят иметь такую структуру, которая устраивала бы их лично. И только исполнительный директор должен думать о том, что выгодно для бизнеса в целом.

## ЭЛЕМЕНТЫ СТРУКТУРЫ

Теоретическим аспектам создания организационной структуры компаний посвящено множество книг. Сначала идеи в этой области заимствовались из военной теории, а затем приспособлялись к требованиям промышленной революции. Современный менеджмент зародился менее века тому назад, когда Генри Форд изобрел сборочный конвейер для выполнения узкоспециализированных производственных операций. Это произошло почти одновременно с опубликованием Ф.У. Тейлором революционных идей в книге «Принципы научного управления» («*The Principles of Scientific Management*»)<sup>1</sup>.

Требования в связи с изменениями в самом обществе и необходимость повышения уровня образованности, которым уделялось основное место в ранних работах, сегодня имеют такое же значение, как строительство небоскребов для жилья. Хорошо в теории, но не получается на практике. Люди же любят работу, которая им интересна и приносит средства к существованию. Деятельность, великолепно выглядящая на схеме организационной структуры компании, на самом деле может представлять собой весьма утомительное занятие. Даже работа, требующая строгого выполнения тех или иных операций, не должна быть совершенно неинтересной и механической.

Почти все компании, независимо от их размера, создают структурные подразделения, ответственные за:

- продажи;
- операции и производство;
- финансы и управление.

Очевидно, что в индивидуальном частном предприятии человек в одиночку делает всю работу, но даже в этом случае он, осознанно или нет, «играет разные роли». Большинство компаний, конечно, гораздо крупнее. В целом, можно выделить три формы структурной организации сложных коммерческих организаций:

- по продуктам или услугам;
- по функциям;
- по географическому признаку.

В рамках подхода с точки зрения продукта подразделения, отвечающие за отдельные функции и географические направления деятельности (страны, города или небольшие населенные пункты), подчиняются начальнику «продуктового» отдела. Если компания производит несколько продуктов, она может создать для каждого из них отдельные, даже работающие на одной территории, бизнес-подразделения. Это позволяет совершенствовать продукцию и полностью удовлетворять требования клиентов, но ведет к дублированию затрат.

В рамках «функционального» подхода создаются подразделения, управляющие отдельными функциями, например производственными операциями, независимо от их географии. Это повышает эффективность производства, но вызывает недостаточную ориентацию на клиентов, поскольку внутренние задачи могут стать важнее рыночных целей.

В рамках «географического» подхода все функции компании контролируются руководителями «страновых» или региональных отделов. Это может привести к недостаточной

ориентации на продукт, но позволит повысить эффективность операций и использования ресурсов.

Большинство крупных международных компаний используют все три подхода. Такие корпорации иногда называют «матричными организациями», имея в виду, что руководитель отдельного бизнес-подразделения или департамента часто подчиняется нескольким руководителям, ответственным за отдельные направления. Концепция «бренд-менеджера» была разработана, чтобы облегчить процесс управления в рамках всей матрицы, например, чтобы кто-то один боролся за рост объема мировых продаж шампуня. Бренд-менеджер обеспечивает поддержку своего продукта со стороны отдела продаж, отдела маркетинга и локальных, или «страновых», менеджеров.

Создавая структуру организации, СЕО должен принимать во внимание ряд вопросов, которые рассматриваются далее.

### Роль общего и линейного руководства

Истоки идеи линейного и общего руководства, видимо, следует искать в организационной структуре вооруженных сил, в которой *линия* означала боевую единицу, а *общее руководство* осуществлялось из *штаба*. В настоящее время эти понятия все более относятся к тем, кто работает непосредственно с клиентами или поставщиками, занимаясь продажами и операциями (линейные руководители), и тем, кто выполняет «штабную», административную работу (общее руководство). Эти понятия могут также относиться к работающим в бизнес-подразделениях (*линиям*) и к тем, кто работает в головном офисе корпорации и занимается разработкой стратегии (общее руководство).

Мне представляется, что более целесообразно различать менеджеров, отвечающих за управление другими людьми (*линиями*), и тех, кто, хотя и занимает очень высокий пост, на самом деле заботится только о самом себе, об очень небольшой команде или о нескольких подчиненных.

В связи с тем, что организации все более «виртуализируются» и все больше функций передается на сторону, растет число руководителей, которые контролируют значительные объемы ресурсов корпорации, но при этом не играют традиционной роли линейных руководителей. Например, менеджер, контролирующий маркетинг и рекламу, может распоряжаться бюджетом в десятки миллионов долларов, но при этом считаться не линейным руководителем, а руководителем, ответственным за персонал, поскольку он имеет в подчинении одного помощника.

В общем, энергичные и умные люди могут осуществлять как линейное, так и общее руководство. Но хорошие линейные руководители должны обладать особыми навыками общения со служащими, которые помогают им работать, и знать нужды, требования и заботы своих непосредственных подчиненных.

## Центральные должности

Некоторые должности играют жизненно важную роль в обеспечении успеха компании. Удалите эту должность или назначьте на нее плохого руководителя — и организация «сойдет с рельсов». Существование центральных должностей определяется самой структурой организации. Речь идет не о том, кто конкретно занимает ту или иную должность, а о том, что некоторые должности, как таковые, играют ключевую роль для нормального функционирования компании благодаря своей «сопряженности» с другими должностями.

Центральные должности обычно занимают представители общего руководства или управляющие бизнес-подразделениями, причем не просто потому, что они контролируют прибыль или затраты, а потому, что они организуют взаимодействие между бизнес-подразделениями и другими элементами компании. Они занимаются урегулированием конфликтов и противоречий. Точно так же центральную роль могут играть коммерческие директора, если они устанавливают

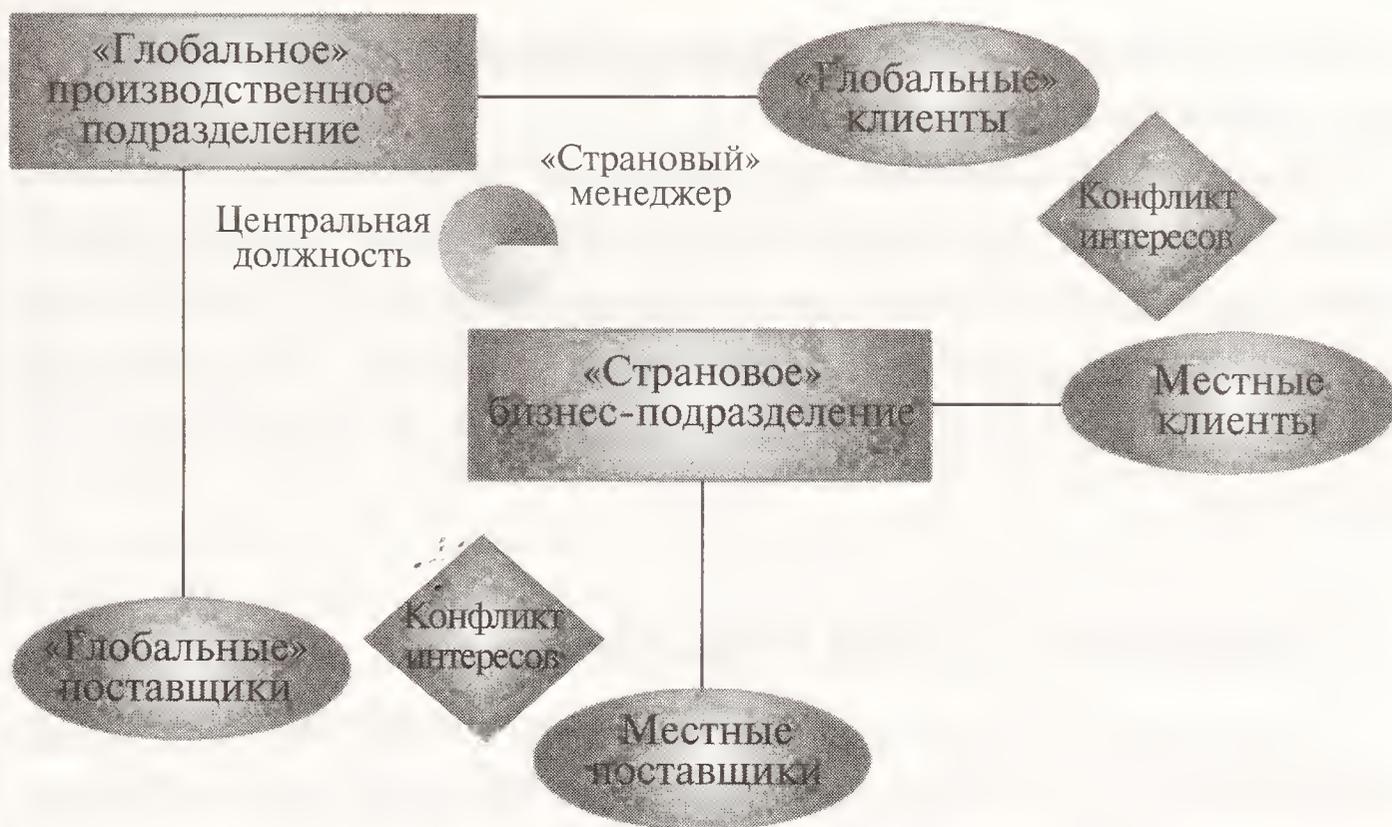


Рис. 5.1. Центральные должности

цены и ведут переговоры с оперативным руководством о производстве нужных продуктов в определенные сроки.

С этой точки зрения, многие аспекты производства, операций, продаж и финансов играют важную, но не центральную роль, поскольку то, как делается их работа, не играет особой роли для деятельности компании в целом. Хорошие производственные отделы могут экономить затраты, а хорошие отделы продаж — повышать прибыль, но они делают это почти в полной изоляции. Они важны, но они не играют *центральную* роль.

Если у вас плохие исполнители на многих руководящих должностях, вы будете иметь менее чем удовлетворительные финансовые показатели. Плохой исполнитель, занимающий центральную должность, создаст серьезные трудности.

На рисунке 5.1 показано, что директор-распорядитель «странового» подразделения — это центральная должность.

Могут возникнуть конфликты интересов между глобальными и местными поставщиками (то есть между интересами

всей компании и ее отдельных подразделений) и аналогичные проблемы с клиентами.

Люди, занимающие центральные должности, должны иметь широкий круг навыков, быть специалистами в области межличностных отношений и переговорного процесса, а не только профессионалами в какой-либо одной сфере. Назначение на центральные должности требует величайшей осторожности.

### Предельный объем ответственности

Предельный объем ответственности — это, по сути, максимальное число непосредственных подчиненных, которых может иметь руководитель.

Огромное большинство людей имеет начальников, то есть тех, кто уполномочен принимать их на работу и увольнять, устанавливать размер заработной платы и премий и принимать решения, касающиеся служащих компании. Кроме того, начальник участвует в принятии решений непосредственными подчиненными. Хороший и эффективный линейный руководитель должен быть доступен для своих подчиненных, обсуждать с ними не только деловые вопросы, но и перспективы служебного роста, работу персонала и даже личные проблемы. Если у руководителя чрезмерное число подчиненных, он будет слишком расплываться между их интересами и его ценностью как консультанта и доверенного лица резко упадет.

Интуиция подсказывает мне, что десять непосредственных подчиненных — это тот коллектив, которым может управлять практически каждый. Если у вас есть подчиненные, вы должны выкраивать время, чтобы помогать им решать их проблемы, обеспечивать поддержку, «вытирать им слезы» и радоваться их успехам. Вы также должны найти возможность оказать им содействие в устройстве на новое место работы в случае увольнения.

Если кто-то имеет более десяти непосредственных подчиненных, значит, в структуре компании что-то неладно.

## Свободно-жесткая организация

Постоянная дилемма СЕО — разрыв между желанием стимулировать инновации и предпринимательский риск менеджеров бизнес-подразделения и необходимостью сохранять жесткий контроль и централизованное управление. Корпоративная культура, требующая, чтобы почти каждое решение утверждалось начальником подразделения, подавляет инициативу. С другой стороны, слишком большая свобода и отсутствие контроля над финансовыми показателями могут привести к появлению «черных дыр» в системе учета и неприятным сюрпризам.

Самая распространенная форма — строгий финансовый контроль, вплоть до ежедневного подведения баланса прибылей и убытков и подробных еженедельных отчетов о продажах и затратах, в сочетании с высокой степенью автономии менеджеров и служащих, которая позволяет принимать решения на уровне подразделений. Это скорее вопрос организационных систем и корпоративной культуры, чем структуры, однако *жесткий* финансовый контроль не сковывает инициативу и обеспечивает подотчетность в рамках *свободной* культуры управления. Данный вопрос более подробно рассматривается в седьмой главе, посвященной тактике.

## Баланс интересов и конфликты

Подвесной мост работает, потому что его конструкцию уравнивают различные нагрузки. То же самое можно сказать и об организации.

Даже в небольшой компании отдел продаж, скорее всего, будет расходиться во мнении с производственным отделом. Отдел продаж будет требовать модификации продукта и расширения ассортимента товаров, чтобы можно было удовлетворить запросы любого клиента. Производственный отдел в свою очередь будет настаивать на полной стандартизации, позволяющей снижать затраты.

В международной компании, имеющей несколько бизнес-подразделений, всегда есть проблема выбора между организацией по географическому признаку и по направлениям деятельности. Центральное подразделение обычно сражается с отделами, занимающимися операциями. Бизнес-подразделения требуют создания собственных отделов НИОКР, способствующих принятию самостоятельных решений. Корпоративная команда захочет централизовать службу НИОКР для снижения затрат, финансовый директор — централизовать закупки, чтобы получать скидки; управляющие подразделениями — сами производить закупки для обеспечения лучшего качества обслуживания клиентов.

СЕО и руководителям, занимающим центральные должности, постоянно приходится контролировать и разрешать все эти противоречия. Однако попытка создать «бесконфликтную» организацию может привести к прямо противоположному результату из-за чрезмерной концентрации на какой-либо одной функции (производстве или продажах). Именно баланс интересов заставляет бизнес работать хорошо. Достижение такого баланса и контроль над конфликтами обеспечивается в основном благодаря руководителю компании, который четко знает, кто за что отвечает и кто кому подчиняется.

### Четкое распределение ролей

Люди должны знать, кто из них начальник, кому они подчиняются, кто устанавливает размер заработной платы и премий, а также свои непосредственные обязанности.

При формировании структуры компании следует учитывать все обстоятельства, связанные с бизнесом. Организационная структура должна четко определять место каждого сотрудника в том или ином процессе. Нужно, чтобы структура обеспечивала подотчетность и, соответственно, способствовала проявлению чувства ответственности. Каждый, кто ра-

ботает в организации, должен знать, что он работает в подразделении X, которое возглавляет Y.

При таком подходе людям некуда «спрятаться». Каждый из сотрудников является частью коллектива, «прозрачного» для наблюдения и контроля, в том числе с точки зрения прибыли и убытков. Однако иногда допустима известная неопределенность в подчиненности, например, если две сильные личности вносят значительный вклад в успех компании, причем каждый не желает воспринимать другого в качестве босса. Порой это необходимо для предупреждения конфликтов, во всяком случае, если бизнес работает хорошо.

Рассмотрим еще один пример, разъясняющий, почему структура может быть не столь жесткой.

## БИЗНЕС-ПОДРАЗДЕЛЕНИЕ

Ядром организационной структуры крупного концерна является бизнес-подразделение — важнейший «кирпичик» в здании компании, который позволяет бизнесу работать на разных рынках, используя эффект масштаба.

Обычно бизнес-подразделение и есть бизнес как таковой (или может им быть). Оно имеет определенный рынок, собственных клиентов, служащих и поставщиков. Именно бизнес-подразделение позволяет начальникам «сидеть сложа руки». Оно получает определенные доходы и несет затраты, а в случае необходимости может иметь собственный счет прибыли и убытков и бухгалтерский баланс. Это подразделение способно работать самостоятельно, даже если компания решит его продать.

В крупных компаниях бизнес-подразделения могут получать поддержку и пользоваться услугами (включая информационные технологии, НИОКР, финансы и PR) других бизнес-подразделений, включая центральный офис. Они могут также воспользоваться услугами извне.

Бизнес-подразделение может состоять и из одного человека, но это не значит, например, что в адвокатской конторе каждый партнер — самостоятельное бизнес-подразделение. Однако бизнес-подразделения могут быть относительно небольшими и при этом жизнеспособными.

Бизнес-подразделение должен возглавлять конкретный руководитель. Его нужно стимулировать, чтобы он мыслил одновременно и как руководитель, и как предприниматель. Он должен ощущать себя «хозяином» доверенного ему бизнес-подразделения, получать вознаграждение в связи с его успехом и отвечать за провал.

### Когда следует создавать бизнес-подразделение

Бизнес-подразделения создаются для обслуживания конкретного рынка, на котором намерена работать компания. Недостаточное число бизнес-подразделений может привести к тому, что они будут слишком громоздкими и неповоротливыми. Их менеджеры и персонал будут чувствовать себя «потерянными». А чрезмерное количество бизнес-подразделений может привести к увеличению затрат и появлению множества мелких «удельных князьков», что усложнит отчетность и контроль.

Бизнес-подразделение должно в свою очередь иметь свои собственные подразделения, в которых выполняются функции общего и линейного руководства, например:

- отдел продаж;
- операционный отдел;
- производственный отдел и отдел закупок;
- администрация.

Идея бизнес-подразделения не нова. Анализируя деятельность компании *Standard Oil* (предшественницу компаний *Exxon* и *Esso*), Дэниел Гросс в 1880-х годах писал:

«Нормальная работа в целом основывалась на стабильных показателях деятельности каждого отдельного бизнес-подразделения. Так, хотя центральная администрация предоставляла дочерним фирмам определенную степень автономии, она предъявляла к ним и значительные требования. Например, каждое бизнес-подразделение компании должно было приносить самостоятельную прибыль и... подчиняться единым требованиям финансовой отчетности»<sup>2</sup>.

### Бизнес-подразделения как механизм специализации

Бизнес-подразделения необязательно должны быть коммерческими организациями, ориентированными на получение прибыли. Если компания хочет делать что-то хорошо, то имеет смысл сконцентрировать эту деятельность в рамках отдельного бизнес-подразделения.

Например, компании *McDonald's* нужно готовить менеджеров складов, что она делает в рамках своего «Университета гамбургера». Команду преподавателей можно рассматривать как самостоятельное бизнес-подразделение, деятельность которого не измеряется получением прибыли. Корпорация *General Electric* под руководством Джека Уэлша построила огромный склад в своем центре подготовки в г. Кротонвилль для обучения служащих и ознакомления их с корпоративной культурой. Думаю, что этот центр, возглавляемый сильным руководителем, можно рассматривать как отдельное бизнес-подразделение. Точно так же компания, использующая жидкокристаллические мониторы, может организовать бизнес-подразделение для их производства или закупки.

Создание бизнес-подразделений способно повысить эффективность управления группой служащих независимо от того, созданы эти организации для получения прибыли или нет.

## Бизнес-подразделения, чья деятельность не измеряется получением прибыли

Некоторые функции компании должны сосредоточиваться в бизнес-подразделениях, которые не производят товары и услуги для продажи внешним клиентам. Такие функции, как PR, внутренние юридические услуги, НИОКР, информационные технологии и международное налогообложение могут осуществлять отдельные бизнес-подразделения для достижения узкой специализации и обеспечения эффекта масштаба.

Мастерство высшего руководства заключается в том, чтобы обеспечить такое управление этими «неприбыльными» подразделениями, которое ориентировало бы их на удовлетворение потребностей клиентов, и передавать руководство ими менеджерам, обладающим соответствующими личными качествами. Такие менеджеры не относятся к типичным предприимчивым руководителям, но они «чувствуют» клиента и политику компании и ориентируются на более сложные критерии успеха, чем просто рост прибыли.

## Внутренний рынок бизнес-подразделений

Когда бизнес-подразделения обслуживаются третьими лицами (внешними поставщиками), нужна уверенность в том, что за те деньги, что платят этим поставщикам (их выбор осуществляется с помощью тендеров), бизнес-подразделения получают качественные услуги (и поэтому отказываются от услуг недобросовестных поставщиков). Проблемы возникают, когда на уровне корпорации принимается решение о том, что ее структурные подразделения будут осуществлять перекрестные поставки без возможности выхода на внешний рынок.

Иными словами, можно сказать, что потенциальным внутренним поставщикам предлагают бороться на «открытом» рынке с внешними поставщиками. При этом нельзя не

учитывать, что для корпорации в целом выгоднее предоставлять контракты внутренним подразделениям даже в том случае, если бизнес-подразделению-клиенту придется в конечном счете платить более высокие цены.

Характерными примерами могут служить газетное издательство, имеющее собственные типографские мощности в разных городах, или банк с многочисленными отделениями и собственным внутренним маркетинговым подразделением.

Проблема усложняется, если бизнес-подразделения имеют отделы, занимающиеся, например, информационными технологиями или даже имеющие собственную бухгалтерию. Представители общего руководства бизнес-подразделения часто бывают недовольны услугами, получаемыми от других подразделений корпорации, считая, что их вынуждают брать товар «второго сорта», не давая возможности найти поставщика на внешнем рынке.

Структура материнской компании должна быть такой, чтобы некоторые вопросы и «клиентов», и «поставщиков» бизнес-подразделения решались единым линейным руководителем, который мог бы вмешиваться в процесс при возникновении проблем. Кроме того, размер вознаграждения менеджеров подразделений-поставщиков должен зависеть от степени удовлетворенности внутренних клиентов.

В крупной компании бизнес-подразделения «торгуют» между собой на внутрикорпоративном рынке и выполняют свою основную роль, продавая продукты и услуги на внешнем рынке. Наиболее распространена такая форма организации внутреннего рынка, когда центральные подразделения оплачивают услуги (работу) других подразделений компании. Отнесение затрат на счет прибылей и убытков заставляет представителей общего руководства бизнес-подразделений быть особо требовательными к внутренним поставщикам, оценивая их способность учитывать потребности клиентов.

## Координация работы бизнес-подразделений

Чем больше отдельное бизнес-подразделение сосредоточено на своих проблемах и чем более независимы его менеджеры, тем менее они склонны к сотрудничеству при решении тех или иных вопросов.

Роль высшего оперативного руководства обычно заключается в том, чтобы «заставить» бизнес-подразделение сотрудничать с другими подразделениями компании. Если кооперация не развивается, возникает опасность создания в центральном подразделении корпорации множества должностей по координации видов деятельности (маркетинг, продажи, закупки, развитие и т. д.), для того чтобы все же наладить совместную работу различных бизнес-подразделений. Обычно это неэффективно и дорого. Лучшее решение — сделать так, чтобы вознаграждение менеджера бизнес-подразделения частично зависело от того, насколько он нацелен на развитие кооперации.

### «Страновые» менеджеры

Одна из проблем, связанных со структурой, заключается в необходимости создания отдельных независимых «страновых» подразделений. Самая сложная организационная задача, стоящая перед многими компаниями, — это экспансия за рамки национального рынка. Многие отрасли стали «глобальными», и стратегия роста диктует необходимость присутствия на разных рынках.

Компании, вложившие сотни миллионов долларов в продукты и бренды, стремятся покрывать постоянные затраты за счет продаж на мировых рынках. Рекламные агентства, работающие для привлечения потребителей этих товаров, должны иметь филиалы на каждом рынке, а бухгалтерские фирмы — всемирные сети для обслуживания клиентов. Таким образом, вопрос заключается в том, как организовать эти рынки. Чаще всего проблема решается за счет создания должности «странового» менеджера.

Во многих многонациональных компаниях для работы в каждой стране автоматически создаются отдельные бизнес-подразделения. «Страновый» менеджер получает самостоятельность и огромную власть, зачастую излишне большую. Эти подразделения более чем любые другие склонны к созданию собственных «империй», и возникает опасность появления руководителей и команд, «зацикленных» на своей «территории» и не желающих встраиваться в общую работу корпорации. Журнал *The Economist* приводит высказывание руководителя одной многонациональной компании: «Это как в средневековой Англии, где бароны имели больше власти, чем король. Создав «страновые» подразделения, мы получили множество мелких компаний, носящих одно и то же название»<sup>3</sup>.

Журнал *The Economist* также указывает, что в 1990-е годы многие компании пытались побороть всевластие «страновых» менеджеров и усилить централизацию процесса принятия решений, но затем вновь возвращали им власть, боясь потерять контроль над рынками других стран<sup>4</sup>.

Глава компании *IBM* Лу Герстнер, вступив в должность в 1993 году, был шокирован тем, что он обнаружил:

«Дошло до того, что работники компании должны были спрашивать разрешения «странового» менеджера, чтобы войти на его «территорию». Каждый страновой отдел имел свою независимую систему. Служащие работали прежде всего на эти отделы, а сама компания *IBM* оставалась на втором плане. Я объявил войну «страновым феодалам». Я решил, что компания должна быть организована вокруг глобальной отраслевой команды»<sup>5</sup>.

Полностью централизованным компаниям гораздо труднее сохранять контакт с национальными рынками, реагировать на их изменения, нанимать и удерживать талантливых

специалистов. Хорошие специалисты обычно стремятся к самостоятельности и не любят ощущать присутствие непосредственного начальника, находящегося от них на расстоянии трех тысяч миль. Но компания, передающая все в руки «страновых» менеджеров, может потерпеть неудачу, пытаясь достичь эффекта масштаба, и ее затраты значительно возрастут, потому что она все время будет изобретать велосипед. Реальность такова, что правильное решение — это соблюдение баланса интересов. Важна не столько структура, сколько то, каким образом люди действуют в ее рамках.

Все страны разные: отличаются их законы, культура, деловая практика, уровень образования, отношение к труду и т. д. Как это ни печально для «мыслителей» из головного офиса, бизнес должен учитывать национальные особенности. Присутствие компании на двух и более рынках неизбежно вызывает напряженность и конфликты.

- Руководство «странового» бизнес-подразделения заинтересовано в максимальном росте своих объемов продаж и прибыли. «Общее» руководство компании заинтересовано в повышении объема продаж своего продукта. При этом оно стремится использовать «страновые» подразделения исключительно в качестве канала сбыта.
- Руководство «странового» бизнес-подразделения заинтересовано делать закупки у поставщика, предлагающего минимальные цены, лучшее качество и сервис. Руководство подразделения, ответственного в компании за материально-техническое снабжение в целом, заинтересовано в крупномасштабных сделках для получения скидок.
- Руководство «странового» бизнес-подразделения заинтересовано в том, чтобы устанавливать цены, позволяющие, по его мнению, максимально увеличивать продажи на его рынке. Управляющий по маркетингу

всей компании заинтересован в реализации глобальной ценовой политики для максимального повышения общего объема продаж.

## Проблема ООН

В ООН все страны имеют равное число голосов независимо от размеров и уровня развития экономики. Но в реальности страны формируются под воздействием случайных факторов (исторических, географических, культурных и военных). В этом нет логики. Такие же аномалии возможны в многонациональной компании.

Франция, население которой составляет около 60 млн человек, площадь 540 тысяч квадратных километров, а ВВП около 1500 млрд долларов, — это страна. Ирландия, население которой составляет 3,5 млн человек, площадь 70 тысяч квадратных километров, а ВВП около 100 млрд долларов, — это тоже страна. С политической точки зрения, обе страны, несомненно, являются независимыми государствами, но, если бы они были бизнес-подразделениями компании, согласились бы вы предоставить им равный организационный статус?

Многие компании организуют «страновые» бизнес-подразделения в соответствии с логикой географических границ, что влечет за собой определенные последствия. Уровень экономического развития отдельных стран во многом различен, и подразделение со значительной долей на рынке маленькой страны может быть гораздо менее крупным и иметь меньшее экономическое значение, чем бизнес с незначительной долей на рынке крупной страны.

Важнейшим критерием значимости отдельного бизнеса является (или должен им быть) не «страновой» статус, а число проводимых операций, обеспечивающее объем продаж и потенциал роста. Но в действительности на большинстве конференций с участием руководителей многонациональных компаний присутствует гораздо больше представителей под-

разделений, работающих на маленьких рынках, чем на больших. Эта ситуация отражает «проблему ООН».

## ПРАВИЛЬНАЯ СТРУКТУРА

Не существует «правильного» ответа на вопрос о том, какой должна быть структура. Ответ будет постоянно меняться по мере роста и развития компании, смены поведения клиентов и конкурентов и появления новых возможностей и угроз, вызванных развитием технологий. В принципе, та или иная структура не лучше и не эффективнее другой. Мастерство руководителя заключается не столько в том, чтобы создать «правильную» структуру, сколько в том, чтобы заставить эту структуру хорошо работать.

Решения, касающиеся структуры, преследуют следующие цели:

- концентрация усилий на рынках, которые компания рассматривает как стратегически важные;
- четкое знание менеджерами своих обязанностей (кто за что отвечает);
- оптимальный объем ответственности, то есть создание необходимого числа бизнес-подразделений, находящихся в подчинении одного руководителя;
- развитие сотрудничества между бизнес-подразделениями, если в этом есть потребность.

Важно, чтобы видение и стратегия были четкими, а структура служила стратегии. Если стратегия требует успеха на конкретном рынке, нужно, чтобы структура была обращена к этому рынку (за счет создания бизнес-подразделений).

Если производитель продуктов питания считает, что его целевые клиенты — гипермаркеты, то ему следует создать бизнес-подразделение, нацеленное на этот сектор. Если он решит ориентироваться на электронные продажи, опять-таки создание целевого бизнес-подразделения повысит его шансы

на успех. Если авиакомпания сочтет, что ее ключевые клиенты — это бизнес-туристы, то она должна создать обслуживающее их бизнес-подразделение (или особое подразделение для обслуживания конкретного рейса).

Представьте себе, что вы генерал некой воображаемой армии и под вашим командованием находятся 500 пехотинцев, 50 пулеметчиков и 5 орудийных расчетов. Как вы будете их использовать, зависит от того, с каким противником вы сражаетесь, от характера местности и даже от погоды. Общий объем ресурсов не меняется. Главная цель — победа. Генерал, который всегда действует по одним и тем же правилам, не одержит много побед. Структура должна быть гибкой.

Важнейшая задача руководителя компании, имеющей несколько бизнес-подразделений, заключается не в том, чтобы управлять непосредственно работающими в них людьми, а в том, чтобы *через* этих людей управлять подразделениями. Это означает, что менеджеры должны осознавать себя «хозяевами» бизнес-подразделений.

---

## ДВА ПОДХОДА К ПРОИЗВОДСТВУ АВТОМОБИЛЕЙ

Правильный выбор не бывает единственно верным для всех. Разные структуры по-разному работают на одном и том же рынке. Иллюстрацией может служить производство автомобилей.

На начальных этапах развития отрасли компания *Ford* подходила к производству автомобилей исключительно функционально, используя сборочный конвейер для массового производства одной-единственной модели — *Model T*, что значительно сокращало затраты и делало автомобиль более дешевым. Компания *General Motors*, наоборот, имела специализированные производственные группы и производила различные модели автомобилей.

Вначале, когда потребители жаждали доступного дешевого автомобиля, компания *General Motors* страдала от высоких затрат и не пользовалась успехом на рынке. Но по мере того как вкусы потребителей менялись и происходил сдвиг в сторону более широкого разнообразия моделей, компания *Ford* начала брать долю на рынке, а структура *General Motors* оказалась более эффективной.

Какое-то время работали обе структуры, и каждая была более эффективна в зависимости от спроса.

---

## СЕТЬ МАГАЗИНОВ

Рассмотрим пример небольших круглосуточных магазинов. Каждый магазин — это самостоятельное бизнес-подразделение. Он имеет собственных клиентов и несет затраты. У каждого есть свой управляющий, собственная бухгалтерия. Корпоративной политики в данном случае не существует. Такие магазины могут выжить самостоятельно, но все чаще они объединяются, потому что это выгодно.

Теперь предположим, что десять находящихся в общей собственности магазинов работают в крупном городе под руководством местного менеджера, имеют единую бухгалтерию и централизованный склад. Вряд ли управляющий магазином будет считать такую структуру сложной. Как самостоятельные компании, такие магазины скорее всего будут ориентироваться на внешних оптовых поставщиков. Возможно, они наймут бухгалтера на неполный рабочий день и таким образом смогут выиграть от централизации и создания внутренних функциональных подразделений.

А теперь предположим, что эту сеть магазинов покупает крупнейший в отрасли продавец. Теперь у него сто магазинов по всей стране, и ему предстоит решать более трудные задачи:

- Нужен ли магазинам единый для всей страны центральный склад, позволяющий сократить затраты, но способный значительно увеличить сроки доставки товара со склада?

- Нужна ли им единая бухгалтерия или это затруднит непосредственный контроль над работой магазинов?
- Следует ли сохранять региональную структуру или все магазины должны подчиняться центральному менеджеру?

А теперь предположим, что компания владеет сетью круглосуточных магазинов, супермаркетов и сетью отелей. Может ли она по-прежнему иметь единую бухгалтерию? Нужны ли ей региональные менеджеры, контролирующие все бизнес-подразделения в регионе (круглосуточные магазины, супермаркеты и отели), или она будет иметь троих национальных менеджеров (по одному для каждой сети), чьи функции пересекаются с функциями региональных менеджеров? Будут ли сладости и газеты поставляться в круглосуточные магазины в рамках единой системы, как это осуществлялось в продовольственных магазинах? Возможно ли сделать так, чтобы все отели покупали газеты только в газетных киосках — филиалах корпорации?

Простых ответов на эти вопросы нет. Лучше всего двигаться вперед, выбрав структуру, которая в данный момент представляется правильной, а затем использовать разные механизмы для ее совершенствования.

---

### Краткие выводы

- ☑ Не существует такого понятия, как «правильная» структура. «Архитектура» организации определяется ее стратегией и отражает географические потребности.
- ☑ В хорошей структуре должна быть четкая иерархия с очерченным кругом обязанностей (кто что делает и кто кому подчиняется). Менеджеры должны осознавать себя «хозяевами» своего бизнес-подразделения.
- ☑ Компания как предприятие требует предпринимательской инициативы. Структура должна поддерживать такую

инициативу за счет определения и передачи полномочий и развития чувства ответственности.

- Бизнес-подразделения — это ключевые подразделения любой крупной компании. Следует использовать различные механизмы, способствующие успешному развитию кооперации бизнес-подразделений.
- Роль CEO — «главного архитектора» компании заключается в том, чтобы выявлять и снимать многочисленные противоречия, связанные со структурой, и запускать механизмы, предназначенные для урегулирования конфликтов и упрочения структуры компании.

## ПОИСК ТАЛАНТОВ: ЛЮДИ

*Компания не может реализовать стратегию или создать действенную структуру без квалифицированных и добросовестных людей. Кадровая политика — это не просто найм специалистов. Это более широкое понятие, включающее формальное, ментальное и эмоциональное вовлечение в деятельность компании людей, которые должны понимать причины ее существования. Работа с кадрами включает также обеспечение заинтересованности и мотивации специалистов, которые уже работают в компании, и повышение их квалификации за счет профессиональных тренингов и дополнительного обучения. CEO несут ответственность за разработку и использование системы вознаграждения и выбор стиля управления персоналом.*

**П**оиск талантов в бизнесе — это найм лучших служащих и выявление высококлассных специалистов. Служащим необходимо помогать в раскрытии их способностей и талантов.

Теоретики управления постоянно подчеркивают значение кадровой политики для компании и дают разные советы по совершенствованию практики найма и удержания специалистов. Но чем больше работ я читаю по этой теме, тем больше склоняюсь к выводу, что на самом деле некоторые эксперты плохо понимают, почему люди в понедельник утром выходят на работу. Многие теории, видимо, имеют сильную, политически верную основу, но не объясняют реального поведения людей.

За очень небольшим исключением, люди работают, чтобы получать деньги. Деньги нужны им, чтобы жить и покупать вещи. Люди хотят получать за свой труд как можно больше денег. Это значит, что большинство взрослых людей тратят время на поиск работы, позволяющей им «продавать» свои таланты на рынке труда за максимальную цену.

Да, сегодня деньги — далеко не единственная мотивация к труду. Условия труда, перспективы служебного роста, корпоративная культура, личное удовлетворение, привлекательность отрасли и чувство гордости за то, что делаешь нечто полезное, — все это важно для мотивации людей. Но было бы неправильно упускать из виду фактор денег. Удовлетворение от работы — результат действия многих факторов, но деньги являются осязаемым вознаграждением за труд и мерой нашей социальной значимости.

Люди имеют законное право ожидать, что их непосредственные начальники (и, косвенно, СЕО) будут способствовать созданию такой атмосферы в коллективе, в которой их будут уважать, ценить и обеспечат им получение максимально возможного дохода.

## ЦЕННОСТЬ ТАЛАНТА

Хорошо это или плохо, но все представители человеческого рода могут быть классифицированы по ряду признаков: росту, весу, коэффициенту интеллекта IQ и пр. Если представить это графически, то на начальном и конечном отрезках кривой будет находиться небольшой процент людей, имеющих «экстремальные» характеристики. Например, люди очень высокого и очень маленького роста, очень полные и очень худые, но большинство будут располагаться где-то посередине.

Компания должна быть уверена в том, что большая часть служащих имеет «положительные» характеристики профессиональных возможностей и работоспособности. Ведь работа

таких служащих более результативна. Они будут продавать больше товара, более эффективно руководить, гораздо реже болеть.

Компания может «купить» лучших специалистов за счет отбора при найме, пообещав высокую заработную плату, но она также может сама «создать» их путем обучения и правильной мотивации. Мы — люди, и наше положение на «кривой нормального распределения эффективности» все время будет меняться в зависимости от уровня образования и профессиональной подготовки. Это положение определяется не только тем, что мы собой представляем, но и тем, как к нам относятся. Люди, которым хорошо платят, работают лучше.

## Обучение

Хорошего руководителя отличает умение давать четкие указания, а менеджера — умение обучать людей.

Обучение может выявить недостаток квалификации и ликвидировать его. Для эффективного обучения нужны открытые отношения и высокая степень доверия. Когда отношения действительно хорошие, обучение происходит «в обоих направлениях». Например, я многое узнал о новом программном обеспечении от своих подчиненных. Нередко случалось так, что чем моложе был сотрудник и чем меньше времени прошло с момента окончания им учебного заведения, тем большему можно было у него научиться. Я мог вести поиск информации в Интернете в значительной степени благодаря своим подчиненным. Кроме того, менеджеры, работающие в Китае, Сингапуре, Южной Америке и Южной Африке, научили меня работе в странах с незнакомой мне культурой.

Хорошо помню, как президент французской компании помог мне подготовить речь, с которой я должен был выступить в провинциальном городке во Франции перед несколькими сотнями местных служащих. Он подсказал правильные идиомы, позволяющие наиболее точно выразить идеи, и даже надиктовал речь на диктофон, чтобы помочь мне спра-

виться с нюансами произношения. Он обеспечил успех моего выступления и многому научил меня.

Чрезвычайно важно, чтобы СЕО, кроме всего прочего, был и хорошим педагогом, поскольку стиль его поведения передается команде высших руководителей и прививает всей компании культуру обучения.

### Цепная реакция

Одна из обязанностей руководителя компании состоит в том, чтобы определять подход к управлению персоналом.

То, как СЕО руководит своими непосредственными подчиненными, оказывает огромное влияние на то, как эти люди руководят *своими* непосредственными подчиненными, и, таким образом, на культуру управления в компании. Если СЕО использует подход «мачо» («пленных не брать»), то это будет нормой для всей компании, а если он сильный педагог, то и в компании будет превалировать педагогический подход.

Люди работают не для своих организаций. Они работают для других людей. Удовольствие, получаемое человеком от работы, и ее эффективность, скорее, зависят от того, кому они подчиняются, а не от самой компании. Хотя компании имеют свои правила, нормы, процедуры, обычаи и культуру, именно непосредственные отношения между людьми и отношение к подчиненным определяют результаты работы большинства людей.

Характер отношения СЕО к своим непосредственным подчиненным оказывает ни с чем не сравнимое воздействие на то, как все остальные руководители относятся к служащим. Наглядный пример — лучше любых правил. Кристиан Хэт\*, возглавляющий крупную американскую сеть продуктовых магазинов *A&P*, говорил: «Люди работают не на компанию, а на своего непосредственного начальника, который

---

\* В указателе — *Christopher*. — Прим. перев.

принял их на работу. Я не могу ежедневно посещать все магазины, но я могу сформировать нужный тип руководителя»<sup>1</sup>.

СЕО должны сознавать свою значимость, так как они определяют ролевые модели, и намеренно использовать такие отношения к подчиненным и подходы к управлению, которые они хотели бы видеть в качестве нормы.

## ДЕЛАЯ ЛЮДЕЙ СЧАСТЛИВЫМИ

Все мы знаем, что люди работают эффективнее, если они счастливы. Но как менеджеры могут сделать их счастливыми? Первый шаг — это создание привлекательного образа компании, ведь не секрет, что некоторые фирмы предпочтительнее в качестве работодателей, чем другие.

### Имидж корпорации

Привлекательность компании как работодателя зависит от многих факторов. Общий список таких факторов приводится в исследовании «100 лучших компаний-работодателей Канады» («*The 100 Best Companies to Work for in Canada*»)<sup>2</sup>. Этот список включает:

- размер заработной платы;
- льготы;
- перспективы продвижения по службе;
- гарантии занятости;
- обстановку на рабочем месте;
- удовлетворенность работой;
- общение и связи;
- развитие личности.

Можно найти и множество других подобных списков. В тех из них, что составлены на основе результатов опроса служащих, часто подчеркивается важность нефинансовых факторов. Например, приоритеты отдаются гибкому графику работы и возможности гордиться продукцией компании.

Компании, имеющие блестящую репутацию, притягивают талантливых людей, как магниты. В книге «Как оживить бренд» («*Living the Brand*») Николас Инд пишет:

«Отличная репутация фирмы важна не только для найма служащих, но и для удержания хороших специалистов. Для самооценки служащих компании важно, как воспринимают ее другие люди. Приятно, если люди, узнав, где вы работаете, говорят: «Ого!» Плохо, если они с сочувствием спрашивают: «А что это такое?»»<sup>3</sup>

Мне кажется, что привлекательность компании как работодателя очень важна. В течение многих лет я работал в компании *BBC* за весьма скромную заработную плату. Однако мне кажется, что никогда я не был так счастлив в работе, я чувствовал, что не зря трачу время. Значительную роль в этом играло следующее обстоятельство. Когда при знакомстве, как это обычно бывает, вопрос заходил о работе и я отвечал, что работаю на *BBC*, меня обычно просили рассказать о моей деятельности подробнее. Я чувствовал себя частью очень уважаемой организации.

Каждый год Институт лучших работодателей (*Great Places to Work Institute*), расположенный в Сан-Франциско, проводит подробное исследование лучших компаний-работодателей. Его результаты показывают, что хотя размер оплаты является важным фактором, огромное значение имеют и многие культурные аспекты бизнеса, такие как выпускаемая компанией продукция и демократичность отношений.

Один из основателей этого института, Роберт Ливеринг, писал:

«Служащие компании *Nestle*, работая в другом месте, могли бы получать больше денег. Но им нравится работать в компании, миссия которой заключается в том, чтобы «накормить мир». Служащим британской

компании *Bacardi Martini* нравится работать в компании, ориентированной на высокое качество продукции. Другой важный вопрос — борьба за равноправие. Ирландская компания *Intel* заимствовала культуру Силиконовой Долины, отказавшись от отдельных парковок и особых столовых для начальства»<sup>4</sup>.

На веб-сайте *Great Place to Work*<sup>5</sup> можно прочесть фразу, лаконично выражающую квинтэссенцию того, что делает компанию хорошим работодателем: «Вы ВЕРИТЕ людям, на которых работаете. Вы ГОРДИТЕСЬ тем, что вы делаете. Вы ЛЮБИТЕ людей, с которыми работаете».

## Вовлеченность служащих в работу

Компания *Gallup Organisation*, известная своими опросами общественного мнения, занимается также изучением трудовой мотивации сотрудников. С целью изучения взаимоотношений служащих со своими компаниями эта организация опросила более миллиона человек. Оказалось, что большинство служащих работают по принципу «солдат спит, служба идет». Они просто выполняют свою работу, но не вовлечены в нее. Однако чем успешнее компания, тем меньше число таких служащих.

*Gallup* разработала список из двенадцати вопросов (так называемый список *Q12*)<sup>6</sup>, которые, как считают его авторы, показывают, действительно ли служащие вовлечены в работу (рис. 6.1). Людям предложили расположить ответы в зависимости от степени согласия (от «полностью согласен» до «совершенно не согласен»). Чем выше степень согласия, тем лучше компания как работодатель. «Лучшие» компании характеризуются низкой текучестью кадров, более высокой степенью удовлетворенности клиентов и ростом показателей деятельности. Если служащие не вовлечены в рабочий процесс, менеджеры должны разобраться в причинах этого и принять меры для улучшения отношения к работе.

1. Знаю ли я, чего от меня ожидают на работе?
2. Есть ли у меня материалы и оборудование, необходимые для хорошей работы?
3. Могу ли я на работе каждый день делать то, что у меня лучше всего получается?
4. Получал ли я одобрение или похвалу в течение последней недели?
5. Заботится ли мое начальство и сотрудники обо мне как о личности?
6. Поощряет ли кто-нибудь на работе мой профессиональный рост?
7. Считаются ли с моим мнением на работе?
8. Заставляют ли миссия или цель компании, в которой я работаю, чувствовать, что моя работа важна?
9. Стараются ли мои сотрудники работать качественно?
10. Есть ли у меня на работе лучший друг?
11. Говорил ли я с кем-нибудь о своем профессиональном росте в течение последних шести месяцев?
12. Были ли у меня возможности для учебы или служебного роста на протяжении последнего года?

---

Рис. 6.1. *Вовлеченность служащих в работу компании: 12 вопросов Gallup Organisation (Q12) (The Gallup Organisation, 2001)*

---

## Дифференциация вознаграждения

Все мужчины и женщины от рождения имеют равные права, но, как правило, не получают одинакового вознаграждения за труд.

Дело в том, что одни люди в силу большего таланта или работоспособности создают и большую стоимость. Тот, кто лучше работает, должен и больше получать. Служащие любой компании бывают недовольны, когда им приходится «тащить» на себе «балласт» и когда те, кто работает плохо, получают премии за труд. Люди хотят, чтобы хорошая работа поощрялась, а за плохую наказывали.

В бестселлере «Управление: как заставить людей работать» («*Execution: The Discipline of Getting Things Done*») Ларри Боссиди и Рам Шаран подчеркивают, что система вознаграждения должна быть нацелена на то, чтобы хороший работник получал больше, чем средний или плохой. Они также указывают на тот факт, что многие руководители бизнеса очень не любят сообщать служащим плохие новости:

«Слишком многие руководители ведут себя как тряпки. Они любят награждать, любят, когда их любят. Но им не хватает мужества честно оценить работу плохого служащего и лишиться его вознаграждения или оштрафовать. Они чувствуют себя неловко, отмечая плохие результаты работы и поведение. Иногда руководители даже создают новые рабочие места для тех, кто плохо работает»<sup>7</sup>.

Служащим, которые работают плохо, следует об этом говорить и, по возможности, указывать на их ошибки. Таким образом они смогут исправиться, если это возможно, или найти другую работу, которую будут выполнять лучше и которая позволит им добиться желаемых результатов. Если они продолжают работать плохо, их следует увольнять, поскольку их некомпетентность оказывает серьезное негативное влияние на моральный климат в коллективе.

В *General Electric* используют подход, который некоторые считают довольно «бесчеловечным». Ежегодно компания выделяет 20% лучших служащих (они получают продвижение по службе, опционы и бонусы), 70% «средних» (которые считаются «движущей силой» бизнеса и которым говорят об этом) и 10% худших работников (которые считаются плохими работниками и являются кандидатами на увольнение). CEO компании Джек Уэлш замечает:

«Необходимость оценивать результаты работы входит в нашу жизнь с самого рождения. Дифференциация используется в футбольных командах, группах поддержки и общественных организациях. Она применяется при поступлении в колледж и при его окончании. Нас дифференцируют в течение первых двадцати лет нашей жизни. Почему бы не продолжить этот процесс на рабочем месте?»<sup>8</sup>

Размер вознаграждения определяется не трудовым стажем или занимаемой должностью, а непосредственным вкладом в работу. При этом оценка вклада должна быть, по возможности, объективной и научно обоснованной. Люди, работающие намного лучше других, должны и получать значительно большее вознаграждение.

### Психологический контракт

Большинство менеджеров заключают с работодателем контракт, определяющий официальные взаимоотношения с компанией в соответствии с принятыми юридическими нормами. Но существуют и не менее важные эмоциональные отношения. Их состояние иногда называют психологическим контрактом. Он определяет, довольны ли служащие своей работой, ощущают ли они благожелательное к себе отношение.

Люди, чувствующие, что их обходят при продвижении по службе, или относятся к ним без должного уважения, или даже просто что их кабинет слишком мал, почти всегда не имеют законных оснований для жалоб, но при этом могут испытывать сильное недовольство и, в конце концов, разорвать «эмоциональный контракт».

Хороший линейный руководитель сумеет объективно оценить ситуацию, отношения между компанией и недовольным служащим и примет меры для соблюдения «психологического контракта», если найдет для этого основание.

## НАЙМ СЛУЖАЩИХ

Большинство компаний постоянно нанимают новых служащих, что связано с расширением сферы их деятельности, уходом служащих в другие фирмы, на пенсию, их отъездом или увольнением.

Появление новых служащих — это возможность повышения общей квалификации сотрудников компании и привлечение новых талантов. Риск заключается в том, что на рекламу, поиск высококвалифицированных специалистов и введение их в курс дела тратятся огромные деньги, а затем может обнаружиться, что нанятые специалисты не соответствуют требованиям компании.

Чтобы осуществлять найм успешно, компания должна ответить на три вопроса:

- Какие качества и профессиональные навыки необходимы для той или иной должности?
- Какой специалист нужен компании?
- Каковы ключевые критерии соответствия нового сотрудника требованиям компании?

Важнейший фактор эффективности найма специалистов — подбор их в соответствии с критериями занимаемой должности. Эти критерии включают как личностные качества и навыки, так и работоспособность, планы на будущее, стремления.

От ошибки при найме компания страдает гораздо больше, чем отдельная личность. Именно компания создает и контролирует процесс найма сотрудников, и именно на ней лежит большая часть вины, если тот или иной сотрудник оказывается неэффективным.

### Четко сформулированное предложение

Давая рекламу о найме персонала, ставя задачу перед консультантами по поиску сотрудников, разрабатывая веб-страницы с объявлениями о вакансиях и проводя собеседования

с кандидатами на должность, менеджеры должны как можно яснее представлять себе, чем занимается компания и каковы в этой связи требования к кандидату.

Найм персонала — это обоюдный процесс, и чем более честно компания и менеджеры формулируют свои требования, тем выше вероятность того, что принятый на работу специалист будет работать успешно. Если менеджеры ясно излагают соискателям требования к предлагаемой работе, то кандидаты сами смогут понять, подходит ли она им. Лучшие назначения делаются на основе «самоотбора».

Нередко должностные обязанности и требования к работе определены недостаточно четко, что ощущается уже в ходе собеседования. Кандидаты на ту или иную должность хотят знать, какую работу им предлагают и каковы их конкретные обязанности. Если вы плохо разработали должностные инструкции, не удивляйтесь, что не сможете найти хороших специалистов.

Кроме того, прежде чем искать новых сотрудников, нужно быть абсолютно уверенным в том, что работа, которую вы предлагаете, имеет смысл.

### Квадратные гвозди

Все люди разные, каждая работа имеет специфику, но об этих очевидных истинах в процессе найма специалистов многие компании часто забывают.

Очень трудно изменить поведение людей, основные черты их характера, квалификацию, отношение к работе. По правде говоря, гораздо легче перевести служащего на другую, более подходящую должность, чем «привести его в соответствие» занимаемой должности.

Из словоохотливых экстравертов получаются хорошие специалисты по продажам. Сосредоточенные интроверты — хорошие финансовые контролеры. Это может быть очевидным, но компании вечно пытаются забивать квад-

ратные гвозди в круглые отверстия, слишком мало интересуясь конкретными людьми и характером выполняемой ими работы.

## ПРЕДОСТАВЛЕНИЕ УСЛУГ ВЫСШЕГО КАЧЕСТВА

В сфере услуг, например в гостиничном бизнесе, поведение служащих — ключевой фактор успеха. Компания *Four Seasons*, которая занимает первые места в большинстве рейтингов лучших компаний, работающих в гостиничном бизнесе, уделяет огромное внимание найму персонала. Основатель ее Изадор Шарп говорит: «Легко научить кого-то работать, но очень трудно создать мотивацию для того, кто плохо относится к работе»<sup>9</sup>.

При отборе специалистов каждый потенциальный служащий (от судомойки до главного управляющего) проходит четыре-пять собеседований. Редактор путеводителя по лучшим отелям *Hideaway Guide* пишет: «Компания *Four Seasons*, видимо, умеет интуитивно подбирать нужный персонал. Никому не нужны ваши грамоты и опыт; все, что от вас требуется, — это энтузиазм и искренность»<sup>10</sup>.

## ПАКЕТ ВОЗНАГРАЖДЕНИЯ

Пакет финансового вознаграждения большинства служащих включает три составляющих:

- заработную плату;
- премии за краткосрочные результаты;
- премии за долгосрочные результаты.

Здесь важно обеспечить баланс между вознаграждением за краткосрочные и долгосрочные показатели работы.

## Заработная плата

Размер заработной платы складывается под воздействием рыночных сил. «Каков минимальный уровень заработной платы, за которую вы согласитесь работать на меня?» Вопрос о том, сколько вам будут платить, на самом деле — вопрос о том, сколько вам заплатят за аналогичную же работу другие работодатели. В связи с этим по разным причинам заработная плата напрямую не связана с результатами вашей работы. Скорее, она зависит от возраста, опыта и рыночной стоимости набора профессиональных навыков.

Система участия в прибылях также не является вознаграждением за результаты деятельности, поскольку большинство «участников» не оказывают непосредственного влияния на рост прибылей. Скорее, это варьирующая по размеру надбавка к заработной плате, премия именно за участие в успехе, а не прямое вознаграждение за индивидуальную успешную работу.

Системы участия в прибылях формируют доход в виде заработной платы и тем самым сокращают постоянные затраты. Они все чаще используются в компаниях, оказывающих профессиональные услуги, где заработная плата, безусловно, является крупнейшей статьей расходов.

## Премии за краткосрочные результаты

Популяризации идеи «соответствия наказания преступлению» способствовала опера «Микадо» Гилберта и Салливана. *Однако сделать так, чтобы вознаграждение соответствовало результатам работы, легко в теории, но трудно на практике.*

Премия, или бонус, — это вознаграждение за достижение какой-либо краткосрочной цели. Обычно это награда за выполнение определенных годовых показателей. Ее размер должен быть достаточным, чтобы заинтересовать служащего и изменить его поведение. Премия в размере менее 10% от уровня годовой заработной платы вряд ли создаст серьезную мотивацию.

Какими бы ни были цели, они должны быть четкими и устанавливаются в начале года. В фирмах, где люди что-то продают, осуществить это просто. Идея комиссионного вознаграждения возникла одновременно с бизнесом: чем больше ты продашь, тем больше мы тебе заплатим. Другие цели, такие как повышение качества или скорости производственных операций, также важны, но должны быть четко определены и согласованы с менеджером и сотрудником — потенциальным получателем премий. Годовая премия должна быть привязана к ежегодной оценке выполнения работы служащих. Люди должны знать, по каким показателям оценивается их труд.

### Премия за долгосрочные результаты

Премией за долгосрочные результаты деятельности обычно вознаграждают труд служащих, занимающих высшие посты, она дается за лояльность и вклад в повышение стоимости компании. Цель такой премии — обеспечение баланса интересов служащих и акционеров.

Обычно этот вид вознаграждения выплачивается за долгосрочные достижения, например за постоянный рост прибыли или снижение затрат на протяжении нескольких лет. Такие премии часто выплачиваются в виде акций, которые не должны продаваться в течение нескольких лет и имеют ценность только в том случае, если достигаются долгосрочные цели. Это позволяет избежать сомнительной «лотереи» акционерных опционов.

### Акционерные опционы

В течение последних двадцати лет XX века акционерные опционы стали культом англосаксонского капитализма. Например, в 1981 году стоимость опционов служащих компании *General Electric* составила 6 млн долларов. К 2000 году около 32 тысяч служащих пользовались опционами, потен-

циальная стоимость которых составила 12 млрд долларов<sup>11</sup>. В 1992 году опционы имели 1,3 тысячи служащих компании *IBM*, а к 2001 году их численность возросла до 72,5 тысячи<sup>12</sup>. Многие представители высшего руководства стали миллионерами за счет продажи акций.

Теоретически опционы поддерживают баланс интересов акционеров и менеджеров за счет их общей заинтересованности в росте цены акций. Проблема заключается в том, что в условиях длительного подъема на рынке, на котором ожидается повышение курса акций на мировых фондовых биржах, опционы приносят огромную прибыль даже в том случае, если финансовые показатели компании ниже средних.

Менеджеры получали огромные деньги без каких-либо усилий. Больше того, они прекрасно понимали, что некоторые краткосрочные меры, например дорогостоящие приобретения или активные манипуляции со счетами компаний, увеличивают цену акций, даже если фактически снижают стоимость компании в долгосрочной перспективе.

Цитируя Майкла Дженсена — теоретика, которого в 1980-е годы некоторые считали «интеллектуальным отцом» акционерных опционов, — журнал *The Economist* в 2002 году писал, что «акционерные опционы стали наркотиком для менеджеров»<sup>13</sup>.

Дженсен предложил новый подход: заказные опционы, приносящие менеджерам прибыль только в том случае, если цена акций превышает цену капитала компании. Такие опционы можно было бы использовать лишь спустя длительное время, когда становилось ясно, что показатели деятельности компании вполне устойчивы.

В условиях спада на фондовом рынке возникает другая проблема. Опционы не приносят прибыль даже тогда, когда менеджер и компания работают лучше других, поскольку цены на все акции падают.

## Скажите людям, чего они действительно стоят

Служащих часто переманивают в другие компании. Большинство людей считают, что «трава всегда зеленее на другой стороне холма». Рынок труда не отличается от любого другого рынка. Работодатели «продают» вакансии и делают все возможное, чтобы сделать их привлекательным товаром.

Чтобы убедить людей поступить на работу в компанию и остаться в ней, одного вознаграждения недостаточно. Важно, чтобы люди знали, насколько их будущая работа ценна для них.

Компания *Texas Instruments* помещает на закрытом сайте в локальной сети файлы, легкодоступные для сотрудников и содержащие в режиме реального времени точную информацию о полном пакете вознаграждения служащих, включая заработную плату, премии, акционерные опционы, пенсионные отчисления и другие льготы и надбавки к заработной плате. Журнал *Smart Business* писал:

«Система «покажите мне деньги» была знаменем адептов «новой экономики». Помешательство на электронном бизнесе привело к резкому увеличению спроса на квалифицированных работников, и конкуренты, предлагавшие большую заработную плату и соблазнительные акционерные опционы, переманивали некоторых наиболее ценных специалистов компании *Texas Instruments*, и те, уходя, «уносили с собой» свои навыки, а заодно и средства, которые компания вложила в их подготовку. Но кое-что они ей оставляли, а именно большие деньги. Руководители компании *Texas Instruments* были уверены, что служащие покидали компанию еще и потому, что просто не знали, сколько стоили их пакеты вознаграждения»<sup>14</sup>.

Это вынудило *Texas Instruments* использовать закрытую локальную сеть для информирования сотрудников обо всех реальных и потенциальных составляющих пакета их вознаграждения, что, несомненно, помогло многим из них понять свою выгоду в таком случае, если они остаются в компании.

Информация о реальной стоимости пакета вознаграждения и о результатах работы — это основа хороших взаимоотношений между служащими и работодателями.

### ЕЖЕГОДНАЯ ОЦЕНКА РАБОТЫ СЛУЖАЩИХ

Чтобы получать удовлетворение от работы и работать более эффективно, люди (неважно, какой пост они занимают) нуждаются в том, что называется обратной связью. Им нужно знать, как оценивается их работа, что они делают правильно, а что нет, и каким образом они могут улучшить результаты труда. Компаниям также необходимо оценивать профессиональный уровень сотрудников, чтобы выявить потребность в дополнительном обучении и обеспечить непрерывность планирования.

Проводить ежегодную оценку работы служащих весьма желательно. Однако это требует затрат времени и часто осуществляется весьма неквалифицированно. Журнал *Management Today* писал:

«Для процесса, хорошо вписанного в корпоративный «ландшафт», оценка результатов деятельности за год поразительно непопулярна. Служащие боятся ее, как ежегодного «призыва к ответу», строгого суда, на котором им придется отстаивать результаты своей работы, отражать критику и предпринимать безнадежные попытки повысить свою зарплату.

Менеджеры, со своей стороны, смотрят на это, как на бюрократическую процедуру, бессмысленное времяпрепровождение и поток банальных высказываний... По данным Института персонала и

развития (*Institute of Personnel and Development*), каждый восьмой менеджер предпочел бы пойти к зубному врачу, чем участвовать в оценке результатов деятельности сотрудников»<sup>15</sup>.

СЕО должны руководить комплексной программой оценки работы своих непосредственных подчиненных в надежде, что такой подход будет распространяться на нижние уровни управления организации. Далее представлен механизм оценки руководителем компании работы своих непосредственных подчиненных, причем этот механизм годится для применения всеми менеджерами.

## Критерии оценки

Способов организации и проведения оценки результатов деятельности сотрудников множество, но есть и некоторые общие принципы.

Обычно процесс ежегодной оценки работы служащих состоит из трех этапов:

- 1) разработка критериев объективной оценки;
- 2) собственно процедура оценки с учетом мнения сотрудников, подчиненных и клиентов;
- 3) ежегодные персональные собеседования.

Чтобы система оценки была «прозрачной» и беспристрастной, все служащие должны знать, что их оценивают по одинаковым критериям. Как правило, они хотят, чтобы это были предварительно согласованные общие показатели, включающие:

- рост бизнеса;
- сокращение затрат;
- профессиональный рост.

В идеале в результате такой оценки работникам должно присваиваться определенное количество баллов, отражающее

их индивидуальные показатели по тому или иному критерию. В конце года нужно также оценивать выполнение служащими определенных персональных обязательств, принятых ими в начале года.

По результатам оценки делаются выводы о квалификации сотрудников. Эти выводы доводятся до сведения аттестуемых, например, сообщается, каких результатов они достигли, а именно:

- выдающихся;
- отличных;
- удовлетворительных;
- неудовлетворительных.

Премирование, предоставление опционов, участие в прибылях и повышение заработной платы сотрудников должны зависеть от рейтинга, который они заняли в результате оценки их деятельности.

Чрезвычайно важно, чтобы люди понимали, почему они получили ту или иную характеристику, и были согласны с результатами оценки. При возникновении серьезных конфликтов они должны иметь возможность выразить несогласие в письменной форме и обсудить свои проблемы со специалистом по межличностным отношениям или с вышестоящим начальством.

### Распределение служащих по категориям

Все непосредственные подчиненные CEO, а также менеджеры должны быть распределены по категориям и представлены на схеме, как отражено на рисунке 6.2. Эта разновидность четырехъячеечной матрицы — простой и доступный способ показать, в каком направлении должны развиваться служащие.

Такой подход предполагает различие между *результатами деятельности*, которые определяются талантом, работоспособностью и достижениями в работе, и *образом действий*, ко-

РЕЗУЛЬТАТЫ  
ДЕЯТЕЛЬНОСТИВыше  
среднегоТалантливые люди  
и работоспособные,  
чье поведение,  
однако, «хромает»Самые ценные  
сотрудники – «звезды»,  
которые прекрасно  
подходят компанииНиже  
среднегоЛюди, работающие  
не на своем местеХорошие  
«командные» игроки,  
которые могли бы  
работать лучше

Ниже среднего

Выше среднего

ПОВЕДЕНИЕ

Рис. 6.2. Распределение служащих по категориям на основе результатов ежегодной аттестации

торый выражается в отношении к работе, к сотрудникам, в манере поведения.

Разумеется, каждый СЕО хотел бы, чтобы все его непосредственные подчиненные оказались в верхней правой ячейке, но в реальности некоторые люди нуждаются в повышении квалификации и улучшении поведения.

Кто-то из менеджеров напряженно работает и достигает отличных краткосрочных финансовых результатов, но, заставляя своих подчиненных «гореть на работе», создает высокую текучесть кадров или своим поведением вредит имиджу компании. Такие работники попадут в верхнюю левую ячейку матрицы. В эту группу служащих входят те, кто работает в неурочное время (после рабочего дня и в выходные) и требует того же от подчиненных. Они сокращают затраты и инвестиции для улучшения квартальных показателей и тем самым разрушают долгосрочную перспективу бизнеса.

РЕЗУЛЬТАТЫ  
ДЕЯТЕЛЬНОСТИВыше  
среднегоЧестная  
оценка проблемы.  
Тренинг по изменению  
поведенияПодготовка  
к продвижению  
по службеНиже  
среднегоОбсуждение идеи  
смены работы  
или увольненияПоиск новой роли.  
Необходимость  
профессионального  
обучения

Ниже среднего

Выше среднего

ПОВЕДЕНИЕ

Рис. 6.3. Шаги, предпринимаемые по результатам годовой аттестации

Служащие, попавшие в нижнюю левую ячейку, — это те, кто плохо работает и плохо относится к работе. С ними очень трудно иметь дело. Такие люди иногда находятся в состоянии «разрыва» психологического контракта, о котором шла речь выше. Сотрудники, которые хорошо относятся к работе, но не всегда с ней справляются (правая нижняя ячейка), нуждаются в помощи или, может быть, в другой работе.

Рисунок 6.3 дает представление о том, какие шаги обычно предпринимаются по отношению к сотрудникам, оказавшимся в тех или иных ячейках.

Служащему следует сообщить, в какую ячейку он попал и почему. Более того, на конкретных примерах нужно показать, что он сделал неправильно и как можно исправить положение. Если вы честны с работниками, они сделают все

возможное, чтобы решить эту проблему. Люди из категории нижней левой ячейки, например, могут поискать работу в другом месте. Это справедливое и разумное для бизнеса решение.

## Ценность обратной связи

В большинстве компаний CEO тратит десятки (если не сотни) часов в год на беседы один на один со своими непосредственными подчиненными, но почти все эти беседы посвящены бизнесу, его целям и задачам и не затрагивают проблем отдельной личности. Общественные мероприятия также посвящены «общим» вопросам, включенным в неофициальную повестку дня (отдых и развлечения).

Ежегодное собеседование не подпадает ни под одну из этих категорий. Это лишь относительно формальный процесс двусторонней коммуникации, нацеленный на получение данных для правильной оценки, и возможность поговорить о проблемах.

Такие собеседования должны проводиться в свободной, но деловой обстановке. Они не могут проходить во время партии в гольф или за ленчем в баре. Конечно, чтобы лучше узнать подчиненных, руководитель может сколько угодно общаться с ними в неформальной обстановке, но не следует смешивать это с деловым общением с целью получения информации, непосредственно касающейся перспектив продвижения людей по службе и размеров их вознаграждения.

Ежегодное собеседование — важнейшее событие для служащего. Руководителю следует высвободить в расписании дня один или несколько часов, отключить на время беседы телефоны и отнестись к служащему с таким же вниманием и уважением, как к очень важному клиенту. Для большинства людей это **ЕДИНСТВЕННАЯ** в году возможность поговорить с начальником о своих проблемах, вот почему очень важно правильно организовать это мероприятие.

Если СЕО нашел верный подход к проведению таких мероприятий, то, скорее всего, подобная практика будет работать и на всех уровнях служебной иерархии.

## ПОДДЕРЖАНИЕ МОРАЛЬНОГО КЛИМАТА

Хотя СЕО обычно не контактируют напрямую со всеми служащими, они должны заботиться о формировании благоприятного морального климата в компании.

Люди должны испытывать доверие к компании и с оптимизмом смотреть на ее будущее. Роль всех менеджеров заключается в том, чтобы поддерживать высокий моральный дух сотрудников, а задача СЕО — помогать им в этом. Руководители компаний должны постоянно обеспечивать обратную связь, быть в курсе проблем служащих и принимать меры для их разрешения.

---

## КАК ВЫЖИТЬ В АНТАРКТИКЕ

В 1914 году сэр Эрнест Шеклтон возглавил экспедицию из двадцати восьми человек с целью пересечь Антарктиду. К несчастью, его судно *Endurance* оказалось зажатым во льдах, и команда была вынуждена его покинуть.

В течение многих месяцев участники экспедиции, преодолевая различные опасности, шли по льду через замерзшее море и наконец разбили лагерь на холодном и пустынном Слоновьем острове. Затем Шеклтон и пять его товарищей в поисках спасения проплыли в лодке 800 миль по Атлантическому океану. Они спаслись и смогли рассказать историю о своем выживании в условиях, в которых многие другие путешественники погибали.

В рассказах участников экспедиции постоянно подчеркивалась мысль о том, что они выжили благодаря умению сохранять спокойствие и присутствие духа. Шеклтон внешне всегда оставался жизнерадостным, оптимистично настроенным. Он ста-

рался сделать так, чтобы люди все время были чем-то заняты, поддерживал их энтузиазм, одобряя небольшие ежедневные победы и не выражая сомнения в том, что экспедиция будет спасена.

---

## Краткие выводы

- ☑ Поиск талантов — это не только найм хороших специалистов, но и выявление их лучших качеств путем профессиональной подготовки и обучения.
- ☑ Для привлечения профессиональных кадров большое значение имеет имидж компании. Он с самого начала работы способствует формированию особого психологического климата.
- ☑ Эффективность найма служащих определяется степенью соответствия специалистов занимаемым должностям, которая зависит от четкости изложения должностных обязанностей и точности оценки квалификации соискателей.
- ☑ Премияльное вознаграждение основано на балансе краткосрочных и долгосрочных стимулов. При этом интересы управленцев и служащих не должны идти вразрез с интересами акционеров.
- ☑ Ежегодная оценка работы сотрудников помогает им узнать о своих сильных и слабых сторонах. Она должна быть объективной и обеспечивать возможность диалога.
- ☑ СЕО должны способствовать поддержанию благоприятного морального климата в компании.

---

---

# 7

---

## ПЕРЕДАЧА ПОЛНОМОЧИЙ: ТАКТИКА

*Реализация стратегии обеспечивает успешную работу компании и превращает ее в процветающее предприятие. Однако СЕО не могут единолично принимать все тактические решения. Они должны делегировать полномочия другим руководителям, имеющим возможность реагировать на ежедневные изменения потребительских предпочтений и поведения конкурентов. Исполнительные директора обозначают стратегические приоритеты, определяют цели для тактического руководства. Они должны запускать процессы, чтобы видеть, действительно ли тактика работает.*

**В**ысшее руководство по определению несет ответственность за все, что происходит в компании, но в действительности оно не может выполнять всю работу. Если у компании выработаны убедительное видение и разумная стратегия, а также имеются добросовестные исполнители и логически обоснованная структура, то она добьется выполнения поставленных задач. Успех зависит от реализации стратегии.

Как и в военной кампании, тактика подразумевает, что менеджеры и служащие находят (по крайней мере, должны находить) сотни и тысячи креативных и инновационных решений по ежедневно возникающим проблемам.

Некоторые СЕО пытаются играть в компании доминирующую роль, единолично принимая ключевые решения,

другие стараются избежать конфликтов и тратят немало времени на поиск консенсуса. Такие руководители менее эффективны, чем те, которые передают полномочия профессиональным исполнителям, менеджерам и служащим и благодаря этому могут быть в курсе проблем и самостоятельно принимать решения по возникающим вопросам.

Противоположностью тактики, основанной на делегировании полномочий, являются постоянное вмешательство «сверху» в микроменеджмент и попытки предвосхищать события. Такой подход лишает служащих мотивации и снижает их заинтересованность в результатах своей работы.

Джефф Бизос, основатель и исполнительный директор компании *Amazon.com*, подчеркивает огромное значение личной инициативы:

«Бизнес одержим идеей новаторства и безразличен к иерархии. Одна из наиболее престижных наград в компании *Amazon.com* называется «Сделай это сейчас» («Just Do It») и вручается сотрудникам, которые сделали то, что, по их мнению, способствует успеху компании, без предварительного согласования с начальством»<sup>1</sup>.

## ОТ ВИДЕНИЯ — К СТРАТЕГИИ, ОТ СТРАТЕГИИ — К ТАКТИКЕ

Если видение компании — это ответ на вопрос «почему?», а стратегия — на вопрос «что?», то тактика отвечает на вопрос «как?». Именно от ответа на этот вопрос больше всего зависит, насколько успешно будет работать компания. Эффективная тактика становится реализацией хорошо разработанной стратегии, которая в свою очередь основывается на ясном видении и осуществляется специалистами, осознающими свои обязанности.

*Видение* средневекового монарха могло быть сформулировано следующим образом: «Нам нужно захватить это королевство для расширения наших владений». Его *стратегия* могла быть определена так: «В первую очередь мы захватим крепости, чтобы обеспечить войскам свободу передвижения». Армия состояла из нескольких соединений, причем обеспечивалось равновесие между хорошо обученной пехотой и кавалерией (*структура и люди*). *Тактика* включала решения о том, какие крепости следует атаковать и когда, как взобраться на крепостные стены, опустить мост, увернуться от кипящего масла и т. д. Эти решения могли быть приняты только людьми, сражающимися на переднем крае и знающими план операции в целом.

В своей книге о перестройке компании *IBM* ее исполнительный директор Лу Герстнер замечает:

«Действительно, реализация стратегии — это важнейший фактор успеха. Реализовать стратегию, причем реализовать ее правильно и эффективнее, чем конкуренты, намного важнее, чем просто мечтать о будущем. Все великие мировые компании каждый день занимаются реализацией стратегии и делают это лучше конкурентов»<sup>2</sup>.

Примером успешно перестроившейся компании может служить издательство *Reed Elsevier*. Его CEO Криспен Дэвис писал, что история компании — «это рассказ не о стратегии, а о ее реализации»<sup>3</sup>.

Тактика — это механизм управления, который заставляет «вертеться колеса». Она требует от людей понимания общих проблем и целей и умения решать постоянно меняющиеся краткосрочные задачи. Каждый служащий должен осознавать, что стоящая перед компанией задача — это и «его проблема». Ибо тактика требует участия в процессе всех сотрудников.

## СЕКРЕТ УСПЕХА АДМИРАЛА НЕЛЬСОНА

Британский герой морских сражений — адмирал лорд Нельсон был командующим флотом. Он часто принимал непосредственное участие в сражениях и неоднократно был ранен. Секрет его побед во многом объяснялся применением особой тактики, передачей полномочий.

Под командованием адмирала Нельсона британский флот одержал решительные и безусловные победы в двух сражениях — в битве на Ниле (1798) и в Трафальгарской битве (1805). В то время морские сражения обычно заканчивались причинением значительного ущерба обоим флотам. Нельсон победоносно и окончательно разгромил противника.

Перед обоими сражениями он приглашал командующих судами на обед и подробно знакомил их со своими планами. В ходе сражений каждый из них должен был действовать по обстоятельствам, проявлять инициативу и самостоятельно принимать тактические решения. Таким образом, во время битвы на Ниле капитаны, имея соответствующие полномочия, действовали самостоятельно и сумели занять позиции между французскими судами и сушей. Это дало им огромное преимущество — возможность внезапно атаковать незащищенные фланги противника.

В ходе Трафальгарской битвы британский флот предпринял не традиционное наступление по борту, а неожиданную для французов фронтальную атаку. Корабли заняли позицию в два ряда непосредственно перед судами противника. Такая тактика позволила флагманскому кораблю *Victory* под командованием Нельсона начать артиллерийский обстрел, который нанес серьезный ущерб корме французского флагмана. Другие капитаны, даже несмотря на то что в начале сражения Нельсон был смертельно ранен (он был слишком хорошо заметен на палубе), зная, что от них требуется, а также благодаря личной инициативе и героизму сумели одержать величайшую победу.

Во время краткого инструктажа офицеров перед началом Трафальгарской битвы Нельсон определил свою тактику как

«удар Нельсона». Ее суть в том, что командующий обязан донести до подчиненных свое видение и стратегию, а офицеры должны самостоятельно принимать тактические решения.

## ТАКТИКА *MERRILL LYNCH*

*Merrill Lynch* – одна из крупнейших в мире компаний, занимающихся брокерскими операциями на фондовой бирже. Чарльз Меррил основал ее еще до Второй мировой войны. В основу видения компании была положена концепция продажи акций розничным покупателям (до этого клиентами подобных компаний были только крупные инвесторы).

Дэниэл Гросс в биографическом эссе о Чарльзе Мерриле цитирует его слова о видении компании: «Мы должны превратить Уолл-стрит в Мейн-стрит<sup>\*</sup>, и чтобы этого добиться, будем использовать эффективные методы розничной торговли товарами широкого потребления»<sup>4</sup>.

Стратегия Меррила, нацеленная на реализацию этого видения, заключалась в том, чтобы создать множество отделений по всей Америке. Ему удалось добиться этого отчасти благодаря приобретению другой крупной брокерской фирмы (*E.A. Pierce*), а также за счет активной реализации программы по открытию новых отделений. К 1950 году компания имела 106 отделений по всей территории США. Чтобы реализовать стратегию, нацеленную на привлечение новых клиентов<sup>5</sup>, Меррил предпринял серию следующих тактических шагов:

- открытие в 1945 году школы для бывших участников войны и подготовка «армии» молодых брокеров для прямых продаж акций розничным клиентам;
- проведение мощной рекламной кампании для продвижения розничного бренда *Merrill* (в 1949 году компания дала свыше 2700 рекламных объявлений более чем в 280 различных газетах);

<sup>\*</sup> То есть в главную и наиболее оживленную улицу города. — *Прим. перев.*

- оборудование фирменных автобусов беспроводной телефонной связью и тиккерами (изобретенными в 1954 году аппаратами, передающими информацию с фондового рынка) и их размещение на территории заводов и супермаркетов для привлечения розничных клиентов;
- организация в 1956 году информационного центра (куда поступали данные с фондового рынка) на центральной станции нью-йоркского метро (Grand Central Station) для привлечения клиентов из числа пассажиров.

Именно эта тактика, непосредственно вытекающая из стратегии привлечения розничных клиентов, помогла компании привести на фондовый рынок обычные семьи со средним доходом.

*Видение* вовлечения в фондовый рынок розничных покупателей было реализовано за счет *стратегии* открытия розничных отделений и *тактики* массовых продаж акций населению.

---

## ДЕЛЕГИРОВАНИЕ ФУНКЦИЙ, ПЕРЕДАЧА ПОЛНОМОЧИЙ И НАРУШЕНИЕ СЛУЖЕБНОГО ДОЛГА

Поручая подчиненному решение той или иной задачи, руководитель передает ему соответствующие полномочия и ресурсы, но продолжает нести ответственность за ее решение. Делегирование функций не снимает с руководителя ответственности.

Руководитель передает подчиненному полномочия и в области принятия решений, касающихся какой-либо части бизнеса. Конечно, он контролирует процесс и оценивает результаты работы исполнителей, но ответственность за то, как именно решены поставленные задачи, лежит на нем. СЕО по-прежнему несет основную ответственность, но не столько за способ решения, сколько за конечный результат.

Различие между этими двумя моментами очень существенно. Необходима полная передача полномочий руководителям бизнес-подразделений, иначе они не смогут чувствовать себя самостоятельными и свободными, добиваясь эффективной работы. Те, кто возглавляет работу бизнес-подразделений, должны осознавать, что «это их бизнес», и если им доверена самостоятельность, они будут находить правильные решения.

Однако никакая коммерческая организация не сможет успешно работать, если топ-менеджеры и исполнительный директор дистанцируются, даже в малой степени, от результатов деятельности, говоря: «Это не моя проблема». CEO должны осознавать ответственность за все, что делается от их имени. Любой другой образ действий — нарушение служебного долга.

В книге «Управление: как заставить людей работать» («*Execution: The Discipline of Getting Things Done*») Ларри Босси-ди и Рам Шаран подчеркивают:

«Многим лидерам бизнеса нравится думать, «что вожак стаи» может не вдаваться в повседневные мелочи. Это опасное заблуждение. Руководитель должен быть лично и основательно вовлечен в бизнес. Между теми, кто действительно управляет организацией, и теми, кто только председательствует на собраниях, огромная разница»<sup>6</sup>.

Репутация таких блестящих компаний сферы услуг, как сеть отелей *Four Seasons* и фирма по прокату автомобилей *Avis Rent-a-Car*, создается (или подрывается) действиями клерков и консьержей, т. е. сотрудников, работающих «на передовой». Я уверен, что CEO этих компаний не снимают с себя *ответственности* за оказываемые персоналом услуги, даже если она возложена на служащих, находящихся на низших ступенях иерархической лестницы.

Чтобы менеджеры могли быстро принимать эффективные решения, им нужны значительные полномочия, но для того, чтобы поддерживать высокие показатели деятельности компании, необходимы финансовый контроль и оценка результатов работы.

В своей книге о бизнесе «В поисках совершенства» («*In Search of Excellence*»), которая стала классикой в 1980-х годах, Том Питерс и Боб Уотерман одним из факторов успеха назвали «свободно-жесткое управление»:

«Свободная и в то же время жесткая практика управления... — это, по существу, форма управления, сочетающая централизм руководства компанией и максимальную независимость отдельных менеджеров. Для организаций, использующих принцип «свободно-жесткого» управления, с одной стороны, характерен строгий контроль, а с другой — они отличаются независимостью, предпринимательской инициативой и стремлением к новаторству (что и требуется от менеджеров)»<sup>7</sup>.

Авторы указывают, что строгость контроля в большей степени определяется системой, чем механизмом принятия решений «по восходящей».

Эта мысль присутствует и в другом бестселлере о бизнесе, написанном спустя двадцать лет после выхода книги «В поисках совершенства», — «От хорошего до великого» («*Good to Great*») Джима Коллинза. Анализируя факторы, способствующие процветанию компании, автор отмечает, что дисциплина, основанная на корпоративной культуре, действует гораздо эффективнее жесткого надзора и контроля. Он описывает подход, используемый в компании *Abbott Laboratories*, который разработал ее финансовый директор:

«Он [финансовый директор] разработал новую систему бухгалтерского учета, которую назвал «системой учета

ответственности». В рамках этой системы четко устанавливалась персональная ответственность за каждую статью затрат, доходов и инвестиций. Идея, которая в 1960-е годы была новаторской, заключалась в том, чтобы создать систему, где *каждый* менеджер компании, занимающий *любую* должность, отвечал бы за окупаемость инвестиций на своем участке работы... Компания *Abbott Laboratories* нанимала руководителей, имеющих предпринимательскую жилку, позволяя им самим определять наилучшие пути решения поставленных задач. С другой стороны, они несли персональную ответственность перед компанией и должны были строго отчитываться за проделанную работу. Они были свободны, но их свобода имела определенные границы»<sup>8</sup>.

---

## ПЕРЕДАЧА ПОЛНОМОЧИЙ В *GENERAL ELECTRIC*

Чтобы хорошо выполнять свою работу, CEO вовсе не обязательно должны быть специалистами по всем направлениям деятельности компании. В автобиографии Джек Уэлш так комментирует критику в свой адрес, которая последовала после приобретения компанией *General Electric* телевизионного канала *NBC*:

«Люди вправе спросить, как я мог управлять компанией *NBC*, если ничего не понимал в драме и комедии. Я действительно ничего в них не понимаю, но точно так же я не умею делать двигатели самолета и турбины. Моя работа в компании *General Electric* заключалась в том, чтобы распоряжаться ресурсами (людьми и долларами). Я вносил такой же (большой или малый) вклад в работу конструкторов авиационных двигателей, какой смогу внести в работу тех, кто будет отбирать в Голливуде лучшие фильмы»<sup>9</sup>.

---

## СБАЛАНСИРОВАННОЕ ПИТАНИЕ В MCDONALD'S

В основе бизнес-модели компании *McDonald's* лежит идея заключения франчайзинговых договоров с индивидуальными операторами. Основатель компании Рэй Крок подчеркивал свою заинтересованность в успешной работе операторов: «Я полагал, что должен всячески помогать индивидуальным операторам добиваться успеха. Их успех был залогом моего успеха»<sup>10</sup>.

В посвященном компании *McDonald's* исследовании Дэниел Гросс замечает: «Всегениальность Рэя Крока в том, что он создал систему, которая требовала от операторов следования неким общим корпоративным законам, но в то же время вознаграждала за проявление личной инициативы»<sup>11</sup>. Свобода позволяла индивидуальным операторам мгновенно принимать творческие решения в ответ на запросы потребителей.

Оператор из Питтсбурга «изобрел» двойной бургер «Биг-Мак». Идея рекламного персонажа Рональда Мак-Доналда принадлежит операторам из Вашингтона. «Мак-Маффин с яйцом» и «Филе-о-Фиш» были придуманы конкретными менеджерами и позднее стали подаваться в ресторанах компании во всем мире. Местные рестораны предлагают национальные блюда, например «Мак-Лак с филе лосося» в Норвегии, лапшу «Мак-Спагетти» на Филиппинах и пиво в Германии.

## ПОДХОДЫ К ПРИНЯТИЮ РЕШЕНИЙ

Компании, как правило, используют один из четырех подходов к принятию решений (рис. 7.1):

1. Иерархический. Решения принимаются наверху. Менеджеры просто выполняют инструкции. Слово CEO — закон. Такой стиль управления характерен для Франции.
2. Бюрократический. Решения разрабатываются в соответствии со строгими правилами. CEO подчиняется системе, и даже он не может единолично принимать решения. Такой стиль управления бытует в Индии.

СТЕПЕНЬ УЧАСТИЯ  
РУКОВОДИТЕЛЯ



Рис. 7.1. Подходы к принятию решений

3. **Согласовательный.** Для достижения консенсуса все важные вопросы обсуждаются на комитетах. Такой стиль управления типичен для Японии.
4. **Передача полномочий.** Отдельные руководители принимают текущие решения, а финансовые результаты строго контролируются из центра. Такой подход к управлению используется в США и Великобритании.

Подходы к принятию решений, предполагающие участие менеджеров (на основе передачи полномочий и согласовательный), обычно характерны для компаний с эффективной тактикой, умеющих быстро реагировать на изменения рынка. Подход, связанный с передачей полномочий, требует личной инициативы и контроля финансовых результатов со стороны исполнительного директора.

## СИСТЕМА ПОКАЗАТЕЛЕЙ, МЕНЕДЖМЕНТ И РЕЗУЛЬТАТЫ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

«Нельзя управлять тем, что нельзя измерить». Возможно, это расхожая фраза, но она выражает очень важную мысль. Руководители крупных компаний не могут принимать все текущие решения единолично. Но они могут и должны устанавливать показатели, по которым оцениваются результаты работы компании. Они обязаны знать, что происходит.

Бухгалтеры причиняют немалый вред компаниям, тщательно собирая и обрабатывая «не ту» информацию. Многие исполнительные директора жалуются, что их бухгалтерии настолько увлечены техническими расчетами прибыли, что не замечают, что же действительно происходит в компании. Главная проблема бухгалтерского учета заключается в том, что разным людям нужны разные показатели.

Акционеры (*настоящие* клиенты бухгалтеров) хотят быть уверенными в том, что менеджеры не обманывают их и не воруют у них деньги. Они хотят знать, каков реальный объем продаж компании. Законно ли расходовались средства? Сколько получают менеджеры? Их интересуют простые показатели — прибыль, прибыль на капитал, коэффициент задолженности и т. д., ибо они желают иметь возможность сравнить свою компанию с другими с точки зрения целесообразности инвестиций.

Менеджерам нужны самые разные показатели, позволяющие оценить результаты их работы с клиентами, а также сравнить их с результатами других менеджеров. Им нужна информация о том, как сделать бизнес лучше.

Работа CEO обычно оценивается по общим финансовым результатам компании. Однако для того чтобы компания работала успешно, нужно, чтобы оперативные руководители ориентировались на более сложные показатели, чем общие финансовые результаты.

## Система сбалансированных показателей

В известной статье Роберта Каплана и Дэвида Нортона, опубликованной в журнале *Harvard Business Review*, предлагается идея «системы сбалансированных показателей». Статья начинается со следующего утверждения:

«Что вы измеряете, то вы и получите. Высшее руководство понимает, что система показателей, характеризующих результаты работы организации, сильно влияет на образ действий менеджеров и служащих... Такие традиционные финансовые показатели, как коэффициент окупаемости инвестиций (ROI) и прибыль на акцию (EPS), могут отражать ложные результаты»<sup>12</sup>.

Авторы отмечают, что сбалансированный набор текущих показателей и финансовой статистики дает наилучший результат. Систему сбалансированных показателей можно сравнить с панелью в кабине самолета, на которой расположено множество различных приборов. Чтобы решить сложную задачу выбора курса и режима полета, пилотам нужна подробная информация о многих моментах, включая данные о наличии топлива, скорости, высоте, направлении движения, месте назначения, а также ряд других сведений, касающихся текущих и ожидаемых условий полета. Попытка принимать решения, полагаясь только на один показатель, может привести к непоправимым последствиям.

Р. Каплан и Д. Нортон считают, что используемая компанией система показателей должна давать ответ на четыре вопроса:

1. Каково положение компании с точки зрения акционеров (перспективы акционеров)?
2. Как воспринимают компанию клиенты (перспективы клиентов)?

3. Какие проблемы нужно решить компании, чтобы стать сильнее (внутренние перспективы)?
4. Может ли компания получать более высокую прибыль, и какова норма прибыли (перспективы инновационного процесса и повышения эффективности операций)?

Перспективы акционеров в значительной степени связаны с традиционными финансовыми показателями. Оценка других составляющих успеха компании требует рассмотрения особых показателей, характеризующих деятельность конкретной компании или отрасли.

### Держа руку на пульсе бизнеса

Все компании имеют собственные текущие показатели, которые отражают, хорошо или плохо работает бизнес. Они свидетельствуют об эффективности использования активов (это необязательно может быть показатель ежегодной прибыли).

Оперативные руководители собирают и анализируют те или иные данные, имеющие значение для их участка работы. Чтобы быть уверенным в том, что бизнес развивается в нужном направлении, CEO должен устанавливать и постоянно контролировать показатели, необходимые для достоверной оценки картины в целом.

- Какие показатели используют конкуренты?
- На какие показатели обращают внимание аналитики фондового рынка?
- Какие показатели считают важными опытные линейные и оперативные руководители?
- Что нужно знать для принятия решений о поощрении или увольнении менеджеров?

После ответа на эти вопросы и выработки критериев требуется постоянно осуществлять сбор данных, тщательно их анализировать и правильно интерпретировать.

## Ключевые показатели

Разумеется, для разных компаний и отраслей значимые текущие статистические показатели будут различными.

Для многих фирм, занимающихся розничной торговлей, ключевым показателем служит объем продаж за день, включая продажи в пересчете на один квадратный метр торговой площади и на одного торгового работника. Ключевой показатель для коммерческой радиостанции — это объем рекламы в пересчете на минуту эфирного времени и количество радиослушателей. Для ресторана — это коэффициент использования столиков (число клиентов, обслуженных за одним столиком в течение дня) и потери (количество закупленных и приготовленных продуктов, оставшихся не проданными). Для газеты — это тираж и прибыль в пересчете на единицу рекламного пространства.

Средний показатель использования номеров в гостинице, коэффициент нагрузки на авиалиниях (число пассажиров на одно посадочное место в пересчете на километр полета) и время, которое требуется для приготовления гамбургера на предприятии быстрого питания, — анализ всех этих данных позволяет сделать конкретные выводы о состоянии бизнеса. Чтобы понять, как работает ваша компания, нужно знать, что именно вам следует измерять. Правильные выводы можно сделать только на основании показателей, характерных для конкретного бизнеса.

Сегодня все больше внимания уделяется показателю прибыли в расчете на одного клиента, поскольку компьютерные технологии позволяют собирать и анализировать соответствующие данные по всем сделкам компании.

## Значимые показатели

Покупая компанию или перепрофилируясь на новый бизнес, очень полезно изучить подборку (часто довольно солидную) месячных отчетов, которые готовятся для совета директоров и рабочих совещаний.

С течением времени значимость различных показателей деятельности любой компании меняется. Например, внезапное помешательство на качестве продукции обычно выражается в потоке отчетов о проценте брака и прибыли. Консалтинговое исследование об отношениях с клиентами вызовет поток ежемесячных отчетов о работе с клиентами и их жалобами.

В итоге накапливается столько отчетов, что высшее руководство вообще перестает их читать, оправдываясь тем, что раз кто-то собирает все эти данные, значит, кого-то все это интересует. Как правило, такое представление ошибочно, поскольку те, кто собирает данные, не анализируют их с целью выявления проблем. Они также не имеют ни стимулов, ни полномочий для того, чтобы эти проблемы решать.

Чтобы работать эффективно, служащие должны «владеть» показателями и данными административных отчетов так же, как руководители «владеют» своим бизнесом. Если, например, уменьшение текучести кадров в отделе продаж действительно важный фактор снижения затрат и увеличения прибыли, то кому-то должно быть поручено (с обеспечением соответствующих финансовых стимулов) постоянно следить за этим показателем и искать пути уменьшения текучести кадров. Однако это не означает, что нужно собирать общие данные (о текучести кадров в компании в целом). Если никто не запрашивает информацию и никто ее не использует для конкретной деятельности, значит, она не нужна. Сбор информации, которая не будет использована для конкретной работы, — дорогостоящее, бессмысленное и бесполезное занятие.

## БИЗНЕС-ПРОЦЕССЫ

Передача полномочий и делегирование функций требуют, чтобы менеджеры соблюдали определенные правила и активно поддерживали бизнес-процессы, способствующие получе-

нию важной информации, относящейся к управлению. Это создает определенные условия для контроля, в рамках которого менеджеры могут самостоятельно принимать тактические решения. При этом контролируются и оцениваются не сами решения, а их воздействие на конечные результаты деятельности компании.

Бизнес-процессы должны не ограничивать, а поддерживать самостоятельность менеджеров.

## Бизнес-планы

Бизнес-план — это формулировка намерений компании и попытка спрогнозировать ее развитие. Бизнес-планы очерчивают контуры бизнеса на ближайшие три-пять лет. Они не могут быть детальными и точными, поскольку никто не может с уверенностью заглянуть так далеко в будущее. Бизнес-план — это коммуникация, обеспечивающая согласование стратегии и целей компании.

Процесс разработки бизнес-плана требует понимания того, в каком направлении должен развиваться бизнес, и выявления любого серьезного несоответствия между намерениями и имеющимися ресурсами. Чересчур подробные бизнес-планы, в которых потоки денежных средств расписаны на три года вперед с точностью до нескольких знаков после запятой, со всей очевидностью указывают на то, что руководство слишком много времени посвящает расчетам и недостаточно работает с клиентами.

Некоторые из лучших бизнес-планов занимают всего несколько страниц, но при этом затрагивают ключевые потенциальные проблемы.

Детального прогнозирования требует финансовое положение компании на ближайшую перспективу (обычно на ближайший год).

## Финансовые планы, которые помогают, а не мешают работе

Годовой финансовый план для корпорации — то же самое, что регулярный медосмотр для человека. Его не ожидают с нетерпением, и мало кому удастся покинуть кабинет врача, не услышав плохих новостей и не получив строгих предписаний относительно диеты и физических упражнений.

Многие менеджеры упускают такую возможность. В некоторых компаниях к финансовому планированию относятся, как к бесполезной трате времени. В других компаниях этот процесс напоминает сложную партию в покер, разыгрываемую менеджерами бизнес-подразделений и руководством головного офиса, причем роль ставки играют будущие премии.

В статье, озаглавленной «Корпоративное планирование «сломалось» — давайте его чинить» («*Corporate Budgeting is Broken — Let's Fix It*»), Майкл Дженсен пишет:

«Всем известно, что корпоративное финансовое планирование — это шутка. Оно отнимает у руководителей уйму времени, заставляя их присутствовать на бесконечных нудных совещаниях и вести напряженные переговоры. Оно заставляет менеджеров лгать, изворачиваться, занижать цели и преувеличивать результаты»<sup>13</sup>.

В автобиографии Джек Уэлш называет разработку годового финансового плана «изнурительным упражнением в минимализме». Отметив, что компания *General Electric* устанавливает растяжимые цели, он пишет:

«Служащие знают, что их работу будут оценивать по показателям на начало и конец года, а также по результатам сравнения деятельности компании с деятельностью конкурентов, но не по заранее согласованным внутренним показателям»<sup>14</sup>.

Эффективный годовой финансовый план должен быть «очищен» от сдельщины и представлять собой честную попытку команды менеджеров оценить, что действительно будет происходить с компанией в течение ближайшего года, и понять, какие понадобятся ресурсы.

Значение годового финансового плана в том, что он способствует укреплению дисциплины, особенно в части затрат, и устанавливает годовые, квартальные и месячные показатели, на которые следует ориентироваться. Однако наличие финансового плана не гарантирует компании успех.

### Рабочие совещания

После постановки плановых *целей* и преобразования их в месячные показатели возникает потребность в контроле над этими показателями. Обычно он принимает форму различных месячных отчетов и регулярных совещаний, на которых полученные результаты сравниваются с отчетными показателями за тот же период предыдущего года и с плановыми показателями, а также заслушиваются и анализируются предварительно согласованные отчеты.

*Прогноз* возможных финансовых результатов (продажи, прибыли, поступления денежных средств) на следующий квартал и на будущий год должен делаться ежемесячно. В зависимости от результатов работы прогнозируемые показатели могут быть выше или ниже плановых.

Владельцы крупных акционерных компаний обычно заинтересованы в получении информации каждые три месяца. Эти сведения имеют лишь «историческую» ценность, поскольку отражают прошлое. Менеджеры же должны получать информацию не реже чем раз в месяц, поскольку заинтересованы в «прогнозных» показателях, рассчитанных на основе портфеля заказов и ожиданий клиентов.

Ежемесячные совещания позволяют СЕО понять, что *будет* происходить в компании и что уже произошло с бизнес-

подразделениями, которые он контролирует. Это не просто отчет о прошлых событиях, а безусловно, важнейший мониторинг бизнес-процесса, поскольку такие совещания позволяют выявлять проблемы на раннем этапе их возникновения и помогают топ-менеджерам анализировать результаты деятельности руководителей подразделений.

### Заседания совета директоров

В большинстве акционерных компаний совет директоров регулярно собирается на заседания, чтобы на основании законных полномочий, переданных ему акционерами, контролировать результаты деятельности управляющих. На таких заседаниях часто звучат отчеты о результатах деятельности компании, приближенные к реальной картине. Часто компании путают процесс работы совета директоров (который представляет в корпорации законодательную власть) с управлением бизнесом (то есть с исполнительным процессом).

На регулярных заседаниях совета СЕО информируют директоров о достигнутых результатах и выслушивают их решения по важнейшим инвестиционным вопросам. Совет директоров не занимается текущим управлением компанией.

### Аудиторские отчеты

Внешние аудиторские проверки проводятся для того, чтобы убедиться, что компания правильно отчитывается о результатах деятельности и что отчетность позволяет сравнивать показатели с показателями других компаний, то есть соответствует общепринятым стандартам. Этот процесс обращен скорее в прошлое, чем в будущее, и практически не влияет на управление бизнесом, не считая случаев выявления ошибок в стандартных месячных отчетах.

Одна из главных причин недавних корпоративных скандалов связана с тем, что некоторые аудиторы начали работать

в *слишком тесном* контакте с менеджерами компаний, завышая их прибыль в своих отчетах. Совершенно очевидно наличие конфликта интересов между аудиторами (которые начали играть роль корпоративных полицейских), консультантами и специалистами в области налогового планирования, которые больше похожи на корпоративных бандитов. Попытки компаний одновременно удовлетворить интересы всех этих служб, видимо, должны были закончиться плачевно, что и произошло.

## РАСПРОСТРАНЕНИЕ ЛУЧШИХ МЕТОДОВ РАБОТЫ

Еще одна составляющая хорошей тактики — это разработка механизмов постоянного совершенствования бизнеса, обучение менеджеров на примере прошлых успехов и обеспечение широкого доступа служащих компании к новым знаниям. Внедрение такой практики позволяет назвать компанию «организацией, которая постоянно учится».

В одной из самых известных статей, посвященных этой проблеме, Дэвид Гарвин предлагает следующее определение: «Организация, которая постоянно учится, умеет создавать, приобретать и распространять знания и менять свой образ действий в соответствии с новыми знаниями и взглядами»<sup>15</sup>.

Руководителю компании принадлежит особая роль в распространении самой эффективной практики. CEO имеет полное право интересоваться тем, как работает компания. Он должен стремиться к тому, чтобы новые идеи применялись во всех областях. Большинство менеджеров сосредоточены на решении текущих задач (что, в общем, правильно) и не имеют ни времени, ни возможности заниматься разработкой перспективных идей, которые могут быть весьма ценными. Это должен делать именно CEO, основываясь на последних передовых достижениях.

Для распространения лучших методов работы нужны специалисты, способные решать одну из наиболее коварных

корпоративных проблем, которую можно определить как синдром «у нас это не принято». Способность внедрять лучшие методы работы зависит главным образом от культуры компании. Перспективные идеи и интересные инновации должны быть подхвачены и переданы другим, а их «авторы» достойны того, чтобы быть «на виду». Важно, чтобы у исполнительного директора и высшего руководства были заинтересованность в новых идеях и желание их внедрить.

Ответственные руководители заслуживают вознаграждения за успешную реализацию новых идей, и в компании должны знать об их успехах. Служащие, успешно использующие такие идеи, тоже должны быть вознаграждены. Значительно облегчает распространение новых идей и делает их более доступными применение локальных корпоративных сетей — интранета.

## УПРАВЛЕНИЕ БРЕНДАМИ

Бренд «обещает» потребителю высокое качество продукции и ее соответствие стандарту. Он также «подсказывает» менеджерам и служащим, как они должны работать.

Если вы работаете в одном из отелей сети *Four Seasons*, от вас требуется определенное поведение, заметно отличающееся от поведения служащего дешевого мотеля с номерами стоимостью 30 долларов в сутки. Если вы продаете виски *Johnnie Walker Black Label*, ваши магазины, упаковка, витрины и реклама будут иными, чем у продавцов «безымянного» виски. Бренд определяет тактику.

Многие крупные компании под зонтиком фирменного бренда имеют и много других брендов. Успешное управление брендами — классический пример соответствия тактики и стратегии.

Кто-то может сказать: бренды слишком важны, чтобы доверить управление ими кому-то, кроме исполнительного директора. Не могу с этим согласиться. Бренды слишком важ-

ны, чтобы «отнимать» их у людей, которые непосредственно имеют с ними дело. Наличие у фирмы бренда — важнейший довод в пользу делегирования функций и передачи полномочий. Поведение каждого служащего компании должно свидетельствовать о его ответственности, оно должно поддерживать ценность бренда.

В главе 1 приведено высказывание СЕО компании *Unilever*, Ниалла Фитцджеральда: «Ответственность за поддержание репутации брендов ложится на плечи СЕО, по меньшей мере, столь же тяжелым бременем, как и на плечи бренд-менеджеров».

Курсив в этой фразе мой. Конечно, бренды настолько важны для бизнеса, что исполнительный директор обязан беспокоиться о них и строго спрашивать с тех, кто, по его мнению, подрывает их авторитет. Но тактика текущего управления брендами должна оставаться в компетенции бренд-менеджеров и специалистов в области маркетинга.

Далее Фитцджеральд пишет:

«Потребители могут прочитать в газете тревожащий отчет компании, увидеть на дорогах ее плохо управляемые грузовики, прийти в ярость от невразумительных инструкций для пользователей, начать сходить с ума в центре обработки заказов или получить невежливое и кишащее орфографическими ошибками письмо из головного офиса. Каждый такой случай может нанести серьезный ущерб репутации бренда»<sup>16</sup>.

СЕО не сочиняет инструкций, но он должен быть напрямую заинтересован в их доходчивости, простоте восприятия. Вот почему следует защищать бренд на всех уровнях. Каждый служащий должен нести личную ответственность за бренд, не ссылаясь на то, что «это не его дело».

Всем, кто наблюдал, как инспектируют свои магазины владельцы влиятельных розничных компаний, например Сэм Уолтон из компании *Wal-Mart* или сэр Стэнли Калмс из компании *Dixons*, — могло показаться, что они чересчур вникают в детали, беспокоясь о каждой мелочи, касающейся представления товара и цен, ставя серьезные вопросы, давая указания и тем самым сводя управляющих магазинов с ума. Но в результате выигрывало качество обслуживания клиентов. Это был даже не микроменеджмент, а микроисследование. Это была защита репутации бренда. Грамотно проведенная проверка магазинов *клиентом*, в качестве которого выступал исполнительный директор, давала понять управляющим, что клиенты проверяют их каждый день.

---

### **СЕТЬ ОТЕЛЕЙ *FOUR SEASONS*: ОРИЕНТАЦИЯ НА ВЫСОКОЕ КАЧЕСТВО ОБСЛУЖИВАНИЯ КЛИЕНТОВ**

Отели *Four Seasons* часто называют лучшими в мире. Такое восприятие в значительной степени стало результатом исключительно высокого уровня обслуживания клиентов. Компания *Four Seasons* серьезно относится к обучению персонала, чтобы он мог безупречно выполнять работу и решать проблемы клиентов. В одном из очерков в журнале *Forbes* рассказывается:

«Как-то в выходные одна из проживающих в отеле дам обнаружила, что перламутровая пуговица на костюме, который она собиралась надеть на выпускной вечер в колледже, где училась ее дочь, сломалась. Швея отеля не смогла найти подходящей пуговицы, но вспомнила, что у нее дома есть похожее платье. Она позвонила своему мужу, которому пришлось потратить 45 минут на поездку в автобусе, чтобы привезти пуговицу. Выпускной вечер был спасен... Когда постояльцы отеля спускаются в холлы, служащие сердечно приветствуют их и расступаются,

давая им дорогу. У регистрационной стойки гостям на прощание предлагают стакан свежего лимонада или чая со льдом»<sup>17</sup>.

Говорят, что Изадор Шарп, основатель компании *Four Seasons*, заметил: «Все зависит не от архитектуры здания и удобств ванной. Все определяет сердечное отношение к людям». *Forbes* подчеркивает далее, что набор и подготовка персонала — ключевые факторы такой организации работы, при которой все служащие принимают решения, отстаивающие репутацию бренда.

---

### Краткие выводы

- ☑ Наладить эффективную работу не просто, но от этого зависит успех компании. Право принимать тактические решения должно быть предоставлено менеджерам и служащим, которые каждый день работают с клиентами и поставщиками и способны быстро реагировать на их запросы.
- ☑ Чтобы менеджеры принимали эффективные тактические решения, они должны ощущать себя единым целым с компанией и чувствовать ответственность за решение вопросов, возникающих на участках работы, которые им поручены.
- ☑ Эффективная передача полномочий менеджерам и служащим возможна при условии строгой финансовой отчетности и полной самостоятельности их действий в соответствии с корпоративными целями. Такова идея «свободно-жесткой» организации.
- ☑ Чтобы предоставить менеджерам свободу действий, нужно иметь точную информацию об управлении, позволяющую правильно судить о том, как работает бизнес. Цена независимости — регулярная отчетность.
- ☑ Бизнес-процессы по сбору и анализу этой информации должны быть достаточно простыми. Не следует собирать

ненужную информацию. К важнейшим таким процессам относится рабочее совещание.

- СЕО должны выявлять и внедрять лучшие методы работы, использовать свои полномочия для преодоления синдрома «у нас это не принято».
- Управление брендами — важнейшая составляющая тактики. Репутация бренда зависит от образа действий служащих.

---

---

# 8

---

## ЭФФЕКТИВНЫЕ ОПЕРАЦИИ: ДЕНЬГИ

*Чтобы иметь право называться «предприятием», компания должна «делать деньги». Она может наращивать продажи и прибыль за счет приобретения других компаний или вложений в новые активы, но истинный критерий роста — получение денег. «Делать деньги» в бизнесе — значит эффективно использовать активы. CEO не занимается этим напрямую, но он должен обеспечить приоритетность данного процесса для команды менеджеров, взяв его под свой постоянный контроль.*

**О**быденные мелкие операции — не дело исполнительного директора. Его роль заключается в том, чтобы «расставить по местам» квалифицированных менеджеров, способных эффективно руководить операциями. При этом он непосредственно заинтересован в том, чтобы компания приносила деньги. По мере усложнения бизнеса отдельные менеджеры все больше сосредоточиваются на конкретных областях деятельности и, стремясь к достижению второстепенных целей, упускают из виду главную — задачу «делать деньги».

### ДЕЛАТЬ ТО, ЧТО НУЖНО

Как уже отмечалось в предыдущей главе, слабая тактика может свести на нет убедительное видение и четкую стратегию, а это в свою очередь может негативно отразиться на эффективности всей деятельности. Чтобы операции были эф-

эффективными, компании следует сконцентрировать усилия на «делании денег», используя имеющиеся активы «на всю катушку», выжимая из них все что можно.

- Маркетинг должен быть перестроен так, чтобы товары и услуги представляли наибольшую ценность для клиентов и тем самым способствовали росту прибыли компании.
- Накладные расходы нужно сокращать за счет исключения ненужных задач.
- Оборотный капитал, задействованный в бизнесе, следует сокращать за счет активного менеджмента.
- Вложения в основные средства должны быть сведены к минимуму.

Все это обеспечивает приток денежных средств, что является единственным истинным показателем успеха компании в долгосрочной перспективе.

Как и полномочия в области принятия тактических решений, полномочия в области генерирования денежных поступлений нужно передавать линейным руководителям и служащим, непосредственно занятым операциями. Роль СЕО заключается в том, чтобы обеспечивать комплексный подход к решению задач и видеть картину «бизнеса в целом», чтобы устанавливать правильные приоритеты. Однако если тактика требует «мобилизации» всех служащих для поиска эффективных методов конкурентной борьбы, то конкретные операции требуют «мобилизации» для генерирования денежных средств.

Чтобы добиться наилучших результатов от линейных руководителей, следует поощрять их сосредоточенность на решении конкретных проблем и внимание к мельчайшим деталям, важным для тех подразделений бизнеса, которыми они руководят. Они должны досконально знать задачу и возможные пути ее решения. Следует стремиться к тому, чтобы линейные руководители и служащие, так же как и руководите-



Рис. 8.1. Движение денежных средств

ли бизнес-подразделений, «владели» различными рабочими процессами и имели постоянные стимулы для повышения эффективности своей деятельности.

## БИЗНЕС КАК ДЕНЕЖНАЯ МАШИНА

Если взглянуть на бизнес упрощенно, то это своего рода «черный ящик». В него входят деньги, полученные за счет выпуска акций, займов, продажи товаров и услуг, а также продажи активов. Стоимость рабочей силы, сырья и энергии плюс сумма налогов с прибыли — это статьи расходов. Капитал в работе — это деньги, «замороженные» в товарах на складе, в незавершенном производстве и дебиторской задолженности (рис. 8.1). Ежедневно компания должна получать больше, чем израсходовала, иначе она просто не выживет.

Затраты компании могут превышать ее доход, что в конечном счете приводит к разорению. Классическая причина «перерасхода средств» — невозможность получения денег с клиентов, которые любят покупать товары и услуги в кредит, но не любят платить за них вовремя. Другая причина «утечки денег» — крупные вложения в основные средства, то есть в но-

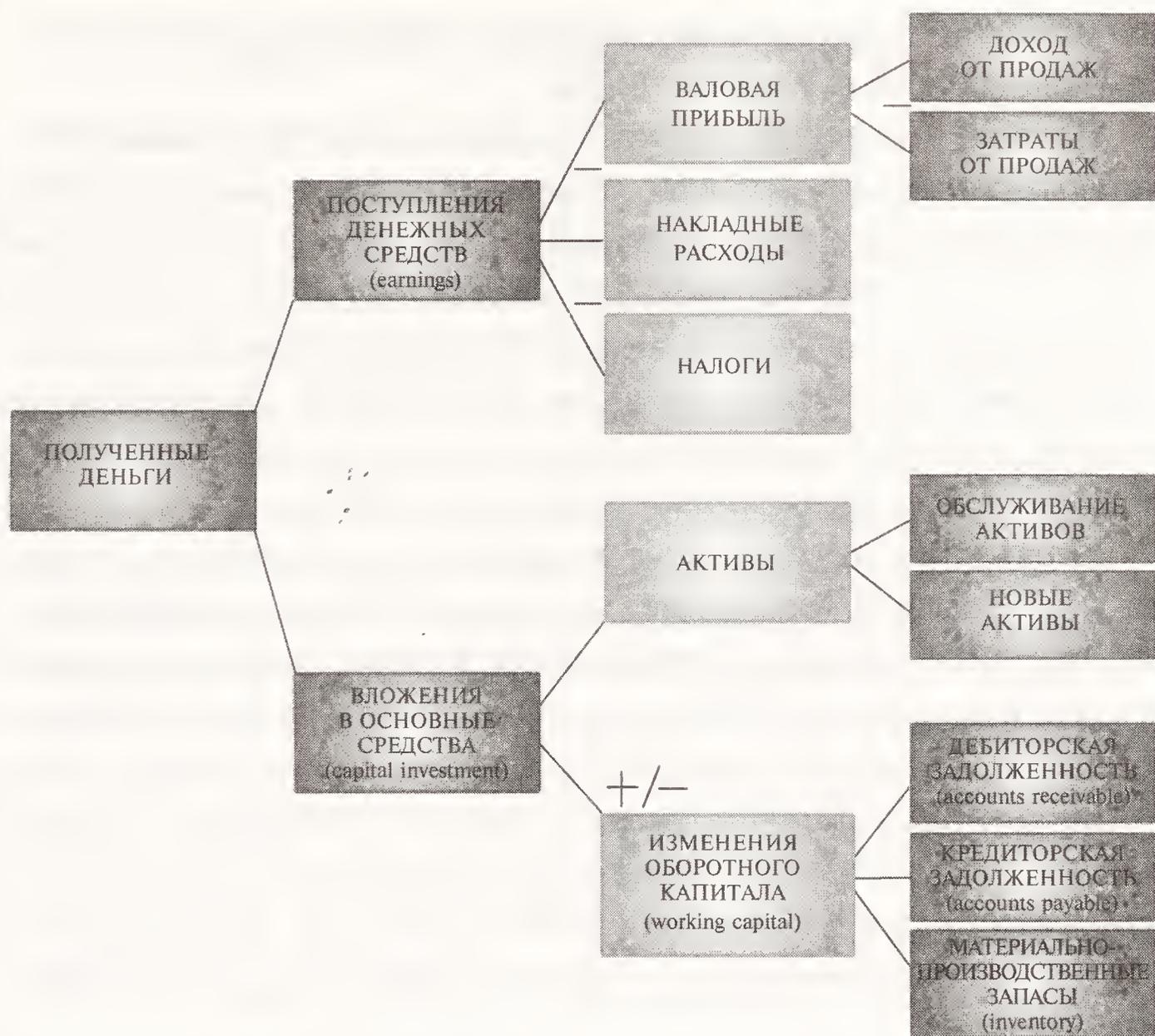


Рис. 8.2. Генерирование денежных средств

вые заводы и оборудование, которые могут обеспечить рост объема продаж, но при этом будут приносить меньше прибыли, чем цена займа, сделанного для этих вложений. Разумеется, исполнительные директора не должны напрямую контролировать все элементы процесса «делания денег», но им нужна уверенность в том, что существующая система контроля позволяет отслеживать движение денежных средств и поощрять эффективно работающих менеджеров.

На рисунке 8.2 представлена схема движения денежных средств любого бизнеса. Пять источников и направлений использования денежных средств, указанных в третьем столбце на рисунке 8.2, определяют структуру данной главы. CEO

должен контролировать источники и пути использования денежных средств и управлять ими.

Продажи не всегда приносят деньги. Если руководителей отдела продаж предоставить самим себе, то они могут начать циклиться на увеличении объема продаж (что влечет за собой соответствующий рост комиссионных) и при этом совсем не беспокоиться о «делании денег». Их следует контролировать и поощрять за увеличение валовой прибыли. Рост прибыли обычно означает приток денежных поступлений, поскольку отражает более высокую «окупаемость» клиентов.

Управление и контроль над *накладными расходами* должны осуществлять служащие, непосредственно с ними работающие. Они должны осознавать себя «хозяевами» контролируемых ими процессов и стремиться сделать их более эффективными. Опытные начальники цехов могут сделать для совершенствования производственных операций гораздо больше, чем любые консультанты-теоретики. Пусть многие инициативы сами по себе незначительны, но сотни мелких инициатив складываются в существенные усовершенствования.

Тщательное планирование исполнителем директором *налоговых платежей* может сократить количество денег, «утекающих» в карман государства. Можно также сократить расходы на выплату процентов по долгам.

Специалисты по техническому обслуживанию оборудования способны продлить срок его действия и таким образом отложить необходимую замену. Это позволит сократить капитальные затраты на покупку *активов* и, следовательно, увеличить денежные поступления.

Взыскав суммы с должников, можно снизить общую сумму просроченного платежа и, соответственно, количество денег, «завязнувших» в бизнесе, то есть *оборотный капитал*.

Каждый служащий компании может внести свою лепту в процесс «делания денег», если перед ним ставить конкретные задачи и поощрять его за их реализацию.

## МАРКЕТИНГ УМНОЖАЕТ ПРИБЫЛЬ

Валовая прибыль компании — это разница между доходом от продаж и затратами на производство товаров и услуг. В определенном смысле этот показатель отражает вновь созданную стоимость.

Обычно самая высокая валовая прибыль обеспечивается производством новых товаров и внедрением новых технологий, за которые потребитель готов платить. Это та продукция, которая еще не «втянута» в ценовую войну с конкурентами и не стала объектом массового производства.

Валовая прибыль также высока в отраслях, где производство товаров и услуг требует крупных вложений в основное оборудование, поскольку она должна покрывать вложения, то есть предприятие должно быть рентабельным. При прочих равных условиях, чем выше потребительский спрос на товары и услуги, тем выше прибыль.

Грамотный маркетинг — высокоэффективный инструмент увеличения прибыли, ведь его целью является выявление и удовлетворение спроса клиентов. Маркетинг — это поиск товаров и услуг, ценных для клиентов и удовлетворяющих их потребности при максимально низких затратах. Разумеется, маркетинг — это не просто реклама и продвижение товара для стимулирования продаж. Маркетинг — это действительное понимание потребностей людей, создание мотивации для покупок и удовлетворение спроса.

---

## РОСТ ПРОДАЖ МОЖЕТ ДОРОГО ОБХОДИТЬСЯ КОМПАНИИ

Когда я работал в отделе коммуникаций холдинга, мы приобрели небольшое специализированное рекламное агентство. Его дела шли успешно, и руководство отдела считало директора-распорядителя агентства «звездой», обладающей настоящим да-

ром успешного руководства бизнесом и увеличения объема продаж. И он действительно был таким.

Спустя несколько месяцев после покупки агентства мы обнаружили, что оно по-прежнему благополучно находит новых клиентов, продает рекламное пространство и развивается. Единственная проблема заключалась в том, что каждый месяц агентство требовало от нашего холдинга новых денежных вливаний в фонд заработной платы. При ближайшем рассмотрении выяснились две вещи.

Во-первых, директор-распорядитель нанимал самых талантливых специалистов, что производило впечатление на клиентов и обеспечивало отличную работу агентства, и платил им по самым высоким ставкам. Однако размер комиссионных, которые клиенты платили нашему агентству, был таким же, как и у конкурентов (15% от стоимости рекламного времени и рекламного пространства, купленного от их имени). Это означало, что наши затраты были выше, чем у конкурентов, а доход одинаковый. По мере того как доля на рынке росла за счет использования этого дорогостоящего «механизма», валовая прибыль в действительности падала.

Во-вторых, некоторые клиенты задерживали оплату. Пользуясь слабой организацией контроля, они оттягивали платежи, решая за счет агентства собственные проблемы. Директор-распорядитель агентства очень неохотно проявлял жесткость в этом вопросе, боясь испортить отношения с клиентами.

Меня попросили найти решение проблемы.

Руководство холдинга связалось с заказчиками и сообщило им, что за высокое качество работы мы будем взимать с них небольшую сумму сверх комиссионных. Некоторые из них выразили недовольство, но большинство согласилось платить, потому что ценили работу агентства. Мы также стали строго соблюдать правило, по которому заказы должны были оплачиваться в 30-дневный срок, а в случае задержки платежей взимали пени. Кто-то из клиентов покинул агентство, зато другие стали платить вовремя.

В результате объем продаж сократился, доля агентства на рынке рекламы упала, но зато оно стало приносить доход, превышающий затраты. Рост убивал бизнес. Решение проблемы за-

ключалось в увеличении не объема продаж, а валовой прибыли. Иными словами, нужно было работать с «правильными» клиентами, которые больше платили. Это был маркетинг в действии.

---

## ПРИБЫЛЬ ОТ ЙОГУРТА

В супермаркете, расположенном поблизости от моего дома, продается более ста разновидностей йогурта. Помню, в детстве этот нехитрый молочный продукт казался мне чем-то необычным. В то время он был новым товаром на рынке и стоил дорого. Сегодня я могу купить абрикосовый, ванильный, обезжиренный йогурт, био йогурт и обычный йогурт, йогурт со злаками или без них.

Все эти новые бренды и разновидности продукта были разработаны не ради забавы, а потому что потребители готовы платить за них больше, выбирая из всех существующих продуктов новые. Затраты на ингредиенты, упаковку и сбыт новинок ненамного выше или даже ниже, чем аналогичные затраты на старые, более простые разновидности продукта, а воспринимаемое качество значительно выше.

Кто-то в пищевой компании хорошо делает свою работу, изучая спрос и разрабатывая новые виды продукта, настолько привлекательные для потребителей, что они готовы платить за них дополнительные деньги. Это тоже маркетинг в действии.

---

## ЭЛЕКТРИЧЕСКИЕ СТЕКЛОПОДЪЕМНИКИ КАК ОТРАСЛЕВОЙ СТАНДАРТ

В 1970-е годы в Великобритании одним из самых ходовых товаров для автолюбителей из серии «сделай сам» был набор инструментов для установки в автомобилях электрических стеклоподъемников. Британские потребители узнали об этой «роскоши» от автолюбителей из США и захотели установить их в своих машинах.

Оборудование электрических стеклоподъемников «на дому» стоило дорого и требовало много времени и труда. Среди производителей автомобилей бытовало мнение, что если электрические стеклоподъемники станут отраслевым стандартом, то дополнительные расходы могут отпугнуть клиентов. На самом деле установка электрических стеклоподъемников на заводе обходилась дешевле, а их качество было выше.

Столкнувшись с конкуренцией со стороны японских производителей автомобилей (которые устанавливали электрические стеклоподъемники на заводе), британские компании тоже стали оборудовать автомашины электрическими стеклоподъемниками, и оказалось, что водители готовы платить за них дополнительные деньги, потому что «заводская» установка обходилась им дешевле.

Сегодня можно только удивляться, как много времени потребовалось для того, чтобы выявить и удовлетворить этот спрос. Дело в том, что в Соединенном Королевстве автомобилестроители ориентировались главным образом на продукт, и решения о том, какие автомобили производить, принимали инженеры, а клиентам оставалось только благодарить их. Навыки в области маркетинга были наработаны позднее.

---

## Слишком много — это уже чересчур

Многие менеджеры считают конечной целью своей работы получение высокой прибыли от операций, то есть значительной разницы между отпускными ценами и производственными затратами. Аналитики фондового рынка обычно любят повторять, что «высокая прибыль — это хорошо, низкая прибыль — плохо». Это может стать опасным заблуждением, ведь высокая прибыль может быть неустойчивой, а истинная цель компании — обеспечение долгосрочных поступлений денежных средств.

Низкая прибыль может быть обусловлена рядом факторов. Самая частая причина — плохое или пассивное управле-

ние, но это только одна из возможных причин. Иногда компания просто экономически неэффективна. Розничный продавец может иметь мелкий второстепенный магазин, работающий с меньшей прибылью. У производителя может быть устаревшее оборудование, увеличивающее производственные расходы.

Низкая прибыль также может отражать слабую конкурентоспособность компании. Но низкая прибыль необязательно плоха сама по себе. Например, высокие прибыли привлекают конкурентов. Если барьеры для вхождения на рынок не очень высоки, конкуренты будут стремиться (и даже чувствовать себя обязанными) выйти на этот высокоприбыльный рынок. Значительная прибыль может быть обусловлена тем, что кого-то «выжали», как лимон, то есть из поставщиков уже «выбиты» самые выгодные условия поставки, или тем, что клиенты платят больше, чем получают, или получают меньше того, за что они платят. В любом случае ситуация нестабильна.

---

## ПРОСЧЕТЫ В УПРАВЛЕНИИ МАГАЗИНАМИ *MARKS & SPENCER*

В книге «Взлет и падение компании *Marks & Spencer*» («*The Rise and Fall of Marks & Spencer*») Джуди Бивэн замечает, что в период подъема в конце 1990-х годов норма прибыли от продаж этой компании составляла 14% и была выше, чем у любого другого розничного продавца в Великобритании. Но компания хотела добиться дальнейшего роста этого показателя:

«Бизнес «раскручивался» слишком быстро... Торговые площади росли быстрее, чем число продавцов...

Теоретически производительность труда продавцов должна была возрасти, но на практике их заинтересованность в работе падала, а недовольство росло. Исследование, проведенное *MORIMarket & Opinion*

*Research International\**, показало, что если в 1995 году услугами магазинов *Marks & Spencer* пользовались 89% населения Великобритании, то в 1999 году — только 61%...

Бренд «скатывался все ниже и ниже». [Автор цитирует одного из служащих компании.] Они сокращали, сокращали и сокращали затраты и повышали, повышали и повышали цены»<sup>1</sup>.

Репутация компании *Marks & Spencer* серьезно пострадала, объем продаж и прибыль сократились. Большинство проблем возникло из-за слишком активной погони за прибылью и отсутствием достаточного реинвестирования, нацеленного на поддержку репутации бренда.

Очень важно соблюдать баланс, и CEO должны стремиться к тому, чтобы прибыль была высокой и устойчивой, чтобы клиентов не «обсчитывали», а нагрузка на ресурсы не была чрезмерной.

---

## СОКРАЩЕНИЕ НАКЛАДНЫХ РАСХОДОВ

Грубо говоря, накладные расходы — это плата компании за возможность заниматься бизнесом. Это «цена» за получение доходов, покрывающих прямые затраты на покупку ресурсов и производство товаров и услуг.

С течением времени компания может «обрасти» множеством ненужных функций, о назначении которых никто не будет знать. Ежемесячный анализ статистики, дополнительные персональные собеседования, координационные совещания и т. п. часто продолжают после того, как тема их уже себя исчерпала. Или же для решения какой-либо проблемы часто

---

\* Крупнейшая британская компания, занимающаяся маркетинговыми исследованиями. — *Прим. перев.*

создаются команды специалистов по маркетингу и работе с персоналом, которые продолжают существовать и после того, как задача решена.

Подготовка регулярных отчетов может потребовать от менеджеров огромных затрат времени, и если этих отчетов будет достаточно много, возникнет необходимость в специалистах для проведения расчетов, т. е. в создании ненужных должностей.

Консультанты, которых компания приглашает для содействия в сокращении затрат, обычно рекомендуют провести «ревизию» всех функций центрального подразделения и выяснить, насколько они нужны.

## Самоанализ

В самом начале моей работы консультантом в компании *McKinsey* нас научили простому, но очень эффективному методу сокращения затрат.

Фирме, которая намеревалась сократить затраты, предлагалось «заглянуть в себя» (при помощи команды менеджеров и консультантов компании *McKinsey*) и рассмотреть все функции с точки зрения их значимости для решения стоящих перед ней задач. Часто оказывалось, что затраты на внутренние отчеты менеджеров, содержание экономических отделов, издание буклетов и на оборудование специальных демонстрационных залов можно было сократить без ущерба для фирмы. Никто не удосужился задаться вопросом, а нужно ли сейчас то, что было создано и имело смысл много лет назад.

Подобный метод сокращения затрат эффективен еще и потому, что менеджеры сами выявляют ненужные функции, осуществляют необходимые бизнес-процессы. Служащие компании получают огромное удовлетворение, отказываясь от работы, не создающей никакой прибыли.

## РИСОВЫЙ ПУДИНГ ДЛЯ ПРЕДСЕДАТЕЛЯ

Однажды к нам за консультацией по поводу сокращения затрат обратился старый британский банк. Оказалось, что в банке есть семь предприятий общественного питания для разных категорий служащих, включая особую столовую для председателя банка и специальный буфет для курьеров. Каждое предприятие питания имело свой обслуживающий персонал, особое меню, стиль обслуживания клиентов.

Было решено от некоторых предприятий отказаться, но от каких именно, пришлось разбираться. В частности, мы изучили, какие блюда подавали в каждом кафе или столовой.

На «закуску» мы приберегли самый лакомый кусок — столовую для председателя банка. Меню, отпечатанное на плотной дорогой бумаге, включало большой выбор сладких блюд, включая рисовый пудинг. Будучи приверженцами диетического и низкокалорийного питания, мы, естественно, решили воздержаться от этого классического лакомства школьников. Однако после кофе мы из чистого любопытства попросили показать нам меню за прошлую неделю. Каждое меню содержало множество аппетитных закусок и основных блюд, а в конце обязательно был указан рисовый пудинг.

Шеф-повар сказал, что каждый день он готовит даже не один, а два рисовых пудинга, и почти каждый день они остаются несъеденными и выбрасываются. Когда мы спросили, почему, он не знал, что ответить, и сослался на «традицию». Потребовалось несколько дней, чтобы выяснить, что человек, который был председателем банка в 1950-е годы, очень любил рисовый пудинг (возможно, потому, что тот отбивал запах джина, вина и портвейна, которые он регулярно употреблял за обедом) и заказывал его каждый день. С тех пор никто не догадался отменить его распоряжение. Чтобы изменить «традицию», потребовалось активное вмешательство извне.

Такое положение характерно для практики управления многих компаний.

## КУРЬЕРЫ БЕГУТ...

На службе в отделении того же банка в центре Лондона состояло двенадцать курьеров, занятых полный рабочий день. В основном это были уволенные в запас военные. В свободное от поглощения пищи в спецбуфете время они должны были доставлять корреспонденцию в другие филиалы банка, в другие банки, а также в адвокатские конторы и бухгалтерские фирмы.

Корреспонденция в основные офисы банка доставлялась пять раз в день. Почтовые ящики на момент первой доставки (в 8.30 утра) всегда были полны корреспонденции, накопившейся с вечера или поступившей за ночь из США и стран Азии. На момент последней доставки ящики также были полны.

В своем образцовом исследовании мы, молодые консультанты, проанализировали наполнение почтовых ящиков на момент каждой доставки в течение двух недель и обнаружили, что 80% корреспонденции приходилось на первую и последнюю доставку, а в 11 часов утра ящики обычно были совершенно пусты. Жизнь подтверждала верность принципа Парето 80 к 20 (80 x 20), о котором шла речь выше.

Удивительно, но многие менеджеры защищали курьерскую службу как «важнейшую часть инфраструктуры банка», как «ценную традицию, обеспечивающую надежность доставки корреспонденции» и просто как «хорошую штуку, которую приятно иметь». Но после нескольких настоятельных требований управляющего численность курьеров была сокращена до четырех человек, что не повлияло на своевременность и надежность доставки документов. Спецбуфет для курьеров был закрыт.

## СЕО ПО ПРОЗВИЩУ «ЦИРКУЛЯРНАЯ ПИЛА», ИЛИ ЧРЕЗМЕРНОЕ СОКРАЩЕНИЕ ЗАТРАТ

Одно дело сокращать действительно чрезмерные накладные расходы, ставшие наследием прошлого, и совсем другое — делать это ради собственного карьерного роста.

В июле 1996 года, когда Эл Данлоп был назначен исполнительным директором компании *Sunbeam*, специализирующейся на производстве мелких бытовых электроприборов (электрических одеял, тостеров и т. д.), цены на ее акции подскочили на 50%, поскольку ожидалось, что новый руководитель будет так же беспощадно сокращать затраты, как он успешно делал это в других компаниях. Через четыре месяца Данлоп объявил о закрытии или продаже двенадцати из восемнадцати заводов компании и увольнении половины из 12 тысяч служащих. Он действовал в соответствии со своим прозвищем «Эл – Циркулярная пила».

В отчете за 1997 год компания показала рекордный объем продаж и прибыли, но уже в следующем году понесла крупные убытки. Цена акций резко упала, и еще 5 тысяч служащих потеряли работу. Непродуманное сокращение затрат нанесло огромный ущерб бизнесу. В июне 1998 года совет директоров уволил Э. Данлопа, потому что, по словам членов совета, «он не смог добиться показателей, которые сам запланировал»<sup>2</sup>.

Срезая затраты, нельзя отрезать путь к успеху. Сокращение накладных расходов имеет смысл только тогда, когда уменьшаются издержки на действительно ненужные функции. Сокращение, от которого страдает бизнес, продукция или управление, дает негативный результат. CEO должен следить за тем, чтобы команда менеджеров не проявляла слишком большого рвения, стремясь к сиюминутному сокращению затрат, если в долгосрочной перспективе это может разрушить бизнес.

---

## НАЛОГИ

Леона Хелмсли, унаследовавшая от мужа огромное состояние в виде недвижимости в Нью-Йорке, произнесла знаменитую, но не очень умную фразу: «Только маленький человек платит налоги». С точки зрения корпораций это значит, что *все* налоги, которые нужно платить в сроки, установленные налоговыми органами, платят только компа-

нии, не имеющие хорошего штата финансовых специалистов.

Легальные попытки свести к минимуму отток денежных средств в налоговые органы — это сложное упражнение в интерпретации налогового законодательства для максимального использования налоговых списаний. Кому-то оно может доставить огромное интеллектуальное наслаждение.

В корпоративном мире, как и в мире людей, очень трудно на законных основаниях избежать уплаты налогов, но относительно легко разными способами отсрочить эту обязанность, что весьма желательно, если поступление денежных средств — главная цель компании. Конкретные механизмы отсрочки налоговых платежей зависят от национальной налоговой системы и от конкретного бизнеса, но в основном все сводится к ускоренной амортизации, получению крупных займов, позволяющих вычитать выплаты процентов по долгу из налогооблагаемой базы, сбыту продукции в отраслях с низким налогообложением и закупкам в отраслях с высоким налогообложением.

СЕО не обязаны быть экспертами в области налогообложения, но они должны понимать важность правильного налогового планирования, обеспечивающего максимальное поступление денежных средств. Финансовые директора должны быть уверены в том, что структура компании максимально эффективна с точки зрения налогообложения. Если не контролировать эту сферу, большинство линейных руководителей не будут активно работать на снижение налогов.

Планирование налогов — это источник конкурентного преимущества и денежных поступлений. СЕО компании *IBM* Лу Герстнер писал:

«Когда я поступил на работу в компанию *IBM*, она ежегодно платила огромные налоги. Спустя восемь лет нам удалось снизить ставки налогов. Это было сделано благодаря грамотному управлению, а также

снижению затрат на информационные технологии, недвижимость и все остальное. Таково значение хорошего управления компанией»<sup>3</sup>.

## АКТИВЫ

Для производства товаров и услуг всем компаниям нужны активы. Свободному художнику требуются кисти и рама для холста. Для производства электроэнергии необходимы электростанции.

Все активы изнашиваются и нуждаются в техническом обслуживании и замене. Амортизационные отчисления, которые каждый год отражаются в отчетах компании, — это ежегодная расчетная стоимость износа активов. Фактические затраты на поддержание активов в рабочем состоянии зависят от управления.

Бухгалтеры спорят, следует ли рассматривать затраты на техническое обслуживание активов в качестве вложений в основные средства или считать их накладными расходами, но для нас это не имеет значения. В любом случае использование активов требует расходования денежных средств.

### Амортизационные отчисления — это **ОЧЕНЬ** важно

В 1990-е годы стало модным отрицать важность проблемы амортизационных отчислений. Высшему руководству советовали не обращать на нее внимания, предоставить ее решение бухгалтерам. О деятельности компании судили по показателю прибыли до выплаты процентов, налогов и амортизационных отчислений — EBITDA (Earnings Before Interest, Tax, Depreciation and Amortisation).

Многие аналитики и инвестиционные банки не принимали во внимание амортизационные отчисления, поскольку считали их «неденежными затратами». Это означало, что,

хотя амортизационные отчисления учитывались при расчете указываемой в отчете прибыли компании, они не рассматривались в качестве фактора, влияющего на «истинные» результаты ее деятельности.

Представим себе, что водопроводчик покупает микроавтобус, чтобы добираться от одного места работы до другого. Допустим, он платит за него наличными 15 тысяч фунтов стерлингов. При этом в бухгалтерских книгах его компании будет указано, что ежегодные амортизационные отчисления составляют 3 тысячи фунтов. Эта сумма — результат теоретических расчетов, допускающих, что срок службы автомобиля составит пять лет, по истечении которых потребуется купить новый автомобиль, а стоимость старого будет нулевой. Данные предположения скорее всего будут неверны, но именно так рассчитываются амортизационные отчисления. На самом деле никакие деньги не будут «откладываться» после покупки микроавтобуса, и когда его отправят на свалку, водопроводчику придется найти средства для приобретения нового автомобиля, а если он этого не сделает, бизнес разорится.

Одна и та же логика действует в отношении мелких и крупных компаний.

Многие компании следуют правилу, по которому ежегодные затраты на техническое обслуживание и замену оборудования должны быть равны отчислениям на амортизацию. Они действительно считают, что амортизационные отчисления — это не просто расчетный показатель, а затраты, отражающие реалии бизнеса, то есть необходимость поддержания активов в рабочем состоянии. Такой подход способствует постоянному автоматическому обновлению основного капитала, но, с другой стороны, может привести к росту инвестиций, в которых в действительности нет нужды.

Фирмы-«налетчики», осуществляющие массовую покупку акций других компаний, и фирмы, выкупающие контрольный пакет акций других компаний за счет кредита,

часто делают это с целью сокращения или замораживания ежегодных расходов на обслуживание активов. Это позволяет им высвободить денежные средства, которые можно будет использовать для обслуживания и выплаты основной суммы долга этих компаний. В течение определенного времени такой подход может успешно работать, но в конце концов бизнес, как правило, несет убытки. Недостаточное инвестирование обычно снижает эффективность бизнеса и привлекательность товаров и услуг.

С другой стороны, если расходы компании выше ежегодных амортизационных отчислений на обслуживание активов и закупку нового оборудования, она должна иметь возможность увеличить объем продаж и/или повысить прибыль, чтобы оправдать эти издержки. Нужно стремиться к тому, чтобы новые инвестиции использовались эффективно.

Простых решений не существует, но СЕО должны иметь механизм, позволяющий поддерживать баланс между доходами и расходами.

### Манипуляции с затратами

Вокруг методов «переноса» затрат из бухгалтерского баланса на счет прибылей и убытков возникла целая отрасль, в которой работают специализированные бухгалтерские фирмы.

Если считалось, что главное — это «высокая прибыль» (позволяющая менеджерам получать премии), то затраты капитализировались, то есть отражались в бухгалтерском балансе сначала как капитальные затраты, а затем как амортизационные отчисления. Если же главными были ежегодные поступления денежных средств и чистая задолженность по банковским ссудам, то крупные активы использовались на основе лизинга и расходы на них чаще всего отражались не как капитальные затраты, а как ежегодные рентные платежи.

Лучшее решение заключается в том, чтобы рассматривать оба вида затрат, отраженных в бухгалтерском балансе и на счете прибылей и убытков, в качестве направлений расходования денежных средств.

### Планово-предупредительный ремонт

Одна из социальных язв Соединенного Королевства — безобразное и продолжающееся ухудшаться состояние сети железных дорог, на протяжении десятилетий страдающей от недостаточного инвестирования.

Сменяющие друг друга правительства и управляющие железными дорогами просто существовали за счет труда прошлых поколений. Рельсовые пути, семафоры, станции и подвижной состав работали все менее эффективно. Если бы сеть железных дорог была обычной компанией, действующей на открытом конкурентном рынке, то без соответствующего инвестирования она уже давно бы разорилась и закрылась.

Есть огромный соблазн сокращения инвестиций для увеличения краткосрочных денежных поступлений. Известны примеры, когда компании, производящие потребительские товары, резко сокращали затраты на маркетинг, рекламу и развитие продукта. Объем продаж в течение какого-то времени удерживался на прежнем уровне, но затем бренды умирали, а рыночная стоимость компании падала. Поддержание равновесия между кратко- и долгосрочной перспективой (с точки зрения поддержания определенного уровня инвестиций) — постоянно стоящая перед СЕО задача.

### Автоматизация и другие альтернативы

Инвестиции в инновации, информационные технологии и оборудование обычно ведут (или, по крайней мере, должны вести) к росту производительности труда и эффективности.

Такие прогнозы следует делать с учетом окупаемости расходов. Менеджеры, видимо, часто забывают о важности фак-

тора денег и с радостью поддерживают новые инвестиции, которые, при критическом рассмотрении, приносят весьма скромную прибыль.

Еще один способ «делания денег» — аутсорсинг\*, связанный с использованием чужих активов, которые, соответственно, не включаются в бухгалтерскую отчетность. При этом компания платит процент от прибыли тому, кому передает производство, и если производитель использует дополнительные мощности, его затраты могут быть значительно ниже затрат компании.

## КАК ИНТЕНСИВНЕЕ ИСПОЛЬЗОВАТЬ ОБОРОТНЫЙ КАПИТАЛ

Важнейшим скрытым резервом увеличения поступлений денежных средств для многих компаний может служить оборотный капитал, то есть деньги, используемые для финансирования текущих производственных операций. Обычно менеджеры настолько заняты рутинными проблемами и процессами, что часто не удосуживаются задать себе вопрос: а нельзя ли использовать этот капитал более эффективно? СЕО должны внимательно следить за тем, как используется оборотный капитал.

Многие применяемые в 1990-е годы методы управления были направлены на повышение эффективности использования оборотного капитала. Основная часть усилий в этой области, например перестройка бизнес-процессов, разработка новых продуктов и процессов, была связана с сокращением объема оборотного капитала.

Наличие на прилавках универсального магазина электрических чайников двадцати пяти видов от одного производи-

---

\* Аутсорсинг (от *англ.* outsourcing) — выполнение всех или части функций по управлению организацией сторонними специалистами. Например, фирма А нанимает фирму Б осуществлять функции по продвижению товара. — *Прим. перев.*

теля может впечатлить. Но если конкуренты производят чайники только двух видов, но продают их вдвое больше, потому что предлагают более низкие цены, то первая компания разорится.

---

## КОМПАНИЯ *GILLETTE* НЕ ТАК СОВЕРШЕННА, КАК ЕЕ БРИТВЫ

В компании *Gillette*, изготовителе потребительских товаров и крупнейшем в мире производителе бритв, в последние годы прошлого столетия возникли серьезные финансовые проблемы. Доля компании на рынке упала, объем продаж снизился, а долги возросли. Недостаток производственной дисциплины привел к тому, что компания стала выпускать слишком много разновидностей товаров, которые оседали на складах и в магазинах. Одно время *Gillette* производил до 24 тысяч единиц запасов, что создавало огромные сложности и требовало значительных денежных расходов. Оборотный капитал компании составлял 36% от объема продаж, что намного превышало средние показатели ее традиционных конкурентов (менее 3%). (Например, у *Procter & Gamble* этот показатель составлял 1%, а у *Colgate* – 2,5%). Джим Килтс, новый CEO *Gillette*, назначенный с целью перестройки фирмы, считает решение этой проблемы приоритетным<sup>4</sup>.

---

### Производство «точно в срок»

Один из самых простых способов сокращения объема оборотного капитала — организовать производство так, чтобы заказы на продукты принимались непосредственно перед их отправкой заказчику. При этом ни готовая продукция, ни комплектующие изделия не хранятся на складе, в результате чего затраты компании сокращаются.

Идеальным исполнением заказа клиента представляется производство продукта немедленно после получения заказа

при одновременной его оплате. Примерно так происходит в ресторане, где большая часть добавленной стоимости создается в процессе приготовления и подачи блюд. Хотя, конечно, ресторану тоже приходится хранить запасы (продуктов и вин) и платить арендную плату за помещение.

Производство «точно в срок» — это такая организация бизнес-процесса, при которой не требуется хранить крупные запасы готовой или незавершенной продукции. В отраслях, характеризующихся падением цен (например, в производстве компьютеров), такая система создает дополнительное преимущество, потому что сокращение запасов снимает необходимость их ежегодной уценки вследствие снижения розничных цен по сравнению с отпускными ценами на момент производства продукта.

---

## МАГИЯ КОМПАНИИ *DELL*

Производящая компьютеры компания *Dell*, которая базируется в городе Остин, штат Техас, принимает заказы от клиентов по телефону и через Интернет, затем собирает каждый компьютер в точном соответствии с пожеланиями заказчика и, наконец, напрямую поставляет продукцию клиенту. Это позволяет значительно повысить эффективность использования оборотного капитала. В книге «Прямо от *Dell*» («*Direct from Dell*») Майкл Делл поясняет:

«С самого начала весь наш бизнес, то есть разработка, производство и продажа продукта, был ориентирован на учет пожеланий клиентов, удовлетворение их потребностей и создание такого продукта, который им нужен... В то время как другим компаниям приходилось гадать, чего хотят их клиенты (потому что они изготавливали продукт до получения заказа), мы знали, чего хотят наши клиенты, потому что они сообщали нам об этом до того, как мы производили продукт... Другим

компаниям приходилось создавать значительные материально-производственные запасы для организации поставок в оптовые и розничные каналы. Поскольку мы производили только то, что хотели наши клиенты, и тогда, когда они этого хотели, мы не нуждались в больших материально-производственных запасах, требующих складских помещений и расходов»<sup>5</sup>.

Модель бизнеса *Dell* позволяет разорвать традиционную цепочку «производитель — оптовый продавец — розничный продавец — клиент», которая действует медленно и лишает производителя возможности знать, чего на самом деле хочет потребитель.

---

## ГЕНИЙ КОМПАНИИ *CARREFOUR*

Лучше низкого оборотного капитала может быть только отрицательный оборотный капитал. Оборотный капитал считается отрицательным, если клиенты оплатят товар до того, как компания заплатит своим поставщикам.

Некоторые розничные продавцы продуктов питания, например компании *Carrefour* и *Wal-Mart*, могут «выжать» из оптовиков и производителей такие условия поставки, при которых оплата поставленного товара производится в течение тридцати дней после поставки. В то время как продукты поставляются и продаются клиентам за наличные деньги в гораздо более короткие сроки.

Благодаря таким условиям поставок компания *Carrefour* и другие розничные продавцы продуктов питания получают у поставщиков своего рода кредит. Тот же принцип используется и в других отраслях розничной торговли (например, он обеспечивает прибыльность дорожных чеков *American Express*, о которых шла речь в главе 1), но, чтобы получать соответствующие преимущества, компания должна иметь хорошо организованную службу материально-технического снабжения.

## Совершенствование бизнес-процессов и качества продукции

Повышение эффективности процессов и, соответственно, качества продукции также способствует высвобождению денежных ресурсов, хотя и не в такой степени, как сокращение оборотного капитала. Причина роста капиталоемкости продукции — недостаточное использование новых технологий и материалов, а также чрезмерная сложность системы сбыта товаров, когда производятся продукты, за которые потребитель не хочет платить. Конструкторы должны постоянно следить за новыми технологиями и инновациями конкурентов, чтобы изыскивать возможность производить такие же (или лучшие) товары при меньших затратах.

Причина капиталоемкости производственного процесса — его недостаточная гибкость и низкая производительность труда. Именно на решение этих проблем направлены различные концепции управления, включая нацеленную на снижение уровня брака концепцию качества «6 сигма» (Six Sigma), японскую концепцию *кай-дзен* (*kaizen*), предполагающую постоянное совершенствование производственных навыков, создание «кружков качества» и перестройку бизнес-процессов.

### Краткие выводы

- Компании — это механизмы делания денег. Необходимо контролировать пять важнейших источников и направлений расходования денежных средств и оценивать их с точки зрения того, как они влияют на процесс «делания денег».
- Цель маркетинга — обеспечение роста прибыли и денежных поступлений без привлечения дополнительных активов.

- Сокращение накладных расходов предполагает отказ от функций, ведущих к «утечке» денег.
- Налоговое планирование позволяет сократить или отсрочить отток денежных средств в налоговые органы.
- Активы — это чистые денежные затраты компании. Деньги расходуются на их покупку, замену и ремонт. Активы должны быть сведены к минимуму.
- оборотный капитал может «поглощать» деньги. Такие методы, как организация производства «точно в срок», значительно сокращают объем денежных средств, «застрявших» в бизнесе.
- СЕО должны поддерживать равновесие между решением двух задач: обеспечением поступления денежных средств за счет краткосрочных мер и обеспечением долгосрочного роста рыночной стоимости компании.

---

---

# 9

---

## ДВИЖЕНИЕ ВПЕРЕД: ИЗМЕНЕНИЯ

*Организации, как и люди, не любят перемен. Организация и входящие в нее люди по своей природе склонны сохранять все как есть. Изменения не происходят сами по себе, отсутствие перемен приводит бизнес в состояние застоя. Перемены неизбежны, и умение реагировать на них — важнейший фактор успеха корпорации. CEO должен руководить этим процессом, помогать организации и входящим в нее людям преодолевать сопротивление переменам и страх перед ними.*

«Изменения стали постоянным явлением. Управление изменениями превратилось в быстроразвивающуюся дисциплину. От того, как мы их принимаем, зависит наше будущее»<sup>1</sup>.

Это было сказано одной из самых успешных в мире и наиболее долго занимающей свой пост правительницей — Ее Величеством Королевой Елизаветой II в обращении к Парламенту Великобритании по случаю празднования ее золотой свадьбы в апреле 2002 года.

Королеве Елизавете II, которая правит Великобританией вот уже более 50 лет и которую обычно называют «консервативной», когда она это сказала, было далеко за 70. Несмотря на колоссальные социальные перемены, Виндзорский дворец устоял и даже процветает. Это высказывание, по меньшей мере, указывает на то, что глава «компании» под названием

«Соединенное Королевство» обладает талантом руководителя, позволяющим ей нанимать блестящих советников и спичрайтеров.

Однако большинство из нас не приемлют перемен. Мы их боимся, мы им сопротивляемся. Учитывая, что в рыночном окружении все постоянно течет и меняется, инерция, которую демонстрируют компании, и стремление менеджмента сохранять существующее положение поистине поразительны. Неумение принимать изменения — одна из главных причин разорения компаний.

Именно CEO более чем кто-либо другой должен быть инициатором перемен и убеждать их противников (а иногда и врагов) в необходимости трансформаций. Управление изменениями — это важнейшее умение, которое отличает хороших руководителей компаний от плохих.

Чтобы работать лучше конкурентов и оперативно реагировать на новые требования клиентов, компании должны трансформироваться. Если они будут просто «стоять на месте», их рынок перехватят конкуренты, прибыль упадет вследствие использования устаревшей практики и рейтинг снизится. Что касается наследуемых монархий, то история показывает, что не идущие в ногу со временем теряют нечто большее, чем просто рейтинг на фондовом рынке.

По отдельности каждый из нас согласен с необходимостью перемен. Это неизбежный физический процесс и неременная составляющая развития как главной характеристики жизни. Но, как правило, мы не любим перемен в своей работе или окружении. Удивительно, что уже в очень раннем возрасте мы становимся рабами привычек, избегая необходимости что-то делать по-новому. Изменения представляются нам рискованными. Рутинa и повторение пройденного нас убаюкивают.

Для организации, как коллектива людей, перемены тоже представляются угрозой и не приветствуются. Ведь они ведут компанию в неизвестность.

Большинство организационных перемен, с которыми мы сталкиваемся, — это несерьезные стратегические изменения. Как правило, они незначительны, но часто воспринимаются как разрушительные. Например, переход с одной программы табличных вычислений на другую (с Lotus на Excel), перенос отчетного периода с июня на декабрь или переезд головного офиса из одного здания в другое. Новшества такого рода могут выглядеть сомнительными и иметь далеко идущие последствия для отдельных людей, но это не радикальные изменения организации как таковой.

Такие макроизменения, как превращение компании *News Corporation* из мелкого австралийского газетного издательства в крупнейшего поставщика услуг в области спутникового телевидения, фирмы *Vivendi Universal*, занимающейся водоснабжением, — в мирового производителя кино- и музыкальной продукции, а изготовителя резиновых сапог *Nokia* — в крупнейшего мирового производителя мобильных телефонов, требует новых навыков, новых людей и новых подходов. В каждом из этих случаев изменения разрабатывались и осуществлялись под руководством конкретных людей — CEO. Двое из них, Руперт Мердок, компания *News Corporation*, и Джорма Оллила, компания *Nokia*, действовали довольно успешно. Жан Мари Мессье, компания *Vivendi*, все испортил и потерял работу.

Перемены не всегда приводят к успеху и не всегда хороши сами по себе. Будучи самоцелью и осуществляясь без четкой постановки задач и плана, они способны стать разрушительными и дорого обойтись. Изменения могут быть продиктованы внутренними причинами (появлением новых возможностей или, что более вероятно, необходимостью диверсифицировать бизнес, который компания считает неудачным) или внешними факторами (появлением новых технологий, новых конкурентов или изменением потребительских предпочтений).

Американское автомобилестроение, столкнувшись с японскими конкурентами, производящими качественные дешевые автомобили, перестроилось и начало выпускать микроавтобусы и внедорожники. Киноиндустрия с появлением телевидения начала строить кинокомплексы. Появление сети Интернет и электронной розничной торговли, казалось, создало угрозу для традиционных розничных продавцов, но многие из них, преодолев панику, приняли электронный мир и начали весьма успешно заниматься торговлей через Интернет.

Изменения для бизнеса означают его самообновление. Изменения для компании — часто вопрос жизни и смерти. Им сопротивляются не только служащие компании, но нередко и поставщики, клиенты, контролирующие органы, не доверяющие ничему новому. Поскольку организационные перемены не происходят сами по себе, их должны инициировать руководители компаний, потому что вряд ли это сделает кто-либо другой. Большинство менеджеров и рядовых служащих предпочтут существующее положение.

Начав работать в консалтинговой компании *McKinsey & Co.*, я должен был, как все новички, пройти определенный учебный курс. На занятиях нас спрашивали: «Что делают консультанты?» Большинство таких «опытных работников», как я (наемных специалистов, имеющих некий опыт руководящей работы), отвечали: «Помогают снижать расходы», «Определяют стратегию» или «Разрабатывают маркетинговые планы». Магистры же в области управления, только что окончившие школы бизнеса, почти все как один отвечали: «Обеспечивают процесс изменений».

Помню, как меня раздражали их быстрые ответы, но в дальнейшем опыт показал, что они были совершенно правы. Действительно, управление изменениями — одна из наиболее значимых функций внешних консультантов. Несомненно, это одна из областей, работая в которой, они не даром едят свой хлеб.

Существенные перемены в компаниях, даже возглавляемых энергичными и опытными руководителями, не могут происходить сами по себе. Дело в том, что существует слишком много предвзятых мнений и личных планов. Поэтому для разработки проекта изменений нужна преданная, работающая в компании на условиях полной занятости команда. Нередко возникает потребность и в привлечении внешних специалистов для «подпитки» необходимой энергией и ресурсами.

Настоящее *предприятие* постоянно меняется.

## ПОЧЕМУ ЛЮДИ СОПРОТИВЛЯЮТСЯ РЕФОРМАМ

Сопrotивление внедрению новых идей в организации объясняется просто: большинство людей подозревают, что изменения в целом не принесут им ничего хорошего.

- «Новые правила потребуют больше работы».
- «Новый подход может затруднить получение премии».
- «Новые системы будут запутанными и трудноприменимыми».
- «Мой письменный стол будет стоять слишком далеко от автомата с кофе».

Отдельным людям очень трудно согласиться с тем, что на макроуровне организация **ДОЛЖНА** меняться, а это неизбежно означает, что будут происходить изменения и на микроуровне.

Люди часто сопротивляются переменам потому, что не совсем ясно представляют себе, что принесут им эти перемены. Обычно это означает, что топ-менеджерам и, следовательно, исполнительному директору не удалось найти убедительных аргументов для внятного объяснения необходимости изменений.

Если вы подойдете к служащему и скажете: «Я собираюсь внести изменения в ваш контракт», он обязательно спросит: «Будут ли эти изменения в мою пользу?» Если ответ будет отрицательным, вам, возможно, придется иметь дело с адвокатом или ознакомиться с требованиями профсоюза.

Люди рассматривают трудовые соглашения (если таковые имеются) в качестве позиции, от которой нельзя отступать. Происходящие изменения должны носить позитивный характер. Новые условия должны быть *лучше* старых. Люди хотят, чтобы заработная плата была повышена, получение премий облегчено, рабочий день сокращен, а список льгот расширен. Служащие имеют официальный документ, определяющий условия их работы и получения вознаграждения за труд. Почему они должны соглашаться на ухудшение условий?

То же самое относится и к неофициальному соглашению — *психологическому контракту* между работником и работодателем. Этот неписанный контракт включает такие пункты: «Как ко мне относится мой начальник?», «Насколько я свободен в своей работе?», «Чувствую ли я, что меня ценят?», «Приносит ли пользу моя работа, этична ли она?», «Удобен ли и престижен ли офис, в котором я работаю?»

Перспектива изменений может повлиять на психологический контракт. Люди опять-таки небезосновательно ожидают, что новшества должны вести к улучшениям. Если же в этом есть какие-либо сомнения, они будут им сопротивляться. А сомнения у них, как правило, возникают.

Представьте себе, что исполнительный директор обращается к служащим со следующей речью:

«Как вам известно, условия на рынке жесткие. Конкуренты активизировались. Ставка процента растет. Прибыль в последнее время падает. Акционеры недовольны, а банкиры задают неприятные вопросы. Чтобы решить эти проблемы,

мы начинаем реализацию серьезной программы изменений системы вознаграждения и просим каждого из вас принять в ней участие».

Будь я в числе этих служащих, то понял бы это обращение так:

«Мы собираемся сокращать затраты, а это означает, что вы будете уволены или должны будете работать больше за меньшее вознаграждение».

И мы еще удивляемся тому, что люди сопротивляются изменениям.

Чтобы заинтересовать людей и вызвать у них положительный настрой, лучше сказать следующее:

«У нас есть возможность улучшить систему получения премий за счет совместной работы для повышения прибыли. Как вы знаете, рынок сейчас сужается, и наши последние финансовые результаты выглядят неважно. Но мы хотим подготовиться к последующему подъему. Это значит, что наш бизнес должен быть нацелен на получение высокой прибыли. Мы вводим новую систему участия в прибыли, которая позволит вам выиграть от улучшения достигнутых вами финансовых результатов».

Для людей это будет реальный стимул для поддержки новых идей.

Стивен Фридман, руководивший программой кардинальных изменений в инвестиционном банке *Goldman Sachs & Co.*, так охарактеризовал противников изменений:

«Бароны видят в изменениях угрозу для своих удельных княжеств» и личной власти. Ортодоксы

чувствуют себя комфортно, когда все остается как есть, и не верят в эволюцию. Романтики защищают город мечты Камелот, где все счастливы и богаты»<sup>2</sup>.

Лу Герстнер, руководивший изменениями в компании *IBM*, тоже обращает внимание на трудности:

«Честно говоря, если бы у меня был выбор, я бы, скорее всего, не стал радикально менять культуру компании *IBM*. Изменение отношения к работе и поведения сотен тысяч людей — это очень, очень трудная работа, которой не учат в школах бизнеса. Нельзя руководить революцией из роскошного кабинета в штаб-квартире компании. Нельзя просто произнести несколько речей или написать новое кредо компании и объявить, что принята новая культура»<sup>3</sup>.

Потребность в сохранении существующего положения вещей глубоко укоренилась. Изменения — это трудная работа.

## СЕО ДОЛЖНЫ РУКОВОДИТЬ ПЕРЕМЕНАМИ

Компании и люди, которые в них работают, должны «двигаться» «от сих до сих» и «с такого-то часа по такой-то». Роль СЕО заключается в том, чтобы указать путь и вести их по этому пути.

Управление изменениями — одна из функций, отличающих работу исполнительного директора от работы большинства других менеджеров. Последние тратят часть времени на осуществление перемен в своей узкой области, тогда как СЕО должен постоянно инициировать изменения в бизнесе в целом. Это означает, что ему нужно постоянно интересоваться-

ся своим бизнесом и администраторам нужно постоянно интересоваться своим бизнесом и задавать себе следующие вопросы:

- Хорошие ли продукты мы производим?
- Есть ли у нас необходимые специалисты?
- Где мы должны оказаться через пять лет?

Скорее всего, ответы на эти вопросы требуют перестройки компании.

Линейные руководители отдельных бизнес-подразделений совершенно резонно беспокоятся о своих узких проблемах, но часто за деревьями не видят леса. Чтобы эффективно работать, они, несомненно, должны больше интересоваться отдельными «деревьями», чем «лесом» в целом. Успешная программа изменений требует полного вовлечения в работу команды топ-менеджеров. В этом случае линейные руководители и другие менеджеры будут чувствовать себя более уверенно, выполняя свою часть программы.

Изменения — это нечто большее, чем просто сокращение затрат. Одна из «гуру» в области руководства изменениями, Розабет Мосс Кантер, замечает:

«Если представители высшего руководства, управляющие радикальными переменами, нацелены на сокращение затрат, но не пересматривают модели бизнеса или исходные предпосылки его развития, то они занимаются недолговечным косметическим ремонтом. Пересматривая же сложившуюся практику и основы бизнеса, они обеспечивают устойчивые изменения. Разумеется, результаты системных реформ живут дольше»<sup>4</sup>.

Об управлении изменениями написано множество книг. Наиболее известны из них три — «Настоящие лидеры изменений» («*Real Change Leaders*») Иона Р. Катценбаха, «Пере-



Рис. 9.1. Управление изменениями

стройка корпорации» («*Reengineering the Corporation*») Джеймса Чампи и Майкла Хаммера и «Сила изменений» («*A Force for Change*») Джона П. Коттера. Этой проблеме посвящено также огромное число статей. Большинство консультантов в области управления используют разные методики и практику управления, но лишь *некоторые* из них действительно изменяют сам процесс управления.

Многие модные в 1980—1990-е годы инструменты бизнеса были связаны с переменами. Они включали конкуренцию во времени, организацию доставки точно в срок, комплексное управление качеством и реенжиниринг (перестройку компаний).

Хотя процесс изменений носит непрерывный характер, многие крупные инициативы часто реализуются в виде отдельных проектов. У меня нет четкого ответа на вопрос, как именно это следует делать, но на рисунке 9.1 представлен подход, который в моем случае работал вполне успешно. Основные элементы программы управления изменениями описаны ниже.

## Организация найма новых сотрудников для изменений

Чтобы заставить людей двигаться вперед, их следует убедить в том, что существующее положение не самое лучшее.

Если компания обнаруживает, что она находится в серьезном кризисе, на грани банкротства или потери крупного контракта, то убедить людей в том, что кое-что нужно делать по-другому, относительно легко. Однако большинство корпоративных изменений происходят иначе. Часто внутри компании все как раз идет хорошо, но руководитель видит, что проблемы могут возникнуть из-за перемен во внешнем окружении.

СЕО, не формирующий «осязаемой потребности» в изменениях, может оказаться в положении младшего офицера на знаменитой карикатуре времен Первой мировой войны, который храбро идет вперед со свистком в одной руке и револьвером в другой лишь для того, чтобы, оглянувшись, увидеть, что солдаты продолжают играть в карты. Консультант в области изменений Дэн Коэн пишет:

«Очень распространена ошибка, когда руководители просто приходят и говорят: «Вот мое видение, давайте двигаться вперед». Но им не удастся убедить людей в необходимости изменений. Иначе говоря, они не создают почву для изменений»<sup>5</sup>.

Хотите, чтобы ваш бизнес двигался вперед? Создайте кризис, если его нет:

- распространяйте плохие новости об объеме продаж;
- показывайте результаты изучения рынка не в пользу ваших товаров;
- рассказывайте сотрудникам об успехах конкурентов;
- распространяйте негативные оценки аналитиков и пресс-отчеты.

Короче говоря, запугайте людей так, чтобы они перестали чувствовать себя комфортно. Покажите им, что произойдет, если все останется как есть. Объясните, что новые технологии могут сделать продукцию и услуги компании ненужными. Покажите, что рост затрат может нанести удар по премиям и плану участия в прибылях. Попытайтесь погасить самодовольство и сделать так, чтобы люди загорелись идеей поиска новых путей.

Алан Эй-Джи Лафли, СЕО компании-гиганта *Procter & Gamble*, производящей потребительские товары, которого уполномочили руководить программой захватывающих перемен в компании, заметил:

«Тот факт, что мы оказались в кризисе, облегчил процесс изменений. В условиях кризиса люди быстрее принимают изменения»<sup>6</sup>.

Эту точку зрения разделяет Лу Герстнер, руководитель компании *IBM*:

«Непременное условие успешной трансформации корпорации — осознание всеми сотрудниками наличия кризиса. Если служащие не верят в то, что компания находится в кризисе, они не будут приносить жертвы, необходимые для изменений»<sup>7</sup>.

---

## «ЗВОНОК», ПРОБУДИВШИЙ КОМПАНИЮ XEROX

Компания *Xerox Corporation*, известная главным образом своими копировальными аппаратами, в 2000 году после серии неудачных инициатив, приведших к убыткам и росту задолженности, оказалась на грани банкротства. Исполнительный директор был уволен, и перед Энн Малкей, которая долгое время работала в компании менеджером, поставили задачу спасти *Xerox*. Фирма была печально известна своим консерватизмом и приверженностью устаревшей практике.

Малкей провела трехмесячное исследование и представила радикальный план снижения накладных расходов на сумму в

1 млрд долларов, сокращения объема производства и продажи активов. Ей нужно было получить поддержку со стороны менеджеров компании, и это оказалось нелегкой задачей, поскольку многие полагали, что, будучи «своим человеком» в компании, она постарается сохранить существующее положение. Вот как она объясняла свои действия: «Кризис был очень серьезным. Я использовала его в качестве инструмента для осуществления перемен, что было бы невозможно, если бы бизнес развивался нормально»<sup>8</sup>.

В результате Э. Малкей уволила более 20 тысяч сотрудников, но заручилась поддержкой служащих. Она утверждала, что ее 25-летний опыт работы в компании *Xerox* на самом деле помог ей провести радикальные перемены:

«Я не думаю, что проблема в том, кто руководит изменениями, «свой» человек или аутсайдер. Дело в самом руководстве. Все корпоративные культуры нуждаются в переменах. Компании не могут оставаться на месте... Но я глубоко убеждена в том, что руководитель должен «приносить» культуру с собой. Одна из ошибок состоит в том, что люди думают, будто для осуществления изменений нужно на самом деле «победить» культуру. Я считаю, что нужно сделать так, чтобы культура была нацелена на изменения»<sup>9</sup>.

---

## Создание переходной команды

Исполнительные директора должны руководить реформами, но они не могут осуществлять их в одиночку. Они должны иметь активных и убежденных сторонников на каждом уровне организации. Лучший способ добиться этого -- создать команду, воплощающую перемены в жизнь. Одни члены такой команды могут работать на условиях полной занятости. Для других работа в команде может быть почетной обязанностью, отражающей их высокую оценку организацией. Создание команды — это и эффективный способ привлечения

внешних консультантов для оказания содействия, а также для координации усилий по отдельным направлениям работы и деятельности разных подразделений.

В команду должны входить уважаемые менеджеры, имеющие хорошую репутацию и «большое будущее» в компании, что облегчит получение поддержки самой программы. Хотя программа должна быть разработана и, разумеется, утверждена СЕО, активная работа по ее реализации требует наличия «борцов» за изменения на всех уровнях организации. Вот пример возможных элементов такой программы изменений:

- создание нового бренда;
- передача функций информатизации в другие компании (аутсорсинг);
- сокращение на 25% времени, нужного для ответа на запросы клиентов;
- слияние трех бэк-офисов в один.

Все эти задачи могут решить отдельные сотрудники или небольшая команда. Каждая команда выполняет свою часть программы. Вместе они могут изменить всю организацию.

Команда должна располагать собственными ресурсами, например иметь наглядные пособия, секретаря и отдельное помещение — своего рода «военный штаб».

Иногда сопротивление руководства компании новым идеям кажется непреодолимым, и, чтобы реализовать программу, СЕО должен обращаться непосредственно к тем, кто работает на «переднем крае». Важно заинтересовать в проведении реформ людей, имеющих реальное влияние внутри организации.

---

## КАК НАЙТИ ТОГО, КТО МОЖЕТ РЕАЛЬНО ЧТО-ТО СДЕЛАТЬ

В замечательной книге «Долгий путь к свободе» («*A Long Walk to Freedom*») Нельсон Мандела излагает опыт «работы» с тюремными властями в течение своего тридцатилетнего заключения:

«Для любого заключенного самый главный человек — это не министр юстиции, не уполномоченный по тюрьмам и даже не начальник тюрьмы, а тюремный надзиратель. Если вы мерзнете и хотите получить дополнительное одеяло, можно послать прошение министру юстиции, но вы не получите ответа. Если вы обратитесь к уполномоченному по тюрьмам, он ответит: «Простите, но это против правил». Начальник тюрьмы скажет: «Если я дам вам дополнительное одеяло, то придется дать одеяло каждому заключенному». Но если вы обратитесь к надзирателю, с которым у вас хорошие отношения, то он просто пойдет на склад и принесет одеяло»<sup>10</sup>.

Опыт Манделы свидетельствует о том, что дружеские отношения с клерком, работающим за регистрационной стойкой в аэропорту, быстрее помогут оформить вылет в последнюю минуту, чем факт игры в гольф с управляющим авиакомпания. Организации состоят из людей.

Для успешного руководства программой реформ CEO должен завоевать поддержку многих людей, которые работают «на переднем крае» бизнеса и с которыми он просто физически не может встретиться лично, не говоря уже о том, чтобы подружиться. Если он будет через линейные структуры просто «спускать» инструкции, касающиеся изменений, он не сможет заручиться поддержкой. Для привлечения сторонников на каждом уровне организации исполнительные директора должны использовать инструменты передачи информации.

---

## **ОРГАНИЗОВАННАЯ АНАРХИЯ В СУПЕРМАРКЕТАХ ASDA**

Одна из наиболее поразительных историй об изменениях, имевших место в последние годы, — это история британского супермаркета *ASDA*, который терял долю на рынке и испытывал серьезные финансовые затруднения. Для осуществления обширной программы изменений были наняты Арчи Норман и Аллан

Лейтон. Программа, нацеленная на фундаментальную перестройку магазинов, натолкнулась на сопротивление.

Оба специалиста вскоре обнаружили, что их идеи поддерживают лишь очень немногие (если они вообще были) менеджеры. Но вместо того чтобы убеждать менеджеров, Норманн и Лейтон сколотили «рабочий союз» со служащими магазинов и постепенно подорвали существовавшую в компании систему руководства<sup>11</sup>.

Аллан Лейтон, который впоследствии стал председателем компании *Royal Mail*, заметил:

«Я всегда работал в компаниях, где мне приходилось управлять тысячами людей, а не командой топ-менеджеров. Я считаю себя ответственным за всех сотрудников... Отличие блестящего, талантливое менеджера от обычного заключается в том, что первый умеет организовать все так, чтобы «дела делались» через других людей, причем легко и эффективно»<sup>12</sup>.

## Ориентация на важнейшие выгоды от изменений

Попытка сделать слишком много за очень короткий срок изначально создает перегрузки и нередко приводит к провалу реформ. Компания *должна* ориентироваться на несколько важнейших позитивных изменений, что облегчает оценку возможных последствий и результатов.

В предыдущих главах я рассказал о роли СЕО в разработке видения, стратегии и структуры компании. Еще более важна его роль в разработке программы реформ. Он должен представить на «суд» служащих ясную, убедительную и захватывающую программу, показывающую, что будет происходить и почему. Решимость достичь конкретного результата придает смысл болезненному процессу перемен.

Если просто сказать: «Мы хотим стать лучше», — это будет неубедительно. Любое заявление должно быть конкретным. Людям следует указать на причины введения новой практики, например:

- сокращение времени подачи блюд позволит ежедневно обслуживать больше клиентов и увеличить прибыль и премии;
- сокращение производственного брака уменьшит процент возврата продукции на завод, что позволит снизить затраты и повысить «репутацию» продукции;
- каждый позвонивший нам клиент услышит ответ не более чем через 10 секунд после набора номера, это сократит вероятность того, что люди, не дозвонившись до нас, позвонят конкурентам и мы потеряем заказы.

Следует также обрисовать конкретные последствия и выгоды от изменений для отдельных сотрудников. Осуществляющая их команда должна разработать несколько очень подробных сценариев, которые помогут людям понять, что принесут перемены каждому из них лично. План должен включать описание основных направлений реформ, включая и те, что касаются офисных помещений, рабочего времени, сверхурочной работы, получения премий и перспектив служебного роста. Это поможет убедить людей в том, что им нечего бояться и что конечный результат будет положительным для каждого.

Хотя нужно объяснять, какие выгоды от перемен получит компания, в действительности поведение людей зависит именно от восприятия ими последствий реформ *для них лично*. Для того чтобы «вдохновить» конкретных людей, нужно так изменить систему вознаграждения, чтобы она стимулировала новый стиль поведения, необходимый для осуществления намеченных целей.

---

## **PROCTER & GAMBLE: ВОЗВРАЩЕНИЕ К ОСНОВАМ**

Как уже отмечалось, компания *Procter & Gamble* – один из крупнейших в мире производителей потребительских товаров. Ежегодный объем ее продаж превышает 40 млрд долларов. В

1990-е годы компания прошла через серию кризисов, которые разрушили внутренние моральные устои, привели к резкому падению объемов продаж, прибыли и цен на акции. В июне 2000 года Алан Эй-Джи Лафли, проработавший в компании долгое время, был назначен исполнительным директором и принял простую, но основательно проработанную программу изменений. Он писал: «Я предложил несколько быстродостижимых результатов, на которые люди могли бы ориентироваться. Я не хотел, чтобы все сидели сложа руки и переживали по поводу снижения цены акций более чем на половину»<sup>13</sup>.

Он решил вновь сконцентрироваться на производстве десяти наиболее успешно продаваемых брендов: «Эта базовая стратегия, ее эффективность я ощутил, когда служил во флоте. Там я научился тому, что даже во множестве дел есть основное направление, и именно оно приносит больше всего прибыли»<sup>14</sup>.

Всего за два года Лафли удалось перестроить компанию. Ежегодное снижение затрат составило 2 млрд долларов, а цена акций поднялась на 70%, несмотря на то что фондовые рынки находились в упадке. В основе успеха лежали кардинальные перемены и концентрация усилий на нескольких важнейших направлениях деятельности.

---

## ИСТОРИЯ О ТЕЛЕФОННЫХ НОМЕРАХ

Мало убедить в необходимости изменений служащих компании. Иногда клиенты и поставщики должны тоже удостовериться в том, что в результате перемен их ожидает конкретная выгода.

Несколько лет назад британская телефонная компания ввела дополнительные коды во многие телефонные номера, чтобы удовлетворить растущий спрос на мобильные телефоны и аппараты факсимильной связи, облегчить доступ в Интернет и т. д. Но, несмотря на то что были потрачены миллионы и потребители получили подробные разъяснения, для чего это сделано, изменения так и остались непопулярными и порой создавали беспорядок.

Британская телефонная компания забыла, что самое главное — показать клиентам (и персоналу компании, тем, кому приходится отвечать на критику), что абоненты значительно выигрывают от увеличения числа телефонных линий и возможности использования различных средств связи, а это с лихвой компенсирует небольшие временные неудобства. Клиентам рассказали о болезненном *процессе изменений*, но ничего не сказали о *выгодах*, которые они получают в итоге.

---

### Символические действия

Программы реформ требуют широкой поддержки внутри компании и во внешнем окружении. Один из действенных способов заручиться такой поддержкой — проиллюстрировать проводимые изменения. Приведу три примера из своего опыта.

---

### ПРОДАЙТЕ *ROLLS-ROYCE*

Когда несколько лет назад я стал CEO одной старомодной британской компании, мой имиджевый «пакет» состоял из синего автомобиля *Rolls-Royce* с персональным водителем и просторного офиса. Цена акций компании почти не росла на протяжении последних десяти лет, и нужно было предпринять серьезные шаги для множества изменений. На осуществление кардинальных перемен потребовалось три года. В первый же месяц я продал *Rolls-Royce* и заменил его более функциональным *BMW*, а также перестроил свой офис, сделав из него два.

Сейчас можно признаться, что мои действия обошлись компании недешево. Довольно старый *Rolls-Royce* стоил гораздо меньше, чем новый *BMW*. Переделка помещений также стоила денег, но служащие компании, как и ее внешнее окружение, оценив мои действия, поддержали и идею перемен.

---

---

## ЕЩЕ РАЗ О РИСОВОМ ПУДИНГЕ

Я уже говорил, что одним из первых моих клиентов в консалтинговой компании *McKinsey* был крупный британский банк, решивший радикально сократить бюрократический аппарат и затраты. В ходе обследования мы «нашли» пресловутый рисовый пудинг, который ежедневно готовили в столовой для председателя банка, и «покончили» с ним.

Руководитель команды, реализующей проект перемен, был рад обнаружению этого символа старорежимности, отказ от которого стал символом модернизации. После этого банк значительно сократил численность персонала, а его система управления стала одной из лучших в мире.

---

## НОВАЯ ПРИЕМНАЯ — НОВАЯ КОМПАНИЯ

Мне пришлось работать с представителем крупной бухгалтерской фирмы, руководившим серьезной программой ее реорганизации (после слияния). Программа включала создание новой системы вознаграждения, пересмотр политики в области найма персонала, изменение названия корпорации, принятие нового логотипа, смену руководителей бизнес-подразделений и пр.

Одной из наиболее заметных, как для служащих, так и для клиентов, внешних перемен стала полная перестройка приемной (что обошлось недешево). У некоторых почтенных партнеров это вызвало насмешки, но для более молодых служащих и клиентов послужило сигналом к началу перемен.

Как оказалось, именно те, кто не принимал комплексную программу изменений, активнее других критиковали новую приемную. Другие служащие стали относиться к ним просто как к противникам перемен. А перестройка приемной послужила толчком для многих более фундаментальных реформ.

---

## Достижение краткосрочных результатов

Об успехе программы реорганизации свидетельствуют реальные достижения, выраженные в конкретных фактах и цифрах:

- сокращение затрат;
- увеличение объема продаж;
- подписанные контракты.

Успех программы определяется не выпуском информационных бюллетеней или проведением собраний, а достижениями в приоритетных областях бизнеса. Добившись определенного успеха на ранних этапах, служащие проникаются все большим доверием к процессу перемен в целом. Некоторые из таких краткосрочных результатов могут и должны быть «созданы искусственно» и доведены до сведения сотрудников. Например:

- «Мы заявили, что сократим срок погашения задолженности с 60 до 50 дней, и мы его сократили».
- «Мы заявили, что закроем десять наименее прибыльных направлений деятельности, и, выявив таковые, мы от них отказались».
- «Мы заявили, что улучшим обслуживание клиентов, и опрос показал, что оно улучшилось на 10%».

При планировании серьезных реорганизационных акций СЕО должен поставить некоторые цели, которые без труда могут быть достигнуты на ранних этапах, что придаст людям уверенности в осуществлении программы перемен.

## РАСПРОСТРАНЕНИЕ ИНФОРМАЦИИ

Чтобы убедить людей в необходимости перемен, нужна объективная информация. «В информационном вакууме процветает глупость, ложь и обман». При реализации про-

граммы изменений руководителям проектов нужно объяснять людям, что происходит и почему. Поставщики и клиенты должны знать, как отразятся перемены на деловых отношениях, а служащие компании поддержат идею реформ, зная, что выгоду от перемен получит не только компания, но и они сами.

Для поддержки программы следует использовать все формы донесения информации, при этом сообщения должны быть простыми, понятными и неоднократными. Можно использовать собрания сотрудников, массовую рассылку электронных писем, информационные бюллетени, объявления, а иногда и рекламу на телевидении и в прессе. Объявления в деловых журналах и газетах об изменении названия компании столь же нужны служащим, как и просто читателям.

Важными инструментами передачи информации *внутри* компании становятся связи с общественностью и отношения с инвесторами. В периоды изменений они позволяют служащим узнать, как оценивают их компанию уважаемые и авторитетные специалисты, включая журналистов, аналитиков и акционеров. Позитивные оценки свидетельствуют о безусловном одобрении программы изменений. Те же, кто захочет помешать этому процессу, будут использовать внешние источники для критики.

Есть одно серьезное философское утверждение: если у идеи нет названия (например, «свобода»), то нет и самой идеи. Программа изменений должна «говорить» на своем языке, позволяющем доносить идеи и описывать происходящее. Перемены обычно означают переход из одного положения в другое. Важно как можно точнее описать пункты «отправления» и «назначения», используя понятные людям метафоры и сравнения.

Программы перемен часто имеют конкретное название. Так, компания *General Electric* назвала свою программу «Работать лучше» («Work-Out»). Подразумевалось, что компания

будет работать не больше, а лучше за счет выявления ненужных операций и отказа от них.

Джек Уэлш пояснил: «Программа «Работать лучше», как следует из ее названия, означала отказ от ненужных производственных операций»<sup>15</sup>.

Когда Лу Герстнер захотел акцентировать внимание компании *IBM* на клиентах, он разработал программу под названием «Медвежья хватка» («Bear Hug»), согласно которой представителям высшего руководства надлежало посетить, по меньшей мере, пять крупных клиентов и написать отчет. Он указал: «Программа «Медвежья хватка» ознаменовала первый этап изменения культуры компании *IBM*. Это был важный инструмент, позволяющий подчеркнуть, что в своей деятельности компания должна руководствоваться прежде всего требованиями клиентов»<sup>16</sup>.

Аудиторская фирма *KPMG* после слияния ориентировала своих служащих на изменение ее названия, назвав программу «*KPMG* — значит бизнес» («*KPMG Means Business*»). Эта фраза стала слоганом, используемым во всех средствах массовой информации.

---

### **В ПОИСКАХ МОДЕЛИ ИЗМЕНЕНИЙ: КОМПАНИЯ *CANON* ОГЛЯДЫВАЕТСЯ В ПРОШЛОЕ**

Мощное средство донесения информации — это поиск и использование «исторических корней» перемен. В книге «Лучшие руководители 2000» («*Maximum Leadership 2000*») Чарльз Фаркас и его коллеги описали фундаментальную программу изменений японской компании *Canon*, производящей электронику и оборудование.

Глава компании Рюсабуро Каку решил децентрализовать косный, заорганизованный бизнес и распределить полномочия таким образом, чтобы сделать его более гибким и коммерчески ус-

пешным. Для того чтобы заинтересовать людей и взбудоражить их воображение, он описал изменения в терминах одного из периодов японской истории.

«Новая» компания *Canon* скорее всего добьется процветания, если ею будут управлять так, как по законам самураев управлялась Япония в эпоху сёгунов Токугава, то есть в период с 1603 года по 1867 год. В этот период богатые представители японской знати разделили страну на области и правили нацией, как собранием процветающих удельных княжеств, иногда воюя между собой, но чаще всего мирно сосуществуя благодаря взаимовыгодным соглашениям.

«Изучение этого периода, — говорит Каку, — привело меня к мысли, что такой путь можно использовать сегодня, не в последнюю очередь из-за гармонии равновесия между централизованной властью и децентрализованным управлением»<sup>17</sup>.

Сильная «история» значительно облегчает восприятие преобразований.

### Краткие выводы

- ☑ Присущий людям естественный консерватизм затрудняет осуществление реорганизаций.
- ☑ Изменения легче проводить, если компания осознает себя в кризисе.
- ☑ Для управления крупными проектами реформ должна быть создана и обеспечена необходимыми ресурсами переходная команда.
- ☑ Программы изменений, ориентированные на несколько важнейших достижений, имеют более высокие шансы на успех.
- ☑ Иллюстрацией радикальных перемен служат символические действия.

- ☑ Положительный импульс программе изменений придают краткосрочные результаты, то есть быстрое достижение конкретных целей.
- ☑ СЕО и все, кто руководит изменениями, обязательно должны предавать их гласности, по возможности в деталях разъясняя каждый шаг на этом пути, ибо недостаток информации способен стать серьезным препятствием для принятия изменений служащими.

## ИНВЕСТИЦИИ: ОТБОР ФАВОРИТОВ

*Процветающее предприятие должно эффективно вкладывать средства, полученные за счет операций или от банков и акционеров. Получаемая прибыль на инвестиции должна превышать сумму используемых денег. СЕО контролируют процесс размещения капитала, создавая команды для оценки и отбора наиболее прибыльных и менее рискованных проектов.*

**В** данной главе речь пойдет о том, что делать с деньгами и как находить наиболее прибыльные направления инвестирования. В главе 8 рассматривалось получение прибыли от бизнеса. Здесь мы поговорим о том, как снова вложить деньги в бизнес.

Капитал (деньги, которые должны быть инвестированы) «ведет себя» совершенно не так, как вода. Он всегда течет «снизу вверх», находя путь к проектам и инвестициям с высокой окупаемостью. Для этого (то есть для того, чтобы направлять капитал в компании, которые смогут использовать его наилучшим образом) и существуют фондовый рынок и банковские системы. А большинство эффективных компаний последовательно выбирают лучшие проекты и совершают лучшие приобретения.

Тому, кто руководствуется учебниками и пользуется услугами специалистов в области корпоративного финансирования и банковского инвестирования, размещение капитала может показаться чем-то вроде искусства черной магии.

В теории, конечно, все проще — нужно лишь оценить риск и возможность отдачи от инвестиций.

Мой собственный опыт руководителя убедительно свидетельствует, что именно СЕО должны решать, как вкладывать деньги. Инвестирование — это не проблема рутинного управления, а своего рода «перепутье», когда проекты и сделки оцениваются исполнительным директором, который должен владеть действенными механизмами отбора наиболее прибыльных проектов и сделок.

Куда вы вложите один миллион долларов — в открытие в старом городке около Кливленда небольшого филиала сталелитейного производства, которое почти наверняка будет приносить 200 тысяч долларов в год, или в строительство и найм персонала нового офиса в Рио-де-Жанейро, который, может быть, принесет пять миллионов долларов за счет выхода на новый рынок? Ответ, наверное, будет «Кливленд», хотя в Рио-де-Жанейро зимой гораздо приятнее.

У компании всегда есть варианты вложения денег: закупка нового оборудования, разработка и реализация новых проектов, выкуп собственных акций, выплата дивидендов акционерам. Деньги должны направляться туда, где можно получить максимальную прибыль для акционеров. Обычно это означает поиск возможностей инвестирования для получения высокой прибыли с наименьшим риском.

## ОЦЕНКА СТОИМОСТИ ПРЕДЛОЖЕНИЯ

Все инвестиционные проекты (или приобретения) нацелены на обеспечение поступлений в бизнес денежных средств. В конечном счете, процесс выявления «фаворитов» сводится к поиску ответов на два вопроса:

- Насколько значительны будут реальные поступления денежных средств?
- Какова сегодняшняя цена этих средств?

Для ответа на первый вопрос нужны взвешенные прогнозы относительно инвестирования и принятие мер для сокращения рисков. Это главная проблема, которая будет рассмотрена в настоящей главе. Второй вопрос вызывает гораздо более горячие споры, и в поисках ответа на него менеджеры могут настолько «погрузиться» в математические расчеты и дебри инвестиционного процесса, что не сумеют правильно оценить вероятность успеха или возможность провала проекта.

### Какова текущая дисконтированная стоимость будущих поступлений денежных средств?

Представьте себе, что вам предлагают выбрать один из двух конвертов. В одном лежит хрустящий чек на 100 долларов, в другом — бумаги, гарантирующие получение 100 долларов через год. Вы, конечно, отдадите предпочтение конверту с наличными, представляющими ценность сейчас, то есть ваш выбор не связан с риском.

Если почему-либо вы выбрали второй конверт с обещанием получения 100 долларов через год, вы можете обратиться в банк и узнать, сколько вам дадут сегодня, если вы предложите выкупить банку содержащиеся в конверте документы. Если предположить, что выплата денег через год гарантирована, то сумму, которую банк заплатит вам сегодня, непосредственно определяет превалирующая ставка процента. Если ставка процента составляет 10% в год, то банк, вероятно, заплатит вам за ваши бумаги 90 долларов. Дело в том, что вложенные сегодня 90 долларов при ставке 10% принесут около 100 долларов в течение года. Иными словами, *текущий денежный эквивалент будущих денежных поступлений* в 100 долларов (которые будут выплачены вам через год) составляет около 90 долларов при 10%-ной ставке.

Для вас стоимость получения 90 долларов сегодня — это годовая плата 10%, а *цена капитала* составляет около 10%.

Для компании вопрос о том, сколько стоят сегодня будущие денежные поступления, сводится к следующим двум оценкам:

- Какова стоимость получения денег в банке и от акционеров (то есть какова *цена капитала* для компании)?
- Каков *риск* того, что ожидаемые деньги не материализуются?

### Цена капитала

Компания должна знать, каков уровень ее реальных затрат, ведь это позволяет менеджерам судить о том, сколько должны приносить проекты для создания стоимости, чтобы обеспечить прибыль, превышающую цену капитала, иначе реализация подобных проектов — просто выбрасывание денег на ветер.

Цена капитала для компании включает цену заемных средств (необходимые затраты на выплату процентов) и цену акционерного капитала (ожидаемые выплаты дивидендов акционерам и рост цены акций). Сумму этих двух слагаемых обычно называют средневзвешенной ценой капитала (WACC — *weighted average cost of capital*).

На эту тему написаны целые тома, но для большинства компаний средневзвешенная цена капитала WACC составляет от 7% до 10%. Она зависит от колебаний доходов и от величины заемных средств. Если цена капитала высока, потому что, например, компания, в которой вы работаете, имеет низкий рейтинг кредитоспособности, то нужно постараться решить эту проблему, поскольку ее наличие позволяет конкурентам осуществить проекты, которые вы не можете оправдать. Одно из важнейших преимуществ крупных, хорошо управляемых корпораций состоит в том, что обычно они получают капитал на гораздо лучших условиях, чем мелкие операторы.

Теоретически вы можете использовать цену капитала компании в качестве учетной ставки для оценки сегодняшней стоимости будущих поступлений денежных средств, предполагая, что размер этих будущих поступлений известен. Но на самом деле он неизвестен, и к тому же есть риск того, что реальный объем поступлений денежных средств не будет соответствовать ожидаемому.

### Премия за риск

*Цена капитала* — это величина, отражающая действительную стоимость получения компанией денег. *Вмененная норма прибыли* — это норма прибыли, которую некоторые компании рассматривают как необходимую норму прибыли от инвестиций, оправдывающую риск.

Все хорошие проекты должны приносить прибыль, превышающую цену капитала. И тем не менее некоторые проекты окажутся неудачными. Теория объясняет это тем, что прибыль от реализации проекта должна не только покрывать цену капитала, но и включать премию за риск. Такой подход предполагает, что все усилия направляются в основном на расчет величины премии за риск, а не на предотвращение или сокращение риска.

Я считаю, что попытки компенсировать риск за счет изменения учетной ставки для каждого отдельного проекта на самом деле бессмысленны, поскольку риск зависит от поведения менеджеров. Цена капитала — это данность. Риск, заложенный в проекте, — это возможность.

Люди слишком много думают о том, какую норму прибыли использовать для оценки будущих поступлений денежных средств, и стараются поднять ее, учитывая будущую неопределенность. Трата времени на расчет этого показателя может привести к негативным результатам. Настоящая проблема — это проблема прогнозирования будущих денежных поступлений и принятия мер для сокращения риска ошибочности предположений.

Такое прогнозирование — это одновременно искусство и наука об управлении предприятием. Подробное обсуждение учетной ставки больше похоже на попытку гадания на кофейной гуще или предсказания будущего по внутренностям мертвого козла. Это неверная постановка вопроса.

### «Правильная» учетная ставка

Что действительно представляет проблему для руководителей компании и исполнительного директора — так это выбор *между* различными инвестиционными проектами и *альтернативами* применения денег. Стоимость денег для различных инвестиций остается неизменной.

Такой выбор лучше всего делать, исходя из одной и той же «цены денег» и учетной ставки и пытаюсь проанализировать проекты с точки зрения оценки сравнительных рисков. В качестве иллюстрации можно привести два примера. Так, для сокращения времени доставки газет и других затрат региональному газетному издательству нужны типографские мощности в тех городах (или поблизости от них), которые это издательство обслуживает. Печатные машины изнашиваются. С точки зрения стоимости компании, покупка нового оборудования — это нечто большее, чем просто замена устаревших станков. Это возможность цветной печати, ускорения процесса печати и выполнения дополнительных функций, например печать вкладышей. Печатная машина может стоить 10 млн долларов, но окупаемость инвестиций рассчитывается очень точно. Поскольку новое оборудование приобретается просто для расширения существующего бизнеса, такие инвестиции почти не связаны с риском, а их окупаемость предсказуема.

Журнальное издательство растет за счет выпуска новых изданий. Для этого менеджеры должны оценить количество потенциальных читателей и предполагаемый доход от рекламы. До тех пор, пока издание не появится в продаже, они не знают, будут ли его покупать. Неизвестно также, не за-

пустят ли конкуренты аналогичное издание и, таким образом, расколют рынок. Подготовка издания, разработка макета и маркетинг требуют крупных рискованных вложений, которые могут принести как большой успех, так и огромные потери.

Вполне возможно, что цена капитала как газетного, так и журнального издательства одинакова, поэтому нет смысла использовать для проектов разные учетные ставки. Задача заключается в том, чтобы отличить высокий риск от низкого и сделать соответствующие выводы.

### Срок окупаемости

Оценка срока окупаемости — один из наиболее распространенных способов оценки проектов. Вопрос о сроке окупаемости звучит довольно просто: сколько месяцев или лет нам придется ждать возврата наших денег?

Как и все методы, данный основан на прогнозировании предварительных затрат и будущего дохода. Некоторые люди даже не беспокоятся о том, сколько могут стоить сегодня будущие денежные поступления.

Оценка срока окупаемости — метод, основанный на интуиции и используемый многими предпринимателями. Его достоинство заключается в простоте, но она порождает и предвзятое отношение к проектам, которые могут принести доход лишь в отдаленном будущем, поэтому предпочтение отдается проектам с быстрой окупаемостью.

### Чистая стоимость

Чистая (текущая) стоимость (net present value, NPV) — это сегодняшняя стоимость проекта. Все денежные поступления и направления их использования закладываются в компьютерную модель. Будущие поступления пересчитываются на сегодняшний день для определения их текущей дисконтиро-

ванной стоимости (present value) по учетной ставке. Проекты, чистая (текущая) стоимость (NPV) которых больше нуля, считаются создающими стоимость.

Проблема, связанная с использованием чистой дисконтированной стоимости (NPV), заключается в том, что видимая ценность проекта значительно меняется в зависимости от используемой учетной ставки. Если ставка дисконта составляет 10%, многие проекты имеют положительную величину NPV. Увеличение учетной ставки до 20% может означать нежизнеспособность всех этих проектов. На чистую дисконтированную стоимость (NPV) могут также серьезно влиять предположения о том, что произойдет через много лет в будущем.

Если все проекты связаны с одинаковым риском и для них используется одна и та же учетная ставка, то чистая (текущая) дисконтированная стоимость является полезным математическим инструментом.

На самом деле в жизни все происходит иначе. Проекты бывают разные.

### Внутренний уровень доходности

Концепция внутреннего уровня доходности, или IRR (internal rate of return), проста, но требует сложных расчетов. Это расчет ценности проекта, выраженной в форме ежегодной отдачи от инвестиций.

Чтобы проект принес прибыль, сначала в него нужно вложить деньги. Каково в целом соотношение между поступлениями денежных средств от реализации проекта и средствами, вложенными в проект?

Чем выше внутренний уровень доходности, тем «лучше» проект. Если IRR составляет 10%, это означает, что мы будем ежегодно получать на каждый инвестированный доллар 10 центов в год. Если внутренний уровень доходности составляет 15%, это значит, что мы будем получать 15 центов в год.

Расчет внутреннего уровня доходности не требует оценки учетной ставки, достаточно просто сравнить стоимость прогнозируемых поступлений и вложенных денежных средств. Проблема, связанная с внутренним уровнем доходности, заключается в том, что он не позволяет отличить рискованные проекты от безопасных. Так, в обоих вышеприведенных примерах при покупке новой печатной машины и запуске нового журнала IRR может быть одинаковым, но уровень риска — значительно различаться.

### Много анализа, но мало понимания

Все представленные выше подходы основаны на предположении, что прогноз денежных поступлений средств верен. Если он ошибочен, никакие модели не сделают проект прибыльным.

Огромная опасность, связанная с использованием чистой (текущей) дисконтированной стоимости (NPV) и внутреннего уровня доходности (IRR), заключается в том, что менеджеры начинают всерьез верить, будто эти показатели что-то значат. На самом деле, если прогноз денежных поступлений неверен, они не значат ничего. Мне приходилось участвовать во многих совещаниях, на которых представляющие проект менеджеры приходили в восторг от того, что внутренний уровень доходности превышает 20%. Соотношение прогнозируемых теоретических будущих денежных поступлений и инвестиций (которые представляют собой вполне реальные деньги) — всего лишь цифра в таблице.

Показателями внутреннего уровня доходности и чистой (текущей) дисконтированной стоимости легко манипулировать. Из-за эффекта текущей дисконтированной стоимости приток денежных средств кажется в начале реализации проекта гораздо более значительным, чем к его завершению. Контрактные обязательства по поводу инвестирования огромных сумм в течение десяти лет (все это оказывается слишком реальным, когда приходит время) кажутся

довольно незначительными с точки зрения внутреннего уровня доходности и чистой (текущей) дисконтированной стоимости.

---

## ОПАСНОСТЬ МОДЕЛИРОВАНИЯ

Помню, как я впервые использовал компьютерную программу табличных расчетов *Lotus 123*. Это была простая и логичная программа. В 1984 году, начав с ней работать, я думал, что открыл философский камень.

Программа *Lotus*, ее младшие версии и конкурирующие программы стали одним из самых мощных и в то же время наиболее опасных инструментов современного бизнеса. Я имею в виду таблицы, дающие удивительную возможность моделировать будущие операции компании, но и одновременно создающие опасную иллюзию того, что каждый новоиспеченный мастер делового администрирования (МВА) может предсказывать будущее не хуже Нострадамуса или дельфийского оракула.

В компьютерной отрасли хорошо знают сокращение «GIGO», означающее «Мусор на входе – мусор на выходе» («Garbage In, Garbage Out»). Это высказывание должны повесить на стену все руководители компаний, которым приходится рассматривать крупные инвестиционные проекты и приобретения, чтобы оно постоянно было у них перед глазами. Опасность табличных вычислений состоит том, что они позволяют одним нажатием клавиши изменять предположения и прогнозы, в результате чего люди меньше времени тратят на обдумывание конкретных результатов и увлекаются разработкой сценариев. При этом они верят, что сами сценарии действительно представляют альтернативные возможности, а не всего лишь математическую забаву.

Кстати, фирма *Lotus* была раздавлена «мелким» (от *micro*) конкурентом – компанией *Microsoft* – и, в конце концов, поглощена компанией *IBM*. Я готов поклясться, что такой исход не был предсказан в 1984 году табличной моделью компании.

---

## НОВАЯ ДОРОГА КОМПАНИИ *IBM*

До того как в апреле 1993 года Лу Герстнер возглавил компанию *IBM*, она была известна тем, что очень долго оценивала проекты в ходе продолжительных и сложных презентаций с использованием тщательно выполненных и дорогих слайдов.

«Понимая, что презентации не отражают реальной ценности проектов, Герстнер решил применить новый подход. Он попросил заранее представлять ему предложения в письменной форме, а собрания использовал для того, чтобы задавать вопросы руководителям проектов. Однажды он вошел в зал заседаний и выдернул из розетки шнур диапроектора. Кроме того, он сохранял все представляемые ему документы, и если вы указали в них, что инвестиции в размере 20 миллионов долларов через год принесут 60 миллионов, а в результате этого не происходило, то он вызывал вас в свой кабинет, чтобы получить объяснения»<sup>1</sup>.

### Лучший случай — худший случай

Самый простой и, возможно, самый действенный способ заставить людей думать об инвестиционных рисках — это смоделировать ситуацию, показать сценарии лучшего и худшего исходов с использованием оптимистических и пессимистических предположений. Анализ проекта при условии, что объем продаж составит лишь 80% от запланированного уровня, позволяет действительно понять, насколько плохо сложится ситуация, если все пойдет не так, как ожидалось.

Оценка срока окупаемости, чистой (текущей) дисконтированной стоимости (NPV) и внутреннего уровня доходности (IRR) инвестиционных альтернатив для лучшего и худшего случаев часто помогает сделать правильный выбор. Но, конечно, для этого опять-таки нужен верный анализ реального варианта.

## ДЕЛАТЬ ПРАВИЛЬНЫЕ ПРЕДПОЛОЖЕНИЯ

Инвестиционный анализ всегда базируется на предположениях. Как сократить риск ошибки при прогнозе? Каким образом обеспечить верность прогноза? Для этого прежде всего требуется понимание рынка. Все компании работают на рынке, который иногда растет, а иногда сужается.

### Безграничен ли рынок?

Пока вы читаете эту книгу, специалист в области стратегического планирования в одной из пивоварен мира прогнозирует объем рынка пива в следующем году. То же самое делают другие специалисты в конкурирующих компаниях.

Если вы сложите все представленные в этих планах цифры прогнозируемого роста рынка, то почти наверняка получите цифру, значительно превышающую общий рост в отрасли в целом. Компании, по сути дела, «переоценивают» свое будущее.

Оптимизм — прекрасная черта. Мы все хотим, чтобы наши компании, продукция и бренды были успешными. Большинство компаний предполагает, что завоюет долю на рынке. Опасность заключается в том, что когда эти предположения переводятся в модель, прогнозируемая прибыль чаще всего оказывается выше той, что реально может быть получена.

---

## НАДЕЖДА ПОБЕЖДАЕТ ОПЫТ

Мне пришлось работать в рекламном агентстве, которое, как и все подобные предприятия, очень старалось подчеркнуть свою значимость за счет открытости данных об объемах операций, то есть о суммах, которые оно тратит на покупку рекламного пространства от имени своих клиентов. Такие коммерческие издания, как *Campaign* в Соединенном Королевстве и *Advertising Age* в США, публикуют рейтинги агентств на основе данных об объе-

ме их ежегодных операций. Чем больше объем операций, тем выше рейтинг и тем довольнее владельцы и менеджеры агентств.

Моя работа заключалась в подготовке данных для рейтинга агентства, но я быстро понял, что представляемые нами показатели намного выше реальных. На мой вопрос «Почему?» мне дали методологические пояснения умопомрачительной сложности.

Из чистого любопытства я попросил своего друга из журнала *Campaign* сложить данные, представленные 100 крупнейшими агентствами. Оказалось, что их сумма на 30% превышала общий объем рынка рекламы. Я спросил у приятеля, беспокоит ли это журнал *Campaign*. Он ответил, что не очень. Все агентства завышают данные и делают это примерно одинаково, так что относительный рейтинг, видимо, соответствовал действительности. И в конце концов, кого это волнует?

Значит ли это, что завышение данных — невинный проступок? Отвечу так: «Только не в случае, когда завышенные цифры в бизнес-планах используются для оправдания инвестиций».

## Вопросы, которые нужно задавать

Рассматривая предложение о приобретении или новый проект, следует задать себе следующие важнейшие вопросы:

- Нужно ли для повышения объема продаж увеличивать долю на рынке? Если да, то действительно ли бизнес растет быстрее, чем рынок? Почему это так и может ли такой рост быть устойчивым?
- Вырастет ли со временем прибыль? Если да, то почему? Планируем ли мы повысить цены для роста прибыли? Если да, почему конкуренты и потребители позволят нам это сделать?
- Останутся ли затраты неизменными или снизятся? Как их можно сократить — повышая производительность или внедряя новые технологии? Согласятся ли на это служащие и поставщики компании?

Правда заключается в том, что темпы роста большинства компаний примерно совпадают с темпами роста рынка, а прибыль остается почти неизменной из-за роста затрат, вызванных инфляцией. Разумеется, бывают исключения, но к любому бизнес-плану, основанному на исключении из правил, следует относиться с большой осторожностью.

## УРОВНИ РИСКА

Ставя на ипподроме доллар на непроверенную лошадь при ставке 25 к 1, вы понимаете, что сильно рискуете, но зато в случае удачи букмекер выплатит вам крупный выигрыш. Поставьте на фаворита, который дважды выигрывал на одних и тех же скачках и в одном и том же забеге при ставке 2 к 1, и ваш риск будет значительно меньше, но меньше будет и выигрыш.

Чем неопределеннее результат бизнес-проекта или приобретения, тем выше риск. Риск, связанный с проектом, не зависит от его масштаба и стоимости. Риск определяется тем, насколько велика вероятность ошибки при прогнозе объема будущих денежных поступлений.

Оценить прогнозируемый объем денежных поступлений можно при помощи несложных математических расчетов. Вопрос лишь в том, правильные ли цифры вы заложили в таблицу. Обычно объем необходимых вложений может быть определен достаточно точно, поскольку он базируется на конкретных затратах. Трудно предсказать именно будущее, в частности оценить риск того, что прогноз окажется неверным.

Как правило, на макроэкономическом уровне капитал «ищет» страны и экономики, представляющиеся наиболее привлекательными и безопасными. К ним можно отнести США и страны Западной Европы. Капитал «избегает» стран, которые выглядят рискованно, например Румынию, Индонезию, страны Африки. Если есть риск потери инвестиций по политическим или валютным причинам, то, независимо от

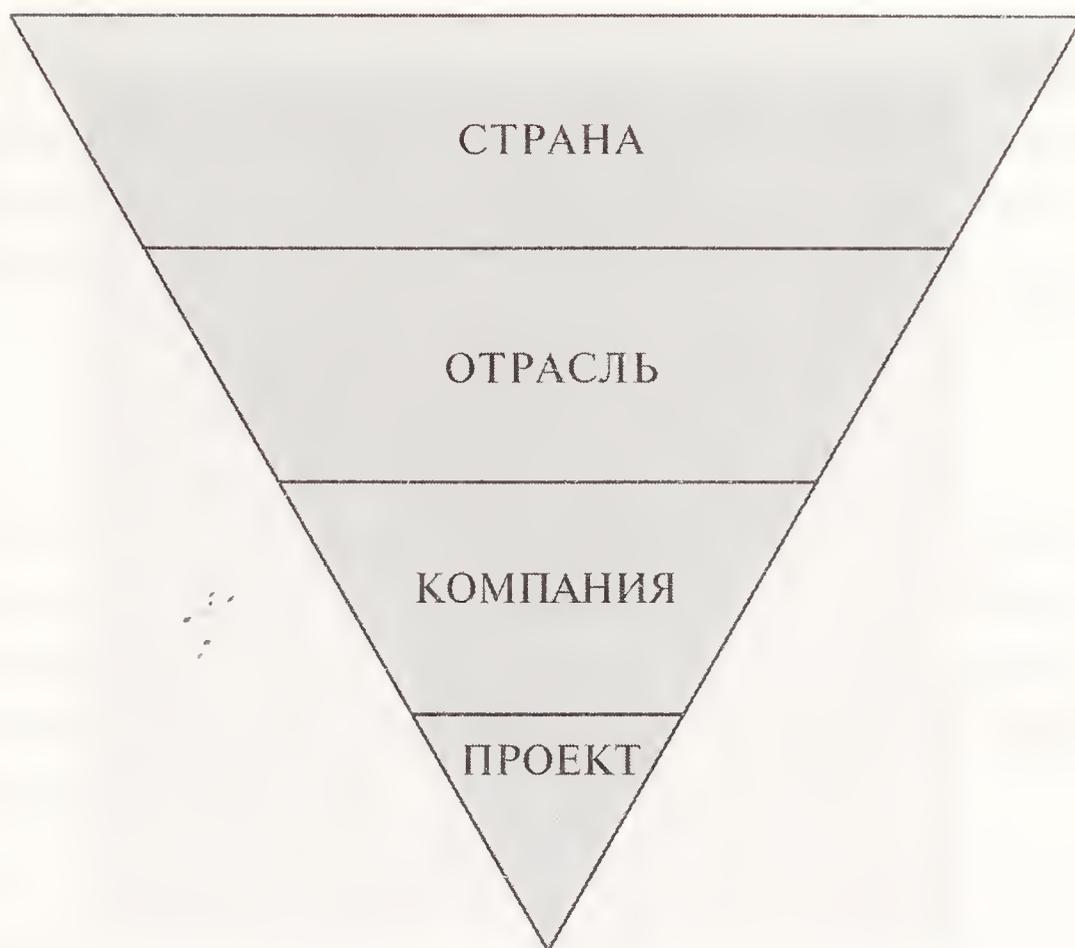


Рис. 10.1. *Инвестиционные риски*

уровня прогнозируемой прибыли для данного проекта, он с самого начала не будет привлекательным. Это так называемый «*страновый*» риск.

На национальном рынке капитал стремится в отрасли с высокими (или кажущимися высокими) темпами роста, обеспечивающими получение высокой прибыли. Технологические отрасли и здравоохранение считаются отраслями с высокими темпами роста, а производство стали и одежды — с низкими темпами роста. Это *отраслевой* риск, связанный с ожидаемыми темпами роста в отрасли.

Внутри отрасли капитал будет «перетекать» в компании, которые хорошо зарекомендовали себя на рынке в течение определенного времени и имеют квалифицированных менеджеров. Это подтверждается высокой ценой акций и высоким рейтингом кредитоспособности тех компаний, чья прибыль растет. Данный риск связан с *компанией* и ее репутацией.

БИЗНЕС

Новый

ВЫСОКИЙ

ОЧЕНЬ  
ВЫСОКИЙТот же  
самый

НИЗКИЙ

ВЫСОКИЙ

Тот же самый

Новый

РЫНОК

Рис. 10.2. Риски, заложенные в проекте

Менеджерам компании следует тщательно отбирать лучшие проекты, приобретения и инвестиции. У них должны быть механизмы отбора «фаворитов» и оправдания рисков, связанных с *проектом*. Компании, доказавшие, что умеют работать с капиталом, завоевали хорошую репутацию, и им будет легче получить капитал. Успех порождает успех.

Риски, связанные с приобретением, растут по мере того, как покупатель «удаляется» от своего бизнеса и своего рынка (рис. 10.2). Покупая фирмы конкурентов на своем рынке, компании принимают на себя наименьший риск и имеют возможность действовать наиболее эффективно с должным усердием. Компании, продвигающиеся на новые географические рынки за счет приобретения аналогичных местных компаний или начинающие новый бизнес на своем рынке, принимают на себя более высокие риски, но при этом они, по крайней мере, обладают некоторыми знаниями как об отрас-

ли, так и о рынке. Компании, стремящиеся приобрести компании в незнакомых отраслях или на новой для себя территории, должны иметь колоссальную норму прибыли, чтобы оправдать риск.

## СОКРАЩЕНИЕ РИСКА

Проекты и приобретения оказываются неудачными с финансовой точки зрения в случае, если приносят прибыль, не оправдывающую затраты на них. Риск — это вероятность того, что все пойдет не так, как ожидалось. Есть четыре способа сокращения риска.

1. Проявление «должного усердия», чтобы убедиться в том, что вы покупаете именно то, что вам нужно.
2. Наличие «борца», способного заставить проект или приобретение работать.
3. Установление зависимости затрат от будущих результатов. Осуществление приобретений за счет последующей прибыли.
4. Эффективное управление компанией в период после совершения сделки. Интеграция.

Управление компанией после совершения сделки — тема следующей главы. Рассмотрим первые три способа сокращения риска.

### Должное усердие

Понятие «должное усердие» (due diligence) часто используется при осуществлении большинства слияний и поглощений. Оно относится как к инвестиционному проекту, так и к приобретению. Что же оно в действительности означает?

«Должное усердие» предполагает тщательный и подробный анализ четырех аспектов сделки:

1. Существуют ли в действительности приобретаемые активы и законны ли контракты? (Юридический аспект.)
2. Соответствуют ли действительности прошлые данные о прибыли и убытках? (Финансовый аспект.)
3. Жизнеспособна и устойчива модель бизнеса? (Коммерческий аспект.)
4. Насколько честны и обязательны служащие? (Человеческий фактор.)

К сожалению, принцип «должного усердия» чаще относят к первым двум аспектам и нередко обеспечивают его соблюдение за счет приглашения внешних специалистов, не вовлеченных в последующий риск. Нанятая аудиторская фирма представляет результаты своих исследований в длинном, подробном и дорогостоящем отчете. Она просто анализирует прошлые показатели приобретаемой компании и уверяет покупателя в том, что он покупает то, что видит. Другой столь же дорогостоящий отчет юридической фирмы подтверждает законность контрактов. Однако ни тот, ни другой отчеты не дают бизнесу характеристику (хорош ли он хоть сколько-нибудь).

Конечно, эти отчеты могут спасти карьеру управленцев и предотвратить судебные разбирательства, связанные с халатностью, нарушением правил в ходе приобретения, но они не могут (поскольку для того не предназначены) охарактеризовать качество приобретаемого бизнеса или реализуемого проекта. Нужно обращать внимание именно на коммерческий аспект «должного старания» и на человеческий фактор. К сожалению, зачастую это не принимается в расчет.

Степень и границы «должного усердия» должны меняться в зависимости от уровня риска, связанного с инвестициями.

Руководить аналитической командой должен опытный менеджер, знающий основы экономики приобретаемого биз-

неса. Если возникнут проблемы с цифрами, такой менеджер сможет быстро в них разобраться.

Компании, работающие в одной отрасли, обычно имеют примерно равные прибыли и темпы роста. Если какой-то показатель выглядит странно, не исключено, что что-то идет не так.

Я всегда поражаюсь, видя, как в пресс-релизах компании-покупатели поздравляют себя с покупкой бизнеса, приносящего необычайно высокую прибыль. Ведь это может быть бизнес, специально «причесанный» для продажи или приносящий высокую прибыль в результате каких-то случайных и, возможно, временных рыночных аномалий. Лучшие всего приобретать компании, находящиеся на грани высоких прибылей.

Поскольку CEO имеют возможность видеть бизнес в целом, они должны проявлять коммерческое «должное усердие» и нести ответственность за последствия сделанных инвестиций.

---

## НЕПРИЯТНОСТИ *MOTOROLA* В ТУРЦИИ

Телекоммуникационная компания *Motorola* решила выйти на турецкий рынок телефонной связи, заключив сделку с местным оператором, имеющим лицензию на предоставление услуг в области беспроводной связи. Сделка давала компании *Motorola* контрольный пакет акций в новом бизнесе, получившем название *Telsim*, но требовала инвестиций.

В результате фирмы *Motorola* и *Nokia* предоставили новой компании займы в размере соответственно 2 млрд долларов и 700 млн долларов. Спустя некоторое время обе фирмы заявили, что турецкий партнер обманул их, и возбудили несколько судебных дел. Журнал *Fortune* привел высказывание американского федерального районного судьи:

«Все результаты предварительного расследования указывают на то, что ответчики, турецкие партнеры, прикрываясь законными основаниями, провели серию махинаций и таким образом совершили и продолжают совершать мошенничество в довольно крупных размерах»<sup>2</sup>.

Компанию *Motorola* привлекал главным образом размер и потенциал роста турецкого рынка. Вот что писал по этому поводу журнал *Fortune*:

«История о том, как *Motorola* и *Nokia* в конце концов выдали [компании *Telsim*] займы в размере 2,7 млрд долларов, понятна всякому, кому приходилось целоваться с незнакомым человеком в баре после обильных возлияний... *Motorola* утверждает, что она проявила «значительное» «должное усердие», но не получила аудиторских отчетов компании *Telsim*. Представитель *Motorola* заявил: «Мы поинтересовались, можем ли мы прислать аудиторов. Мы спросили, можем ли мы поговорить с аудиторами компании, но они [партнеры] отказались...» Возможно, в отчетах [компании *Motorola*] следует ввести особую графу — плата за обучение»<sup>3</sup>.

---

## ПОКУПКА ПРОБЛЕМЫ

Однажды мне пришлось заниматься приобретением французской фирмы, покупающей для своих клиентов рекламное пространство в СМИ. Обычно валовая прибыль таких фирм составляет около 5% (то есть их доход составляет порядка 5% от оборота). Это означает, что они покупают рекламное пространство для рекламодателей и получают с них небольшие комиссионные или плату.

Доход компании, которую мы собирались приобрести, превышал 25% от оборота, а чистая прибыль составляла около 5%

от оборота. Этот показатель почти в пять раз превосходил показатели более «скромных» заокеанских конкурентов. Причина заключалась в том, что данная фирма не просто покупала рекламное время и пространство в СМИ, а на самом деле торговала ими, то есть действовала как оптовый продавец. Высокая прибыль была премией за риск.

«Должное усердие» помогло выявить эту модель бизнеса, но никто не обратил внимания на то, что правительство Франции планировало объявить такую практику незаконной. На момент совершения сделки она была законной, а угроза стать незаконной не была отражена в аудиторских отчетах, хотя о существовании такой угрозы можно было узнать в частной беседе за бокалом вина с любым крупным представителем рекламного бизнеса.

Позднее был принят новый закон, и прибыль компании резко упала (до нормального уровня). Цена приобретения оказалась чрезмерно высокой.

Другой факт, который всплыл в неформальных беседах, заключался в том, что один из акционеров, продававших бизнес, незадолго до этого выиграл чемпионат мира по покеру. И хотя это не входит в перечень требований к предоставляемой финансовой отчетности, с тех пор при всех намечаемых сделках я интересуюсь и такого рода вопросами!

---

## «Борец» за проект

Риск любых инвестиций заключается в том, что обещанные результаты могут не материализоваться. Один из лучших способов защиты от подобного риска — наличие конкретного человека, который борется за реализацию проекта, сам же и предложил его, осознает его важность и потому способен довести его до конца. Такой «борец» будет страстно «болеть» за инвестиции. Контролировать его действия можно по достигнутым результатам.

Худшие инвестиции — это те, что предлагают внешние брокеры, или те, что по финансовым соображениям делаются командой банкиров, но не поддерживаются внутри компании «борцом», стремящимся довести проект до конца. Анализ результатов инвестиций показывает, что лучшие инвестиции — это, как правило, такие, под которыми можно поставить имя конкретного человека.

### Выкуп компаний за счет последующей прибыли

Выкуп компаний за счет последующей прибыли автоматически позволяет сократить риск, поскольку такой подход теоретически увязывает конечную стоимость приобретения или реализации проекта с той прибылью, что планируется получить. Особенно часто этот способ приобретения используют фирмы, предоставляющие профессиональные услуги. При этом обычно говорят примерно следующее: «Мы купим 51% ваших акций сейчас, а оставшиеся 49% выкупим в течение пяти лет по договорной цене, в зависимости от будущей прибыли. Чем выше будет ваша прибыль, тем больше вы сможете получить».

Теоретически это очень неплохая идея, поскольку акционеры, продающие свои акции и, по-видимому, знающие свой бизнес, остаются в компании и работают, чтобы получить полную стоимость своих акций. Если бизнес разоряется, цена оставшихся 49% акций резко падает. Если бизнес процветает, они могут получить на свои 49% акций гораздо больше прибыли, чем на 51%.

В общем и целом, выкуп компаний за счет последующей прибыли — хорошая идея, работающая как система поощрения предпринимателей, которые принимают на себя риск и получают вознаграждение за достигнутые высокие результаты. Главная проблема здесь состоит в том, что у менеджеров, продающих акции, появляется возможность манипулировать показателями прибыли.

Подробное изложение способов завышения прибыли в процессе выкупа компаний за счет последующей прибыли потребовало бы написания объемной книги, но я хочу привести здесь лишь один пример.

## ЗАВЫШЕНИЕ ПРИБЫЛИ

Мне пришлось заниматься оценкой компании, предоставляющей специализированные услуги в области связи, которая несколько лет назад была приобретена неким медиахолдингом путем выкупа за счет последующей прибыли. Акционеры компании, продающие акции, должны были получить сумму, в шесть раз превышающую прибыль (до уплаты налогов), полученную на пятый год после выкупа.

Предполагалось, что этот бизнес станет основой нового подразделения, образованного в результате приобретения. Я пришел в команду менеджеров на четвертом году после выкупа. Нужно было посмотреть, как идет подготовка к следующему этапу сделки. И вот что я обнаружил.

- В течение трех лет никто из представителей холдинга, выкупающего компанию, не участвовал в разработке ежегодных финансовых планов и ежемесячных отчетов компании. Бизнес был предоставлен сам себе.
- В бюджете на следующий год (год завершения сделки) была запланирована огромная прибыль.
- Большинство ведущих специалистов были предупреждены о том, что их заработная плата замораживается на два года, но «в самое ближайшее время они получают компенсацию».
- Были сокращены практически все дискреционные затраты компании. Сотрудники каждый вечер сами выносили мусор. Были расторгнуты контракты на мытье окон. Служащие больше не могли пользоваться бесплатными кофе, безалкогольными напитками и закусками.
- Три самых главных руководителя (все они были акционерами компании) практически не могли потребовать компенсацию расходов и, таким образом, покрывали

затраты компании из своего кармана. Они должны были получить 6 долларов на каждый доллар прибыли, поэтому ясно, что, экономя 1 доллар, они фактически сэкономили 6 долларов.

- Срок погашения задолженности (то есть срок, в течение которого оплачивались счета) увеличился с 25 до 65 дней. Причина заключалась в том, что завышение прибыли было важнее получения скидок за предварительную оплату.

Все это соответствующим образом было отражено в отчете, направленном в головной офис корпорации, который в результате решил не создавать новое подразделение, а продать компанию. Акционерам компании, продающим свои акции, пришлось выплатить огромные деньги. При этом они не делали ничего противозаконного или недостойного, а лишь управляли бизнесом так, чтобы получить краткосрочную прибыль. Несколько месяцев спустя компания была продана новым владельцам.

---

Урок, который можно извлечь из проблем, связанных с выкупом компаний за счет последующей прибыли, заключается в том, что с первого дня следует вводить в компанию представителя нового высшего руководства. Лучше всего, если это будет новый финансовый директор, чья лояльность у корпорации-покупателя (а не у менеджеров, продающих акции выкупаемой компании) не вызывает сомнений. Кроме того, все соглашения о покупке и продаже должны включать требования о недопустимости изменений в практике бизнеса в период осуществления сделки.

Однако, поведав эту «душераздирающую» историю, я должен заметить, что при условии надлежащего управления выкуп компаний за счет последующей прибыли остается одним из наиболее безопасных и эффективных механизмов приобретения, поскольку он сохраняет опытных «старых» менеджеров, вовлеченных в бизнес и заинтересованных в получении высоких результатов.

## Краткие выводы

- ☑ Компании должны выбирать проекты, приносящие наиболее высокую прибыль на капитал. Проблема, связанная с выбором проектов, заключается в оценке их относительного риска. Чем выше заложенный в проект риск, тем выше должна быть его прибыльность.
- ☑ Слишком много внимания уделяется математическим расчетам. Показатели чистой (текущей) дисконтированной стоимости (NPV) и внутреннего уровня доходности (IRR) могут отвлечь от решения настоящей проблемы — точного прогнозирования будущих поступлений денежных средств.
- ☑ Риск может быть сокращен за счет «должного усердия» и привязки стоимости приобретения или реализации проекта к полученной прибыли.
- ☑ Лучший способ сделать инвестиции успешными — иметь «борца» за проект и контролировать процесс достижения намеченных результатов.

## УПРАВЛЕНИЕ ОПЕРАЦИЯМИ: СДЕЛКИ

*Слияния и приобретения способствуют росту компании. Они обеспечивают стратегическое позиционирование компании на рынке и значительное снижение затрат за счет консолидации. Однако большинство таких сделок не создает стоимости для акционеров. Процессами совершения сделки и последующей интеграции должен руководить лично CEO.*

**Ч**тобы удовлетворять потребности акционеров, менеджеров, служащих, а иногда и клиентов, компании должны расти. Однако обычно рост не обеспечивается только за счет собственных ресурсов. Недостаточно увеличивать объем продаж и постепенно расширяться. Большинству компаний рано или поздно приходится покупать другие компании или осуществлять слияния. И CEO должны иметь навыки в таких делах.

В предыдущей главе рассматривались вопросы, связанные с принятием инвестиционных решений. Приобретение компании или слияние с другим бизнесом — самое крупное инвестиционное решение. В этой главе речь пойдет о том, как сделать подобные сделки эффективными.

Консультанты в области управления любят приводить данные статистики, свидетельствующие о том, что большинство слияний и приобретений разрушают рыночную стоимость компании. Это неудивительно, ведь им приходится непосредственно участвовать в процессе интеграции после слияния.

Компания *McKinsey & Co.* сообщала, что «до 80% сделок в области поглощений и слияний, совершенных в 1990-е годы, не оправдали расходов на их финансирование»<sup>1</sup>. В другом исследовании эта же компания показала, что 40% слияний не привели к сокращению затрат<sup>2</sup>.

По данным другой консалтинговой компании, *Deloitte & Touche*, неудачное слияние или приобретение становились главной причиной проблем для 57% крупных британских фирм, которым пришлось перестраивать свою работу<sup>3</sup>.

Профессор Роберт Бранер из Дерденской школы бизнеса изучил слияния и приобретения за 30-летний период и пришел к выводу, что только 37% из них способствовали повышению стоимости компаний-покупателей<sup>4</sup>. Газета *Financial Times* привела данные исследования, согласно которым «от 60% до 70% слияний оказываются неудачными»<sup>5</sup>.

Филип Уоттс, председатель компании *Royal Dutch/Shell*, заметил: «Большинство приобретений разрушают рыночную стоимость компании. Покупатели или слишком много платят, или не могут эффективно использовать приобретенную компанию»<sup>6</sup>.

С другой стороны, банкиры-инвесторы скажут вам, что поглощения и слияния — необходимое, жизненно важное условие для роста компании. С радостью поддержат это мнение юристы, что неудивительно, если учесть, что оплата их услуг может достигать 2% от стоимости сделки. Например, при осуществлении такой крупной сделки в 150 млрд долларов, как слияние компаний *AOL* и *Time Warner*, оплата услуг специалистов оценивалась в 120 млн долларов<sup>7</sup>. Огромные деньги, полученные юристами, стали для них отличным стимулом для проведения сделки.

В период бума 2000 года общая стоимость примерно 40 тысяч слияний и поглощений во всем мире составила около 3500 млрд долларов<sup>8</sup>. Плата за проведение этих сделок достигла огромной суммы — 50 млрд долларов. На эти деньги было построено множество коттеджей в Хэмптоне и Гемпшире.

Но есть примеры эффективных слияний и поглощений. Так, нефтяной гигант *British Petroleum (BP)* был создан в результате серии сделок, включая сделки с компаниями *Amoco* и *Arco*. Удачным можно назвать слияние компаний *Glaxo* и *SmithKline*. Объединение компаний *Royal Bank of Scotland* и *NatWest* позволило добиться колоссального снижения затрат. Множество успешных приобретений и на счету компаний *Unilever* и *Procter & Gamble*.

Журнал *Wall Street Journal* писал, что за двадцатилетний период своего «правления» компанией *General Electric* Джек Уэлш осуществил 993 приобретения на общую сумму в 130 млрд долларов и продал 408 компаний общей стоимостью 10,6 млрд долларов<sup>9</sup>. Когда в 2001 году Уэлш ушел в отставку, цена акций *General Electric* была на 5000% выше, чем в тот день, когда он был назначен на свой пост, а ежегодная прибыль (12,5 млрд долларов) была в 8 раз выше, чем в начале его карьеры. Без слияний и поглощений создать такую компанию, как *General Electric* (как и большинство других крупнейших мировых компаний), было бы невозможно.

Как создают или разрушают стоимость компании-покупателя поглощения и слияния? Честно говоря, факты весьма противоречивы. Одно несомненно: большинство великих компаний было создано с использованием инструмента поглощений и слияний, и СЕО должны учиться делать это хорошо. Проведение сделок и, что еще важнее, интеграция компаний после совершения сделки — это функции, которые сложно делегировать другим исполнителям. Руководить этим процессом должен СЕО.

## ПОЧЕМУ СДЕЛКИ ОКАЗЫВАЮТСЯ НЕУДАЧНЫМИ

Есть три основные причины, по которым сделки не увеличивают стоимость компании-покупателя.

- Сделка может быть основана на неправильном понимании перспектив развития отрасли или

на нереальной новой бизнес-модели. В качестве примера можно привести слияние компаний *AOL* и *Time Warner*, а также почти все приобретения компании *Vivendi*.

- Из-за переоценки стоимости приобретаемой компании цена, которую платит покупатель, может оказаться слишком высокой и не оправданной с точки зрения будущей синергии и сокращения затрат.
- Предполагаемые (и верно рассчитанные) уровни синергии и снижения затрат в результате сделки могут остаться недостигнутыми. Это одна из наиболее частых причин разрушения стоимости.

Сделки, осуществляемые для того, чтобы «все переиначить», обычно не достигают цели. Трудно представить, как сделка может создать «новую парадигму» (как, например, любили утверждать банкиры, занимающиеся электронным бизнесом). Инструмент поглощений и слияний нужно использовать только для улучшения существующего положения, а не для революционных изменений. Компании *Dell*, *Intel* и *Microsoft* большей частью своего успеха обязаны инновациям и органическому росту. Сделка — это глазурь на пироге, помогающая вырастать до огромных размеров таким компаниям, как *Microsoft*, но не меняющая компанию кардинально.

Образование конгломератов из слабых компаний просто потому, что их можно приобрести по дешевке, не создает стоимости. Из двух плохих компаний нельзя сделать одну хорошую, даже несмотря на то что они дешевы.

Другая проблема, возникающая при совершении разумной сделки, — это переплата. Часто ее обуславливают удачный выбор времени для приобретения (на пике бизнес-цикла), доступность кредита и инвестиционных фондов и опасение оказаться вовлеченным в конкуренцию с другими

потенциальными покупателями. Возможно, выход здесь в том, чтобы не покупать в ситуации, когда деньги «гоняются» всего за несколькими компаниями и когда рейтинги фондового рынка относительно высоки. В таких условиях почти невозможно обеспечить отдачу от сделки с учетом заплаченной цены.

Настоящая причина того, что неудачными оказываются сделки «нормальные», обычные, стратегически обоснованные и совершенные по разумной цене, — скорее не стратегическая мечтательность или переплата, а слабая интеграция в период после совершения сделки. Умение достигать ожидаемых результатов сделки отличает хороших исполнительных директоров от плохих. Энгюс Ноулз-Катлер из компании *Deloitte & Touch* писал в газете *Financial Times*:

«Наиболее часто трудности возникают из-за неудачи с интеграцией приобретенного бизнеса. Интеграция или ее отсутствие — это то, что определяет неудачу поглощений и слияний.

Любой руководитель, намеревающийся сделать приобретение, должен поинтересоваться, а есть ли у его компании «аппетит» и возможность успешно «переварить» это приобретение. Замечено, что когда на завершающем этапе сделки откупориваются бутылки с шампанским, представители высшего руководства начинают верить, что вся трудная работа уже закончена»<sup>10</sup>.

Главная проблема в том, что подавляющее большинство не умеет эффективно проводить сделки. Интеграция после приобретения или слияния — редкое событие в корпоративной жизни, и оно требует особого умения. Существуют армии банкиров, готовых помочь в осуществлении сделки, но очень мало опытных менеджеров, знающих, как заставить сделку работать после того, как она состоялась.

## ПОМЕШАННЫЕ НА СДЕЛКАХ

Журналисты, пишущие о бизнесе, иногда рисуют CEO в образе «делового янки», который «помешан» на сделках или находится в «зависимости» от них, он упивается азартом и драматизмом, связанными с их совершением. Это нелестная характеристика. На самом деле сравнение ощущений управленца-покупателя с наркотической зависимостью радует лишь сочинителей газетных заголовков.

Фондовый рынок «помешался» на росте ежегодной прибыли. Конечно, в 1990-е годы этот показатель был главным критерием успеха. Когда CEO не мог обеспечить рост прибыли, сделки позволяли добиться кажущегося роста, даже если бизнес отнюдь не процветал. Для руководителей компаний, которые не могли повысить прибыль за счет внутренних ресурсов, сделки были своего рода «спасательным кругом».

Вообще, слияния и поглощения чаще рассматриваются как способ решения проблем, чем как элемент всеобъемлющего стратегического плана. С точки зрения управления, правильным решением может быть органический рост, но это требует затрат времени. Сделки же, как краткосрочное решение финансовых проблем, способны дать мгновенные результаты.

Сделки могут способствовать кажущемуся краткосрочному росту прибыли, особенно если компания-покупатель использует для приобретения другой компании свои собственные высококотирующиеся акции, приносящие более скромную прибыль. Логика очень проста. Если ваша компания оценивается на фондовом рынке по цене, в двадцать раз превышающей прошлогоднюю прибыль, и вы покупаете другой бизнес по разумной цене, в десять раз превышающей его прошлогоднюю прибыль, то вы можете показать в отчетах мгновенный краткосрочный скачок своих прибылей на акции. Так можно делать, пока рейтинг вашей компании на фондовом рынке остается высоким.

Джон Плендер, ведущий постоянную рубрику в газете *Financial Times*, заметил, что менеджеры и исполнительные директора часто заинтересованы в активном использовании сделок для раздувания прибыли, даже если это ведет к снижению действительной стоимости компании в долгосрочной перспективе. Он писал:

«Очень влиятельные корпорации, находящиеся на вершине деловых кругов Сити, настроены в пользу маниакальных поглощений и слияний. Вместе с тем, рынок капитала стимулирует менеджеров активно «подпитывать» Сити за счет платы за совершение сделки. Кто сможет обвинить менеджеров, «тяжело обремененных» акционерными опционами, в том, что они заслушиваются пением «сирен» — инвестиционных банкиров, предлагающих «преображающее» поглощение? Даже если показатели бухгалтерского баланса ухудшаются, менеджер и в случае провала получает вознаграждение»<sup>11</sup>.

---

## ПРОСЧЕТЫ СОСА-COLA

В 2001 году журнал *Fortune* писал о компании *Coca-Cola*:

«Некогда сильные акции сегодня продаются по цене 47 долларов, как это было пять лет назад. Рост объема продаж брендов компании резко сократился. Падение прибыли в течение трех лет подорвало компанию... Фундаментальная проблема *Coca-Cola* заключается в том, что Дуг Ивестор, бывший CEO компании, был одержим совершением сделок и финансовыми технологиями в ущерб маркетингу и разработке новых продуктов»<sup>12</sup>.

В течение очень долгого времени *Coca-Cola* работала весьма хорошо, продавая подслащенную воду по цене гораздо выше ее себестоимости. Она создала замечательный бренд, пользующийся доверием во всем мире, и великолепный механизм мар-

кетинга. Если верить журналу *Fortune*, компания поддалась соблазну совершения повышающих прибыль сделок и перестала следить за качеством управления.

---

## НЕСОСТОЯТЕЛЬНОСТЬ FORD

Компания *Ford Motor Company* потерпела крах под руководством Жака Нассе. С марта 2001 года по март 2002 года ее рыночная стоимость упала с 50 млрд до 30 млрд долларов. Ежегодная прибыль сократилась с 7,2 млрд долларов в 1999 году до менее чем 5,5 млрд долларов в 2001 году. Нассе был смещен, а на его место назначен Билл Форд, правнук основателя компании Генри Форда.

Журнал *Forbes* писал:

«Большой план» Ж. Нассе заключался в том, чтобы превратить *Ford* из простого производителя автомобилей в компанию, выпускающую потребительские бренды. Нассе замахнулся на выход в такие области, как электронный бизнес, розничные продажи автомобилей, магазины запчастей и даже кладбища старых автомобилей. Все это дало обратный эффект и, хуже того, отвлекло руководителей от бизнеса, связанного с разработкой, созданием и продажей автомобилей»<sup>13</sup>.

Журнал *Business Week* отметил:

«Под руководством Ж. Нассе компания *Ford* оказалась в плачевном положении. По мере того как она пыталась превратиться в нечто, отличающееся от традиционной автомобильной компании, ее прибыли, доля на рынке, качество продукции и моральный дух постепенно падали. Нассе приобрел компании *Volvo Car* и *Land Rover*. Запасы денежных средств компании сократились с 15 млрд долларов до 1 млрд долларов»<sup>14</sup>.

Видимо, совершение сделок стало для компании важнее производства автомобилей.

---

## КОВАРНОЕ ОБАЯНИЕ *BROOKS BROTHERS*

Неудачные сделки часто становятся следствием нерациональной эмоциональной привязанности покупателя к приобретаемой компании или невозможности реального объединения после совершения сделки.

В 1988 году уважаемая британская компания *Marks & Spencer*, владеющая сетью универсальных магазинов, вознамерилась выйти на рынок США. Сделать это она решила за счет приобретения. За сто лет существования компании это была ее первая крупная сделка, а в качестве объекта покупки была выбрана фирма *Brooks Brothers*, которая занималась розничной торговлей качественной престижной одеждой и претендовала на то, чтобы одевать Уолл-стрит в свои фирменные застегивающиеся на все пуговицы рубашки. В свое время эта фирма сшила сюртук, в котором был застрелен Авраам Линкольн (она до сих пор хранит этот сюртук). Сделкой занимался Дерек Рэйнер — авторитарный председатель и исполнительный директор *Marks & Spencer*, первый глава компании, не являющийся членом семьи ее владельцев.

В своей книге «Взлет и падение компании *Marks & Spencer*» («*Rise and Fall of Marks & Spencer*») Джуди Бивэн указывает, что Роберт Кэмпи, который продавал *Brooks Brothers*, чтобы финансировать расширение своего бизнеса и выход в другие отрасли, поручил руководить продажей весьма «агрессивному» банкиру Брюсу Вассерштайну:

«В результате Р. Кэмпи при поддержке Б. Вассерштайна смог убедить Д. Рэйнера заплатить за компанию *Brooks Brothers* 750 млн долларов. Эта сумма, по оценке руководителей компании, почти вдвое превышала ее действительную стоимость. Но Рэйнер, председатель компании-покупателя, был очарован одеждой компании *Brooks Brothers*, которая в основном предназначалась для людей его возраста и положения. «Зачарованный» пьянящей атмосферой компании и щедрым

гостеприимством Кэмпби, он утратил связь с реальностью. Что, должно быть, спрашивал он себя, значат несколько лишних долларов при покупке великолепного бренда, признанного во всем мире?»<sup>15</sup>

В сущности, *Brooks Brothers* – самостоятельный американский бизнес, практически не имеющий организационных и операционных связей с британской сетью магазинов. Комментируя неудачную сделку, газета *Sunday Telegraph* писала:

«Компании *Marks & Spencer* не удалось как следует раскрутить на рынке свое новое отделение. В результате выгодное положение ее на рынке как продавца высококачественной мужской одежды было быстро занято другими более привлекательными брендами. В конечном итоге компании *Marks & Spencer* пришлось бороться за изменение культуры *Brooks*, которая включала выплату крупных комиссионных продавцам, что было совершенно чуждо системе вознаграждения, принятой в компании *Marks & Spencer*»<sup>16</sup>.

В конце концов, в 2001 году руководство *Marks & Spencer* продало компанию *Brooks Brothers* за 225 млн долларов, потеряв около 525 миллионов долларов, не считая убытков (в виде низкой прибыли), которые она несла в течение тринадцати лет. Истинная стоимость сделки для акционеров компании *Marks & Spencer* составила около 1 млрд долларов, нанеся колоссальный ущерб рыночной стоимости компании.

---

## СДЕЛКИ МОГУТ СОЗДАВАТЬ СТОИМОСТЬ

Итак, если сделки столь рискованны и разрушительны, зачем их вообще совершать? Да затем, что они могут быть очень успешными, если действовать правильно.

Руководство компании, желающее, чтобы бизнес рос, должно находить возможности для получения от инвестиций прибыли, превышающей цену капитала. Все компании могут инвестировать новые товары, открывать новые офисы и устанавливать новое оборудование для повышения производительности и эффективности. Покупка нового бизнеса или слияние с другой компанией просто ускоряет процесс роста. Это оказывает такой же эффект, как и органический рост, только быстрее.

Сделка, совершенная по разумной цене, позволяет сократить затраты и повысить прибыль. Вопрос лишь в том, какова эта разумная цена и как достичь результатов, ради которых совершается сделка?

Основные мотивы сделок (слияний и поглощений):

- консолидация рынка;
- приобретение компании-поставщика или компании-дистрибьютора;
- выход на новый рынок;
- вхождение в новую отрасль.

Как было отмечено в главе 10, риск провала растет по мере удаления бизнеса от базовых операций.

Покупку или слияние с компанией-конкурентом часто называют горизонтальным, тактическим или «скрытым» приобретением. Такие приобретения характерны для стратегии консолидации. Это наименее рискованный вариант, обычно нацеленный на сокращение затрат.

Обратная (покупка компании-поставщика) или прямая (покупка компании-дистрибьютора) интеграция — это вертикальное слияние. Основной риск здесь состоит в том, что в результате интеграции с бывшим деловым партнером приобретаемая компания может утратить конкурентоспособность. Мотивом сделки обычно служит повышение прибыли.

Использование приобретения для вхождения в новый рынок или даже в новую отрасль — это стратегический шаг, обычно связанный с самым высоким риском.

### Консолидация сокращает затраты

Консолидация — испытанный и надежный способ обогащения акционеров. Покупка компаний-конкурентов обычно дает преимущество за счет отказа от дублирующих друг друга функций.

Рынок, на котором работают две крупные компании, гораздо эффективнее рынка, на котором работают десятки небольших компаний. Это положение верно с одной очень важной оговоркой. Акционеры двух оставшихся на рынке компаний будут получать более высокую прибыль, чем та, которую они получали бы, владея несколькими небольшими неэффективными компаниями, но только в случае, если эти две компании не уменьшают прибыль в жестокой конкурентной борьбе.

Не случайно антимонопольные государственные органы с большим подозрением относятся к компаниям, покупающим конкурирующие фирмы, хотя, конечно, это не значит, что от таких сделок обязательно страдают потребители. Мотивацией для таких сделок часто служит не стремление к повышению цен, а желание усилить эффективность деятельности и сократить затраты.

Как правило, покупка или слияние с компанией-конкурентом — наименее рискованный вид сделки, поскольку менеджеры хорошо знакомы с экономикой и проблемами обеих компаний и, таким образом, способны обеспечить определенное сокращение затрат. Это достигается в том числе за счет консолидации, позволяющей совместно использовать ресурсы, включая информационные системы, бухгалтерские бэк-офисы и производственные мощности, или, например, за счет закрытия головного офиса одной из компаний, что также способно значительно сократить затраты.

## **РАДИОВЕЩАНИЕ: СОКРАЩЕНИЕ ЗАТРАТ ЗА СЧЕТ КОНСОЛИДАЦИИ**

Типичная небольшая музыкальная радиостанция нуждается по меньшей мере в двух студиях: одна для вещания в эфире, другая для подготовки программ. Вести отдельные передачи могут талантливые внештатные журналисты. Радиостанции нужны также трое-четверо инженеров, четверо-пятеро специалистов, работающих на условиях полной занятости под руководством директора программы, и еще десять или более (в зависимости от размера рынка) других работников. Служащий в приемной будет отвечать на звонки и принимать посетителей, бухгалтерская команда — контролировать денежные поступления, а главный управляющий — осуществлять общее руководство.

Такая небольшая радиостанция может приносить неплохую прибыль.

Теперь предположим, что в том же городе есть еще одна очень похожая радиостанция, имеющая аналогичные программы, рассчитанные на вещание на той же территории. Объедините обе радиостанции в одном здании — и вы сможете отказаться от одной из четырех студий и от пяти из тех десяти специалистов, что обслуживают одну радиостанцию. Вы можете использовать общий отдел продаж и бухгалтерию, а управлять обеими студиями будет один главный управляющий.

Выгоды от консолидации реальны и значительны. Если прибыль каждой радиостанции до слияния составляла 1 млн долларов, то вместе они, возможно, будут приносить 4 млн долларов в год. Качество вещания останется прежним или улучшится, поскольку при подготовке программ можно будет использовать дополнительные ресурсы, в результате чего сами программы могут стать более разнообразными. Будет создана огромная стоимость. Выиграют все.

## Вертикальная интеграция

И поставщик товаров и услуг, и дистрибьютор предполагают получать прибыль.

Приобретения компании-поставщика или компании-дистрибьютора могут быть привлекательны, поскольку покупатель получает их прибыли. Однако всегда есть риск того, что после приобретения компании не будут управляться столь же успешно, как когда они были независимыми.

Теоретически покупка компании-поставщика или компании-дистрибьютора повышает эффективность компании-покупателя. Например, газетное издательство может купить типографию (обратная интеграция) или сеть газетных киосков (прямая интеграция). В обоих случаях должна быть выгода от поглощения компаний, получающих прибыль за счет предоставления услуг. Однако приобретенная компания после покупки может работать хуже, поскольку менеджерам больше нет необходимости бороться за контракты, снижая цены и повышая качество обслуживания. Они могут довольствоваться своей востребованностью независимо от качества работы.

Возможно также возникновение проблем с третьими сторонами. У приобретенной компании могли быть обязательства перед фирмами, которые не захотят иметь дело с новым собственником. Например, рекламное агентство куплено крупным клиентом. Другие рекламодатели, конкурирующие с новым собственником, могут перестать обращаться за услугами в агентство, опасаясь утечки конфиденциальной информации и конфликтов интересов.

Для сокращения риска такого типа сделок нужно прежде всего создать эффективную систему вознаграждения менеджеров, способную обеспечить высокое качество предоставляемых ими услуг, и провести предварительные консультации с важнейшими клиентами для выяснения их отношения к перемене собственника.

## Новые рынки: приобретения за пределами страны

Поскольку рынки большинства товаров и услуг все более глобализуются, компании все чаще стремятся выйти за рамки национального рынка. Органичный рост за счет внедрения новых операций может потребовать затрат большого количества времени и денег.

Чтобы стать международной компанией, производитель местной продукции, такой как вино или сыр, должен найти дистрибьюторов и розничных продавцов на зарубежных рынках. Эта модель, разумеется, работает и в других отраслях, в частности, в производстве программного обеспечения. Самый известный и наглядный пример — история *Microsoft*. В сущности, такие компании — это своего рода «интеллектуальные виноградники», производящие свое «вино» в Редмонде, Вашингтоне и просто нуждающиеся в создании системы мировой торговли и обслуживания.

Однако для большинства компаний выход на мировые рынки возможен в основном за счет приобретений лишь потому, что путь естественного развития занимает слишком много времени и не обеспечивает необходимого масштаба производства.

Выход на новый в географическом отношении рынок за счет приобретения на этом рынке аналогичного бизнеса не связан с большим риском. Покупатель знает бизнес-модель и способен добиться определенного снижения затрат за счет синергии, обусловленной транснационализацией деятельности. Однако работать в условиях чужой культуры, чужого законодательства и, возможно, чужого языка, как правило, нелегко. Успех обычно определяется наличием сильного местного менеджмента.

---

## ОШИБКИ EMAP

В 1998 году британское журнальное издательство *EMAP* решило за 1,5 млрд долларов приобрести американское журнальное издательство *Petersen*. На первый взгляд казалось, что аме-

риканский бизнес похож на британский. Но на самом деле рынки США и Великобритании функционировали совершенно по-разному. В Соединенном Королевстве большинство журналов продаются через газетные киоски и важнейшей составляющей прибыли является розничная наценка. В США большинство журналов распространяются по подписке по очень низким ценам для охвата крупной читательской аудитории, а источником прибыли является продажа рекламного пространства. Компания *EMAP* исходила совершенно из иных предположений и в результате была вынуждена через три года продать компанию, потеряв при этом 1 млрд долларов. *Wall Street Journal* назвал сделку «катастрофической» и привел высказывание одного из специалистов в этой области: «Они доверили управление слишком большому числу британцев, вместо того чтобы положиться на американцев»<sup>17</sup>.

---

### УСПЕХ REED

Опасное заблуждение предполагать, что условия для бизнеса за рубежом будут такими же, как на внутреннем рынке.

Другое британское издательство, *Reed Elsevier*, «заплатило» за выход на гигантский американский рынок покупкой издательства *Harcourt General Inc*, выпускающего учебную литературу. За восемь месяцев, которые потребовались для получения всех официальных разрешений, была проведена тщательно спланированная интеграция. Управление вновь созданной компанией было поручено американским менеджерам. Оно осуществлялось совершенно не так, как в Европе. Приобретение пользовалось успехом у инвесторов, а газета *The Times* назвала его «образцовым», приведя высказывание одного из американских менеджеров: «Столкновения культур не было, хотя оно могло бы произойти, учитывая, что американская компания расположена во Флориде, а британско-голландская материнская компания имеет штаб-квартиру в Лондоне»<sup>18</sup>.

## Новые отрасли

Самые рискованные сделки — те, при которых деньги акционеров используются менеджерами для вхождения в новый, отличный от базового, бизнес. Обычно акционеры бывают против заключения таких сделок, потому что, будучи инвесторами, они сами могут осуществить покупку отдельной компании.

Попытка французской компании *Vivendi*, работающей в области водоснабжения и канализации, войти в американскую индустрию музыки и развлечений была основана на непродуманной стратегии, нацеленной на распространение американской продукции через европейские системы мобильной связи. Как показала практика, производство музыкальных записей имело мало общего с очисткой воды, а французские промышленники совершенно не понимали, что такое Голливуд. Последовала катастрофа.

Успешная и богатая компания, работающая в оказавшейся под угрозой отрасли, может использовать свой «здоровый» бухгалтерский баланс и навыки управления для радикальной диверсификации бизнеса. Типичный пример: табачные компании, столкнувшиеся с судебными исками и законодательными ограничениями, вышли за рамки своей отрасли за счет создания филиалов по производству продуктов питания и услуг.

Компания *Philip Morris* приобрела компании *Miller Brewing*, *Kraft General Foods* и *Nabisco Foods*. Трудно сказать, действительно ли эти сделки создали стоимость или акционеры получили бы больше, оставшись в прежней отрасли, но риск, связанный с созданием конгломерата, конечно, был сокращен за счет покупки компаний, имеющих авторитет на рынке.

## ПЕРЕГОВОРЫ: ПРИНЯТИЕ ВЫИГРЫШНЫХ ДЛЯ ОБЕИХ СТОРОН РЕШЕНИЙ

Все сделки в той или иной степени требуют проведения переговоров. Кто что получает? Как будет поделена «добыча»?

Классический вопрос при слиянии — это вопрос о том, какой долей акций в новой компании будут владеть акционеры обеих исходных компаний.

При приобретении главный вопрос — вопрос о цене. Другие немаловажные вопросы — об экспертной оценке, просроченных долгах, условиях увольнения представителей высшего руководства и о выполнении ранее принятых компанией-продавцом контрактных обязательств.

Наиболее сложны переговоры при создании совместного предприятия, поскольку интересы и поведение компаний-участниц должны быть отражены в официальных соглашениях.

Существует огромное множество литературы о способах ведения и технике переговоров. Большинство авторов сходятся на том, что главное — это поиск взаимовыгодных условий, позволяющих выигрывать обеим сторонам.

Всеми важнейшими переговорами должен, безусловно, руководить СЕО, даже если физически его присутствие требуется только для подписания соглашения. Перед началом переговоров он должен дать четкие инструкции об основных условиях и желаемых результатах. Для того, кто ведет переговоры, нет ничего хуже, чем кардинальные изменения этих условий в ходе переговоров.

Все переговоры — это поиск компромисса, то есть решения, приемлемого для обеих сторон. Об этом написано несколько замечательных книг<sup>19</sup>. Мне хотелось бы дать ряд советов, касающихся ведения переговоров.

- Внимательно слушайте и задавайте много вопросов. Ваша цель не в том, чтобы сказать другой стороне, чего вы хотите (по крайней мере, с самого начала), а в том, чтобы просто выявить ВСЕ разногласия.
- Ищите решения, которые удовлетворяют партнеров и не требуют от вас серьезных уступок. Удивительно, но часто оказывается, что то, чего добиваются ваши

<sup>19</sup>Роль руководителя

партнеры, для вас очень мало значит, и вы легко можете удовлетворить их пожелания.

- Руководите процессом переговоров. Предложите, чтобы вы или кто-то из членов вашей команды советников готовили документы для обсуждения, делали записи и занимались организацией встреч. Контроль над процессом переговоров повышает вероятность достижения желаемых результатов.
- Когда придет время (лучше, если это случится как можно позже), перечислите все ваши требования, а затем представьте все проблемы обеих сторон в виде таблицы. Это должно быть сделано до того, как вы начнете обсуждать отдельные пункты.
- Старайтесь не договариваться по каждому пункту в отдельности, а сразу переходите к обсуждению пакета предложений. Прежде чем начать обсуждение пакета предложений, перечислите еще раз вопросы, о которых, как вы считаете, вы уже договорились, чтобы убедиться в том, что другая сторона правильно вас понимает. Когда вы это сделаете, тогда (и только тогда) вы можете сказать: «Я согласен».
- Говорите всем, кто вас услышит, что вести переговоры в стиле «вы хотите 100, я даю 50, давайте поделим разницу и сойдемся на 75» глупо и бессмысленно. А затем, ближе к концу обсуждения, именно так и сделайте, предъявив очень высокие требования. Хотя это *действительно* неправильный подход к ведению переговоров, людям все же очень нравится формулировка «давайте сойдемся на...», и они найдут ее великолепной.
- Всегда «оставляйте» свое самолюбие за дверью, ведущей в зал для переговоров, и будьте готовы к унижению, снисходительному отношению к вам и оскорблениям. Если ваш партнер по переговорам хочет доказать, что он умнее вас, соглашайтесь с ним. Старайтесь сделать вид,

что вы глупее его. Просто старайтесь получить от сделки то, что вам нужно. Ваши партнеры будут настолько заняты вами, что забудут о предмете сделки.

- Постарайтесь представить дело так, что вы не являетесь высшей инстанцией в принятии окончательного решения. «Мне нравится ваш пакет предложений, но я хочу представить его моему совету директоров». Самолюбивые руководители, любящие демонстрировать, что именно они принимают окончательные решения, сталкиваются с проблемами. В ходе любых переговоров они оказываются в чрезвычайно невыгодном положении, поскольку на любое конкретное предложение могут ответить только «да» или «нет». Даже если именно вы принимаете окончательное решение, не признавайтесь в этом.

## КАК СДЕЛАТЬ ТАК, ЧТОБЫ ОБЪЕДИНЕННЫЕ КОМПАНИИ РАБОТАЛИ

Результатом слияний и приобретений становится изменение контроля над бизнесом. По крайней мере, так должно быть. Ключевой фактор успеха — принятие в первый же день четкого решения о том, кто будет руководить объединением, и жесткое проведение его в жизнь.

Многие слияния и даже приобретения осложняются политическими компромиссами. Концепция совместного управления компанией двумя СЕО выглядит смешно. Такое управление всегда будет приводить к плачевному результату. Все, кто работает в компании или связан с ней (служащие, клиенты и поставщики), должны иметь четкое представление о том, кто несет ответственность и кто руководит вновь созданной компанией. Конечно, можно иметь сильных и независимых исполнительных директоров подразделений, но на вершине пирамиды должен стоять один человек — начальник, проводящий единую политику.

## Слияния отличаются от приобретений

Истинные слияния редки. Это действительные объединения, предполагающие интеграцию двух компаний для создания одной более крупной. Это интеграция двух, часто разных, культур. Это синергия в истинном смысле, означающая, что две взаимодополняющие компании вместе будут стоить больше, чем обе они по отдельности.

По правилам бухгалтерского учета продавцы получают акции компании-покупателя без уплаты налогов. По причинам, связанным с законодательством, такие сделки часто называются «слиянием», но на самом деле это именно приобретения, в рамках которых деньги не переходят из рук в руки. Настоящее слияние — это объединение двух организаций с взаимодополняющими потребностями, причем управляющие обеих компаний должны *желать* объединения и играть определенную роль в объединенной компании или покинуть ее.

Некоторые слияния осуществляются для увеличения масштабов операций. Например, два региональных газетных издательства могут слиться для совместной покупки и использования нового оборудования для печати. Два небольших банка, имеющих взаимодополняющие филиалы, могут слиться для улучшения обслуживания определенного региона. Объединенный банк будет получать больше прибыли, чем оба небольших банка по отдельности.

В результате настоящего слияния акционеры объединяющихся компаний получают меньшую долю в более крупном бизнесе, которая, однако, обеспечивает им более высокую прибыль.

Термин «приобретение» означает, что одна компания покупает активы другой. Предметом сделки может быть просто здание офиса или транспортные средства. Но весьма часто это именно другая компания. Очень крупное приобретение имеет многие черты слияния, поскольку компании и их служащие должны быть интегрированы. И даже если акции приобретаемой компании переходят из рук в руки, зачастую бы-

вадет сложно сказать, кому принадлежит реальная власть во вновь созданной компании. Небольшие приобретения обычно легче поддаются ассимиляции, поскольку они реже меняют характер или методы работы компании-покупателя.

## VIACOM НЕ ВЫДЕРЖИТ ДВОИХ

Компания *Viacom*, одна из крупнейших в мире медиакомпаний, была создана в мае 2000 года путем объединения американской теле- и радиокompании *CBS*, управляемой Мелом Кармазином, и медиагруппы *Viacom*, в которую входили компании *Paramount Studios*, *MTV* и издательство *Simon & Schuster*, созданные Самнером Редстоном.

В процессе слияния (технически оно было выполнено за счет покупки *CBS* компанией *Viacom*) предполагалось, что два волевых предпринимателя будут вместе управлять объединением в качестве CEO. Это решение было отклонено Кармазином, который заявил журналу *Wall Street Journal*:

«Сделка, предполагающая, что CEO одной компании будет работать совместно с представителем другой компании, вряд ли окажется успешной. Два человека не могут ежедневно осуществлять управление компанией. Это вызывает неразбериху. Это политический вопрос. Когда дело доходит до принятия решений об операциях, нельзя иметь двух управляющих»<sup>20</sup>.

В конце концов С. Редстон стал исполнительным директором, а М. Кармазин занял пост операционного директора (*Chief Operating Officer, COO*), однако в новом уставе компании было четко зафиксировано, что именно Кармазин руководит операциями. Согласно официальным документам он не мог быть уволен в течение трех лет после совершения сделки, и именно он должен был руководить решением текущих проблем. Должности могут называться как угодно, но распределение ответственности должно быть четко зафиксировано.

## Человеческий фактор

Лишь в редких случаях слияния и приобретения касаются только активов. В большинстве сделок вместе с бизнесом «покупается» команда менеджеров, то есть там, где раньше была одна команда, появляются две. Это может создать «излишек» менеджеров и породить проблемы, связанные с нечетким определением круга обязанностей и «размыванием» сферы ответственности.

В своей книге о Джоне Д. Рокфеллере, создавшем за счет ряда приобретений компанию *Standard Oil*, Дэниел Гросс пишет: «Помимо идеи создания на основе объединения собственно компании *Standard Oil*, его величайшее достижение заключается в том, что ему удалось объединить сильных людей и сделать так, чтобы они вместе работали и эффективно управляли компанией»<sup>21</sup>.

Именно личностные качества, обеспечивающие предпринимателю успех при создании компании, — дальновидность, вера в себя, настойчивость, самолюбие и прижимистость, — часто серьезно затрудняют интеграцию его бизнеса в крупную корпорацию. В таком случае лучшие приобретения — это обычно те, по совершению которых такой волевой руководитель купленной компании может быть уволен в первый же день, поскольку компания-покупатель имеет четкий план действий и собственных менеджеров; или же те приобретения, после которых энергичному основателю приобретенной компании может быть предоставлена достаточная самостоятельность и он будет, как и раньше, прекрасно себя чувствовать в новых корпоративных условиях.

Так поступил Д. Рокфеллер, и многие представители высшего руководства компании *Standard Oil* лишились званий основателей приобретенных им компаний, но стали преданными и предприимчивыми руководителями подразделений.

## Сокращение затрат и синергия

Слияния и приобретения должны давать менеджерам объединенной компании возможность сокращать затраты и/или обеспечивать синергию.

Возможности сокращения затрат, например отказ от одного из двух головных офисов, создание единой финансовой системы, закрытие заводов и переориентация производственных мощностей, относительно легко выявить и реализовать. Главная причина неудач заключается в том, что объединившиеся компании стремятся сохранить собственную (ставшую после объединения излишней) инфраструктуру, а новые топ-менеджеры не склонны с этим бороться.

Синергия, возникающая, например, за счет увеличения объема продаж или объединения клиентуры, гораздо менее «осязаема». В условиях неожиданной смены собственников менеджеры подразделений часто начинают смотреть на бизнес «сквозь узкие бойницы башни», защищая свою «территорию» и отказываясь от сотрудничества.

Например, банк, предоставляющий услуги по открытию текущих счетов, покупает страховую компанию, занимающуюся страхованием автомобилей. «Мы будем совместно использовать клиентуру за счет перекрестных продаж», — говорят представители банка. Хорошо. Может быть, они действительно будут это делать, но не исключено, что клиенты предпочтут страховать свои автомобили в специализированной компании.

Телефонная компания покупает фирму, производящую музыкальные записи: «Мы будем продавать музыку нашим абонентам». Отлично. Но что, если клиенты захотят покупать записи, которые данная компания не производит?

## Успех обеспечивают преданные команды

Управление двумя объединенными организациями существенно отличается от управления в обычных условиях и, как правило, требует преданных исполнителей. Кто-то должен

нести ответственность за разработку специальных планов и четкое достижение определенных целей. Обычно это означает создание новой организационной структуры и предоставление служащим новой работы.

Процесс слияния может привести ко многим пертурбациям, поэтому обычно нужен менеджер, работающий на условиях полной занятости (возможно, внешний консультант), который принимал бы на себя удары и избавлял представителей высшего руководства вновь созданной компании от многочисленных забот. Исследования компании *Deloitte & Touche* показывают, что наличие руководителя, управляющего процессом интеграции на условиях полной занятости, — главный фактор эффективности вновь созданной компании<sup>22</sup>.

### Краткие выводы

- Для СЕО очень важно умение создавать компании путем слияний и поглощений. Они должны активно участвовать в переговорах, предшествующих сделке, и руководить процессом интеграции.
- Большинство компаний, созданных в результате слияний и поглощений, оказываются неэффективными из-за плохой организации процесса интеграции.
- Наименее рискованные сделки — это «скрытые» приобретения, позволяющие добиться снижения затрат за счет консолидации.
- Лучший способ ведения переговоров — это поиск решений, позволяющих выигрывать обеим сторонам.
- Управление интеграцией после совершения сделки требует особого умения и наличия преданной команды.

## РАССКАЗ ОБ ИСТОРИИ КОМПАНИИ: ПРОЦЕСС ПЕРЕДАЧИ ИНФОРМАЦИИ

*Если компания хочет процветать, иметь хорошие показатели результатов деятельности и высокую рыночную стоимость, она должна уметь производить хорошее впечатление. СЕО играет основную роль в создании имиджа компании и в управлении процессом коммуникаций. Важнейший период для реализации этих целей и достижения положительных результатов — первые сто дней нового руководителя.*

**К**омпании, о которых складывается хорошее мнение, более успешны, чем неизвестные или считающиеся плохими. Компаниям, имеющим плохой имидж или не имеющим никакого имиджа, труднее получать капитал, нанимать и удерживать специалистов, запускать новую продукцию и осуществлять сделки. Фирмы, продающие товары и услуги населению, нуждаются в сильных потребительских брендах. Выигрывают от хорошей репутации и фирмы, торгующие с другими компаниями. Иметь «доброе имя» выгодно всем. В эпоху, когда информация распространяется мгновенно, исполнительный директор должен обеспечить безупречную репутацию компании.

СЕО играет роль бренд-менеджера компании, а некоторые считают, что ему положено также выполнять и обязанности директора по связям. Однако в 1990-е годы СЕО

обычно занимали такое высокое положение, что персонально были более известны, чем возглавляемые ими компании. Эта тенденция оказалась разрушительной. «Звездой» должна быть именно компания или ее товар, а не отдельная личность.

В главе 1 перечислены основные контрагенты компании, которые должны получать о ней информацию. Их восприятие компании следует контролировать. Хотя для работы с различными группами контрагентов можно нанять специалистов по связям, исполнительные директора не могут оставаться в стороне от этого процесса. Характеристики продукции и услуг компании, отношение к работе и поведение ее служащих составляют важную часть информационного послания компании.

## ЦЕНА РЕПУТАЦИИ

Репутация компании — один из наиболее ценных ее активов. Хорошая репутация обеспечивает:

- увеличение объема продаж потребителям, которые восхищаются продукцией (услугами) уважаемой компании;
- возможность нанимать лучших специалистов и удерживать служащих, заинтересованных в работе в известной компании, а также обеспечивать мотивацию труда за счет неденежных стимулов;
- рост цены акций благодаря высокому рейтингу, который к тому же помогает финансировать приобретения;
- облегчение доступа к капиталу, который предоставляют банкиры и акционеры компаниям, имеющим хорошую репутацию, под более низкий процент;
- большие возможности для слияний и приобретений, поскольку приобретаемые компании рассматривают компанию-покупателя в качестве желательного партнера.

Таков классический «круговорот добра», но его нужно держать под контролем и не пускать на самотек. Поистине великие корпоративные истории произведут впечатление на всех заинтересованных лиц и обеспечат компаниям их поддержку.

Процесс донесения информации требует от СЕО вдумчивого нестандартного подхода и творческого применения приобретенных навыков. Видение и стратегия должны быть сформулированы так, чтобы они были убедительными и понятными как внутри компании, так и в ее внешнем окружении. Служащие должны понимать и принимать идеи, определяющие структуру и тактику компании. Перспектива роста прибыли привлечет инвесторов, что будет способствовать росту стоимости ее акций.

## СОЗДАНИЕ КОРПОРАТИВНЫХ МИФОВ

Рассказ об истории компании — это именно рассказ. Простое, яркое и убедительное повествование, рисующее сегодняшнее положение компании и путь, по которому она идет. Все мы любим незамысловатые легенды о странах, людях, спортивных командах и кинозвездах. Они помогают нам лучше понимать их. То же самое можно сказать и о компаниях.

Позвольте мне привести несколько примеров того, как история компании может быть представлена в одном абзаце. Это не официальные версии, а свободное изложение.

---

### КОМПАНИЯ *MICROSOFT*

Компания *Microsoft* была создана бывшим студентом Гарварда Биллом Гейтсом, который вдруг понял, что программное обеспечение важнее «железа». Для компании характерна жесткая и агрессивная деловая тактика. Она первой использовала

(разработанную другими) концепцию простого графического интерфейса *Windows*. Продавала большинство (разработанных другими) популярных приложений, таких как текстовые редакторы и программы электронной почты. Мировой лидер. Непобедимая компания.

---

### **КОМПАНИЯ *SOUTH WEST AIRLINES***

*South West Airlines*, осуществляя рейсы прямого назначения, предоставляет дешевые, только самые необходимые услуги. Процветает авиакомпания благодаря харизматическому руководителю — Хербу Келленеру. Объем ее продаж и прибыль постоянно растут. Более высокая, чем у других авиакомпаний, прибыль обусловлена четкой ориентацией на снижение затрат и высокую исполнительскую дисциплину. Этот подход часто пытаются копировать другие недорогие авиакомпании, но превзойти *South West Airlines* не удастся никому. Авиакомпания намерена и дальше наращивать прибыль и увеличивать свою долю на рынке.

---

### **КОМПАНИЯ *DELL COMPUTERS***

Компанию *Dell Computers* по производству персональных компьютеров основал студент колледжа Майкл Делл из Техаса. Им впервые была применена идея сборки компьютеров на заказ и изготовления их точно в срок. Фирма блестяще использует систему заказов по почте и через Интернет. Она растет быстрее других производителей компьютеров и намерена в дальнейшем также находить новаторские производственные решения.

---

Это простые истории, напоминающие «сверхидею» голливудского фильма. Но именно простота делает их выразительными и вызывает отклик у всех контрагентов компаний.

Руководители представленных компаний (Б. Гейтс, Х. Келленер и М. Делл) известны не сами по себе, а потому, что создали компании-«звезды». Их собственное «я» менее значимо, чем «личность» корпорации. СЕО тоже должен быть готов к тому, чтобы стать «главным рассказчиком» своей фирмы. Однако ему следует избегать соблазна стать солистом-«звездой».

Такие мифы могут быть блестящими изобретениями специалистов по пиару, но скорее всего они просто отражают представления о компаниях, сложившиеся с течением времени благодаря их поведению и грамотным связям с общественностью.

## СТИЛЬ СЕО

В процессе передачи информации важно не только ее содержание, но и форма, в которой она подается. То, *как* рассказывается история, часто столь же важно, как и ее содержание. У каждого руководителя компании есть свой, особый подход к передаче информации. То, как он это делает, определяет эффективность сообщения. Билл Гейтс известен своими электронными письмами, Джек Уэлш — написанными от руки записками, Тони О'Рейли (бывший СЕО корпорации *Heinz*) — послеобеденными выступлениями, Уоррен Баффет — своими годовыми отчетами.

Важно понимать, что к донесению информации нет универсального подхода. Если руководитель плохой оратор, то ему следует избегать выступлений на конференциях, хотя трудно представить себе хорошего СЕО, не умеющего выступать публично.

Одни могут быть замечательными собеседниками за обедом, когда развлекают окружающих и внушают им симпатию. Для других общение — тяжелый труд, и обед прерывается длительными напряженными паузами. Одни блестяще говорят по телефону, другие отвечают на звонки сжато и сухо. Независимо от содержания послания, руководители должны

использовать испытанные и надежные, подходящие именно им приемы передачи информации и избегать тех, которые они считают для себя проигрышными.

Не будет ничего зазорного в том, если исполнительному директору придется пройти курс обучения по проведению презентаций или работе со СМИ. Это технические навыки, и их следует изучать так же, как бухгалтерское дело, информационные технологии и конъюнктуру рынка. Простые менеджеры могут благополучно избегать крупных презентаций и общения со СМИ, но назначение на пост CEO делает для него исполнение этой обязанности неизбежным.

Руководителям компаний необходимо последовательно придерживаться избранного стиля общения. Аудитория может быть сбита с толку, если тот же самый человек в одних случаях бывает бесцеремонным и лишенным чувства юмора, а в других — рассудительным, внимательным и способным тонко пошутить. Резкая смена манеры общения заставляет людей подозревать, что их обманывают или что-то идет не так. Исполнительные директора должны быть честны перед собой в оценке того, как их обычно воспринимают окружающие, и всегда стараться просто быть самими собой. Игра — дело профессиональных актеров.

CEO и сами выступают центральной фигурой, определяющей имидж компании. Лаура Мазур пишет в журнале *Marketing*:

«...нравится им это или нет, но представители высшего руководства являются ценностным элементом бренда компании... «бренд» руководителя указывает на то, к чему стремится компания»<sup>1</sup>.

## СРЕДСТВА ПЕРЕДАЧИ ИНФОРМАЦИИ

Для компании и ее руководителя главная проблема, связанная с коммуникациями, состоит в том, что одновременно приходится удовлетворять потребности различных аудиторий

и соответствовать их ожиданиям. Как правило, компания располагает разными средствами донесения информации, но большая их часть рассчитана на конкретную аудиторию.

Сжатые, юридически точные финансовые сведения и отчеты *10Ks*<sup>2</sup> представляют интерес для профессиональных инвесторов, но служащих и клиентов могут сбить с толку и даже произвести на них неблагоприятное впечатление. Порой годовой отчет оказывается дорогим «упражнением» в самовозвеличении. Мне дважды пришлось иметь дело с компаниями, стоимость годового отчета которых превышала отраженную в них ежегодную прибыль. Если составление годовых отчетов не контролировать, они могут превратиться в «монстров», живущих своей собственной жизнью. Кроме того, чрезмерные расходы на их подготовку нередко создают негативное впечатление, свидетельствуя о расточительности компании.

Уоррен Баффет использует годовые отчеты компании *Berkshire Hathaway* в качестве инструмента распространения своей философии инвестиций. Постепенно они стали «обязательным для чтения» и часто цитируемым изданием. Сэр Мартин Соррел из компании *WPP* приводит в годовых отчетах анализ и оценку важнейших тенденций в области маркетинга и рекламы. Его отчетами часто пользуются специалисты в области СМИ, рассматривая их как вклад в интеллектуальную собственность компании.

Разумеется, оба руководителя могли бы просто озвучить свои идеи о развитии отрасли и в любое удобное для себя время рассказать о своих подходах к инвестированию. Однако годовой отчет играет роль «предлога» или «зацепки».

Внутренние информационные бюллетени, освещающие успехи софтбольной команды сотрудников компании\*, способствуют улучшению нравственного климата в коллективе, но не представляют интереса для инвесторов и вряд ли могут помочь в увеличении объема продаж или повышении лояль-

---

\* Софтбол (*softball*) — спортивная игра наподобие бейсбола. — Прим. перев.

ности клиентов. Другой недостаток «домашних» документов — то, что большинство служащих относятся к ним с определенным скептицизмом, считая их своего рода пропагандой, которой нельзя верить. Статьи о социальных аспектах деятельности компании и общая информация о новых подразделениях или планах по сокращению затрат замечательны, но интервью с боссом в этом аспекте часто выглядит, как попытка проведения идеологической линии партии в бывшем СССР.

На практике краткий очерк о руководителе в деловом журнале или интервью о перспективах компании в *Wall Street Journal* или *Financial Times* вызывают больше доверия. Внешние публикации, воспроизведенные во внутренних документах, могут быть приняты гораздо более благожелательно.

Встречи с людьми «лицом к лицу» используются недостаточно часто, поскольку, как считают руководители компаний, они отнимают слишком много времени. И все же СЕО должны уметь выступать на публике. По этим выступлениям разные аудитории будут судить о бизнесе в целом.

Презентации в деловых центрах с целью привлечения инвесторов стали сегодня обязательной частью повседневной деятельности большинства акционерных компаний. Однако они представляют интерес не только для инвесторов, но и для служащих компании и даже для ее клиентов. Хорошо поданные необходимые материалы рисуют яркую картину деятельности фирмы и ее перспектив. Если СЕО на таких презентациях прекрасно справляется со своей ролью, это создает хороший моральный климат, поскольку люди чувствуют, что бизнес находится в надежных руках.

Электронные письма — это благословение или проклятие? Несомненно, все мы получаем (и, возможно, отправляем) слишком много писем. Возникает опасность того, что мы начинаем воспринимать их, как телефонный разговор, то есть как нечто неофициальное и необязательное. Но как показывает растущее число судебных разбирательств, электрон-

ные письма фиксируются (возможно, навсегда) в виде распечатки.

Майкл Эйзнер, исполнительный директор компании Disney, советует использовать «электронный замок с часовым механизмом», не позволяющий немедленно отвечать на сомнительные внутренние электронные послания, вводящие в искушение «выпустить пар», чего мы никогда не позволяем себе в обычном письме или записке. Электронное письмо, написанное поздно вечером в отеле после продолжительного застолья, необдуманное, с грамматическими ошибками и, возможно, оскорбительное, может причинить непоправимый ущерб деловым отношениям, иногда даже больший, чем любое резкое высказывание в разговоре. Словом, все мы посылаем и получаем больше информации, чем необходимо.

## Интернет приходит на помощь

Большинство корпоративных посланий представляют собой некое «проталкивание» идей. Это значит, что они предназначены для конкретной аудитории и именно ей адресованы. Электронное письмо, записка, речь, видеопленка, брошюра, презентация, годовой отчет — все это целевые средства коммуникаций.

Кто-то решает, кому предназначено послание и что оно должно содержать. Обычно это означает, что любое конкретное сообщение не отвечает потребностям никакой иной аудитории, кроме целевой, которая, впрочем, редко получает именно те сведения, что ей нужны, или страдает от избытка или недостатка информации.

Интернет и его «близкие родственники» — корпоративные сети (интранет) — изменили это положение. В ответ на запрос можно получить огромное количество информации, аргументов и фактов. Пользователь может решать, какая именно информация, представленная на веб-сайте, ему нужна, и получать ее в любое удобное для него время. Роль ком-

пании заключается в том, чтобы постоянно обновлять информацию на сайте и обеспечивать логичную структуру и удобные средства поиска.

Многие корпоративные веб-сайты остаются дорогой и бесполезной игрушкой, потому что на них просто воспроизводятся стандартные печатные документы. Между тем этот инструмент коммуникаций все больше позволяет заинтересованным лицам выбирать нужные им данные.

Каждая отдельная страница корпоративного сайта должна иметь конкретного «владельца», отвечающего за ее постоянное обновление. Общий вид, содержание и структуру сайта должен контролировать один «хозяин» в головном офисе компании. Однако ответственные за сайты обычно больше озабочены тем, как сайт работает, а не тем, что на нем представлено.

Исполнительные директора обязаны регулярно просматривать и контролировать содержание сайтов своих фирм, ведь именно сайты все чаще становятся публичным «лицом» компании.

## ОТНОШЕНИЯ С ИНВЕСТОРАМИ И ЦЕНА АКЦИЙ

Стоимость акций компании зависит не только от ее прошлых, настоящих и будущих денежных поступлений. Она зависит также и от того, как инвесторы воспринимают компанию. В конечном счете, инвесторы покупают акции, поскольку думают, что другие люди тоже хотят их приобрести. Инвесторы покупают акции той компании, которую они считают способной создавать позитивный имидж.

Экономист Джон Мейнард Кейнс сравнил этот подход с «конкурсом красоты» для читателей газеты. На таком конкурсе читатель должен выбрать шесть фотографий самых красивых девушек из сотен снимков. Победит тот, кто угадает, какую «красавицу» выберет большинство читателей.

«При этом нередко выбирается не та девушка, которую кто-то действительно считает самой красивой, и даже не та, которую искренне считают самой красивой большинство читателей... Мы приносим в жертву свой рассудок, пытаюсь угадать, кого из девушек большинство читателей будет считать понравившейся большинству»<sup>3</sup>.

Таким образом, стоимость акций компании зависит не только от того, как она работает, но и от того, как ее воспринимают. Сообщество инвесторов действительно хочет, чтобы фирмы умели грамотно управлять своим имиджем.

### Аналитики и инвестиционные менеджеры

Суждения Уолл-стрит или Сити о той или иной компании определяются прежде всего аналитиками. Аналитики, обслуживающие покупателей акций, работают на инвестиционные банки и брокерские конторы, которые делают деньги за счет сделок с акциями. Аналитики, обслуживающие продавцов акций, работают на инвестиционных менеджеров и живут за счет отбора «фаворитов».

В последние несколько лет репутация аналитиков, обслуживающих покупателей акций, резко ухудшилась, потому что на них стали смотреть скорее как на маркетологов при работодателях-банкирах, чем как на независимых честных советников. Зачастую это несправедливо, поскольку среди них немало честных, работающих и независимых специалистов, но их «порочит» структура, в которой они работают.

Контакты с обеими группами аналитиков чрезвычайно важны для CEO, поскольку они обеспечивают возможность объективной обратной связи, показывая, как работает компания, как воспринимает ее сообщество инвесторов и, самое главное, что будут предпринимать конкуренты. Беседа с умным и хорошо информированным аналитиком — лучший вариант бесплатного консалтинга, которым может располагать руководитель.

## ОТНОШЕНИЯ СО СМИ

Значительное число представителей высшего руководства (включая СЕО) опасаются журналистов и настороженно относятся к интервью в СМИ. Они полагают, что журналисты имеют определенные цели, стремятся причинить им вред или раскопать какую-нибудь грязную историю. На самом деле журналисты просто хотят узнать интересную «историю», неважно, позитивную или негативную, и справедливо полагают, что исполнительные директора должны быть доступны для СМИ. Нравится им это или нет, но СЕО — фигуры публичные. Возможность критики (или восхваления) со стороны СМИ — это своего рода «плата» за высокое жалование и респектабельный офис.

Британское деловое сообщество хорошо знает историю Джеральда Рэтнера, который погубил свою карьеру и семейное предприятие, шутки ради заявив на публичном мероприятии, что некоторые из его ювелирных изделий — «дерьмо», и потому он может позволить себе продавать их так дешево. Эту «шутку» он неоднократно допускал и раньше, но она стала широко известной только после того, как появилась в СМИ. Журналисты, сделавшие из нее «историю», во все не желали зла Рэтнеру, они просто обыграли его сомнительное высказывание.

Вскоре после своего назначения на пост СЕО Джек Уэлш, руководя реализацией программы изменений культуры компании *General Electric*, писал:

«Настроение в компании менялось в зависимости от оценок в СМИ и цены наших акций. Каждая позитивная статья, казалось, заставляла людей воспрять духом. Каждая негативная оценка была на руку нытикам»<sup>4</sup>.

Исполнительных директоров и других представителей высшего руководства компаний комментарии в СМИ раздра-

жают потому, что они не могут их контролировать. Но именно благодаря независимости СМИ читатели доверяют им гораздо больше.

В целом журналисты бывают трех типов:

- узкие специалисты, следящие за развитием одной отрасли экономики или даже компании и осведомленные не меньше аналитиков фондового рынка;
- репортеры, пишущие на самые разные темы;
- редакторы, контролирующие программы, газеты и журналы.

СЕО (даже крупнейшей компании) желательно поддерживать знакомство с журналистами, специализирующимися на его отрасли или компании. Как и аналитики фондового рынка, они могут обеспечивать ценную объективную обратную связь и служить источником информации о конкурентах.

Знакомство с редакторами дает компании, по крайней мере, одно преимущество: заставляет постоянно думать, все ли ею делается правильно, а также обеспечивает более сбалансированное освещение ее деятельности, снижая вероятность возбуждения судебных дел. Однако исполнительные директора ошибаются, полагая, будто журналисты — их настоящие «друзья», которые станут снисходительно относиться к ошибкам. Приятная встреча за обедом, обмен шутками и комплиментами четыре раза в год занимают ничтожное место в профессиональной жизни журналиста. Давление со стороны пишущих коллег, редакторов и конкурирующих СМИ не позволяет журналистам, даже при близком знакомстве с СЕО, обеспечивать им «прикрытие» в случае промахов с их стороны.

## ВНУТРЕННИЕ ОТНОШЕНИЯ

Другие «получатели информации», но уже внутри компании, — это служащие. Корпоративные информационные послания должны быть понятными им как по соображениям

этики, так и потому, что служащие сами являются важнейшим каналом передачи информации во внешнее окружение компании.

Служащие — это группа контрагентов компании, которая скорее, чем любая другая группа, способна создать репутацию исполнительному директору. Например, репутацию «лицемера»: если руководитель расточителен, то его призывы снизить затраты вызовут самую негативную реакцию.

Внутри компании нет более мощного и внушающего доверие информационного послания, чем слова «исполнительный директор лично сказал мне, что...». То, что СЕО говорят своим непосредственным подчиненным, распространяется на всех уровнях организации и встречает гораздо больше доверия, чем большинство письменных посланий. Именно здесь СЕО могут завоевать или разрушить свою репутацию «честных руководителей». Если они будут говорить разным людям разные вещи или потакать политическим интригам, рано или поздно их поймают на лжи.

Если руководителю компании приходится передавать неприятное «послание» или принимать непопулярные меры, он должен быть последовательным, справедливо оценивая тот или иной случай, а не стараться откупиться от недовольных менеджеров туманными обещаниями. Дело в том, что компании — это не оплот демократии, и политика не должна играть в них никакой роли. Обсуждение допустимо. Конспирация и компромисс — нет.

### Дела говорят больше слов

Руководители компаний должны совершать как можно больше авторитетных дел, которые красноречивее любых слов. Чарльз Хеймболд, исполнительный директор компании *Bristol-Myers Squibb*, пишет:

«Люди видят, что я выхожу к клиентам вместе с продавцами. Они видели, что во время

разрушительных зимних штормов в Квебеке я немедленно позвонил туда, чтобы выяснить, что случилось с нашими людьми, и убедиться в том, что аварийное электропитание работает. Они могут видеть, что я так же предан моим сотрудниками и так же заинтересован в их успехах, как и они сами»<sup>5</sup>.

В начале своей карьеры я работал телерепортером на *BBC*. Однажды в выходной нас навестил начальник нашего начальника Майкл Грейд, который в то время руководил компанией *BBC One*. Мы освещали историю кораблекрушения в Северном море, и у нас не хватало сотрудников. Грейд предложил нам помощь и исполнял роль ассистента, помог найти представителя береговой охраны для интервью. Он делал это с чувством юмора и весьма успешно. Я не знаю, был ли он искренним или играл, но в течение нескольких недель все говорили о нем с восхищением.

Не стоит считать проявлением цинизма или манипулирования людьми случаи, когда руководитель сознательно решает сделать что-то, демонстрирующее его вовлеченность в работу, принимая определенные меры, чтобы убедиться: окружающие правильно воспринимают его действия. Если исполнительные директора действительно выполняют заказы клиентов, тратя время на их обслуживание, или принимают участие в производственном процессе, нет ничего плохого в том, что их поведение становится объектом публичного внимания.

Порой создается впечатление, что СЕО просто изображает вовлеченность в работу компании. Реакция людей на подобную деятельность обычно бывает негативна. Но если это искренняя попытка помочь сотрудникам и самому чему-то научиться, то такие действия заслуживают того, чтобы стать частью корпоративной мифологии.

## Управление советом директоров

Большинство исполнительных директоров подотчетны совету директоров, куда входят как руководители компании, так и те, кто не имеет права принимать управленческие решения. Несомненно, одна из причин переизбытка власти у CEO — это то, что зачастую они являются единственными, над кем действительно нет ни одного «начальника». Но сами они должны быть подотчетны группе людей.

Даже если совет директоров возглавляет председатель, он обычно работает на условиях неполной занятости и не принимает управленческих решений. В основном он управляет самим советом директоров, а не указывает исполнительному директору, что тому следует делать.

Тем не менее совет директоров может уволить исполнительного директора. Основное правило, которому должен следовать CEO, — не допускать «никаких неожиданностей». Успешные и долгое время занимающие свой пост исполнительные директора всегда следят за тем, чтобы члены совета директоров знали хорошие и плохие новости задолго до того, как о них будет официально доложено на заседании совета.

## РЕАКЦИЯ НА КРИЗИС

Коммуникационные способности компании и ее CEO по настоящему проверяются тогда, когда все идет плохо.

Фирма *Tylenol* не стала скрывать, что обнаружила отравленные пакеты на полках розничных магазинов. Компания *Perrier* сообщила о содержании бензола в своей минеральной воде. Компания *Exxon* известила мир о том, что разлила миллионы галлонов сырой нефти в море, а *Firestone* — что ее автомобильные покрышки при использовании в автомобилях *Ford Explorers* разрушались, отчего машины переворачивались.

Серьезный кризис всегда требует личного участия руководителя компании хотя бы потому, что большинство младших

по положению менеджеров скорее склонны уходить от проблем и сидеть сложа руки, чем встречать их лицом к лицу. Когда дела идут плохо, общественность и СМИ надеются на мужество, честность и быструю реакцию руководства. Период кризиса — это время, когда CEO должен находиться на «передовой».

Во время кризиса может оказаться полезным обращение к опыту успешных политических лидеров.

- Признайте существование проблемы, даже если вы еще не знаете, как ее решить. Когда британский премьер-министр от партии лейбористов Джим Каллаган в ответ на известие о падении британского фунта сказал: «Кризис? Какой кризис?» — он утратил поддержку избирателей, и на протяжении последующих тринадцати лет они голосовали за консерваторов.
- Проявите личное участие в событии. Посетите место происшествия. Первая реакция президента Джорджа У. Буша на террористическую атаку 11 сентября была неудачной (несколько часов он был в полном смятении), но в последующие дни Буш проявил по отношению к пострадавшим согражданам заботу и личное участие.
- Быстро предпринимайте решительные действия. Если поступают отчеты о загрязнении продуктов питания или медикаментов, срочно изымайте такие продукты из всех магазинов. Риск сокращения месячного объема продаж при этом не сопоставим с риском безвозвратной потери репутации бренда. Не следует забывать и о нравственном аспекте, даже если негативная информация может снизить прибыль в краткосрочной перспективе.

В период кризиса CEO, безусловно, должен руководить процессом связи с общественностью и играть в нем роль главного «спикера» компании.

## ПЕРВЫЕ 100 ДНЕЙ

Для нового исполнительного директора самое важное время для обретения доверия — период после назначения на пост главы компании. С этого момента может начаться новая история корпорации.

Сегодня президентов, премьер-министров и мэров принято судить по тому, что они сделали в свои «первые сто дней». Население, СМИ и избиратели судят о лидерах по мгновенным результатам. Ни один политический лидер сегодня не может избежать анализа успеха или провала его «первых ста дней». То же относится и к новому руководителю компании.

Первые сто дней для политиков часто жизненно важны с точки зрения обеспечения победы на выборах на следующий срок. Для новых CEO эти дни определяют их личный и корпоративный имидж, который поможет им в дальнейшей работе.

Некоторые исполнительные директора приходят в компанию из других фирм, а потому считаются недостаточно знающими состояние дел. Другие могут проработать в организации всю жизнь и подняться по служебной лестнице от должности операционного директора корпорации (Chief Operating Officer — COO) или ее финансового директора (Chief Financial Officer — CFO) до должности CEO. Но независимо от того, где они работали прежде, начальный период их деятельности в новой должности дает неоценимую возможность для осуществления в компании перемен. И неважно, каково «происхождение» нового руководителя, — судить о нем будут по тому, как он использовал этот период.

### Как вести себя в первые 100 дней?

Вообще говоря, первые 100 дней состоят из трех этапов:

1. Выяснение того, что происходит.
2. Разработка истории компании.
3. Донесение этой истории до сознания людей.

В первый месяц новому руководителю компании можно посоветовать держаться скромно и избегать любых публичных заявлений о том, что он собирается делать. Ему нужна информация. Он должен лично встретиться с представителями высшего руководства, а также с важнейшими клиентами и поставщиками компании. Даже если новый CEO ранее был простым менеджером или долгие годы занимал пост операционного директора, ему придется в новой для себя роли встретиться с важнейшими заинтересованными лицами. Хотя бы из вежливости следует дать людям почувствовать, что они внесли определенный вклад в планы нового исполнительного директора до того, как они прочтут об этих планах в информационном бюллетене.

Второй месяц — время, когда следует сформулировать для компании новое видение (даже если оно не меняется), разработать и испытать стратегию, провести все структурные и управленческие преобразования. Если планируется назначить или уволить представителей высшего руководства, то делать это нужно именно сейчас.

Последний месяц необходимо посвятить представлению общественности «истории компании».

Сочинить хорошую «историю компании» — жизненно важно для нового руководителя, поскольку он должен «заставить» множество людей «двигаться» в одном направлении. Рассказ должен включать четыре основных элемента:

1. История и современное состояние компании.
2. Императив. Необходимость что-то предпринять.
3. «Поворотный пункт». Значимость изменений.
4. Видение и предназначение компании.

## История и современное состояние компании

Все компании имеют историю. Даже у совершенно новых, только что созданных, уже есть история их основателей. История компании — важнейшая составляющая представления компании, отражающая ее сегодняшнее состояние и, следовательно, позволяющая судить о ее перспективах.

Ни один политик не станет всерьез полагать, что сможет управлять страной или городом без хорошего знания ее истории и традиций. Это относится и к компании. Представители высшего руководства, особенно СЕО, должны понимать, каким образом их компания и отрасль, в которой она работает, стали тем, чем стали. Пришла ли данная отрасль на смену предыдущей? Как она выглядит с точки зрения экономики в целом? Каковы исторические причины нынешнего состояния и структуры отрасли? Как состояние отрасли влияет на базовые ценности компании?

---

### **СОСА-COLA И САНТА-КЛАУС**

У себя на «родине» в Атланте, штат Джорджия, компания *Coca-Cola* на собственные деньги возвела великолепный трехуровневый выставочный комплекс, освещающий путь компании с момента изобретения в 1886 году аптекарем нового тонизирующего напитка. (А знаете ли вы, что именно рекламным отделом компании *Coca-Cola* был разработан современный образ одетого в красную мантию Санта-Клауса?)

Когда я бродил по выставке (осмотр стоил шесть долларов!), мне пришла в голову мысль, что, увидев однажды представленные здесь экспонаты, многие отличные молодые менеджеры устремятся в компанию. Столь ясный и захватывающий рассказ об истории и причинах существования компании создает сильную мотивацию для служащих компании.

Все компании в этом смысле должны следовать примеру *Coca-Cola* и иметь ясный и убедительный рассказ о том, где их корни и как они стали такими, какие они есть.

---

### **Императив**

Новый руководитель компании должен показать организации какую-то одну важнейшую проблему, требующую первоочередного решения. Это может быть некая угроза или, на-

оборот, новая возможность, связанные, например, с изменением законодательства, появлением нового конкурента, выходом на новый рынок, необходимостью сокращения затрат или расширением бизнеса. Какой бы ни была эта проблема, она должна лечь в основу нового созидательного «крестового похода» компании, императивом, обуславливающим совместный труд всех служащих.

Именно назначение нового CEO — идеальный момент для призыва «взяться за оружие», оживить энтузиазм сотрудников и произвести впечатление на инвесторов.

## Поворотный пункт

Чтобы установить новые порядки, CEO должны за что-то «зацепиться» — за какое-то событие, отражающее (или воспринимаемое таковым) новую программу. Это может быть запуск товара, первые позитивные результаты, важное заседание совета директоров, начало реализации новой стратегии или ежегодное общее собрание акционеров.

Корпоративная легенда должна включать конкретное событие, о котором можно сказать, что «с него началось будущее». У служащих компании должна быть возможность говорить: «Именно тогда мы узнали правду о нашем прошлом и о конкурентной ситуации. Именно в тот момент мы все поняли и поверили в новое видение».

## Видение и предназначение компании

Видению компании и стратегии посвящены главы 3 и 4. Видение и стратегия должны быть изложены на языке, понятном всем.

Если по истечении ста дней исполнительный директор заявит, что компания «будет делать то же, что и всегда», люди скорее всего почувствуют разочарование, даже если в прошлом компания была очень успешной. Будет лучше, если новый CEO скажет: «Мы работали очень хорошо и будем про-

должать усердно трудиться», — но чтобы показать, что компания стремится вперед, он должен добавить к этому что-то новое. Людям надо ощутить движение.

### Эффективное использование первых 100 дней

В течение своих первых ста дней новый CEO не может представить данные о динамике прибыли, поэтому о его работе скорее будут судить по предпринятым действиям и избранному подходу, чем по финансовым результатам. В этот начальный период его действия во многом носят символический характер.

Если императив связан с сокращением бюрократического аппарата, то будут весьма показательными такие действия, как продажа самолета компании и/или отказ руководителей от персональных лимузинов с водителями. Увольнение представителей высшего руководства, числящихся «балластом», и продвижение хорошо зарекомендовавших себя молодых талантливых специалистов будут свидетельствовать о стремлении к меритократии\*. Быстрое приобретение компании-конкурента или подписание крупного контракта укажет на планы расширения компании. Переезд в новый, лучше обставленный и расположенный в более удобном месте офис подтвердит отсутствие соображений о сокращении затрат, но и, в зависимости от условий, укрепит веру служащих в себя и в намерение руководства улучшить моральный климат в коллективе.

Новые руководители компаний не гонятся за популярностью. Они не баллотировались на государственные посты. Свои выборы они уже «выиграли». От них ждут принятия

---

\* Меритократия (от *лат.* *meritus* достойный и *греч.* *kratos* — власть) — буквально: власть наиболее одаренных. Термин введен английским социологом М. Янгом в книге «Возвышение меритократии: 1870—2033» (1958). Концепция, согласно которой в обществе в ходе эволюции утвердился принцип выдвижения на руководящие посты наиболее способных представителей всех социальных слоев. — *Прим. перев.*

трудных решений, и залог их успеха — умение организовать все так, чтобы «дела делались».

Новые руководители компаний должны использовать первые сто дней для установления новых порядков, ведь большинство организаций стремятся работать так же, как и раньше. В интервью журналу *Market Leader* Джон Сандерленд, исполнительный директор компании *Cadbury Schweppes*, сказал:

«Когда новый CEO выходит с новыми идеями и методами работы, организация всячески уклоняется от них в надежде, что их новизна «растает в эфире» и что можно будет продолжать делать все как раньше»<sup>6</sup>.

Не все CEO на начальном этапе своей деятельности добиваются успеха в области коммуникаций. Возглавив в 1981 году компанию *General Electric*, Джек Уэлш выступил с речью перед аналитиками Уолл-стрит. В автобиографии он вспоминает:

«Это было мое первое публичное выступление, и мне хотелось получить признание со стороны компании. Присутствующие аналитики ожидали услышать подробный разбор ее финансовых показателей. В своей двадцатиминутной речи я очень коротко осветил интересующие их вопросы и быстро перешел к качественным аспектам моего видения компании. По ответной реакции было ясно видно, что вся эта толпа подумала, будто получила больше «воды», чем реальной информации. Я покидал зал, понимая, что перед аудиторией с Уолл-стрит, зевавшей во время моего выступления, можно было бы найти лучший способ для рассказа о компании. Я был уверен в правильности своих идей, просто не смог их «оживить»<sup>7</sup>.

Далее Уэлш отметил, что ему понадобилось несколько лет, чтобы научиться «транслировать» свое видение. Он при-

вел диаграмму, включающую три круга, связанных с его знаменитым выражением «налаживать, продавать или закрывать» («fix, sell or close») и с подходом, позволившим *General Electric* стать лидером в своем секторе рынка.

Независимо от того, насколько блестяща программа CEO, она провалится, если он не сможет ее эффективно подать.

### Краткие выводы

- ☑ CEO должен руководить разработкой и «продвижением» положительного имиджа компании, избегая соблазна популяризации собственной персоны. «Звездой» должна быть компания, а не босс.
- ☑ Положительный имидж дает преимущество во всех областях деятельности компании, включая продажи и найм сотрудников, а также способствует росту цены акций.
- ☑ CEO должен активно способствовать передаче информации внутри компании, чтобы каждый служащий знал ее историю и умел отвечать на вопросы, поступающие из внешнего окружения. Попытка «спрятаться» от журналистов и аналитиков обычно вызывает негативную реакцию.
- ☑ Работа нового руководителя компании в первые сто дней после назначения на пост — важнейший этап в создании положительного имиджа компании.

# ПРИМЕЧАНИЯ

---

## Часть I. Эволюция СЕО

- 1 Daily Telegraph, 19 Dec. 2002, с. 22 (for WorldCom, Enron, Tyco); Business Week, 23 Dec. 2002, с. 49 (for Vivendi).
- 2 Financial Times, 20 Dec. 2002, с. 19.
- 3 Eurobusiness, Sept. 2002, с. 32.
- 4 Business Week, 23 Dec. 2002, с. 49.
- 5 Financial Times, 18 Dec. 2002, с. 13.

### 1. Что такое бизнес

- 1 Joan Magretta, What Management Is, HarperCollins Business 2002, с. 17.
- 2 David Gross, Forbes Greatest Business Stories of all Time, John Wiley & Sons 1996, с. 54.
- 3 Fortune, 9 Dec. 2001, с. 20.
- 4 Market Leader (Journal of the Marketing Society), 14 (Autumn 2001), с. 20.
- 5 Jeffrey Garten, The Mind of the CEO, Penguin 2001, с. 184—185.
- 6 Fortune, 21 Jan. 2002, с. 20.
- 7 Stern Stewart & Co., the global consulting firm; web site <http://www.sternstewart.com>.
- 8 The Economist, 9 March 2002, с. 76.

### 2. Кто такой СЕО

- 1 The Economist, 9 March 2002, с. 3.
- 2 Benjamin Franklin, Autobiography of Benjamin Franklin (1731—1759), Dover Publications 1996, Ch. 9.

- 3 *Red Herring*, Feb. 2002, с. 100.
- 4 *Daily Telegraph*, 25 Feb. 2002, с. 1.
- 5 *Oxford Dictionary of Quotations*, rev. 4th edn, Oxford University Press 1996, с. 428, speech to Saint-Cyr cadets, 9 Aug. 1819.
- 6 Frederick W. Taylor, *Principles of Scientific Management*, Dover Publications 1998 [1911], с. 6.
- 7 *Evening Standard*, 7 Nov. 2001, с. 36.
- 8 *The Economist*, 21 June 2002, с. 83.
- 9 *Financial Times*, 12 May 2003, с. 1.
- 10 *The Business*, 12 May 2002, с. 1.
- 11 Stern Stewart, web site <http://www.sternstewart.com>.
- 12 Alfred P. Sloan, *My Years with General Motors*, Doubleday 1990 [1963].
- 13 Alfred Rappaport, *Creating Shareholder Value*, The Free Press 1986.
- 14 *The Economist*, 4 May 2002, с. 81.
- 15 *Fortune*, 18 Nov. 2002, с. 48.
- 16 Там же, с. 16.
- 17 *The Economist*, 4 May 2002, с. 81.
- 18 Там же, с. 11.
- 19 Там же.
- 20 *Financial Times*, 3 May 2002.
- 21 *Sunday Telegraph Business Section*, 22 Sep. 2002, с. 7.
- 22 *Forbes Global*, 17 March 2003, с. 24.
- 23 *Financial Times*, 16 July 2002, с. 15.

## Часть II. Роль CEO

- 1 Из статьи Theodore Levitt, «Marketing Myopia», *Harvard Business Review*, July-August 1960; reprinted in Henry Strage (ed.), *Milestones in Management*, Blackwell 1992, с. 75—97. Copyright © 1960, Harvard Business School Publishing Corporation. Все права сохранены. Печатается с разрешения.
- 2 Alfred P. Sloan, *My Years with General Motors*, Doubleday 1990 [1963].
- 3 Louis V. Gerstner Jr, *Who Says Elephants Can't Dance?* HarperCollins 2002, с. 235.

### 3. Определение бизнеса: видение

- 1 Из статьи James Collins and Jerry Porras, «Building Your Company's Vision», *Harvard Business Review*, Sept. 1996, с. 74. Copyright © 1996, Harvard Business School Publishing Corporation. Все права сохранены. Печатается с разрешения. (Ссылка на Henry Ford with Samuel Crowther, *My Life and Work*, Garden City Publications Company, 1922, с. 73.)
- 2 Там же.
- 3 Bob Thomas, *Building a Company*, Hyperion 1998.
- 4 Daniel Gross, *Forbes Greatest Business Stories of all Time*, John Wiley & Sons 1996, с. 110.
- 5 Robert Slater, *Saving Big Blue*, McGraw-Hill 1999, с. 109.
- 6 Там же, с. 110.
- 7 *Sunday Telegraph Business Section*, 29 Sept. 2002, с. 4.
- 8 Из статьи Joan Magretta, «Why Business Models Matter», *Harvard Business Review*, May 2002, с. 88. Copyright © 2002, Harvard Business School Publishing Corporation. Все права сохранены. Печатается с разрешения.
- 9 *The Times*, 14 Nov. 2002, с. 35.
- 10 Sam Walton with John Huey, *Made in America*, Doubleday 1992, с. 25.
- 12 Там же, с. 50.

### 4. Четкая постановка задач: стратегия

- 1 Michael Porter, *Competitive Strategy*, The Free Press 1980; оригинал рис. на с. 4.
- 2 John Love, *McDonald's: Behind the Arches*, Bantam Books 1995, с. 153.
- 3 Daniel Gross, *Forbes Greatest Business Stories of all Time*, John Wiley & Sons 1996, с. 194.
- 4 Jack Welch, *Jack: What I've Learned Leading a Great Company and Great People*, Warner Books 2001, с. 448.

## 5. Ответственность и подотчетность: структура

- 1 Frederick W. Taylor, *The Principles of Scientific Management*, Dover Publications 1998 [1911].
- 2 Daniel Gross, *Forbes Greatest Business Stories of all Time*, John Wiley & Sons 1996, с. 55.
- 3 *The Economist*, 11 May 2002, с. 63.
- 4 Там же.
- 5 Louis V. Gerstner Jr, *Who Says Elephants Can't Dance?* HarperCollins 2002, с. 86.

## 6. Поиск талантов: люди

- 1 *USA Today*, 20 Feb. 2002, с. 2B.
- 2 Eva Innes и др., *The 100 Best Companies to Work for in Canada*, Financial Post 1986.
- 3 Из книги Nicholas Ind *Living the Brand*, Kogan Page 2001; ссылка на *Market Leader*, 15 (Winter 2001), с. 36.
- 4 *Fortune*, 20 Jan. 2003, с. 27.
- 5 <http://www.greatplacetowork.com>.
- 6 Marcus Buckingham, Curt Coffman, *First Break all the Rules*, Simon & Schuster 2001, с. 28.
- 7 Larry Bossidy, Ram Charan, *Execution: The Discipline of Getting Things Done*, Crown Business 2002, с. 92.
- 8 Jack Welch, *Jack: What I've Learned Leading a Great Company and Great People*, Warner Books 2001, с. 162.
- 9 *Forbes*, 28 Oct. 2002, с. 42.
- 10 Там же, с. 38.
- 11 Welch, *Jack*, с. 192.
- 12 Louis V. Gerstner Jr, *Who Says Elephants Can't Dance?* HarperCollins 2002, с. 97.
- 13 *The Economist*, 16 Nov. 2002, с. 86.
- 14 *Smart Business*, Jan. 2002, с. 90. (15) *Management Today*, Nov. 2002, с. 54.

## 7. Передача полномочий: тактика

- 1 *Fortune*, 26 May 2003, с. 26.
- 2 Louis V. Gerstner Jr, *Who Says Elephants Can't Dance?* HarperCollins 2002, с. 230.
- 3 *Forbes Global*, 11 Nov. 2002, с. 45.
- 4 Daniel Gross, *Forbes Greatest Business Stories of all Time*, John Wiley & Sons 1996, с. 98.
- 5 Там же.
- 6 Larry Bossidy, Ram Charan, *Execution: The Discipline of Getting Things Done*, Crown Business 2002, с. 25, 27.
- 7 Tom Peters, Bob Waterman, *In Search of Excellence*, Harper & Row 1982, с. 318.
- 8 Jim Collins, *Good to Great*, Random House 2001, с. 123.
- 9 Jack Welch, *Jack: What I've Learned Leading a Great Company and Great People*, Warner Books 2001, с. 261.
- 10 Gross, *Forbes Greatest Business Stories*, с. 186.
- 11 Там же.
- 12 Из статьи Robert Kaplan, David Norton «The Balanced Scorecard», *Harvard Business Review*, Jan.—Feb. 1992. Copyright © 1992, Harvard Business School Publishing Corporation. Все права сохранены. Печатается с разрешения.
- 13 Из статьи Michael Jensen «Corporate Budgeting is Broken — Let's Fix It», *Harvard Business Review*, July 2001, с. 96. Copyright © 2001, Harvard Business School Publishing Corporation. Все права сохранены. Печатается с разрешения.
- 14 Welch, *Jack*, с. 386.
- 15 Из статьи David Garvin, «Building a Learning Organization», *Harvard Business Review*, July—Aug. 1993. Copyright © 1993, Harvard Business School Publishing Corporation. Все права сохранены. Печатается с разрешения.
- 16 *Market Leader*, 14 (Autumn 2001), с. 20.
- 17 *Forbes*, 28 Oct. 2002, с. 38.

## 8. Эффективные операции: деньги

- 1 Judi Bevan, *The Rise and Fall of Marks & Spencer*, Profile Books 2001, с. 4, 178, 202.

- 2 *Business Week*, 28 Jan. 2002, с. 28.
- 3 *Business Week*, 18 Nov. 2002, с. 89.
- 4 *Fortune*, 30 Dec. 2002, с. 83.
- 5 Michael Dell with Catherine Fredman, *Direct from Dell*, HarperCollinsBusiness 1999, с. 22.

## 9. Движение вперед: изменения

- 1 *Daily Telegraph*, 25 April 2002, с. 1.
- 2 Charles M. Farkas, Philippe de Backer and Aleen Sheppard, *Maximum Leadership 2000*, Orion Business/TEXERE Publishing 1999, с. 166.
- 3 Louis Gerstner in *The Times*, 14 Nov. 2002, с. 35.
- 4 *The Business*, 13 Oct. 2002, с. 25.
- 5 Из статьи Eric McNulty «Welcome Aboard but Don't Change a Thing», *Harvard Business Review*, Oct. 2002, с. 38.  
Copyright © 2002, Harvard Business School Publishing Corporation. Все права сохранены. Печатается с разрешения.
- 6 *Fortune*, 16 Sept. 2002, с. 46.
- 7 Louis V. Gerstner Jr, *Who Says Elephants Can't Dance?* HarperCollins 2002, с. 76.
- 8 *Financial Times*, 15 March 2002.
- 9 *Sunday Times*, 20 Oct. 2002, с. 37.
- 10 Nelson Mandela, *A Long Walk to Freedom*, Little, Brown 1994, с. 492.
- 11 Из статьи Larry Hirschhorn «Campaigning for Change», *Harvard Business Review*, July 2002. Copyright © 2002, Harvard Business School Publishing Corporation. Все права сохранены. Печатается с разрешения.
- 12 *Financial Times*, 20 Feb. 2003, с. 12.
- 13 *Fortune*, 16 Sept. 2002, с. 42.
- 14 Там же, с. 47.
- 15 Jack Welch, *Jack: What I've Learned Leading a Great Company and Great People*, Warner Books 2001, с. 182.
- 16 Gerstner, *Who Says Elephants Can't Dance?* с. 50.
- 17 Farkas, de Backer, Sheppard, *Maximum Leadership 2000*, с. 154.

## 10. Инвестиции: отбор фаворитов

- 1 *Fortune*, 18 Feb. 2002, с. 21.
- 2 *Fortune*, 14 Oct. 2002, с. 93.
- 3 Там же.

## 11. Управление операциями: сделки

- 1 Matthias M. Bekier' и др., «Mastering Revenue Growth in M&A», *McKinsey On Finance*, Summer 2001, с. 4.
- 2 Там же.
- 3 *Financial Times*, 12 Feb. 2002, с. 18.
- 4 *Sunday Times Business Section*, 2 June 2002, с. 12.
- 5 *Financial Times*, 25 March 2002, с. 22.
- 6 *Forbes*, 28 Oct. 2002, с. 27.
- 7 *The Economist*, 26 Oct. 2002, с. 81.
- 8 *Financial Times*, 23 Dec. 2002, с. 17.
- 9 *Wall Street Journal*, 5 Sept. 2001, с. 1.
- 10 *Financial Times*, 12 Feb. 2002, с. 18.
- 11 *Financial Times*, 25 Feb. 2002, с. 22.
- 12 *Fortune*, 24 Dec. 2001, с. 100.
- 13 *Forbes*, 15 April 2002, с. 58.
- 14 *Business Week*, 7 Oct. 2002, с. 69.
- 15 Judi Bevan, *The Rise and Fall of Marks & Spencer*, Profile Books 2001.
- 16 *Sunday Telegraph*, 25 Nov. 2001, с. 10.
- 17 *Wall Street Journal Europe*, 27 Dec. 2002.
- 18 *The Times*, 25 June 2002, с. 29.
- 19 Например, см.: Peter B. Stark, *It's Negotiable*, Pfeiffer & Co 1994; Roger Fisher и др., *Getting to Yes*, Arrow 1997; Herb Cohen, *You Can Negotiate Anything*, Lyle Stuart 1980; William Ury, *Getting Past No*, Random House 1992.
- 20 *Wall Street Journal*, 24 Jan. 2002.
- 21 Daniel Gross, *Forbes Greatest Business Stories of all Time*, John Wiley & Sons 1996.
- 22 Deloitte & Touche, *The Integration Director: Man or Superman?* May 2002.

## 12. Рассказ об истории компании: процесс передачи информации

- 1 *Marketing*, 8 May 2003, с. 20.
- 2 Регулярные отчеты, представляемые в Комиссию по ценным бумагам и биржам (Securities and Exchange Commission) США.
- 3 John Maynard Keynes, *The General Theory of Employment, Interest and Money*, Harcourt Brace Jovanovich 1964 [1936], с. 156.
- 4 Jack Welch, *Jack: What I've Learned Leading a Great Company and Great People*, Warner Books 2001, с. 172.
- 5 Thomas Neff and James Citrin, *Lessons from the Top*, Random House 1999, с. 172.
- 6 *Market Leader*, 14 (Autumn 2001), с. 30—34.
- 7 Welch, *Jack*, с. 107.

# СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

---

Приступая к созданию этой книги, я старался найти наиболее удачные идеи, касающиеся того, как работает бизнес, какие качества нужны хорошему СЕО и что надо сделать для обеспечения его эффективной трудовой деятельности.

Существует огромное множество литературы, посвященной техническим и финансовым аспектам управления, а вот публикаций о проблемах общего руководства не так много. Большинство книг о руководителях компаний рассказывают скорее о том, «как стать СЕО» или «как я руководил корпорацией Икс-Игрек-Зет», а не о том, как приступить к работе и выполнить ее. Очень много публикаций посвящено отдельным направлениям руководства корпорацией, например разработке и реализации стратегии, финансам или маркетингу. О роли же собственно СЕО написано на удивление мало.

Для того, кто управляет компанией (или надеется со временем этим заняться), самые ценные источники — исторические и биографические материалы о бизнесе. Правда, многие из них однобоки, нередко их авторы занимаются самовосхвалением и задним числом описывают процесс организационных усовершенствований. Тем не менее некоторые из этих источников прекрасно отражают лучший опыт, накопленный бизнесом.

«Отчет» самого Лу Герстнера о том, как он изменил политику компании *IBM*, — «Кто сказал, что слоны не танцуют?» («*Who Says Elephants Can't Dance?*») и воспоминания Джека Уэлша о времени, когда он возглавлял компанию *General*

*Electric*, — «Джек: чему я научился, руководя великой компанией и великими людьми» («*Jack: What I've Learned Leading a Great Company and Great People*») содержат опыт руководителей, которые добились выдающихся успехов. Я также настоятельно рекомендую книгу Дэниела Гросса (Daniel Gross) «*Forbes: лучшие истории о бизнесе всех времен и народов*» («*Forbes Greatest Business Stories of all Time*»). Это собрание великолепных по глубине оценок. Интересные взгляды на менеджмент содержат и некоторые образцы «легкого» чтения о бизнесе, например «*Варвары у ворот*» («*Barbarians at the Gate*») Бриана Барраха (Bryan Burrough) и Джона Хелиара (John Helyar) и «*Нечто совсем, совсем новое*» («*The New, New Thing*») Майкла Левиса (Michael Lewis).

Из этих «практических» книг я почерпнул больше, чем из огромного, я бы даже сказал, несметного количества академических работ по теории бизнеса, нередко отражающих противоречивые точки зрения.

Есть и действительно великие работы, ставящие проблемы и представляющие мощные концептуальные основы анализа. Я по-прежнему считаю, что написанная в 1980 году классическая книга Майкла Портера (Michael Porter) «*Стратегия конкуренции*» («*Competitive Strategy*») дает СЕО лучший набор инструментов для анализа. На мой взгляд, заслуженно считаются образцовыми книги Питера Дракера «*Практика менеджмента*» («*Practice of Management*») и Фредерика Тейлора (Frederick Taylor) «*Принципы научного управления*» («*Principles of Scientific Management*»). Много блестящих научно обоснованных идей содержится в книге Тома Питерса (Tom Peters) и Роберта Уотермана (Robert Waterman) «*В поисках совершенства*» («*In Search of Excellence*») и в более поздней работе «*От хорошего до великого*» («*Good to Great*») Джима Коллинза (Jim Collins).

До выхода этих книг в свет значительная часть содержащихся в них выдающихся размышлений появлялась на стра-

ницах журнала *Harvard Business Review*, который в течение многих лет был рекордсменом по представлению новых идей.

Примеры из реальной практики бизнеса можно найти в ежедневных, еженедельных, ежемесячных и ежеквартальных изданиях. Как видно из примечаний, я широко пользовался такими изданиями, как журнал *Fortune*, который уделяет особое внимание описанию стратегий корпораций, а также *Forbes*, *Business Week*, *Economist*, *Financial Times* и *Wall Street Journal*.

## Газеты и журналы

*Business 2.0*; издается AOL Time Warner; веб-сайт:

<http://www.business2.0.com>

*Business Week*; издается The McGraw-Hill Companies; веб-сайт:

<http://www.businessweek.com>

*Financial Times*; издается Pearson plc; веб-сайт: <http://www.ft.com>

*Forbes*; издается Forbes Inc.; веб-сайт: <http://www.forbes.com>

*Fortune*; издается AOL Time Warner; веб-сайт:

<http://www.fortune.com>

*Harvard Business Review*; издается Harvard Business School; веб-сайт:

<http://www.hbsp.harvard.edu>

*Management Today*; издается Haymarket; веб-сайт:

<http://www.clickMT.com>

*Market Leader*; издается The Marketing Society; веб-сайт:

<http://www.marketing-society.org.uk>

*Marketing*; издается Haymarket; веб-сайт:

<http://www.marketingmagazine.co.uk>

*The Economist*; издается Economist Newspapers Ltd; веб-сайт:

<http://www.economist.com>

*USA Today*; издается Gannett; веб-сайт: <http://www.usatoday.com>

*Wall Street Journal*; издается Dow Jones & Company; веб-сайт:

<http://www.wsj.com>

*Примечание.* Издатель постарался убедиться в том, что все указанные в книге адреса интернет-ресурсов верны и действовали на момент публикации книги, но он не может гарантировать, что сайты до сих пор существуют и их содержание не изменилось.

## Книги и статьи

Это далеко не исчерпывающий список, но он включает источники, которые я нахожу полезными и интересными.

- Bekier Matthias M. и др., «Mastering Revenue Growth in M&A», *McKinsey On Finance*, Summer 2001, с. 1—5.
- Bevan, Judi, *The Rise and Fall of Marks & Spencer*, Profile Books 2001.
- Bossidy, Larry; Ram Charan, *Execution: The Discipline of Getting Things Done*, Crown Business 2002.
- Buckingham, Marcus; Curt Coffman, *First Break All the Rules*, Simon & Schuster 2001.
- Burrough, Bryan; John Helyar, *Barbarians at the Gate: The Fall of RJR Nabisco*, Harper & Row 1990.
- Cassidy, John, *Dot.com*, Penguin 2002.
- Champy, James; Michael Hammer, *Reengineering the Corporation*, HarperCollinsBusiness 1993.
- Charan, Ram, *What the CEO Wants You to Know*, Crown Business 2001.
- Coffey, Elizabeth, *10 Things that Keep CEOs Awake*, McGraw-Hill 2003.
- Coffman, Curt; Gabriel Gonzalez-Molina, *Follow this Path*, Warner Business Books 2002.
- Cohen, Herb, *You Can Negotiate Anything*, Lyle Stuart 1980.
- Collins, James; Porras Jerry, «Building Your Company's Vision», *Harvard Business Review*, Sept. 1996, с. 65—77.
- Collins, James; Porras, Jerry, *Built to Last*, Century Business 1996.
- Collins, Jim, *Good to Great*, Random House 2001.
- Dell, Michael, Catherine Fredman, *Direct from Dell*, HarperCollinsBusiness 1999.
- Drucker, Peter, *The Practice of Management*, Harper & Bros 1954.
- Farkas, Charles M., Philippe de Backer; Sheppard Alien, *Maximum Leadership 2000*, Orion Business/TEXERE Publishing 1999.
- Fisher, Roger и др., *Getting to Yes*, Arrow 1997.
- Fox, Jeffrey J., *How to Become CEO*, Hyperion 1998.
- Garten, Jeffrey, *The Mind of the CEO*, Penguin 2001.
- Garvin, David, «Building a Learning Organization», *Harvard Business Review*, July—Aug. 1993, с. 126—139.
- Gates, Bill, *Business @ The Speed of Thought*, Penguin 1999.

- Gerstner, Louis V., Jr, *Who Says Elephants Can't Dance?* HarperCollins 2002.
- Gross, Daniel, *Forbes Greatest Business Stories of all Time*, John Wiley & Sons 1996.
- Hirschhorn, Larry, «Campaigning for Change», *Harvard Business Review*, July 2002, с. 98—104.
- Ind, Nicholas, *Living the Brand*, Kogan Page 2001.
- Innes, Eva et al., *The 100 Best Companies to Work for in Canada*, Financial Post 1986.
- Jensen, Michael, «Corporate Budgeting is Broken — Let's Fix It», *Harvard Business Review*, July 2001, с. 96—102.
- Kanter, Rosabeth Moss, *The Change Masters*, Simon & Schuster 1983.
- Kaplan, Robert S.; Norton David P., «The Balanced Scorecard», *Harvard Business Review*, Jan.—Feb. 1992, с. 43—51.
- Kaplan, Robert S., Norton, David P., *The Strategy-Focused Organization*, Harvard Business School Press 2001.
- Katzenbach, Jon R., *Real Change Leaders*, Random House 1995.
- Keynes, John Maynard, *The General Theory of Employment, Interest and Money*, Harcourt Brace Jovanovich 1964 [1936].
- Kotter, John P., *A Force for Change*, Free Press 1990.
- Kuo, J. David, *Dot.bomb*, Little, Brown 2001.
- Levitt, Theodore, «Marketing Myopia», *Harvard Business Review*, July—August 1960; опубликовано в Henry Strage (ed.), *Milestones in Management*, Blackwell 1992, с. 75—97.
- Lewis, Michael, *The New, New Thing*, W. W. Norton 2001.
- Love, John F., *McDonald's: Behind the Arches*, Bantam Books 1995.
- Magretta, Joan, *What Management Is*, Profile Books 2002.
- Magretta, Joan, «Why Business Models Matter», *Harvard Business Review*, May 2002, с. 86—92.
- Mandela, Nelson, *A Long Walk to Freedom*, Little, Brown 1994.
- McNulty, Eric, «Welcome Aboard but Don't Change a Thing», *Harvard Business Review*, Oct. 2002, с. 32—40.
- Neff, Thomas; Citrin, James, *Lessons from the Top*, Random House 1999.
- Peters, Tom; Waterman, Bob, *In Search of Excellence*, Harper & Row 1982.
- Porter, Michael, *Competitive Strategy*, The Free Press 1980.
- Porter, Michael, *On Competition*, The Free Press 1988.
- Rappaport, Alfred, *Creating Shareholder Value*, The Free Press 1986.

- Slater, Robert, *Saving Big Blue*, McGraw-Hill 1999.
- Sloan, Alfred P., *My Years with General Motors*, Doubleday 1990 [1963].
- Stark, Peter B., *It's Negotiable*, Pfeiffer & Co. 1994.
- Stewart, James B., *Den of Thieves*, Simon & Schuster 1991.
- Strage, Henry (ред.), *Milestones in Management*, Blackwell 1992.
- Sun Tzu, *The Art of War*, trans. Samuel B. Griffith-Thomas, Oxford University Press 1971.
- Taylor, Frederick W., *The Principles of Scientific Management*, Dover Publications 1998 [1911].
- Thomas, Bob, *Building a Company*, Hyperion 1998.
- Ury, William, *Getting Past No*, Random House 1992.
- Von Clausewitz, Karl, *On War*, Penguin Classics 1982 [1832].
- Walton, Sam, with John Huey, *Made in America*, Doubleday 1992.
- Welch, Jack, *Jack: What I've Learned Leading a Great Company and Great People*, Warner Books 2001.
- Wolf, Michael J., *The Entertainment Economy*, Penguin 1999.

# УКАЗАТЕЛЬ ИМЕН

---

## А

Армстронг, Майкл (Armstrong, Michael) 62

## Б

Баффет, Уоррен (Buffett, Warren) 38, 61, 65, 231, 303

Белл, Александер Грехэм (Bell, Alexander Graham) 58

Бивэн, Джуди (Bevan, Judi) 205, 280

Бизос, Джефф (Bezos, Jeff) 171

Бранер, Роберт (Bruner, Professor Robert) 273

Броуни, Лорд (Browne, Lord) 33

Буш, Джордж У. (Bush, George W.) 56, 313,

## В

Вассерштайн, Брюс (Wasserstein, Bruce) 280

## Г

Ганди, Махатма М.К. (Gandhi, Mahatma M.K.) 56

Гарвин, Дэвид (Garvin, David) 190

Гартен, Джефффри (Garten, Jeffrey) 32

Гейтс, Билл (Gates, Bill) 59, 62, 76, 299, 231

Герстнер, Лу (Gerstner, Lou) 16, 45, 70, 80, 81, 87, 88, 137, 172, 211, 229, 233, 244, 257, 329

Грейд, Майкл (Grade, Michael) 311

Гросс, Дэвид (Gross, David) 27

Гросс, Дэниел (Gross, Daniel) 132, 179, 294

Гроув, Энди (Grove, Andy) 97

Гэлбрейт, Д.К. (Galbraith, J.K.) 21

## Д

- Дай, Тони (Dye, Tony) 61  
 Данлоп, Эл (Dunlap, Al) 210  
 Деко, Жан Клод (Desaunx, Jean-Claude) 93  
 Делл, Майкл (Dell, Michael) 218, 300, 301  
 Дженсен, Майкл (Jensen, Michael) 160, 187  
 Джинен, Харольд (Geneen, Harold) 60  
 Дисней, Уолт (Disney, Walt) 60, 79  
 Дэвис, Криспен (Davis, Crispin) 172

## Е

- Елизавета II, королева  
 Великобритании  
 (Elizabeth II, Queen) 222

## И

- Ивестор, Дуг (Ivestor, Doug) 278,  
 Инд, Николас (Ind, Nicholas) 150

## К

- Каку, Рюсабуро (Каку, Ryuzaburo) 244  
 Каллаган, Джеймс барон  
 Кардифф (Callaghan of Cardiff, James, Baron) 313

- Калмс, Стэнли (Kalms, Sir Stanley) 193  
 Кантер, Розабет Мосс (Kanter, Rosabeth Moss) 230  
 Каплан, Роберт (Kaplan, Robert) 182  
 Кармазин, Мэл (Karmazin, Mel) 293  
 Катценбах, Ион Р.  
 (Katzenbach, Jon R.) 230  
 Кейнс, Джон Мейнард  
 (Keynes, John Maynard) 36, 306  
 Келленер, Херб (Kellener, Herb) 300, 301  
 Килтс, Джим (Kilts, Jim) 217  
 Клаузевиц, Карл фон, генерал  
 (Clausewitz, General Karl von) 117  
 Козловски, Деннис (Kozlowski, Dennis) 20, 64, 65  
 Колвин, Джеффри (Colvin, Geoffrey) 34  
 Коллинз, Джим (Collins, Jim) 10, 16, 77, 78, 177, 330  
 Колумб, Христофор (Columbus, Christopher) 25  
 Коттер, Джон П. (Kotter, John P.) 231  
 Коэн, Дэн (Cohen, Dan) 232  
 Крок, Рэй (Крос, Ray) 115, 179  
 Кэмпбелл, Роберт (Campeau, Robert) 280, 281

## Л

- Лафли, Алан Эй-Джи (Lafley, Alan «A. G.») 233, 239
- Левитт, Тед (Levitt, Professor Ted) 69
- Лейтон, Аллан (Leighton, Allan) 237
- Ливеринг, Роберт (Levering, Robert) 150
- Линкольн, Авраам (Lincoln, Abraham) 56, 280
- Людовик XVIII, король Франции (Louis XVIII, King) 48

## М

- Магретта, Джоан (Magretta, Joan) 85
- Мазур, Лаура (Mazur, Laura) 302
- Маккоби, Майкл (Massoby, Michael) 21
- Малкей, Энн (Mulcahy, Anne) 233, 234
- Мандела, Нельсон (Mandela, Nelson) 235
- Мердок, Руперт (Murdoch, Rupert) 103, 224
- Меррил, Чарльз (Merrill, Charles) 174
- Мессье, Жан-Мари (Messier, Jean-Marie) 20, 224

- Моди-Стюарт, Марк (Moody-Stuart, Sir Mark) 33
- Мольтке, Гельмут фон (Moltke, Helmuth von) 117
- Моргентау, Роберт М. (Morgenthau, Robert M.) 20

## Н

- Нассе, Жак (Nasser, Jacques) 279
- Норман, Арчи (Norman, Archie) 236, 237
- Нортон, Дэвид (Norton, David) 182
- Ноулз-Катлер, Энгюс (Knowles-Cutler, Angus) 276
- Ньюкирк, Дэвид (Newkirk, David) 52

## О

- О'Рейли, Тони (O'Reilly, Tony) 301
- Оллила, Джорма (Ollila, Jorma) 33, 224

## П

- Паккард, Дэвид (Packard, David) 22
- Питерс, Том (Peters, Tom) 177, 330
- Плендер, Джон (Plender, John) 278

Понтин, Джейсон (Pontin, Jason) 47

Поррас, Джерри (Porras, Jerry) 77, 78

Портер, Майкл (Porter, Professor, Michael) 16, 101—103, 113, 330

## Р

Рамсфелд, Дональд (Rumsfeld, Donald) 48

Раппапорт, Альфред (Rapport, Professor Alfred) 60

Редмонд, Вашингтон (Redmond, Washington) 286

Редстон, Самнер (Redstone, Sumner) 293

Рендалл, Джефф (Randall, Jeff) 55

Риддер, Тони (Ridder, Tony) 30

Робертс, Альфред (Roberts, Alderman Alfred) 50

Рокфеллер, Джон Д. (Rockefeller, John D.) 26, 27, 57, 294

Рэйнер, Дерек (Rayner, Derek) 280

Рэли, Уолтер (Raleigh, Walter) 25

Рэтнер, Джеральд (Ratner, Gerald) 308

## С

Сандерленд, Джон (Sunderland, John) 319

Сарнофф, Дэвид (Sarnoff, David) 79

Слоан, Альфред (Sloan, Alfred) 59, 69

Соррел, Мартин (Sorrell, Sir Martin) 33, 303

Стрингер, Говард (Stringer, Sir Howard) 66

## Т

Тейлор, Фредерик У. (Taylor, Frederick W.) 49, 123, 330

Тетчер, Маргарет (Thatcher, Margaret, Baroness) 50, 56

## У

Уайт, Робин (Wight, Robin) 91

Уолтон, Сэм (Walton, Sam) 92, 93, 193

Уотерман, Боб (Waterman, Bob) 177, 330

Уоттс, Филип (Watts, Philip) 273

Уэллс, Генри (Wells, Henry) 84

Уэлш, Джек (Welch, Jack) 16, 60, 62, 88, 117, 118, 133, 153, 178, 187, 244, 274, 301, 308, 319, 330

## Ф

- Фарго, Джей Си (Fargo, «J. C.») 84, 85
- Фарго, Уильям (Fargo, William) 84, 85
- Фаркас, Чарльз (Farkas, Charles) 244
- Фитцжеральд, Ниалл (FitzGerald, Niall) 31, 192
- Фишер, Джордж (Fisher, George) 62
- Форд, Билл (Ford, Bill) 279
- Форд, Генри (Ford, Henry) 58, 75, 76, 78, 123, 279
- Франклин, Бенджамин (Franklin, Benjamin) 47
- Фридман, Стивен (Friedman, Stephen) 228

## Х

- Хеймболд, Чарльз (Heimbold, Charles) 310
- Хелмсли, Леона (Helmsley, Leona) 210
- Холмс, Роджер (Holmes, Roger) 45

Хэт, Кристофер (Hath, Christopher) 148

## Ч

Челленджер, Джон (Challenger, John) 52

## Ш

- Шаран, Рам (Charan, Ram) 153, 176
- Шарп, Изадор (Sharpe, Isadore) 157, 198
- Шеклтон, Эрнст (Shackleton, Sir Ernest) 168
- Шекспир, Уильям (Shakespeare, William) 25

## Э

- Эбберс, Берни (Ebberts, Bernie) 20, 61
- Эдисон, Томас (Edison, Thomas) 58
- Эйзнер, Майкл (Eisner, Michael) 78, 79, 305

# УКАЗАТЕЛЬ ИЗДАНИЙ

---

- A**
- Advertising Age*, журнал 258
- Vision* 77, 323, 332
- Collins, Jim: *Good to Great* 177, 325, 330, 332
- B**
- Bevan, Judi: *The Rise and Fall of Marks & Spencer* 205, 325, 327, 332
- Bossidy, Larry and Charan, Ram: *Execution: The Discipline of Getting Things Done* 176, 324, 325, 332
- Business, The*, газета 53, 322, 326
- Business Week* 279, 321, 326, 327, 331
- C**
- Campaign*, журнал 258, 259, 326
- Champy, James and Hammer, Michael: *Reengineering the Corporation* 231, 332
- Clausewitz, General Karl von: *On War* 117, 334
- Collins, James and Porras, Jerry: *Building Your Company's*
- Direct from Dell* 218, 326, 332
- D**
- E**
- Economist, The* 46, 61, 63, 64, 137, 160, 321, 322, 324, 327, 331
- F**
- Farkas, Charles и др.: *Maximum Leadership 2000* 242, 324, 330
- Financial Times*, газета 65, 273, 278, 304, 321, 322, 326, 327, 331
- Forbes*, журнал 193, 194, 279, 321—325, 327, 330, 331, 333
- Fortune*, журнал 10, 30, 34, 62, 265, 266, 278, 321, 322, 324, 325, 326, 327, 331

## G

Garten, Jeffrey: *The Mind of the CEO* 30, 319, 330

## H

*Harvard Business Review* 10, 77, 110, 322, 323, 325, 326, 331—333

*Hideaway Guide to top hotels* 157

## I

Ind, Nicholas: *Living the Brand* 150, 324, 333

## J

Jensen, Michael: *Corporate Budgeting is Broken — Let's Fix It* 187, 325, 333

## K

Katzenbach, Jon R.: *Real Change Leaders* 230, 333

Kotter, John P.: *A Force for Change* 333

## L

*London Evening Standard*, газета 52, 322

## M

Mandela, Nelson: *A Long Walk to Freedom* 235, 326, 333

*Market Leader*, журнал 319, 321, 324, 325, 328, 331

*Marketing*, журнал 302, 331, 328, 331

## N

*New York Times*, газета 30

## O

*The One Best Companies to Work for in Canada* 149

## P

Peters, Tom and Waterman, Bob: *In Search of Excellence* 325, 330, 333

Porter, Professor Michael: *Competitive Strategy* 102, 323, 330, 333

## R

Rappaport, Professor Alfred: *Creating Shareholder Value* 60, 322, 333

*Red Herring*, журнал 47, 322

## S

Shakespeare, William: *The Merchant of Venice* 25

- Sloan, Alfred: *My Years with* 123, 322, 324, 330, 334  
*General Motors* 59, 322, 334  
*Smart Business*, журнал 161, 324  
*Sunday Telegraph*, газета 276,  
322, 323, 327

## T

- Taylor, Frederick W.: *Principles*  
*of Scientific Management* 49,

*The Times*, газета 287, 323,  
326, 327

## W

- Wall Street*, фильм 63  
*Wall Street Journal*, журнал 274,  
293, 304, 327, 331  
*Washington Post*, газета 30

# УКАЗАТЕЛЬ ГЕОГРАФИЧЕСКИХ НАЗВАНИЙ

---

Африка (Africa) 260

Грантхэм, Линкольншир  
(Grantham, Lincolnshire)  
50

Индонезия (Indonesia) 260

Ирландия (Ireland) 139, 151

Румыния (Romania) 260

Турция (Turkey) 265

Франция (France) 139, 147

Япония (Japan) 180, 250

# УКАЗАТЕЛЬ ТЕРМИНОВ

---

## А

авиалинии (airlines) 86, 105,  
184

автоматизация (automation) 216

автомобилестроение (motor  
industry) 225

активы (assets)

амортизация ~  
(depreciation of ~) 39, 196,  
212—124

*см. также генерирование  
поступлений денежных  
средств (cash generation)*

акционерная компания (joint  
stock company) 22, 22—25

акционерные опционы (stock  
options) 159—160

акционерный капитал (equity)  
34

акционеры (shareholders)  
и информация (and  
information) 181

и менеджеры (and managers)  
26

и рабочие совещания (and  
business review sessions)  
188

и служащие компании (and  
employees) 29

как заинтересованные лица,  
контрагенты (stakeholders)  
28

продающие акции (selling)  
268

задачи ~ (objectives) 30

изменение потребностей ~  
(changing needs) 14

происхождение ~  
(origin of) 24

амортизация активов  
(depreciation of assets) 39,  
210—213

аналитики (analysts) 307, 317—  
318

аналитики, обслуживающие  
продавцов акций («buy-  
side» analysts) 307

аналитики, обслуживающие  
покупателей акций («sell-  
side» analysts) 307

аудиторские отчеты (audit  
reports) 189

аудиторы (auditors) 29

аутсорсинг (передача  
операционных функций  
третьей стороне)  
(outsourcing) 216

## Б

базовые ценности (core values)  
77

банкиры как контрагенты  
компаний (bankers, as  
stakeholders) 28

банковское инвестирование  
(investment banking) 62

банкротство (bankruptcy) 12

бенчмаркинг (сравнительный  
анализ) (benchmarking)  
106—109

бизнес-планы (business plans)  
186

бизнес-подразделение (business  
unit) 114

благосостояние акционеров  
(shareholder wealth) 23—  
24, 34, 45, 54, 78

«борец» за проект (project  
champion) 267—268, 271

бренды (brands)

управление (brand  
management) 31, 125,  
191—195

брокерские конторы (broking  
firms) 307

бухгалтерские фирмы  
(accounting firms) 136

бухгалтерский баланс (balance  
sheet) 214

бухгалтерское дело  
(accountancy)

происхождение  
(origin of) 26

быстрорастущие компании  
(growth stock) 41

## В

валовая прибыль (gross  
margins) 201

вертикальная интеграция  
(vertical integration) 285

видение (vision)

и структура (and structure)  
140

и тактика (and tactics) 170—  
171, 175

культура (culture) 86—88

определение «границ  
бизнеса» (identifying  
the «edges» of the business)  
85—86

передача (communicating)  
43, 71, 73, 242—244, 246

- формулировка компании  
(articulating a vision for  
your company) 88—90
- формулировка видения  
(vision statements) 75—77
- элементы корпоративного  
(elements of a corporate  
vision) 77—81
- видеоигры (video games) 41
- вмененная норма прибыли  
(hurdle rate) 251
- внутренние отношения  
(internal relations) 309—312
- дела говорят громче, чем  
слова (actions do speak  
louder than words) 310
- управление советом  
директоров (managing the  
board) 312
- внутренние перспективы  
(internal perspective) 183
- внутренний уровень  
доходности (internal rate of  
return, IRR) 254—258, 271
- внутренняя стоимость (intrinsic  
value) 38
- вознаграждение предпринима-  
телей за достигнутые вы-  
сокие результаты  
(«ratchet») 268
- враждебное поглощение  
(hostile takeover) 60
- выкуп компаний за счет  
последующей прибыли  
(earn-outs) 268—271
- выплата дивидендов (dividend  
payments) 250
- выплата процентов по долгам  
(interest charges) 35, 200
- ## Г
- генерирование поступлений  
денежных средств (cash  
generation) 71, 72, 98,  
197—200, 204, 211, 214,  
216, 221
- гибкость (flexibility) 12, 141
- годовой отчет (annual report)  
303
- горизонтальные приобретения  
(horizontal acquisition) 282
- государство как контрагент  
компании (government  
stakeholders) 28
- группы инвесторов (investor  
groups) 29
- группы потребителей  
(consumer groups) 29
- ## Д
- делегирование функций  
(delegation) 175
- деньги (money)
- ~ в качестве заработной платы  
(as salary) 146

денежные займы  
(lending) 25

появление ~ (invention of) 24

диверсификация  
(diversification) 86

дистрибьюторы, приобретение  
компании-дистрибьютора  
(прямая интеграция)  
(distributors: buying a  
distributor (going  
downstream) 282—285

директора-распорядители  
бизнес-подразделений  
(divisional managing  
directors) 291

дифференциация  
(differentiation) 113

доверие (trust) 147

«должное» усердие (due  
diligence) 262—267, 271

доля на рынке (market share)  
41, 80, 139, 279

дорожные чеки (traveller's  
cheques) 84

достижение взаимовыгодных  
условий в ходе переговоров  
(negotiating «win-win»  
solutions) 288—291

## Е

ежегодная оценка работы  
служащих (annual  
assessment) см. служащие  
(employee) 145—170, 317

ежегодный анализ  
деятельности компании  
(annual audit) 26

## Ж

железные дороги (railways) 215

журналисты (journalists) 308—  
309, 320

## З

заемные средства  
(обязательства) (debt) 34—  
35

ежегодная цена (annual  
cost of) 34—35

определение (defined) 34

заинтересованные лица,  
контрагенты (stakeholders)  
24, 28, 306, 315

занятость, создаваемая  
компаниями (employment:  
created by businesses) 23,  
34

заработная плата (salary) 145—  
146, 157—158, 227

заседания совета директоров  
(board meetings) 189

затраты на введение  
специалистов в курс дела  
(induction costs) 155

здравоохранение (healthcare)  
257

## И

- издательский бизнес  
(publishing industry) 286—287
- изменения (change) 71—73, 222—247, 314
- СЕО должны руководить (CEOs must lead change) 229—242
- достижение краткосрочных результатов (set up early wins) 242, 245
- ориентация на важнейшие выгоды от изменений (focus on key benefits) 237—240
- символические действия (take symbolic actions) 240—242, 245
- создание переходной команды (set up a transition team) 234—237, 245
- создание потребности в (create a requirement for change) 232—234
- почему люди сопротивляются изменениям (why people resist change) 226—229, 246
- распространение информации об изменениях (communicate) 242—244, 246
- имидж компании (corporate image) 149—151, 320
- инвестиции (investment) 247—271
- правильные предположения (making the correct assumptions) 258—260
- безграничен ли рынок? (is the market infinite?) 258—260
- вопросы, которые следует задавать (the questions to ask) 259—260
- оценка ценности инвестиционного предложения (assessing the value of a proposal) 248—257
- «правильная» ставка дисконта (the «right» discount rate) 252—253
- внутренний уровень доходности (internal rate of return) 254—256, 271
- текущая дисконтированная стоимость будущих поступлений денежных средств (the present value of future cash) 249—260
- лучший случай — худший случай (best case — worst case) 257
- премия за риск (the risk premium) 251—252
- срок окупаемости (payback period) 253

- цена капитала (cost of capital) 250—251
- чистая (текущая) дисконтированная стоимость (net present value) 253—254
- сокращение риска (reducing risk) 263—271
- «борец» за проект (a project champion) 267—269
- выкуп компании за счет последующей прибыли (earn-outs) 268—271
- «должное усердие» (due diligence) 262, 263—267, 271
- инвестиции (капиталовложения; вложения в основные средства) (capital investment) 73, 197, 198, 247
- индийский стиль принятия управленческих решений (India: decision-making) 179
- интеграция (integration)
- после совершения сделки (post-deal) 275
  - вертикальная (vertical) 285
  - обратная (upstream) 285
  - прямая (downstream) 285
- Интернет (internet) 81, 305—306
- информационные бюллетени (newsletters) 303
- информация (information) 181, 188, 195, 305, 315
- исполнение (реализация) (implementation) 76
- исполнительные директора (CEOs, chief executive officer) 52—54
- работа, связанная с риском (a risky job) 52—54
- возвеличение (remuneration) 19
- воздействие на результаты деятельности компании (effect on company performance) 45
- возможности (abilities) 48—49
- вознаграждение (remuneration) 27
- главенствующая роль, огромный авторитет (dominating role) 27
- передача, распределение полномочий (delegation) 72
- почти обожествление, превозношение (near deification of) 19
- принятие решений (decision-making) 48, 137, 176, 189, 291

- сохранение простоты  
(keeping it simple) 49—52
- стиль работы (style) 301—302
- «администраторы» (стиль работы CEO с 1920-х годов по 1970-е годы) (administrators; 1920-s to 1970-s) 57, 58—59
- «наемные стрелки» (стиль работы CEO в 1980-е годы) (hired guns: 1980s) 57, 59—60
- «основатели и владельцы» (стиль работы CEO до 1920-х годов) (founder/owners: pre-1920) 57, 58
- «рок-звезды» (стиль работы CEO в 1990-е годы) (rock stars: 1990s) 57, 61—69
- хорошо работающие в период спада (doing well in a slump) 46
- эволюция роли ~ (evolution of role) 14
- исследования компании MORI (MORI survey) 205—206
- истинная стоимость (true value) 37
- К**
- кай-дзен (kaizen) 220
- квартальная отчетность (quarterly reporting) 36
- киноиндустрия (cinema industry) 225
- клиенты (customers)
- значение (importance of) 31—32
- контрагенты компании (stakeholders) 28
- команды (teams)
- для управления изменениями (change management) 238
- переходные ~ (transition) 234—237, 245
- преданные обеспечивают выполнение проектов (dedicated teams get the projects done) 295—296
- компании (companies)
- дилемма компании *Knight Ridder* (Knight Ridder dilemma) 29—31
- заинтересованные лица (контрагенты) (stakeholders) 28
- истинная стоимость компании (true value) 37
- компании с ограниченной ответственностью (limited) 25—26
- контрагенты второго эшелона (secondary constituencies) 28

- причины существования компаний (reasons for existence) 23—24
- репутация (reputation) 298—299
- рыночная стоимость компании (market value) 37
- стоимость компании (value) 37—42
- успех компании (success for) 34—37, 43—44
- компании-«налетчики» (corporate raiders) 26
- компании, производящие товары широкого потребления (consumer goods companies) 136
- комплексное управление качеством (total quality management) 231
- конкуренция во времени (time-based competition) 231
- консолидация (consolidation) 272, 282—284, 296
- конструкторы (designers) 220
- консультанты в области управления (management consultancies) 231
- контрагенты «второго эшелона» (secondary constituencies) 28
- контракты (contracts) 154, 227, 318
- концепция качества «6 сигма» (Six Sigma) 220
- корпоративная сеть (интранет) (corporate intranet) 305
- корпоративные мифы (corporate myths) 299
- корпоративный капитализм (corporate capitalism) 21
- кредитоспособность (creditworthiness) 26
- кружки качества (quality circles) 220
- культура (culture) 86—88
- Л**
- лидерство по затратам (cost leadership) 113
- люди (people), см. служащие (employees) 145—169, 317
- М**
- манипуляции с затратами компании (corporate cost shuffling) 214
- маркетинг (marketing)
- как инструмент увеличения прибыли (as margin enhancing) 201
- наука и искусство (the science and art of) 32

- создающий максимальную стоимость для клиентов (producing maximum value for customers) 72
- матрица роста и доли на рынке (growth/share matrix) 111
- матричные организации (matrix organisations) 125
- мобильные телефоны (mobile telephones) 41
- модель бизнеса (business model) 76, 81—83, 92—93, 219, 264
- мотивация (motivation) 43, 316, 145—146
- «Мусор на входе — мусор на выходе» («Garbage In, Garbage Out, GIGO») 256
- Н**
- найм служащих (recruitment), см. служащие (employees)
- накладные расходы (overheads) 199, 200, 206, 209, 210
- сокращение ~ (squeezing) 72, 197
- налоговое планирование (tax planning) 211
- «неденежные затраты» («non-cash charge») 212
- недостаточное инвестирование (under-investment) 214—215
- непосредственные подчиненные (direct reports) 128, 148, 310
- НИОКР (R&D) 130
- «новая экономика» (New Economy) 21, 81
- новые отрасли (new industries) 283, 288
- новые рынки (new markets) 283, 286, 317
- О**
- оборотный капитал (working capital), см. также генерирование поступлений денежных средств (cash generation) 197, 198
- обратная интеграция (приобретение компании-поставщика) (going upstream [buying a supplier]) 282
- обратная связь (feedback) 162, 167—168, 307
- обучение (coaching) 147, 169
- ограниченная ответственность (limited liability) 26

- окружающая среда и  
низкозатратное  
производство  
(environment, and low-cost  
manufacturing) 29
- оперативные руководители  
(operations managers) 183
- операционный директор (chief  
operating officer, COO)  
293, 314, 315
- определение бизнеса (business:  
definition) 22—23
- организация, которая  
постоянно учится (learning  
organisation) 190
- организация, определение  
(organisation: definition) 12
- ответственность и  
подотчетность  
(accountability) 71
- отраслевой риск (industry risk)  
261
- П**
- процесс передачи, донесения  
информации, связи,  
коммуникации, общение  
(communication) 71, 73,  
242—243, 299, 301, 302—  
303, 305, 309, 310
- внутренние отношения  
(internal relations) 309
- отношения с инвесторами и  
цена акций (investor  
relations and the share  
price) 306
- аналитики и  
инвестиционные  
менеджеры (analysts and  
investment managers) 307,  
319, 320
- отношения со СМИ (media  
relations) 308—309
- первые сто дней CEO (the first  
100 days) 314, 318
- реакция на кризис (crisis  
response) 312
- передача информации  
(communication tools)  
301—303
- создание корпоративных  
мифов (creating corporate  
myths) 299
- стиль общения CEO (CEO  
style) 301
- Интернет приходит на  
помощь (the internet  
comes to the rescue) 305
- цена репутации (value  
of reputation) 298
- передача полномочий  
(devolution) 173—176, 178
- перестройка (re-engineering)  
216, 230

- перестройка бизнес-процесса (business process re-design) 216, 220
- переходная команда (transition team) 234, 245
- перспективы акционеров (shareholder perspective) 183
- эффективности операций (innovation and learning perspective) 183
- перспективы клиентов (customer perspective) 183
- поведение (behaviour) 191
- поглощения (merger) 60, 66, 73, 273, 276, 277, 296
- слияния отличаются от приобретений (as different from acquisition) 292
- поддержание морального климата (morale, maintaining) 168, 169
- поиск высококвалифицированных специалистов (headhunting fees) 155
- показатель вновь созданного богатства (Wealth Added Index, WAI) 55
- показатель бета (beta) 40
- покупатели (buyers) 103
- политики (politicians) 29
- полномочия (empowerment) 71, 170—171
- поступление денежных средств (cash flow) 198, 199
- и бизнес-планы (and business plans) 186
- значение ~ (importance of) 39
- приток свободных денежных средств (free) 66
- управление ежегодными поступлениями (driving annual cash flow) 54
- Правило 80/20 (Принцип Парето) (80/20 rule [Pareto principle]) 107
- предприниматели, принимающие на себя риск (venture capitalists) 268
- предпринимательские качества (entrepreneurial qualities) 294
- премии (bonuses) 158—159, 226—227, 233
- премии за долгосрочные результаты (long-term incentives) 157, 159
- премии за краткосрочные результаты (short-term bonus) 157, 158
- прибыль (margins; profit(s); profitability; return) 199, 200
- валовая (gross margins) 199, 200,

- и модель бизнеса (profits and business model) 82
- как расчетная величина (profit as an accounting definition) 39
- краткосрочная (short-term profit) 33, 313
- норма прибыли от продаж (return on sales) 205
- повышение (improving margins) 196, 201—206, 214, 220, 259
- прибыль в расчете на одного клиента (profitability by customer) 185
- прибыль до выплаты процентов, налогов и амортизационных отчислений (Earnings Before Taxes, Depreciation and Amortization, EBITDA) 65, 212
- прибыль на используемый капитал (return on capital employed, ROCE) 35
- принятие решений (decision-making), стили (styles) 179—181
- приобретение (компании) (acquisition)
- определение (definition) 292—293
- приобретение контрольных пакетов акций (за счет кредита) (leveraged buyout) 60, 213
- проблема ООН (United Nations problem) 139—140
- программа «Медвежья хватка» («Bear Hug» programme) 244
- программа «Работать лучше» (компания *General Electric*) («Work-Out» [General Electric]) 56, 60, 80, 86, 88, 117, 118, 133, 153, 159, 178, 187, 243, 274, 319—320
- продажи (sales) 199
- менеджер по (sales manager) 199
- объем (volume) 200
- отдел (sales department) 50
- прогнозирование (projections) 259
- производство (manufacturing, manufacture; production) 29, 287
- производство «точно в срок» (just-in-time production) 217—218, 221, 231
- производство одежды (clothing manufacture) 261
- профсоюзы (trade unions) 29
- процентная ставка (interest rates) 40

- прямая интеграция  
 (приобретение  
 компании-  
 дистрибьютора) (going  
 downstream [buying a  
 distributor]) 283
- психологический контракт  
 (psychological contract)  
 154, 169, 227
- публичные выступления (public  
 speaking) 301
- Р**
- рабочее время (working hours)  
 227
- рабочие совещания (business  
 review sessions) 188—189
- равновесие, баланс (balance)  
 66, 129—130, 138
- радио (radio) 284
- разработка новых продуктов и  
 процессов (product and  
 process re-engineering) 216
- распространение лучших  
 методов организации  
 работы (best practice,  
 spreading) 190—1921
- расходы на обслуживание  
 долга (debt service charges)  
 53
- реакция на кризис (crisis  
 response) 312—313
- редакторы (editors) 309
- результаты деятельности  
 (performance) 164
- контроль за (monitoring)  
 267, 271
- показатели (indicators) 184
- управление (management)  
 154
- реклама (advertising)
- для найма персонала ((for  
 staff) 155
- и обустройство улиц (and  
 street furniture) 93
- рекламные агентства (agencies)  
 136
- риск (risk) 28, 33, 249, 250, 253,  
 283
- и вертикальная интеграция  
 (and vertical integration)  
 285
- и выкуп компании за счет  
 последующей прибыли  
 (and earn-outs) 268—271
- и новые рынки (and new  
 markets) 286
- связанный с реализацией  
 проекта (project risk) 261—  
 262
- отраслевой (industry) 261
- премия за (risk premium)  
 251—252
- «страновый» (country) 261
- рост рынка (market, growth) 41

- рыночная стоимость (market value) 37, 279
- рыночная стоимость компании (shareholder value) 12, 15, 19, 21, 59—60, 72, 221, 272
- С**
- система сбалансированных показателей (balanced score card) 182
- сделки (deals) 71, 73, 272—283, 285—289, 291—296
- вертикальная интеграция (vertical integration) 285
- достижение  
взаимовыгодных условий в ходе переговоров (negotiating «win-win» solutions) 288
- как заставить  
объединенные компании работать (making a combination work) 291
- могут создавать стоимость (deals can create value) 281
- преданные команды  
обеспечивают успех (dedicated teams get the projects done) 295
- сокращение затрат и синергия (cost savings and synergies) 295
- слияния отличаются  
от приобретений (mergers are different from acquisition) 292
- человеческий фактор (the people dimension) 294
- мотивации для (motivations for) 43—44, 145—146
- «помешанные на» (hooked on deals) 277
- почему оказываются неудачными (why deals fail) 274
- сельскохозяйственная техника (farm equipment) 41
- сеть магазинов (multi-shop chains) 142—143
- синдром «у нас это не принято» («not invented here» syndrome) 191, 195
- синергия (synergies) 275, 295
- система сбалансированных показателей (balanced score card) 182
- система участия в прибылях (profit-sharing plans) 158, 228
- система учета ответственности (Responsibility Accounting) 177—178
- скандалы, связанные с финансовой отчетностью (accounting scandals) 12—13, 66

- «скрытые» приобретения (tuck-in acquisition) 282, 296
- слишком активная экспансия (expansion, over-aggressive) 19
- слияния и поглощения (Mergers and Acquisitions, M&A) 263, 272, 273—276
- служащие (employees)
- как контрагенты компании (stakeholders) 28
  - «вовлеченность» в работу (employee engagement) 151—152
- дифференциация вознаграждения (unequal treatment) 152
- имидж компании (corporate image) 320
- ежегодная оценка работы (annual assessments) 162—163, 169
- критерии оценки (assessment criteria) 163
- психологический контракт (psychological contract) 154, 227
- распределение по категориям (ranking) 164—165
- ценность обратной связи (the value of feedback) 167
- заработная плата (salary) 147, 157, 158, 227
- найм и увольнение представителей высшего руководства (hiring/firing senior managers) 315
- пакет вознаграждения (the reward package) 157—158
- акционерные опционы (stock options) 159—160
- премии за долгосрочные результаты (long-term incentives) 157, 159
- премии за краткосрочные результаты (short-term bonus) 158
- ценность таланта (the value of talent) 146
- обучение (coaching) 147, 169
- цепная реакция (the trickle-down effect) 148
- компании, покупающие рекламное пространство в СМИ (media buying companies) 266
- отношения со СМИ (media relations) 308
- собственность и управление (ownership, and management) 27
- совершенствование производственных навыков (operating practices, improvement in) 220
- службы финансового контроля (financial controllers) 51

- совет директоров (board of directors) 27, 52
- независимый (independent) 52
- управление (managing) 312
- совет управляющих (board of management) 29
- совместное предприятие (joint venture) 289
- сокращение затрат (cost cutting) 283, 284, 317
- сокращение затрат (экономия на затратах) (cost savings) 295
- специализация (specialisation) 51
- средневзвешенная цена капитала (weighted average cost of capital, WACC) 250
- срок окупаемости (payback period) 253, 257
- срок погашения задолженности (debtor days) 270
- «страновой» риск (country risk) 261
- «страновые» менеджеры (country managers) 136
- стратегия (strategy)
- и структура (and structure) 140
  - и тактика (and tactics) 170—171, 175, 196
- внешнее окружение компании (the context of the business) 99—100
- переход от видения к ~ (moving from vision to strategy) 115
- самоанализ (self-analysis) 106—109
- стратегическое позиционирование (strategic positioning) 109
- общие (стратегии для каждой ячейки) (generic strategies: strategy in a box) 109
- структура (structure)
- баланс интересов и конфликты (balance and tension) 129—130
  - бизнес-подразделение (the business unit) 131—141, 143, 198
  - бизнес-подразделение, деятельность которого не измеряется получением прибыли (business units as cost centres) 134
  - бизнес-подразделения как механизм специализации (business units as a mechanism for focus) 133
- внутренний рынок бизнес-подразделений (an internal

- market between business units) 134—135
- когда следует создавать бизнес-подразделение (when to have a business unit) 132—133
- координация работы бизнес-подразделений (coordinating business units) 136
- свободная и жесткая организация (loose/tight organisation) 129
- управляемое количество подчиненных («предел ответственности» (span of control) 128
- центральные должности (pivotal jobs) 126—128
- элементы структуры (elements of structure) 123—131
- ясность роли (clarity of role) 130—131
- счет прибыли и убытков (profit and loss account) 214
- Т**
- таблица (spreadsheet) 256, 260
- тактика (tactics)
- бизнес-процессы (business processes) 186, 189
- бизнес-планы (business plans) 186—187
- ключевые показатели (key performance indicators) 184
- рабочие совещания (business review sessions) 186—189
- распространение лучших методов организации работы (spreading best practice) 190—191
- сбалансированная система показателей (the balanced scorecard) 182—183
- система показателей, система управления и результаты деятельности (measurement, management and metrics) 181—185
- управление брендами (brand management) 191—195
- финансовые планы, которые помогают, а не мешают (budgets that help, not hinder) 187—188
- тактические приобретения (tactical acquisition) 282
- текущий денежный эквивалент будущих денежных поступлений (discounted present value) 249
- телекоммуникации, СМИ, технологии (сектор экономики) (ТМТ

- [Telecom, Media, Technology] sector) 38
- телекоммуникации (telecoms) 13, 61, 265
- террористический акт 11 сентября 2001 года (September 11 terrorist attacks [2001]) 45, 313
- техническое обслуживание (оборудования); планово-предупредительный ремонт (maintenance) 215
- технологии (technology) 13, 80, 105, 110, 201, 233
- тоннель под Ла-Маншем (Channel Tunnel) 101
- точечная специализация (focus) 113
- третьи лица в качестве инвесторов (third-party investor) 26
- У**
- «удар Нельсона» («Nelson touch») 174
- управление (management) деятельностью компании (action management) 66 и изменения (and change) 181 сделками (transactions, managing) 73 «свободное и жесткое» («loose-tight») 177 управляющие инвестициями (investment managers) 307 успех корпорации: определение (corporate success: definition) 13 учетная ставка (discount rate) 40, 41 и чистая (текущая) дисконтированная стоимость (and net present value) 253—254 «правильная» ~ (the «right») 252
- Ф**
- финансовая отчетность (Report and Accounts) 26
- финансовые отчеты (financial reports) 303
- финансовые планы (budgets) 187—188, 269
- финансовый директор (chief financial officer, CFO) 314
- фондовый рынок (stock market) падение, обвал (slump) 66, 160 рост ежегодной прибыли (achieving growth in annual earnings) 277
- франчайзинг (franchising) 115—116

## Ц

- цели (goals) 76, 96, 117
- цена акций (share price) 38—39
  - и связь (and communication) 73
  - влияние CEO на (CEO influence on) 62
  - кривая стоимости акций (share-price graphs) 38
- цена акционерного капитала (cost of equity) 250
- цена заемных средств (cost of debt) 34, 250
- цена капитала (cost of capital) 35, 250
- центральные должности (pivotal jobs) 126—128
- цепная реакция (trickle-down effect) 148

## Ч

- четырёхъячеечная матрица («four-box» matrix) 107—109, 164

- чистая (текущая) дисконтированная стоимость (net present value, NPV) 253—257

## Э

- электронная почта; электронное письмо (e-mail) 301, 305
- электронная розничная торговля (online retailing) 84, 225
- электронные компании (интернет-бизнес) (dot.com businesses) 13, 66, 82
- энергия (energy) 43

## Ю

- юристы компании (corporate lawyers) 273

# УКАЗАТЕЛЬ КОМПАНИЙ И БРЕНДОВ

---

## A

A&P 148  
Abbott Laboratories 177  
Amazon 84, 171  
American Airways 45  
American Express 81, 84, 219  
Amoco 274  
AOL 38, 273  
AOL Time Warner 273  
Arco 274  
Arthur Andersen 20  
ASDA 236  
AT&T 62  
Avis Rent-a-Car 176

## B

Bacardi Martini 151  
BBC (British Broadcasting Corporation) 150, 311  
BBC One 311  
Berkshire Hathaway 38, 303  
Booz Alien & Hamilton 52  
Boston Consulting Group 111  
BP 33, 274

Bristol-Myers Squibb 310  
British Airways 45, 110  
Brooks Brothers 280—281

## C

Cadbury Schweppes 319  
Canon 244—245  
CBS 293  
Challenger, Grey & Christmas 52  
Citigroup 56  
Coca-Cola Company 278, 316  
Colgate 217  
Compaq 45

## D

De Beers 103  
Dell Computer 45, 56, 218, 275, 300  
Deloitte & Touche 273, 276, 296  
Dixons 193

## E

EMAP 286—287  
Enron 19—20

Esso 132

Exxon 132, 312

## F

Firestone 312

Ford Motor Company 141, 142,  
279

Ford Explorers 312

Four Seasons Hotels 157, 176,  
191, 193—194

Franchise Realty Corporation  
115

Furniture.com 84

## G

Gallup Organisation 151, 152

Gap 110

General Electric 56, 59, 80, 86,  
88, 117—118, 133, 153,  
159, 179, 187, 243, 274, 319

General Motors 68, 141—142

Gillette 217

Glaxo 274

Goldman Sachs & Co. 228

Great Places to Work Institute  
151

## H

Hanson 85

Harcourt General Inc. 287

Harrods 110

Heinz Corporation 301

Hewlett-Packard 22, 45

Home Depot 56

## I

IBM 45, 56, 70, 80—81, 87, 96,  
137, 160, 172, 211, 229,  
233, 244, 257

Intel 97, 151, 275

ITT 60, 85

## J

Jet Blue 45

Johnson & Johnson 56

## K

Knight Newspapers 29

Knight Ridder 29—30

Kodak 62

KPMG 244

Kraft General Foods 288

## L

Land Rover 279

Lotus 256

## M

McDonald's 104, 115—116, 133,  
179

McKinsey & company 112, 207,  
235, 241—273

Marks & Spencer 45, 88, 96,  
205—206, 280—281

Merrill Lynch 174

Microsoft 56, 76, 97, 103, 256,  
275, 286, 299—300

Miller Brewing 288

Motorola 265—266

MTV 293

## N

Nabisco Foods 288

NatWest 274

NBC (система радиовещания)  
178

Nestle 56, 150

News Corporation 103, 110, 224

Nieman Marcus 110

Nokia 33, 56, 224, 266

## P

Paramount Studios 293

Perrier 312

Petersen 286

Philip Morris 288

Pierce, E. A. (брокерская  
контора) 174

Procter & Gamble 217, 233, 238,  
274

## R

RCA (Radio Corporation of  
America) 80

Reed Elsevier 172, 287

Ridder Publications 30

## S

Simon & Schuster 31

Singapore Airlines 110

SmithKline 274

Sony 78

Sony North America 66

South West Airlines 45, 110, 300

Standard Oil Company 26, 132,  
294

Stern Stewart 55

Sunbeam 210

## T

Telsim 266

Tesco 84

Texas Instruments 161—162

TimeWarner 38, 273

Tyco 19—20

Tylenol 312

## U

Unilever 31, 192, 274

United Airlines 45

- V**
- Viacom 110, 293
- Virgin 86
- Vivendi Universal 19, 20, 224,  
275, 288
- Volvo Car 279
- W**
- Wal-Mart 56, 78, 92—93, 110,  
193
- Walt Disney Company 85
- Webvan 84
- Windows 300
- WorldCom 19,61
- WPP 33
- X**
- Xerox 116, 233—234

Научно-популярное издание

**Роджер Перри**

**ПРЕДПРИЯТИЕ  
РОЛЬ РУКОВОДИТЕЛЯ**

Зав. редакцией *И. Федосова*

Редактор *Т. Фомина*

Художественный редактор *М. Левыкин*

Технический редактор *Н. Тростянская*

Компьютерная верстка *И. Кондратюк*

Корректор *Е. Щукина*

ООО «Издательство «Эксмо»

127299, Москва, ул. Клары Цеткин, д. 18/5. Тел. 411-68-86, 956-39-21.

Home page: [www.eksmo.ru](http://www.eksmo.ru) E-mail: [info@eksmo.ru](mailto:info@eksmo.ru)

Подписано в печать 27.11.2006. Формат 60x90 <sup>1</sup>/<sub>16</sub>.

Гарнитура «Таймс». Печать офсетная. Бумага тип. Усл. печ. л. 23,0.

Тираж 3 000 экз. Заказ № 4602682

Отпечатано на ОАО «Нижполиграф»  
603006, Нижний Новгород, ул. Варварская, 32.

**Оптовая торговля книгами «Эксмо» и товарами «Эксмо-канц»:**  
ООО «ТД «Эксмо». 142700, Московская обл., Ленинский р-н, г. Видное,  
Белокаменное ш., д. 1, многоканальный тел. 411-50-74.  
E-mail: [reception@eksmo-sale.ru](mailto:reception@eksmo-sale.ru)

**Полный ассортимент книг издательства «Эксмо» для оптовых покупателей:**

**В Санкт-Петербурге:** ООО СЗКО, пр-т Обуховской Обороны, д. 84Е.  
Тел. (812) 365-46-03/04.

**В Нижнем Новгороде:** ООО ТД «Эксмо НН», ул. Маршала Воронова, д. 3.  
Тел. (8312) 72-36-70.

**В Казани:** ООО «НКП Казань», ул. Фрезерная, д. 5. Тел. (8435) 70-40-45/46.

**В Ростове-на-Дону:** ООО «РДЦ-Ростов», пр. Стачки, 243А. Тел. (863) 220-19-34.

**В Самаре:** ООО «РДЦ-Самара», пр-т Кирова, д. 75/1, литера «Е». Тел. (846) 269-66-70.

**В Екатеринбурге:** ООО «РДЦ-Екатеринбург», ул. Прибалтийская, д. 24а.  
Тел. (343) 378-49-45.

**В Киеве:** ООО ДЦ «Эксмо-Украина», ул. Луговая, д. 9. Тел./факс: (044) 537-35-52.

**Во Львове:** Торговое Представительство ООО ДЦ «Эксмо-Украина», ул. Бузкова, д. 2.  
Тел./факс (032) 245-00-19.

**Мелкооптовая торговля книгами «Эксмо» и товарами «Эксмо-канц»:**

117192, Москва, Мичуринский пр-т, д. 12/1. Тел./факс: (495) 411-50-76.

127254, Москва, ул. Добролюбова, д. 2. Тел.: (495) 745-89-15, 780-58-34.

Информация по канцтоварам: [www.eksmo-kanc.ru](http://www.eksmo-kanc.ru) e-mail: [kanc@eksmo-sale.ru](mailto:kanc@eksmo-sale.ru)

**Полный ассортимент продукции издательства «Эксмо»:**

**В Москве в сети магазинов «Новый книжный»:**

Центральный магазин — Москва, Сухаревская пл., 12. Тел. 937-85-81.

Волгоградский пр-т, д. 78, тел. 177-22-11; ул. Братиславская, д. 12, тел. 346-99-95.

Информация о магазинах «Новый книжный» по тел. 780-58-81.

**В Санкт-Петербурге в сети магазинов «Буквоед»:**

«Магазин на Невском», д. 13. Тел. (812) 310-22-44.

**По вопросам размещения рекламы в книгах издательства «Эксмо»  
обращаться в рекламный отдел. Тел. 411-68-74.**





Boston Public Library



3 9999 05392 9111

11/28/08

BRIGHTON BRANCH LIBRARY  
40 ACADEMY HILL ROAD  
BRIGHTON, MA 02135 **9**

**WITHDRAWN**  
No longer the property of the  
Boston Public Library.  
Sale of this material benefits the Library

Главная задача руководителя – сделать предприятие не просто организацией, а успешным бизнесом, способным генерить долгосрочную прибыль. Однако, чтобы добиться такого успеха, одних управленческих "кнопок" и коммерческих "рычагов" мало.

Даже самая блестящая стратегия, не будучи реализованной, не принесет успех бизнесу, и руководители, сильные в теории, но слабые в практике, могут потерять работу. А самые талантливые и искусные управляющие могут потратить массу времени и сил, и тем не менее компания разорится, если будут использованы неверные базовые экономические подходы. Успех напрямую зависит от профессионализма руководителя и последовательности его действий.

Профессионал должен четко понимать, что на самом деле происходит в компании, уметь выбирать правильные приоритеты, ставить конкретные задачи, находить людей для их выполнения и ежедневно отслеживать результаты их работы.

Книга "Предприятие. Роль руководителя" указывает десять самых приоритетных задач, решение которых обеспечит руководителю 100-процентный успех и раскроет новые принципы управления компанией в XXI веке.

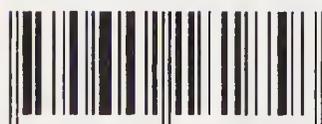
Роджер Перри изучал деятельность представителей высшего руководства в течение 25 лет. Вначале как журналист, пишущий о бизнесе в компании *BBC*, затем в качестве консультанта в компании *McKinsey & Company*, а позднее – и сам став руководителем.

В настоящее время Роджер Перри возглавляет газетное издательство *Johnson Press plc.* и журнальное издательство *Fortune Network plc.* Он занимает пост исполнительного директора международного подразделения компании *Clear Channel*, одной из крупнейших в мире медиагрупп, и отвечает за ее деятельность более чем в 60 странах.

Перри – автор книги *People Businesses: The Management of Professional Service Firms* («Живой бизнес: управление компаниями, предоставляющими профессиональные услуги») и соавтор книги *Making Cities Work* («Как заставить работать деловые центры»).



ISBN 5-699-18185-7



9 785699 181858 >