**Практика менеджмента**

**Выпуск 2**

Оглавление

[Зачем вашему бизнесу умные аутсайдеры 1](#_Toc83893307)

[Правильно ли рынок оценивает вашу компанию? 5](#_Toc83893308)

[Три правила руководства Уоррена Баффетта 9](#_Toc83893309)

[Капитализм Форда и капитализм Цукерберга 11](#_Toc83893310)

[Как бизнесу освоить научный метод 13](#_Toc83893311)

[Как масштабировать самоуправляемую компанию: опыт «северной Кремниевой долины» 16](#_Toc83893312)

[Устойчивое развитие для галочки 19](#_Toc83893313)

[Истинные показатели успеха 29](#_Toc83893314)

[Берёте пример с самых лучших? Это вряд ли поможет 36](#_Toc83893315)

[Не дайте платформам убить ваш бизнес 39](#_Toc83893316)

[«Если меня бьют по носу, я ударю в ответ»: экс-CEO Xerox об инвесторах-активистах и расовом равноправии 45](#_Toc83893317)

[Обзор судебной практики по делам о дроблении бизнеса за 9 месяцев 2020 года 50](#_Toc83893318)

[Ошибки в управлении организацией 53](#_Toc83893319)

[**Вернуться в каталог сборников по менеджменту**](http://учебники.информ2000.рф/management2/management3.shtml)

[**Вернуться в электронную библиотеку по экономике, праву и экологии**](http://учебники.информ2000.рф/index.shtml)

[**НАПИСАНИЕ на ЗАКАЗ: дипломы и диссертации, курсовые и рефераты. Переводы с языков, он-лайн-консультации. Все отрасли знаний**](http://учебники.информ2000.рф/napisat-diplom.shtml)

# Зачем вашему бизнесу умные аутсайдеры

**28 сентября 2021**|**Чэнвэй Лю**

Неудивительно, что мы с подозрением относимся к новым идеям: многие из них кажутся нереалистичными. Но со временем менеджеры привыкают не принимать в расчет все, что кажется незнакомым. Они пренебрегают идеями, ставящими под сомнение их представления об устройстве мира, делают выводы, исходя из стереотипов, и создают культуру, ограничивающую их выбор.

 Чтобы избежать этих ловушек, нужно мыслить нестандартно и по-своему — быть человеком, который ищет методы ведения бизнеса, на первый взгляд не имеющие смысла, не слишком полагается на небольшую группу единомышленников, умеет пользоваться преимуществами социокультурного многообразия и доволен ролью аутсайдера. Давайте рассмотрим, что для этого нужно.

**Ловушка преобладающей логики: ищите несоответствие**

Все стратегические решения принимаются [на основе моделей мышления](https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/smj.2440), которые помогают разобраться в [сложной реальности](https://www.researchgate.net/publication/227658558_Strategy_Making_in_Novel_and_Complex_Worlds_The_Power_of_Analogy). Менеджеры применяют эти модели при принятии решений, со временем оттачивая их. Это естественный когнитивный процесс, который в целом выдержал проверку временем.

Этот процесс должен допускать эксцентричные идеи: если все строят собственные модели, кто-то все время будет предлагать новые и улучшенные. Но мы неизбежно ориентируемся на успешные модели или внедряем модели тех, кто обладает большим социальным влиянием. И в конце концов возникает доминирующий нарратив, все меньше подвергающийся изучению.

Именно в тот момент, когда мудрость становится признанной, появляется возможность для умной эксцентричности. Хорошим примером служит Ричард Фэйрбэнк, основатель компании Capital One, изменившей индустрию кредитных карт. Крупные банки вроде Citi, Bank of America и Chase выпускали карты своим существующим клиентам и искали новых через прямую почтовую рекламу. Прибыль устойчиво росла. Кредитоспособность оценивалась на основе соотношения долга и дохода, кредитной истории и оценок, полученных на собеседовании. Заявителям, набравшим больше определенного балла, предлагались кредитные карты на стандартных условиях.

В начале 1980-х, когда Фэйрбэнк учился в Стэнфорде, он посетил презентацию, посвященную кредитным картам. Ему показалось бессмысленным, что у всех в бизнесе, опирающемся на оценку рисков, были одинаковые цены (одинаковая годовая процентная ставка и стоимость обслуживания) на кредитные карты, и он понял, что клиентов с более высоким уровнем риска субсидировали клиенты с более низким. В подобной ситуации применение демографически ориентированного подхода с индивидуальными условиями могло бы принести более высокую прибыль. Опираясь на эту идею, он создал компанию Capital One, которая быстро приобрела крупную клиентскую базу.

**Ловушка элитарности: обратитесь к мудрости толпы**

Многие новаторы считают свой успех [следствием потрясающей идеи](https://www.researchgate.net/publication/321736539_The_Theory-Based_View_Economic_Actors_as_Theorists), а не частью процесса постоянных изменений, в рамках которого [меняется логика отрасли](https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/j.1467-6486.1989.tb00736.x) сообразно изменениям в технологиях и предпочтениях.

Хорошим примером являются фонды венчурного капитала. Их цель ясна: найти сверхприбыльный стартап, который проглядели или не нашли конкуренты. Это как искать иголку в стогу сена: каждый год открываются десятки тысяч стартапов, и почти невозможно определить, кто станет следующей звездой. Очевидно многообещающие компании могут привлекать множество инвесторов, и тогда ожидаемая прибыль венчурного капитала будет снижаться.

Фонды венчурного капитала решают эту проблему, выступая в роли «брокеров знаний», собирая информацию из собственных закрытых социальных и профессиональных групп, которые в противном случае не стали бы ею делиться. Это повышает вероятность успешных инвестиций двумя способами. Во-первых, источником идей, как правило, являются их собственные элитные знакомства, поэтому в среднем их качество выше. Во-вторых, конкуренция сокращается, так как благодаря связям взаимодействие превращается в повторяющуюся игру.

Благодаря преимуществу первопроходца, свойственному этому подходу, опоздавшие в Кремниевую долину были вынуждены стать аутсайдерами индустрии венчурного капитала. Но одна компания, Draper Fisher Jurvetson (DFJ), обнаружила слабое место этой модели: идеи людей, принадлежащих к элитным сообществам, часто оказывались сходными, поскольку состав этих кругов был в значительной мере неизменным и они оказывались в ловушке предыдущего опыта, что снижало их способность оценить новые идеи не так, как они оценивали предыдущие.

DFJ избежала этой ловушки, сосредоточившись на сферах, не интересовавших старых игроков, и применяя более широкий подход к выявлению и оценке проектов. Например, когда в начале 2000-х появились нанотехнологии, DFJ публично пообещала оценить каждое предоставленное ей предложение, что резко контрастировало с традиционным скрытным подходом к перспективной оценке.

Конечно, в DFJ отдавали себе отчет, что такая модель представляла серьезные операционные трудности: обработка большого объема предложений отнимала много времени и денег. Но она также давала DFJ и определенные преимущества. Доступ к множеству проектов создал эффект коллективного разума, благодаря которому DFJ могла видеть, какими разработками в сфере нанотехнологий занимаются независимые исследователи, что повышало ее шансы обнаружить следующий значительный тренд и ведущий стартап в этом тренде.

**Ловушка стереотипов: пользуйтесь социокультурным многообразием и экспериментами**

Недостаточно понять, что не так в преобладающей логике. Также необходимо разработать стратегию, опирающуюся на ваши новые предположения и теории. Для этого необходимы люди, которые могут привнести [новые модели мышления](https://press.princeton.edu/books/paperback/9780691191539/the-diversity-bonus), и это одна из главных причин, по которым компаниям идет на пользу [политика многообразия](https://www0.gsb.columbia.edu/mygsb/faculty/research/pubfiles/6311/phillips_company_party.pdf).

Ловушка заключается в том, что организации считают, будто могут решить сложные проблемы путем привлечения «лучших людей», выбранных согласно объективным критериям. Это убеждение работает при решении сравнительно ограниченного числа задач, но в других случаях когнитивный ресурс отдельного человека более полезен, когда производит дополнительные идеи или мнения, отличающиеся от мнений других членов команды. Например, при найме сотрудников в Capital One Фэйрбэнк пользуется так называемой «силой объективно невежественного взгляда на мир человека, ничего не знающего о кредитных картах».

Capital One аутсайдеры явно помогли. Команда провела эксперимент: компания одобряла только кандидатов, получивших самые высокие и самые низкие баллы на собеседовании, и отслеживала график их платежей по кредиту. В течение следующих трех лет не было обнаружено статистической разницы между двумя группами, получившими кредитные карты, что подтвердило догадку, что собеседования неинформативны и они не нужны.

Фэйрбэнк и его команда подозревали, что люди, проводившие собеседования, становились жертвами стереотипов: женщинам, цветным и иммигрантам часто отказывали в кредитных картах из-за низких баллов, даже если у них были хорошие финансовые показатели. Все это указывало на новые возможности: охват нетипичных заявителей с хорошим соотношением долга и дохода и хорошей кредитной историей. Новые клиенты не только вполне подходили в качестве заемщиков, но и были привязаны к Capital One, так как не могли получить карты в других банках. И когда крупные банки изменили процедуры одобрения, многие клиенты остались с компанией, которая первой поверила в них.

Если вы хотите воспользоваться преимуществами социокультурного многообразия, то вам следует избегать консенсуса. Например, в DFJ поддерживают инвестицию, если хотя бы один из партнеров считает идею стоящей. Если многие партнеры согласны с потенциалом идеи, то она недостаточно радикальна, и фирма, вероятно, столкнется с конкуренцией со стороны других венчурных компаний, что уменьшит ценность инвестиции для DFJ.

Компания Valve, занимающаяся разработкой игр, придерживается аналогичного подхода. Она нанимает разработчиков с неординарными представлениями о качествах хорошей игры и позволяет им распределять свое время, как они считают нужным. Решения, развивать ли идею, принимаются на основе правила трех: менеджеры предоставляют ресурсы и поддержку проекту, если разработчик может убедить как минимум двух коллег отказаться от собственных проектов и присоединиться к нему. Так компания обеспечивает инвестиции в высококачественные игры, потому что выбирает их, опираясь на мудрость трех разработчиков, которые не так легко соглашаются с мнениями других.

**Культурная ловушка: сохраняйте дистанцию**

Менеджеры часто сталкиваются с сильным социальным давлением и вынуждены подчиняться доминирующей культуре, корни которой уходят в доминирующую модель мышления. Этим объясняется, почему в сформировавшихся отраслях возникают возможности для подрывных изменений и почему их источником редко становятся старые компании. Кажется, что этой ловушки легко избежать, но силу укоренившейся культуры не следует недооценивать.

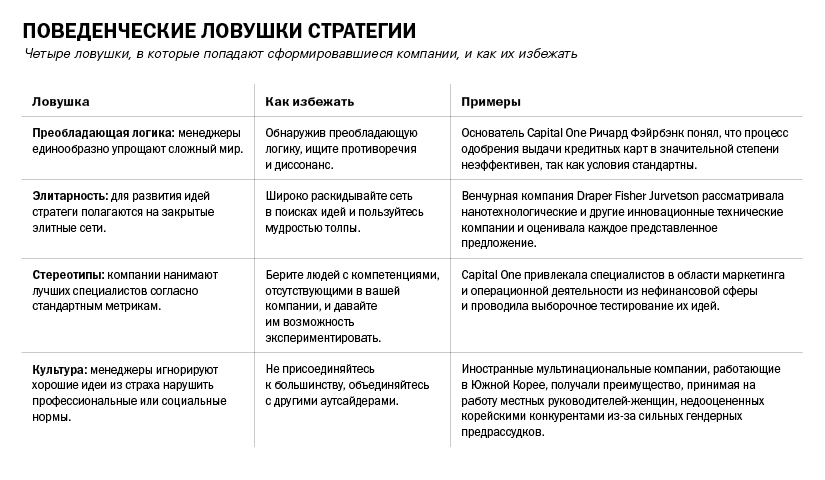
Иллюстрацией может служить [исследование](https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/smj.739) шведской индустрии паевых инвестиционных фондов. Поскольку потребители хотят получить высокую прибыль и избежать высоких издержек, можно предположить, что банки и финансовые институты, по крайней мере, предложат своим клиентам возможность инвестировать в индексные фонды. Начальные предложения шведских институтов оказались достаточно популярными, и поскольку препятствий для введения индексных фондов было мало, можно было ожидать, что эти проекты быстро начали имитировать.

Но этого не произошло. Менеджерам шведских фондов «не понравились» индексные фонды: «Компании считали, что вводить индексные фонды стыдно, что это оскорбит их менеджеров активов». Логика институтов усиливалась внутри взаимосвязанной группы: большинство менеджеров шведских фондов прошли обучение и работали в небольшом числе институтов, и нормой считалось, что руководителей учили выбирать акции и обгонять рынок. Эта распространенная точка зрения и риск отклонения от нее (то есть риск оказаться вне своего круга) означал, что прибыльные возможности внедрения индексных фондов игнорировались: люди предпочитали меньше заработать, но не жертвовать своей идентичностью.

В подобных ситуациях быть аутсайдером [выгодно](https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0001839218769634). Когда Фэйрбэнк впервые представил свое видение кредитных карт крупным банкам, все они отказали ему, что вынудило его искать помощи у аутсайдеров. В конце концов он заключил сделку с Signet, региональным банком среднего размера, согласно которой ему должны были платить из прибыли, полученной за счет новых держателей кредитных карт. В обмен он получил полный контроль над подразделением кредитных карт.

\*\*\*

Предвзятость создает возможности — и вместе с ними поведенческие и социальные ловушки, мешающие распознавать стратегии и действовать в соответствии с ними. Это означает, что большинству менеджеров часто не хватает идей, способностей и уверенности в себе, необходимых для изменения status quo, особенно сложившегося в результате их же собственных усилий. Чтобы избежать этих ловушек, нужно мыслить нестандартно: не бояться когнитивного диссонанса, широко раскидывать сеть, пользоваться преимуществами социокультурного многообразия и оставаться аутсайдером.



**Об авторе**

**Чэнвэй Лю (Chengwei Liu)** — профессор Европейской школы менеджмента и технологий в Берлине.

# Правильно ли рынок оценивает вашу компанию?

**11 июня 2021**|**Дамбиса Мойо**

Определение цены — то есть установление справедливой стоимости компании — всегда было основано на взаимодействии покупателей и продавцов на рынке. Биржевые котировки показывают, как компания оценивается на рынках капитала. На основании этой информации компании выпускают акции и облигации. Кроме того, она служит ориентиром в решениях о выплате дивидендов, обратном выкупе акций, оплате труда сотрудников, возврате долга или реинвестировании для дальнейшего роста.

Но сегодня возникло пять тенденций, которые могут исказить определение цены компаний на рынке. Такие искажения — особенно в условиях быстрого роста рынков — опасны потому, что директора или инвесторы могут использовать неправильную оценку как основание для слишком дорогих слияний и поглощений и/или для излишнего кредитования компании. Перечислю их ниже.

**1. Низкие процентные ставки**

Исторически низкие процентные ставки, масштабные программы экономического стимулирования для борьбы с последствиями пандемии и растущая угроза инфляции — все это заставляет задуматься, какую ставку дисконтирования следует применять для оценки компании в целом, вместе с ее капиталом и долгом, включая пенсионные обязательства.

Кроме того, низкие процентные ставки, а также низкая ожидаемая доходность на биржевых рынках, вызвали огромный приток денег в сферу прямых инвестиций. По данным Preqin, в сегменте прямых инвестиций инвесторы сейчас аккумулируют примерно $2,5 трлн свободных денежных средств, это самая высокая цифра в истории, и это почти вдвое больше, чем пять лет назад. В будущем, [по прогнозам](https://www.privateequitywire.co.uk/2021/02/08/295533/whats-driving-growth-within-vc-space), объем активов в венчурном и частном капитале удвоится: с $4,4 трлн в конце 2020 года до $9,1 трлн долларов к 2025-му.

Приток капитала в прямые инвестиции сопровождается сокращением количества компаний, торгующихся на бирже. [По данным](https://wilshire.com/Portals/0/analytics/indexes/fact-sheets/wilshire-5000-fact-sheet.pdf) Общего индекса рынков Wilshire 5000, число публично торгующихся на американских биржах акций достигло пика в 1998 году (7562 компаний). К концу 2020 года их было уже меньше 3,5 тыс. Это сокращение означает, что у бизнес-лидеров осталось меньше общедоступных данных для сравнения и меньше ликвидности, ведь капитал утекает с биржи.

**2. Переход к пассивному инвестированию**

Еще один тренд в инвестициях, который может повлиять на стоимость компаний, — это переход от активных инвестиций к пассивным фондам. Согласно [исследованию](https://www.federalreserve.gov/econres/feds/files/2018060r1pap.pdf) Федерального резервного банка Бостона, доля пассивных фондов выросла с 3% от общего объема рынков акций в 1995 году до 48% от общего объема активов под управлением в сегменте акций по состоянию на март 2020-го.

В 2019 году объем пассивных фондов [оценивается](https://www.morningstar.com/insights/2019/06/12/asset-parity) в $4,3 трлн. [По прогнозу](https://www.ft.com/content/e17f2032-c070-3499-b2ac-04988d45a25c) PriceWaterhouseCoopers, к 2025-му объемы пассивных и активных фондов сравняются и будут составлять по $13,4 трлн.

Рост пассивных фондов может способствовать большей стабильности цен акций на рынках за счет меньшей изменчивости списков акционеров и, возможно, самих котировок. Ведь пассивные фонды строго отслеживают свои индексы, продают только те акции, которые выходят из состава индекса, и, следовательно, считаются долгосрочным, постоянным капиталом. Этот сдвиг должен бы способствовать большей точности процесса установления стоимости и повышению стабильности цен за счет постоянного капитала.

Однако переход к пассивным инвестициям сдвигает баланс сил в пользу небольшого числа крупных инвесторов, что может лишь создать для компаний дополнительную сложность. Например, три крупнейших пассивных инвестиционных компании — BlackRock, Vanguard и State Street — владеют примерно 20% акций типичной компании S&P 500. Например, [по данным](https://www.bloomberg.com/news/features/2020-01-09/the-hidden-dangers-of-the-great-index-fund-takeover?sref=gKSeqgQQ) Bloomberg, этим трем фондам принадлежит в сумме 18% акций Apple, 20% акций Citigroup, 18% — Bank of America, 19% — JPMorgan Chase и 19% Wells Fargo.

На практике это означает, что эти пассивные инвесторы получают огромную власть и потенциально могут оказаться, например, одновременно с обеих сторон в сделке по слиянию или поглощению активов (M&A). Это может не только вызвать потенциальные конфликты интересов, но и повлияет на стоимость сделки. Одни и те же пассивные инвесторы могут оказаться важными акционерами с правом голоса для обеих компаний, участвующих в поглощении. В таком голосовании эти двусторонние инвесторы могут согласиться на более низкую цену, чем те, кто владеет только акциями продаваемой компании.

**3. Рост ESG-инвестиций**

Набирают популярность ESG-инвестиции (экологические, социальные и управленческие инвестиции): к 2020 году их объем в активах под управлением [оценивается](https://us.sganalytics.com/blog/the-rise-in-esg-investing-a-30-trillion-market-story/) в $45 трлн. Это создает для глобальных корпораций новую головную боль в оценке своей справедливой стоимости и определении цены.

С одной стороны, ESG-тренды означают дополнительные расходы на соблюдение установленных норм и требований, что может привести к падению прибыли из-за отмены отдельных продуктов или закрытия линеек и офисов в некоторых юрисдикциях. Это может привести к риску недооценки бизнеса в сравнении с компаниями из других стран, где ESG-ожидания и связанные с соблюдением этих норм расходы не так высоки.

С другой стороны, все сильнее растет риск падения стоимости компаний без сильных ESG-результатов, особенно на западных рынках. Конфликт этих тенденций делает процесс определения цены более непрозрачным.

**4. Национализм, протекционизм и другие противоборствующие глобальные тенденции**

В-четвертых, возникает риск дальнейшей деглобализации, который может повлиять на все компании и их действия и принципы. Вместо выгод от глобальной синергии своего бизнеса — например, от централизации логистики, цепей снабжения и поставок — они столкнутся с рядом угроз и источников убытков. К их числу относятся:

* Сокращение торговли товарами и услугами в связи с протекционистской политикой
* Ограничения инвестиций и репатриации из-за контроля капитала
* Помехи в найме людей со всего мира из-за ограничительной иммиграционной политики
* Разделение платформ информационной собственности (китайских и американских платформ)
* Распад всемирного сотрудничества: глобальные стандарты и многополярность уступают национальным интересам

На фоне столкновения всех этих тенденций и само по себе установление цены может стать более разбалансированным и менее прозрачным. В разобщенном дробном мире оценка компании может пострадать от того, что сумма ее частей окажется меньше целого.

**5. Криптовалюты и другие глобальные финансовые инновации**

Наконец, фундаментальные изменения глобальной финансовой архитектуры, будь то появление криптовалют или попытки Китая сместить доллар США с позиции резервной валюты, тоже могут существенно повлиять на определение цены компаний, если эта компания зависит от таких изменений.

Что касается криптовалют, то вопросы волатильности и скорости изменений на этом рынке заставляют скептиков с осторожностью относиться к их влиянию. Клиенты и поставщики уже приспосабливаются к криптовалютам, но компаниям стоит оценить потенциальные эффекты криптовалют для их баланса и возможные последствия для их стоимостных показателей. Так, волатильность биткоина осложнит оценку настоящей стоимости компании на любой момент времени. Реализованная волатильность биткоина, то есть фактические движения цены, за три месяца составила 87% против всего 16% для золота, свидетельствуют [данные отчета](https://www.coindesk.com/bitcoins-price-volatility-may-hamper-its-progress-above-50k-jpmorgan-says) JPMorgan за февраль 2021 года.

Тем временем Китай сегодня является крупнейшим торговым партнером, прямым иностранным инвестором и кредитором ряда развитых и развивающихся стран по всему миру. Кроме того, это крупнейший зарубежный кредитор правительства США. Активно продвигая международные инициативы — например, [торговое соглашение](https://www.brookings.edu/blog/order-from-chaos/2020/11/16/rcep-a-new-trade-agreement-that-will-shape-global-economics-and-politics/) о Всеобъемлющем региональном экономическом партнерстве (RCEP), инициативу «Один пояс и один путь» и использование деривативов в трейдинговых контрактах, — Китай ставит свою визу на глобальном развитии. Но еще важнее, что Китай продвигает собственную цифровую валюту — виртуальный юань. Хотя это и не классическая P2P-криптовалюта, он может бросить вызов как биткоину, так и американским проектам цифрового доллара.

Корпорациям нужно взвесить преимущества и риски криптовалют и цифровых валют и решить, стоит ли держать их в виде активов и пассивов на своем балансе — ведь это решение повлияет на стоимость компании.

Руководители действуют в условиях неопределенности, постоянно управляя рисками и возможностями. Они надеются, что их компании будут и дальше работать на рынке и дорожать. Но очевидно, что есть тенденции, которые могут помешать и навредить оценке компании — и многие из этих тенденций по-прежнему недооценены.

**Об авторе**

**Дамбиса Мойо (Dambisa Moyo)** — международный экономист, член совета директоров компаний 3M и Chevron.

# Три правила руководства Уоррена Баффетта

**Дэвид ЛаркерБрайан Тайан**

Деятельность Уоррена Баффетта как инвестора вызывает справедливое восхищение. На протяжении всех пятидесяти лет его руководства Berkshire Hathaway демонстрировала доходность, превышающую индекс S&P 500 более чем на 10%.

В то же время гораздо меньше внимания уделяют тому, как именно Баффетт руководит своей компанией. И это удивляет, учитывая то, что его система управления резко отличается от принятой в других публичных компаниях.

Berkshire Hathaway характеризует высшая степень децентрализации. Более восьми десятков ее дочерних предприятий полностью независимы и находятся под минимальным контролем со стороны головного офиса. И для этого им достаточно регулярно предоставлять финансовую отчетность и перечислять излишки средств, в которых они в данный момент не нуждаются. Штаб-квартира не требует от них ни бюджетов, ни финансовых прогнозов, ни стратегических документов. В Berkshire Hathaway не существует центральных отделов маркетинга, снабжения, продаж, кадров и ИТ. Нет в ней ни юридического департамента, ни даже должности «главного юриста». И все это в корпорации, превосходящей размером General Electric, General Motors, IBM и Chevron.

Как же работает подобная структура, ведь ее принципы противоречат всем правилам менеджмента, которые преподают в бизнес-школах?

Мы захотели выяснить, каково это — управлять бизнесом Уоррена Баффетта, и летом 2015 года провели опрос директоров дочерних предприятий Berkshire Hathaway, большинство из которых подчиняются ему напрямую. Фирмы, которые они представляли, различались по размеру и направлению деятельности. В результате мы обнаружили три особенности:

**1. Управленцы пользуются большим доверием и обладают существенной автономией.**

Руководители дочерних предприятий общаются с Баффеттом довольно редко — быть может, раз в месяц или квартал, несмотря на то что он их босс. А поскольку никаких обязательных регулярных совещаний или телефонных разговоров с ним не предусмотрено, они, как правило, сами с ним связываются.

Читайте материал по теме: [Сработает ли система двух гендиректоров в Oracle?](http://hbr-russia.ru/other/other/p14569/)

Вряд ли вы еще где-нибудь встретите подобную степень независимости. Директора этих фирм глубоко убеждены в том, что ни один другой владелец бизнеса не предоставил бы им столько самостоятельности. Они рассказали нам, что головной офис Berkshire Hathaway не имеет привычки вторгаться в их деятельность, даже когда обстоятельства складываются не самым лучшим образом. Большинство топ-менеджеров заявило, что Баффетт «вообще не будет вмешиваться» в ситуацию в таких случаях, как неожиданная смена руководства бизнес-единицы, забастовка, перебои в цепочке поставок, жалобы от крупных клиентов, незначительное снижение объемов продаж или возникшие юридические вопросы. Как сказал нам один из директоров: «Никто другой не даст дочерней компании такой свободы».

В то же время они предположили, что Баффетт может «в небольшой степени вмешаться» в работу фирмы в случае резкого снижения объемов продаж, незначительного пересмотра финансовых показателей или события, которое затрагивает репутацию дочернего предприятия. И только когда под угрозой оказывается репутация всей Berkshire Hathaway или когда необходимо существенно пересмотреть финансовую отчетность, Уоррен Баффетт «вмешается наверняка».

**2. Долгосрочные инвестиционные цели позволяют улучшить работу компании.**

Топ-менеджеры объяснили нам, что Berkshire Hathaway устанавливает куда более длительные «горизонты инвестиций», чем любые другие владельцы бизнеса. Несмотря на то что эти сроки разнятся в довольно широких пределах (для некоторых дочерних фирм это три года, а для других — все двадцать), средний показатель составляет около пяти лет. Это больше, чем в других аналогичных компаниях, обычно работающих в условиях годичного горизонта инвестиций.

Читайте материал по теме: [Как Google преобразила менеджмент за 10 лет с момента IPO](http://hbr-russia.ru/management/korporativnyy-opyt/p14464/)

Все руководители сошлись во мнении, что факт их принадлежности к Berkshire Hathaway положительно сказывается на доходности вверенного им бизнеса. Среди разнообразных причин подобного положения дел наши респонденты выделили финансовую мощь головной компании, широкую автономию дочерних фирм, стоимость бренда и избранную Баффеттом политику долгосрочных инвестиционных целей.

**3. Для компании и ее корпоративной культуры важна этика ведения бизнеса.**

И наконец, директора, принявшие участие в нашем опросе, единодушны в том, что все предприятия, входящие в Berkshire Hathaway, объединяет общая корпоративная культура, в основе которой лежат такие принципы, как честность, неподкупность, ориентированность на долгосрочную перспективу и повышенное внимание к нуждам клиента. Они были убеждены, что тон всей культуры задается на самом верху. Один из респондентов отмечает: Баффетт доносит до людей три главных идеи. Во-первых, берегите свою репутацию. Во-вторых, управляйте бизнесом так, словно это ваше единственное имущество на ближайшие пятьдесят лет. И, в-третьих, честность превыше всего.

Хотя наше исследование касается исключительно Berkshire Hathaway, оно все же поднимает вопросы, о которых стоит задуматься и другим управленцам.

Читайте материал по теме: [Как выглядит коллективный гений Pixar](http://hbr-russia.ru/management/korporativnyy-opyt/p13966/)

В основе системы Berkshire Hathaway заложено понимание того, что управленцы добьются большего, если им предоставят полную свободу от центра и разрешат руководить бизнесом, ориентируясь на долгосрочную перспективу. Может ли эта система работать и в других корпорациях? Для того чтобы ответить на этот вопрос, руководителям организаций прежде всего необходимо понять, какие процедуры и условия нужно создать для применения подобного подхода.

Баффетт предпочитает не вмешиваться во многие проблемы, которые возникают в дочерних компаниях. Руководителям других организаций следует задать себе вопрос: в каких случаях имеет смысл доверить решение проблем менеджменту той или иной бизнес-единицы, а в каких требуется более серьезное вмешательство? Где провести эту черту?

Топ-менеджеры Berkshire Hathaway твердо уверены в том, что их компаниям необходимо «работать вдолгую». Кроме того, эксперты часто критикуют публичные компании, которые нацелены на краткосрочное получение прибыли. Управленцам стоит задуматься, какую выгоду они получат, если будут противодействовать краткосрочным трендам, и какие шаги следует предпринять с прицелом на долгую перспективу?

Также все респонденты высказали мнение, что честность — это необходимая составляющая работы любой организации. А значит, руководителям стоит подумать над следующими вопросами: как политика честности отражается на результатах бизнеса? Влияет ли стиль руководства компанией на этические нормы корпоративной культуры? Или же большее воздействие оказывают другие факторы, такие как денежные поощрения и эффективная кадровая политика?

# Капитализм Форда и капитализм Цукерберга

**25 августа 2021**|**Иван Сорокин**

*Рецензия на книгу****Карлеса Бойша****«Democratic Capitalism at the Crossroads: Technological Change and the Future of Politics». Princeton University Press, 2019.*

Какой образ возникает у вас при слове «Детройт»? Может быть, это великие соул-группы лейбла Motown, может быть — классические силуэты гигантских автомобилей 1950-х или одна из популярных спортивных команд штата Мичиган. Но с большой вероятностью это что-то похожее на репрезентацию столицы североамериканского автопрома в фильме Джима Джармуша «Выживут только любовники», вышедшем в 2013 году: темнота и тишина окружает героев-вампиров, фасады особняков в трещинах, сквозь полы феноменальных интерьеров кинотеатров пробиваются сорняки, вокзалы давно никому не нужны, а по заводским ангарам и цехам гуляет ветер. Памятник погибшему индустриальному обществу стран Северного полушария, Атлантида развитого капитализма.

Для каталонского профессора Карлеса Бойша, преподающего и издающего свои книги в Принстоне, Детройт не реальный город, а метоним. В книге «Democratic Capitalism at the Crossroads: Technological Change and the Future of Politics» («Демократический капитализм на распутье: технологические изменения и будущее политики») «Детройтом» называется экономическая стадия развития мира и общества, импонирующая автору больше всего — и к подобию которой, как ему кажется, общество хочет, но не может вернуться. Кстати, демократии как таковой в книге уделяется минимальное внимание: по Бойшу, представительная демократия с всеобщим избирательным правом остается абсолютным благом — как и капитализм, и политическая идеология центризма. Его преданность свободному рынку и идеологии либерализма столь сильна, что правящую до 2019 года в Греции левую партию «Сириза» он называет опасной и маргинальной. В книге о будущем капитализма и судьбе политических свобод вы не найдете анализа экономического развития хотя бы одного государства, где царит госкапитализм: ни России, ни Саудовской Аравии, ни даже Китая. Однако в рамках своего тематически и идеологически ограниченного подхода каталонец копает действительно глубоко: он анализирует, как экономическая подоплека влияет на электоральные предпочтения работников.

Технологические революции последних 200 лет сначала сформировали капитализм типа «Манчестер» (частичная автоматизация, преобладание неквалифицированного труда на фабриках, голосует только часть материально обеспеченных мужчин, высокая степень экономического неравенства). Поскольку образованные пролетарии в соответствии с этой моделью буквально выдавливались из массового производства, чтобы не допустить частичного захвата ими капитала (буквально по цитируемым здесь Марксу и Энгельсу — к которым, судя по всему, автор относится с уважением, но и с брезгливостью), мечты рабочего класса нередко сводились к довольно наивному утопизму: по приведенным в книге словам представителя движения чартистов, после победы рабочих «у всех будет довольно ростбифа, сливового пудинга и крепкого пива — и все это в результате трех часов работы».

В начале XX века откровенно идеализируемый в «Демократическом капитализме на распутье» Генри Форд стал использовать на своих фабриках конвейер, и наступила стадия «Детройт»: триумф более квалифицированного труда и среднего образования; золотой век профсоюзов, осуществляющих постоянное давление на капитал, и welfare state — социально ориентированное государство с пособиями и пенсиями, возникшее в результате мировой депрессии 1930-х и необходимости госрегуляции рынков. Конкуренция на рынке труда, при которой корпорации боролись за работников, коррелировала с развитой конкуренцией в политике: «узко идеологизированные партии» XIX века сменились «всеобъемлющими, похожими на большие бренды, соревнующиеся на стандартизированных потребительских рынках». Партии опасались особенностей и отличий, которые могут отпугнуть более консервативный электорат.

О Латинской Америке, Африке и Юго-Восточной Азии исследователь пишет только в контексте трансфера производств, что придает постоянно используемому здесь термину «развивающиеся» довольно колониальный оттенок. Он всецело сосредоточен на «золотом миллиарде» в Северном полушарии, где в начале 1980-х «детройтский» демократический капитализм сменился капитализмом «Кремниевой долины». (Интересно, насколько интуитивно эти метонимы переносятся в историю Российской империи, СССР и России: замените Манчестер, Детройт и Кремниевую долину на, скажем, Иваново, Тольятти и Зеленоград.) Средний класс, составлявший не только экономическое, но и электоральное ядро общества, стал выбывать с рынка труда в связи с компьютеризацией — и либо присоединялся к классу управленцев, либо соглашался на понижение зарплаты. Реальные доходы большинства людей перестали расти, в том числе из-за борьбы с профсоюзами, в то время как менеджеры зарабатывали все больше. При помощи десятка графиков Бойш демонстрирует корреляцию роста экономического неравенства и снижения участия в выборах, а также недоверия к репрезентативной политике в целом, особенно среди пролетариата: если политический статус-кво не помогает мне уже несколько десятилетий, почему я должен участвовать в его поддержании?

Сам анализ Бойша, при помощи которого он хочет убедить читателя в продолжающемся главенстве мейнстримовых (не слишком правых, не слишком левых) партий в большинстве стран Северного полушария, вызывает не так много вопросов: да, сложно было не заметить появившихся в последние годы политиков-популистов, но в большинстве случаев спустя несколько лет действительно происходит «отскок» к так называемой норме.

Сложнее обстоят дела с прогнозами Бойша: ученый уверен, что продолжающиеся технологические изменения в итоге приведут к отмиранию большинства профессий, не связанных с «творческим» видом мышления, но при этом он не причисляет себя к технопессимистам. Бойш верит в так называемые «профессии-кентавры», где люди добиваются максимальной продуктивности, работая вместе с алгоритмом, нейросетью. Он не поддерживает большинство предлагаемых мер борьбы с ростом безработицы вроде введения универсального базового дохода. «При участии в демократических выборах мы равны, а на рынок труда приносим свои различия», — пишет он, считая это неравенство здоровым. Сложно принять ключевое предложение Бойша по борьбе с «кремниевым» неравенством: политолог и экономист считает, что с падением цен на владение гаджетами капиталистом и создателем рабочих мест может стать каждый. В итоге демократический капитализм из заголовка книги оказывается на очень условном распутье: по Карлесу Бойшу, все вообще-то хорошо и ничего не разваливается; мы не будем менять ни коммуникации, ни даже отделку в метафорическом детройтском особняке — а просто покрасим фасад в бодренький цвет и пригласим въехать в роскошную развалину еще две, десять, пятьдесят новых семей.

**Об авторе. Иван Сорокин** — доцент МГУ имени Ломоносова.

# Как бизнесу освоить научный метод

**28 июня 2021**|**Элизабет Тенни**

*«Рандомизированные контролируемые исследования, некогда представлявшие собой мало кому понятный научный инструмент, теперь приобретают принципиально иное значение как основной и широко применимый метод» — Майкл Лука и Макс Базерман*

Бизнес массово переходит на новые методы принятия решений. Раньше научный метод и эксперименты были прерогативой ученых, но теперь менеджеры компаний из самых разных сфер начинают массово внедрять культуру экспериментов, чтобы принимать решения на их основе. Например, около [80% новых функций](https://www.amazon.com/Experimentation-Works-Surprising-Business-Experiments/dp/163369710X/ref=tmm_hrd_swatch_0?_encoding=UTF8&qid=&sr=&asin=B07N13NLZM&revisionId=e834918e&format=1&depth=1) Microsoft Bing проходят через эксперименты с контрольной группой. В eBay экономят миллионы долларов в год на рекламе, потому что провели простое исследование и выяснили, что контекстная реклама для них не окупается. А в Google экспериментальным путем выяснили, какие вопросы на собеседованиях сильнее всего коррелируют с рабочими результатами, и теперь придают этим вопросам больший вес.

Огромные объемы пользовательских данных, новые вычислительные мощности и уникальная простота и дешевизна рандомизации создали идеальные условия для новой революции в бизнесе — так называемой революции экспериментов. Компании все активнее требуют, чтобы за их решениями стояли релевантные данные, полученные экспериментальным путем, и MBA-программы должны подтянуться, чтобы дать лидерам будущего необходимые навыки.

**Зачем нужны эксперименты**

Эксперименты очень полезны — и не только в науке. Вместо того, чтобы дергать менеджеров по всем вопросам, даже самым незначительным (фон должен быть желтым или синим? что лучше — довести до идеала базовые функции или добавить новые? есть ли у сотрудников полномочия и мотивация, чтобы быстро отвечать на запросы?), можно провести эксперимент, собрать результаты и сразу принять решение — или, по крайней мере, предложить начальнику вариант, основанный на фактах. Кроме того, такие данные можно показывать заинтересованным лицам как доказательство прогресса и прозрачности.

Эксперименты подстегивают инновации. Они могут доказать правильность концепции и подтвердить осмысленность новых идей на ранних стадиях, до больших рисков и масштабирования. Если эксперимент проведен правильно, а данные собраны и истолкованы объективно, они также помогут исправить ошибочные интуитивные представления, неверные догадки или [излишнюю самоуверенность](https://hbr-russia.ru/management/korporativnyy-opyt/848159). Научный метод (на котором основаны эксперименты) — это золотой стандарт, который устраняет когнитивные искажения и позволяет объективно ответить на вопросы.

Но сейчас, когда все больше компаний берутся за эксперименты, они сталкиваются с огромной проблемой недостатка кадров. Хорошо [провести эксперимент непросто](https://hbr-russia.ru/innovatsii/upravlenie-innovatsiyami/a15221). Для этого нужно разбираться в статистике, уметь четко формулировать задачу и интерпретировать результаты. Но одних только навыков недостаточно. Важно действовать последовательно и постепенно, использовать имеющиеся знания и способствовать более глубокому пониманию вопроса, а новые эксперименты должны опираться на старые. Также встает вопрос о том, смогут ли менеджеры отказаться от своих интуитивных представлений, если они противоречат данным, и удастся ли им справиться с иерархией и бюрократией, чтобы воплотить полученные выводы на практике.

Некоторые компании нанимают для этого целые армии сотрудников с учеными степенями (например, в Amazon работает больше ста экономистов с Ph.D.). Это неудивительно, ведь на программах Ph.D. специалисты получают образование несколько лет, а рынок позиций в университетах с перспективой штатной работы в дальнейшем [сократится](https://www.chronicle.com/article/the-professor-is-in-stranded-on-the-academic-job-market-this-year/). поэтому специалистов с Ph.D. сейчас в избытке. Другие компании сами учат собственных сотрудников, используя специализированные методики, созданные специально для их отрасли. Например, в General Mills недавно набирали сотрудников в инновационный инкубатор g-works. В объявлении о вакансии говорилось, что они ищут специалистов, которые «умеют использовать навыки предпринимательства и экспериментальный подход» и готовы работать «в условиях проб и ошибок и быстро проводить эксперименты, чтобы подтверждать или опровергать гипотезы». Третьи компании (в том числе Fidelity, LinkedIn и Aetna) нанимают консультантов по экспериментам — например, компанию Irrational Labs, основанную Дэном Ариэли из Университета Дьюка и специалистом в области поведенческой экономики Кристен Берман.

Таким образом, компаниям нужны универсальные специалисты со множеством навыков. Они должны уметь разрабатывать и проводить эксперименты; обладать математической грамотностью, чтобы интерпретировать результаты, и мягкими навыками, чтобы внедрять эти результаты на практике. Наконец, они должны вдохновлять своих коллег, чтобы создать в компании культуру экспериментов. Сегодня это самые нужные навыки для выпускников бизнес-школ, и для их развития нужно изучать научный метод и эксперименты. Но программы бизнес-школ построены вокруг других принципов. Как это можно изменить?

**Как учить экспериментам в бизнес-школах**

В некоторых бизнес-школах экспериментам все же учат, хотя и в небольших масштабах. Так, преподаватели маркетинга часто рассказывают о самых элементарных разновидностях A/B-тестов: например, как выяснить, какая реклама лучше влияет на продажи — обычная или социальная, или как проверить, окупилась ли кампания. Некоторые преподаватели используют также [кейс](https://hbswk.hbs.edu/item/at-booking-com-innovation-means-constant-failure) Томке и Бейерсдорфера о компании Booking.com., которая предлагает путешествующим услуги онлайн-бронирования мест проживания и внедрила очень сильную культуру экспериментов: ее сотрудники проводят их тысячами каждый день. Кейс не только рассказывает о культуре, но и позволяет освоить некоторые базовые понятия и терминологию экспериментирования (например, p-значение, нулевая гипотеза и ошибки первого рода). Но это лишь одна задача и один кейс — и более того, в примечаниях к нему сказано, что у большинства студентов бизнес-школ «нет или почти нет опыта онлайн-экспериментов».

Одна из авторов этой статьи (Элизабет) рассказывает об экспериментах на своем курсе «Менеджмент и лидерство в организациях» в рамках программы PMBA в Школе бизнеса им. Дэвида Экклза Университета Юты. Каждый год она разбивает студентов на группы и просит каждую группу разработать по эксперименту и после всем вместе его обсудить. Так студенты могут многое понять про эксперименты, хотя курс и не посвящен их использованию при принятии решений. Есть только один известный курс такой направленности — курс Майкла Луки в Гарвардской школе бизнеса, но он проводится не каждый год. О настоящих экспериментах в бизнес-школах рассказывают редко.

Можно делать в этом направлении значительно больше. У студентов MBA есть доступ к университетским библиотекам и ко всей опубликованной литературе, на основании которой они могут выдвигать и проверять гипотезы. Кроме того, у них, как правило, есть учетные записи на Qualtrics или аналогичных платформах, так что они могут создавать опросы и использовать статистические пакеты для анализа данных. Если бы студентам преподавали методики бизнес-исследований и учили основам экспериментов, то они могли бы сразу начать сотрудничество с реальными компаниями, осваивать эксперименты в полевых условиях и им приносить пользу.

Курс по экспериментам уровня MBA должен включать некоторые основы научного метода, которые студенты смогут адаптировать к условиям конкретной компании или отрасли. Вот эти основы:

* Как формулировать тестируемые и фальсифицируемые исследовательские вопросы и использовать имеющиеся наработки
* Как применять идеи на практике и формулировать задачи
* Что нужно знать о рандомизации и что может поставить эксперимент под угрозу
* Как прозрачность процесса позволяет контролировать и соблюдать чистоту эксперимента
* Как использовать статистику выводов

Итак, мы видим три главных способа, как бизнес-школы могли бы помочь своим студентам стать лидерами революции экспериментов. Во-первых, нужно научить их изучать научную литературу и развивать результаты прошлых экспериментов, также важно подчеркнуть, что это один из ресурсов для создания нового полезного знания. Во-вторых, нужно обучать их научному методу и правилам эффективных экспериментов для бизнеса, используя современные лучшие практики. Наконец, нужно дать студентам возможность практиковать эти методы уже во время учебы, чтобы они с большей вероятностью применяли их и в своей работе.

Но остаются и вопросы. Насколько глубоко можно (и нужно) интегрировать методологию экспериментов в программу MBA? Достаточно ли одного курса на эту тему? Как лучше проводить стажировки по экспериментам — в компаниях или с участием научного руководителя? На эти вопросы каждая школа должна отвечать по-своему, с учетом своей миссии, текущих курсов, состава студентов и партнеров среди бизнеса.

На протяжении многих веков специалисты самых разных отраслей использовали эксперименты и научный метод, чтобы получать надежную и полезную информацию. Но современный бизнес, пытаясь справиться с огромным потоком изменений, слишком часто полагается на интуицию — и дорого за это платит. Пора вернуться к истокам — с помощью программ MBA.

**Об авторах**

**Элизабет Тенни (Elizabeth R. Tenney)** — преподаватель в Школе бизнеса им. Дэвида Экклза Университета Юты. Исследует факторы, влияющие на процессы принятия решений в группах и организациях, изучает, как избыток уверенности и другие когнитивные искажения сказываются на социальных взаимодействиях и репутации.

**Элейн Коста (Elaine Costa)** — аспирант кафедры менеджмента в Школе бизнеса им. Дэвида Экклза Университета Юты. Исследует социальное восприятие и механизмы оценки информации при формировании суждений об окружающих и группах.

**Ручи Уотсон (Ruchi M. Watson)** — управляющий директор Центра стратегического лидерства Университета Юты. Перед этим проработала 10 лет в корпоративном секторе в разных компаниях Fortune 500. Также является научным сотрудником Отделения предпринимательства и стратегии Школы бизнеса им. Дэвида Экклза.

# Как масштабировать самоуправляемую компанию: опыт «северной Кремниевой долины»

**17 июня 2021**|**Ээро ВаараАнни ХарьюМия ЛеппяляМикаэль Буффарт**

В последние годы появляется все больше компаний с плоской структурой, почти без иерархии, с культурой самоуправления и большими полномочиями у сотрудников. У самоуправления есть свои плюсы: оно дает компании гибкость, быструю обучаемость и устойчивость, делает ее демократичнее и инклюзивнее.

Особенно часто такой подход выбирают стартапы. Но когда они растут и переходят на следующий уровень, многие из них начинают превращаться в «нормальные» компании: то есть нанимают менеджеров среднего звена и укрепляют бюрократию и иерархию. Те же самые риски касаются и случаев, когда кто-нибудь покупает такую самоуправляемую компанию — как в случае поглощения Zappos корпорацией Amazon. Это огромный вызов. Как самоуправляемой компании развить новые стратегии и механизмы управления, подходящие для большего масштаба, в то же время сохранив свою культуру, ценности и дух?

Чтобы найти ответ на этот вопрос, мы проанализировали группу очень интересных финских самоуправляемых компаний, которые опередили своих конкурентов. К их числу относятся разработчики игр Supercell и Futureplay, технологические консалтинговые компании Futurice и Vincit и служба доставки до двери Wolt. Все они расположены в Хельсинки или пригородах. Этот регион иногда называют «северной Кремниевой долиной»: за последние несколько лет отсюда вышло много самоуправляемых компаний, которые добились большого международного успеха, но инновационными способами сохранили ценности самоуправления, равенства и поддержки.

Главным примером для нас стал кейс Futurice (где работала Анни, одна из авторов этой статьи). Мы обнаружили, что в Futurice — как и в других компаниях нашего кластера — придерживались шести принципов, чтобы не потерять конкурентное преимущество на этапе роста.

**Органическая модульная структура.** Масштабирование — это увеличение, а увеличение обычно приводит к разрастанию иерархии и менеджмента, что бьет по гибкости и легкости. Чтобы избежать этой проблемы, компании могут разделиться на небольшие модули. Например, в Futurice создали на основе команд и отделений так называемые племена и дали им большую автономность. Другие компании кластера поступали похожим образом.

**Координация с помощью правил.** Когда компания растет, ей становится сложнее координировать свою деятельность, и это легко может задушить автономность. Чтобы решить эту проблему, компании могут разработать специальные правила для принятия решений. Например, в Futurice действует правило «3×2», которое распространяется на все стратегические решения как для всей организации, так и для «племен».

Идея проста: вы имеете право принять решение, если уверены, что оно будет приносить пользу вашим клиентам, коллегам и финансам (что символизирует цифра «3») и сейчас, и в будущем («2»). Компания ставит общие цели и задает KPI, но дает племенам свободно выбирать, как их достичь. Никаких официальных правил и процессов нет. Чтобы делиться информацией и знаниями между командами и отделами, компания предлагает сотрудникам вести активные диалоги в Slack и на собраниях. Некоторые другие компании из нашего кластера тоже придерживаются такого минималистичного подхода к координации — как у них принято говорить, «без болтовни» («no bullshit»).

**Прозрачность.** Самоуправляемые организации работают на доверии; все сотрудники должны верить, что решения будут равными и справедливыми — а для этого нужна прозрачность. Например, в компании Futurice вся финансовая информация (зарплаты, прибыль, прогнозы) доступна всем. Любой сотрудник может прийти на еженедельные встречи отделов продаж и финансов, и топ-менеджеры докладывают о результатах в режиме реального времени на стратегических встречах. Все сотрудники получают собственные кредитные карты и могут свободно их использовать, но только с тем условием, что их расходы будут видеть и все остальные сотрудники. Это касается даже CEO фирмы.

**Использовать ИИ для обмена знаниями.** В растущей самоуправляемой организации бывает сложно делиться информацией и знаниями. Технологические решения и ИИ — логичные и удобные инструменты для координации и прозрачности. Но их сложно внедрить, а кроме того, они могут ограничить автономность. В Futurice стараются использовать ИИ для моделирования карты опыта, компетентности и знаний, то есть в качестве инструмента, который показывает, какими знаниями и информацией обладает каждый сотрудник. Чтобы не заставлять сотрудников заполнять отчеты и бумаги, компания создала специальный поисковик, который анализирует сразу несколько источников данных, в том числе Slack, документы и календари. Похожим образом система следит за развитием и внедрением стратегических идей и инициатив со временем.

**Гибко относиться к новой информации.** Масштабирование — это изменения, а изменения могут поставить под вопрос знания и опыт, которые помогли компании добиться текущих успехов. В Futurice мы увидели систему постоянного обучения, которое предполагает не только использование новых возможностей, но и умение примиряться с неудачами новых проектов и даже радоваться им. Большинство компаний из нашей группы придерживались принципа «ошибайся быстро».

**Рассказывать живую историю.** Если компания вырастает из небольшой группы единомышленников в организацию на сотни или тысячи сотрудников, ей очень просто забыть о своих ключевых идеях и ценностях. Чтобы сохранить эти ценности и чувство общности, Futurice и другие компании, за которыми мы наблюдали, старались напоминать всем сотрудникам об их истории и происхождении — и, с некоторым юмором и иронией, рассказывать о своем развитии. Но мы также увидели, что эти компании искали свою идентичность не только в прошлом. Они рассказывали «живые истории»: о развитии новых культур, о том, что делают и чувствуют новички, и о новых направлениях, в которых они надеются преуспеть.

\* \* \*

Каждая из исследованных нами компаний уникальна, и все они сталкиваются с уникальными возможностями и проблемами. Но, изучив их, мы все же смогли вывести четыре общих принципа, которые могут помочь всем самоуправляемым компаниям вырасти.

Во-первых, самоуправление очень легко потерять, если не поддерживать и не стимулировать его специально. Для этого компании должны справляться с новыми вызовами, которые будут возникать по мере роста (например, через органическую модульную структуру), а также постараться сохранить свой дух и ценности (например, через истории, которые дают им общее чувство идентичности).

Во-вторых, важно, как компания организует координацию и контроль. Как правило, для этого нужен ряд специальных механизмов и правил, которые позволят координировать деятельность, не ломая системы самоуправления.

В-третьих, самоуправляемым организациям нужны неиерархические способы делиться информацией. Для этого компании должны серьезно отнестись к прозрачности и внедрить новаторские ИИ-системы обмена данными.

Наконец, успешные самоуправляемые компании вкладывают ресурсы в обучение, одинаково радуются удачам и неудачам и сохраняют актуальную идентичность, рассказывая живые истории.

**Об авторах**

**Ээро Ваара (Eero Vaara)** — преподаватель теории организаций и влияния в Школе бизнеса Саида при Университете Оксфорда, почетный приглашенный профессор в Университете Аалто.

**Анни Харью (Anni Harju)** — руководитель по планированию и реализации стратегий с упором на конкурентоспособность в будущем, изучает быстрорастущие технологические компании.

**Мия Леппяля (Mia Leppälä)** — докторант в Школе бизнеса Университета Аалто, Хельсинки, Финляндия. Исследует практики совместной работы и коммуникации в компаниях.

**Микаэль Буффарт (Mickaël Buffart)** — преподаватель стратегии и предпринимательства в Стокгольмской школе экономики, приглашенный исследователь в Школе бизнеса Университета Аалто.

# Устойчивое развитие для галочки

**9 июня 2021**|**Кеннет Пакер**

За последние 20 лет прогрессивно мыслящие ученые, консультанты и руководители компаний и НКО обосновали теорию о том, что бизнес станет процветать, если начнет реализовывать «зеленую» и социально ответственную программу действий. Эта группа, которую я называю «Корпорацией ответственных», верила, что благодаря измерениям параметров и публикации результатов социальных и экологических программ в мире произойдут четыре важных изменения. Вот какие:

1. Показатели «окружающая среда, социальные программы, корпоративное управление» (КСО) улучшатся (ведь тем, что измеряют, можно управлять).
2. Появится связь между улучшенными показателями социального и экологического развития компании, с одной стороны, и прибылью — с другой.
3. Инвесторы и потребители вознаградят компании с хорошими показателями КСО и надавят на отстающих.
4. Получат распространение более всеобъемлющие и точные методы измерения КСО.

Постепенно этот цикл с положительной обратной связью приведет к появлению более ответственных форм капитализма.

ИДЕЯ КОРОТКО

**Надежды**  
За последние 20 лет многие поверили, что мир станет лучше, когда корпорации научатся измерять свои экологические и социальные результаты и отчитываться по ним. Бизнес будет приносить меньше вреда планете и больше пользы обществу, а инвесторы и потребители своими деньгами вознаградят наиболее отличившиеся на этом попроще компании. Капитализм трансформируется в нечто более сознательное и ответственное.  
**Реальность**  
Это не сработало. Отчеты по КСО неточны и не сравнимы друг с другом, а восторги от инвестиций в устойчивое развитие не соответствуют их размерам. Тем временем возникают новые угрозы окружающей среде и растет уровень неравенства в обществе.  
**Как сделать лучше**  
Если точнее оценивать работу по КСО, давление акционеров постепенно ее улучшит. Необходимо разработать строгие правила, придумать стимулы для инвесторов, пересмотреть представления о том, что хорошо для компаний и общества.

Случайный наблюдатель мог бы подумать, что данный подход работает. В 2011 году авторы опубликованной в HBR статьи под названием «Экономика устойчивого развития» («The Sustainable Economy») выразили уверенность в том, что принципы рациональности и самодостаточности станут частью «стандартного метода ведения дел». В какой-то степени они оказались правы: за последние 20 лет в сто раз увеличилось число компаний, которые публикуют отчеты по КСО, соответствующие стандартам «Глобальной инициативы по отчетности» (GRI) — на данный момент самым всеобъемлющим. Одновременно, по данным «Международного альянса по устойчивым инвестициям» (Global Sustainable Investment Alliance), социально ответственные инвестиции превысили $30 трлн и составили одну треть от всех активов, управляемых профессионально.

Однако более тщательное изучение этой информации заставляет предположить, что воздействие фактора отчетности преувеличено. За тот же самый двадцатилетний период выбросы углекислого газа продолжали расти — и значит, увеличились темпы нанесения ущерба окружающей среде (см. врезку «Выбросы СО2 увеличиваются, невзирая на повышенное внимание к проблеме»). Растет и социальное неравенство. Например, разрыв между медианной заработной платой директора и работника в фирмах США увеличился — несмотря на то, что теперь публичные компании обязаны раскрывать подобные сведения.

Составление отчетов по устойчивому развитию мало что дало. Цифры в них часто отражают не то, что важно, да и сами по себе неполны, неточны и недостоверны. А заголовки, которые прославляют новые достижения в области раскрытия информации и социально ответственных инвестиций, часто являются просто красивыми «экоиллюзиями». Хуже того, привлечение внимания к отчетности может даже препятствовать прогрессу, ведь оно заглушает другую информацию и, раздувая успехи, заставляет забыть о реальной необходимости изменить тип мышления, правила и поведение корпораций.

**НЕСООТВЕТСТВИЕ ТРЕБОВАНИЯМ**

Я тоже несу долю вины за эту неудачу, потому что когда-то был верным участником «Корпорации ответственных».

С 1992 по 2007 год я проработал в компании Timberland — производителе обуви и одежды. Решимости объединить коммерцию с философией социальной справедливости Timberland было не занимать. Во время моей службы (последние семь лет я был главным операционным директором) Timberland исходила из того, что добросовестность бизнеса покоится на трех столпах: уважении к правам человека, ответственном отношении к окружающей среде и поддержке сообществ.

К взятым на себя обязательствам мы относились очень серьезно. В 1995 году Timberland заявила, что оплатит каждому сотруднику до 40 часов, потраченных на общественно полезную работу. Одной из первых среди публичных компаний она начала использовать возобновляемую энергию на своих заводах. Кроме того, компания печатала на коробках с обувью «зеленый индекс», информирующий потребителя о том, как продукт влияет на окружающее сообщество и среду. Уже в 2001 году Timberland выпустила первый отчет по КСО, а с 2008-го начала публиковать их ежеквартально, наряду с финансовыми. Мы верили, что регулярные измерения параметров и прозрачность заставят отрасль в целом состязаться в поиске лучших решений в сфере устойчивого развития, а также породят здоровое давление со стороны инвесторов и потребителей.

Сильная коммерческая составляющая вкупе с вниманием к социальной ответственности принесли Timberland отличные финансовые результаты и помогли создать мощную корпоративную культуру. Мы даже получили президентскую награду за «корпоративное гражданство». Выяснилось, однако, что изменить правила конкуренции крайне сложно: действий отдельных компаний явно недостаточно. Более того, отчеты сами по себе не приводят к улучшению социальных и экологических условий, хотя люди часто связывают одно с другим. И хотя некоторые исследователи действительно нашли связь между показателями КСО и прибылью, пока не ясно, действительно ли высокие значения КСО увеличивают ее или же оба показателя являются следствиями грамотного управления бизнесом.

Через десять лет после выхода книги об устойчивой экономике ее автор Ивон Шуинар, основатель компании Patagonia и настоящий первопроходец в области защиты природы, настроен уже не очень оптимистично. «Всем нужен только рост, рост и еще раз рост. И это уничтожает планету», — посетовал он недавно. Другие авторитеты этой сферы тоже разочаровались в измерении параметров и подаче отчетов. Вот что говорит Оден Шендлер, старший вице-президент по устойчивому развитию Aspen Skiing и автор книги «Getting Green Done» («Как стать зеленым»): «Измерения и отчетность из средства защитить окружающую среду и помочь обществу превратились в самодостаточную вещь — ими занимаются по принципу “чтобы были”. Это как если бы человек решил сесть на диету и начал фанатично считать калории, но съедал бы за день столько же чизбургеров и пирожных, сколько и раньше».

Недостатки отчетов по КСО стали очевидны и для Timberland. Лидеры организации действительно стремились к улучшениям, но за те годы, что я проработал в компании, параллельно с ростом прибыли увеличивались и показатели загрязнений. В 2011 году компанию продали корпорации VF, и после этого Timberland перестала печатать на обувных коробках «зеленый индекс» — из-за проблем с его вычислением. Кроме того, VF перестала сообщать о том, сколько углекислого газа выбрасывает в атмосферу Timberland, хотя сама VF публикует весьма достоверную информацию о своем воздействии на окружающую среду.

**ПРОБЛЕМЫ С ОТЧЕТАМИ**

Нет никаких сомнений в том, что внимание к реальным экологическим и социальным проблемам может способствовать социальным, экологическим и даже экономическим улучшениям у отдельно взятой компании. В награду она, скорее всего, получит сниженную стоимость капитала (так как более эффективно управляет рисками), а ее внимание к устойчивости улучшит маржу и повысит ценность бренда. Однако усилия корпораций в целом не привели к существенным подвижкам. Кроме того, сама отчетность страдает от вполне реальных проблем.

**Отсутствие полномочий и аудита**. Большинство компаний сами решают, каких стандартов придерживаться и какую информацию предоставлять в своих отчетах. Кроме того, хотя 90% крупнейших корпораций мира теперь публикуют отчеты о КСО, менее половины этих документов проверяется третьей стороной. В результате значительная часть данных неполна и недостоверна. Финансовые отчеты, напротив, соответствуют общепринятым стандартам, и надзор за ними осуществляет независимый арбитр (в Соединенных Штатах эту роль выполняет Комиссия по ценным бумагам и биржам).

**Показные цели**. Исследование 2016 года, в ходе которого были изучены более 40 тыс. отчетов о КСО, показало, что менее чем в 5% компаний хоть как-то упомянули об экологических лимитах, ограничивающих экономический рост. Менее 1% заявили о том, что при разработке продукции учитывают глобальные цели, заданные экспертами по экологии. Вместо этого большинство компаний выбирают себе цели в зависимости от своих возможностей или устремлений. И даже сейчас, спустя годы после выхода данного исследования, когда многие осознали, что такое научно обоснованные цели и соответствующие квоты на выброс парниковых газов, бизнес в целом не приближается к их достижению.

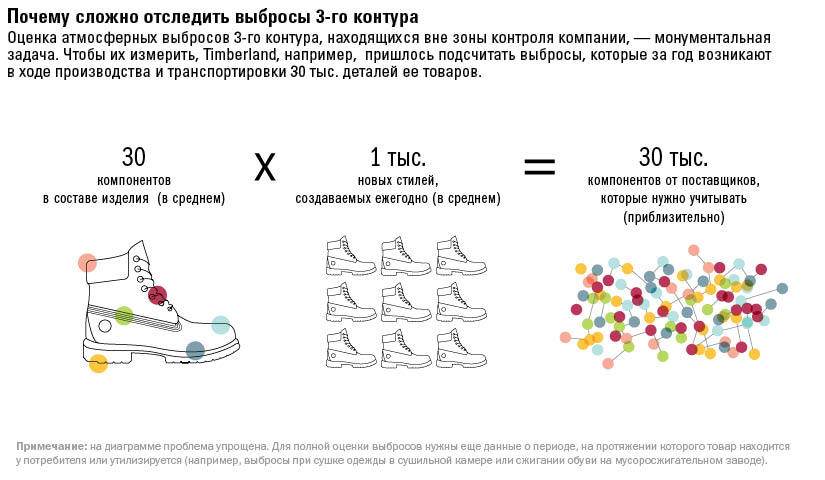
**Непрозрачные цепочки поставок**. Погоня за дешевой рабочей силой привела к появлению крайне разветвленных каналов поставок, в результате чего производители товаров часто находятся очень далеко от потребителей. В индустрии, в которой я разбираюсь лучше всего — производстве обуви и одежды, — поставщики попросту пропали с радаров. Когда я пришел в Timberland, подавляющее большинство наших ботинок производили заводы, принадлежавшие самой компании, и почти все они находились в США. Наши рабочие входили в число наших клиентов, и решения, влияющие на общество и окружающую среду, оказывали эффект на местном уровне. Теперь это не так. По крайней мере 85% производственных мощностей бренда находятся за рубежом, в основном в Азии. Кроме того, цепочки поставщиков стали много­уровневыми: подрядчики все больше прибегают к услугам субподрядчиков, и отследить каналы поставок стало более проблематично. Поэтому никакие аудиты не могли помешать негативному воздействию бизнеса на общество и окружающую среду.

Непрозрачность — бич многих отраслей — пищевой, автомобильной и строительной. Энди Рубен, первый главный специалист по устойчивости в Walmart, как-то заметил, что «даже таким влиятельным компаниям, как Walmart, сложно разобраться, что происходит во все более глобализованных и взаимосвязанных цепочках поставок».

**Комплексность**. Открытия в сфере ИТ — искусственный интеллект, спутники, датчики, блокчейн и т. д. — дали компаниям новые инструменты, позволяющие измерять и отслеживать воздействие на окружающую среду. Однако отчеты о критически важных параметрах устойчивости по-прежнему полны пробелов.

Подумайте о таком загадочном, но все-таки важном деле, как замеры выбросов. Чтобы получить полную картину своего углеродного следа, компания должна измерить три типа выбросов, а именно: те, которые производят ее собственные активы и транспорт, находящийся в ее распоряжении (1-й контур); связанные с покупной электроэнергией (2-й контур); выбросы в других звеньях цепочки, в том числе созданные поставщиками и дистрибуторами, вызванные деловыми поездками работников, произошедшие в ходе потребления продуктов компании (3-й контур). По данным Carbon Disclosure Project, ведущего агрегатора данных об углеродных выбросах, менее половины компаний, которые раскрывают подобные данные, действительно собирают и публикуют информацию о выбросах 3-го контура.

А ведь это серьезный вопрос. Для многих фирм выбросы 3-го контура составляют значительную часть суммарного объема. Например, по оценке компании Timberland, в 2009 году более 95% производимого ею углекислого газа относились к 3-му контуру — и на это было нельзя повлиять или даже отследить. Комплексность проблемы, а также отсутствие информации у поставщиков и потребителей делают почти невозможным сбор данных, необходимых для полной картины. (См. врезку «Почему сложно отследить выбросы 3-го контура».)



**Непонятные сведения**. Отчеты о КСО часто кажутся запутанными даже людям, которым близки вопросы рационального использования ресурсов и которые активно ищут такую информацию. Как, например, потребитель должен истолковать заявление о том, что в ходе производства флисовой куртки Patagonia выпускает 9 кг углекислого газа — или отчет о том, что при производстве пары джинсов «Levi’s 501» и последующем уходе за ними (стирке) в пресную или морскую воду попадет 48,9 г фосфора? Подобную информацию невозможно соотнести с данными о температуре или количестве калорий: у потребителей нет понятных точек отсчета, которые позволили бы разобраться в воздействии того или иного фактора на окружающую среду. Даже параметры, которые кажутся понятными, непоследовательны. Возьмем, к примеру, объем воды для производства литра кока-колы: по оценкам самой Coca Cola, он составляет то менее 2 л, то 70 л в зависимости от метода расчетов.

**Невнимание к развивающимся странам**. В битве за прозрачность «Корпорация ответственных» сосредоточилась на публичных компаниях США и Европы. Однако самые крупные изменения в потреблении, выбросе парниковых газов и жизни сообществ в следующие десятилетия произойдут в Китае, Индии и Африке. Производители в развивающихся странах все больше нацелены на свой внутренний рынок, и если мы надеемся сохранить ключевые глобальные ресурсы, то надо научиться беречь их именно здесь. Компании должны быть максимально ответственными за происходящее в развивающихся странах, усилив здесь корпоративный надзор.

**ПРОБЛЕМЫ С ЭКОУСТОЙЧИВЫМИ ИНВЕСТИЦИЯМИ**

Даже если отчеты КСО обладают серьезными недостатками, спрос на устойчивые инвестиции растет, и это положительно влияет на окружающую среду и жизнь общества. Верно?

О, если бы.

В период с 2000 по 2007 год я 28 раз сидел рядом с генеральным и финансовым директорами, когда они представляли квартальные отчеты инвесторам. CEO всегда посвящал треть доклада проблемам устойчивого развития, но ему ни разу не задали вопроса, касающегося этой части. Побеседовав недавно с финдиректором публичной компании с рыночной стоимостью более $30 млрд, я понял, что с тех пор мало что изменилось. По словам финдиректора, в ходе последних 1200 презентаций перед инвесторами его ровно три раза спросили о чем-то, связанном с КСО. Даже если предположить, что большинству инвесторов небезразличны эти проблемы, неясно, могут ли они ­способствовать заметному повышению социальной и экологической эффективности. Вот часть причин.

**Ошибочные определения «устойчивости»**. По данным Global Sustainable Investment Alliance, почти две трети средств так называемых «социально ответственных» фондов были отобраны по принципу «не» — они не торгуют табаком, огнестрельным оружием или еще чем-то вредным. Подобная практика вложений кому-то нравится, однако она практически не влияет на корпоративную социальную и экологическую ответственность, не заставляет бизнес следовать этому принципу и не вознаграждает за достижения в этой сфере. Тревожит, что фонды, которые рекламируют себя как «ответственные», не всегда этого заслуживают. В 2020 году в Barclay’s изучили почти двадцатилетнюю историю КСО-инвестирования, и при этом не обнаружилось никаких отличий между активами «ответственных» и обычных фондов. А исследование Wall Street Journal показало, что в 2019 году восемь из десяти крупнейших «ответственных» фондов владели акциями нефтегазовых компаний.

**Ненадежные рейтинги**. В 1994 году Джон Элкингтон, один из отцов-основателей движения устойчивого развития, предложил схему «трех итогов» для отчетности. Это стало поворотным моментом: с тех пор появились десятки новых стандартов и увеличилось число рейтингующих фирм. Но рост числа экспертов не повысил надежность данных. Как уже отмечалось, проблемы с измерением параметров связаны с тем, что данные предоставляются добровольно и в целом не являются проверенными и полными. Исследователи из Школы менеджмента Слоуна Массачусетского технологического института на основе недавнего анализа шести наиболее авторитетных фирм, составляющих рейтинги по КСО, пришли к выводу о том, что «рейтинги от различных провайдеров значительно отличаются друг от друга… Корреляция между рейтингами в среднем составляет 0,54 и варьирует от 0,38 до 0,71. Это означает, что полученная от рейтинговых агентств информация, на основе которой люди принимают решения, полна искажений». Кроме того, люди, выставляющие рейтинг, часто не представляют себе, что на самом деле происходит внутри компаний. Например, Volkswagen и boohoo (британская компания, продающая одежду в тренде «быстрой моды») получили высокие рейтинги по КСО, но вскоре после этого оказались в центре скандалов (VW публиковала ­недостоверные данные о выхлопных газах своих дизельных автомобилей, а boohoo эксплуатировала рабочих).

Увеличение числа стандартов, рейтинговых агентств и данных вызвало эффект, противоположный желаемому. В 2016 году PwC сообщила о том, что 100% изученных ею компаний были уверены в информации, которую они предоставляют, однако их уверенность разделяло меньше трети инвесторов. Философ Онора О’Нил, исследовавшая корни этой проблемы, отмечает, что «увеличивающаяся прозрачность может создать поток неотсортированной информации и неверной информации, которая лишь сбивает с толку, поскольку полученные данные не классифицируются и не оцениваются. Прозрачность данных увеличивает не столько доверие, сколько неопределенность».

**Невозможность сопоставлений**. Сравнивать компании на основании параметров КСО практически невозможно. В нефтегазовой промышленности, например, разные фирмы отчитываются по экоустойчивости совершенно по разным параметрам. Так, по данным исследователей из Университета Перуджи, из 51 фактора, связанного с устойчивым развитием, только четыре наличествуют в более чем 75% отчетах компаний. Изменения в методологии и выбор других параметров или стандартов иногда приводят к тому, что сложно сравнить даже показатели одной и той же компании за несколько лет.

**Сложности в оценке успешности социально ответственного инвестирования**. Безнес хорошо научился измерять рентабельность (хотя иногда трудно указать конкретные факторы, влияющие на нее), но оценивать воздействие программ КСО пока умеет плохо. До сих пор почти все научные исследования сфокусированы на том, как инициативы по КСО влияют на финансовые результаты. Совсем мало внимания уделяется тому, как КСО-инвестиции влияют на работников и природные ресурсы. Иными словами, если одна из целей социально ответственного инвестирования — изменить к лучшему жизнь сообществ и состояние окружающей среды, то как нам понять, что эти инвестиции работают? Недавнее исследование не обнаружило доказательств того, что это так. Авторы утверждают, что подавляющее большинство КСО-инвестиций делаются в паевые инвестиционные фонды, которые либо держатся подальше от определенных сфер индустрии (в основном от табака и оружия), либо учитывают информацию о КСО при покупке акций (прежде всего для того, чтобы ­оптимизировать финансовые показатели). Однако ни одна из этих инвестиционных стратегий не оказывает заметного влияния на сообщества или окружающую среду.

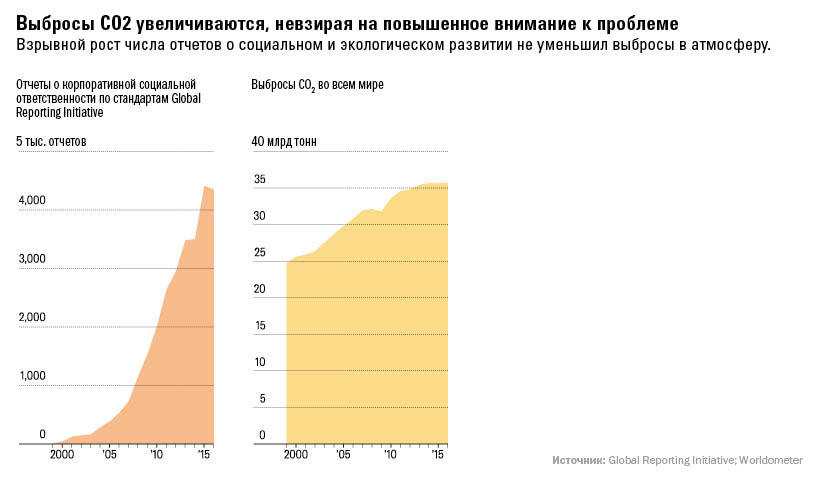
**Сложности с целевым инвестированием**. Небольшой, но быстрорастущий вид социально ответственного вложения средств — целевое, или импактное инвестирование, сфокусированное на социальных проблемах. Некоторые импакт-инвесторы готовы пожертвовать частью ресурсов ради их решения; другие обещают заниматься общественными и экологическими вопросами так, чтобы это не наносило ущерба доходности. Но и это пока не работает. Даже если вы докажете, что какая-то часть инвестиций способствует улучшению жизни сообществ либо охране природы, эта часть слишком ничтожна для решения глобальных проблем, с которыми мы столкнулись. Скорее всего, ситуация не изменится до тех пор, пока государство не заставит корпорации отвечать за все побочные эффекты, создаваемые их деятельностью.

**НА ЧЕМ СФОКУСИРОВАТЬСЯ**

Стремление к устойчивому развитию Timberland в основном выливалось в сбор данных и проведение улучшений в тех сферах, которые компания могла проконтролировать. Например, таких, как установка солнечных батарей на зданиях компании, светодиодные лампы в офисах и магазинах, ограничение рабочего дня на заводах поставщиков. Другие компании, желающие улучшить свои показатели КСО, действовали подобным же образом, то есть сосредоточивались на доступных им «рычагах», которые можно поворачивать, не меняя систему в целом.

Однако исследователи обнаружили, что воздействие на эти доступные параметры редко приводит к каким-то значимым изменениям. Покойная Донелла Мидоуз, основной автор «The Limits to Growth» («Пределов роста»), профессор системной динамики в Дартмутском колледже, проанализировав 12 видов вмешательств, которые влияют на производительность системы, пришла к выводу, что наименее действенны из них управляемые параметры. Тем не менее 99% усилий бизнеса направлены именно на их изменение.

Более серьезные меры, которые действительно позволяют «сдвинуть стрелку», находятся за пределами ведения отдельных корпораций, но они в любом случае не пользовались бы популярностью в бизнес-сфере, потому что для их применения потребовалось бы изменить правила, регулирующие поведение компаний, назначить цену ресурсов, чтобы исправить ошибки рынка и переориентировать распределение общественного имущества и полномочий.



К сожалению, «Корпорация ответственных» сфокусировалась на измерениях и отчетах, исходя из того, что достаточно «подкрутить в лучшую сторону» текущие практики. Весьма вероятно, что таким образом она задержала столь необходимые структурные трансформации. Свою негативную роль сыграла и необоснованная вера в такие разрекламированные подходы, как «создание общей ценности» и «многооборотная экономика»; их превозносят как решения, которые приносят пользу всем и не наносят никакого ущерба, однако их сторонники в качестве доказательств приводят отдельные примеры, а не эмпирические исследования. Грета Тунберг, активистка, занимающаяся проблемами климатических изменений, в своей речи на конференции COP25 в 2019 году проницательно заметила: «Самая большая опасность не бездействие. Настоящая опасность — это когда политики и руководители компаний притворяются, будто предпринимают какие-то усилия, хотя почти ничего не делая, лишь жонглируют цифрами и занимаются креативным пиаром».

Это не значит, что инвесторы и компании не могут повлиять на ситуацию. Один из важных шагов — выбирать для себя научно обоснованные цели. Хорошо, что такие компании, как Apple и Microsoft, решили выйти на нулевой уровень выбросов, в том числе по 3-му контуру, и действуют по графику, который согласуется с глобальным планом сокращения выбросов. Компания BMW совсем недавно объявила о том, что в будущем одним из ключевых факторов при выборе поставщиков будет их углеродный след, а коалиция Climate TRACE, одним из спонсоров которой является Google, разрабатывает инструмент для измерения всех выбросов, в том числе 3-го контура, в режиме реального времени. Эти достижения можно приветствовать.

Но если мы действительно хотим уменьшить глобальный объем выбросов в атмосферу и заняться обостряющимися проблемами общества и экологии, необходим более решительный подход. Ниже список мер, с которых можно начать.

**Измерять меньше, но лучше**. Избыток организаций-­регуляторов и схем измерения КСО сбивает с толку и ложится бременем на компании. Радостно видеть, что пять ведущих организаций, работающих в этой области, в том числе GRI и Совет по стандартам отчетности и устойчивому развитию (Sustainability Accounting Standards Board), объединились ради упрощения отчетности и унификации стандартов КСО. Европейская комиссия и Фонд Международных стандартов финансовой отчетности тоже предпринимают усилия, чтобы улучшить отчетность. Я надеюсь, что в итоге все участники примут обязательства следовать научно обоснованным целям, которые исходят из ограничений нагрузки на природу. Какой бы стандарт ни одержал верх, отчеты об экоустойчивости должен проверять наделенный соответствующими правами арбитр.

**Мобилизоваться**. Главные препятствия для прогресса —корпоративные интересы и инертность системы. Попытки компаний саморегулироваться начали было приносить результаты, но неуклонное стремление к росту и нежелание работать по-новому свели их к нулю. Однако климат меняется к худшему все быстрее, и это наносит планете ущерб. Поэтому локальные общественные организации — такие как Sunrise Movement и 350.org — все громче требуют перейти к решительным мерам.

**Правильно тратить государственные средства**. По данным МВФ, в 2017 году правительства стран мира потратили более $5 трлн на субсидии компаниям, добывающим ископаемое топливо. В Соединенных Штатах десятки миллиардов долларов потрачены на субсидирование различных видов биотоплива, в том числе этилового спирта. В этом нет никакого смысла. Мы тратим деньги налогоплательщиков, субсидируя источники энергии, которые увеличивают урон, наносимый окружающей среде. Представьте себе, что вместо этого правительства потратили бы данные средства на исследования, посвященные улавливанию CO2, и на модернизацию зданий и инфраструктуры, которая ускорила бы развитие возобновляемых источников энергии.

**Изменить систему**. Руководители компаний и инвесторы действуют в соответствии с правилами системы. Если мы хотим изменить их поведение, нужно изменить и правила, установленные правительствами. В частности, такие: запрет корпорациям вступать в союзы с регулирующими их деятельность организациями; ограничение выбросов углерода или введение углеродного налога в зависимости от степени вреда; стимулирование сельского хозяйства к переходу от выделения углерода к его улавливанию; законодательный запрет строительства новых теплоэлектростанций на угле.

Кроме того, как писала Мидоуз, немалое воздействие на будущее оказывает сам наш менталитет и понимание того, как устроен мир. Для создания устойчивой системы в конце концов потребуется сменить текущую парадигму с ее акцентом на накопление капитала на новую, в которой упор сделан на благополучие, и ориентироваться не на ВВП, а на нечто вроде «Индекса лучшей жизни» ОЭСР. Продвижение таких концепций, как регенеративное сельское хозяйство, повторное использование и общественная ценность, — первые шаги в правильном направлении.

Сейчас, спустя 20 лет, можно сделать вывод о том, что рынок сам по себе не решит обостряющихся проблем общества и окружающей среды. Ситуацию хорошо охарактеризовал британский экономист сэр Пол Коллиер: «Капитализм не работает на автопилоте. За 250 лет своей истории он несколько раз сходил с рельсов, и каждый раз, когда это происходит, он возвращается на пути благодаря политике государств и усилиям граждан, их семей и компаний».

В конечном счете корпорации существуют внутри общест­венной системы. Стремление ставить превыше всего интересы акционеров принесло много пользы руководителям компаний и инвесторам, но оставило последующим поколениям огромный счет, по которому надо расплачиваться. И этот счет включает в себя загрязнение окружающей среды, уменьшение биоразнообразия, имущест­венное неравенство и изменение климата. Если мы хотим добиться стабильности и процветания, руководители компаний должны выступить за структурные изменения, которые позволят отвлечься от квартальных показателей. Ведь сами бизнес-лидеры, как и члены «Корпорации ответственных», тоже хотят, чтобы мир, доставшийся их потомкам, был лучше того, который унаследовали они сами.

**Об авторе**

**КЕННЕТ ПАКЕР (KENNETH P. PUCKER)** — старший лектор в Школе Флетчера Университета Тафтса, лектор Школы бизнеса Квестрома Бостонского университета. Ранее работал главным операционным директором в Timberland, а сейчас — директор-консультант в Berkshire Partners.

# Истинные показатели успеха

**Майкл Дж. Мобуссин**

Около десяти лет назад, когда я работал на крупную фирму, предоставляющую финансовые услуги, один из руководителей предложил мне взяться за проект по изучению рентабельности компании. Я служил в инвестиционном отделе, который рассчитывал платежи и комиссии, и пытался максимизировать доход, проводя высококачественные исследования, «чуткий» трейдинг и охотясь за первичными публичными предложениями акций. Из сотен наших клиентов самым крупным был один паевой инвестиционный фонд. Наши специалисты постоянно встречались с его аналитиками и портфельными менеджерами, мы не жалели средств на сопровождение операций фонда, давали ему преимущества при сделках IPO. Мы делали все, чтобы этот гигант был доволен.

Среди прочего я должен был высчитывать прибыль нашего отдела. Проанализировав затраты на обслуживание важных клиентов, я не поверил своим глазам. Наш крупнейший клиент оказался в числе наименее прибыльных. «Середнячки», не требовавшие особых ресурсов, приносили куда больше денег, чем этот монстр.

Оказывается, мы совершили очень распространенную ошибку: анализировали не те цифры. Показатель, на который мы опирались при оценке производительности — доходность, не был связан с рентабельностью. Эта статья объясняет, как подобная ошибка вкрадывается в работу компаний, провоцируя некачественные решения и ухудшая финансовые результаты, а также помогает выбрать оптимальные показатели для решения ваших бизнес-задач.

**Для тех, кто невнимательно читал книгу "Человек, который изменил все"**

В бестселлере Майкла Льюиса «Человек, который изменил все» рассказывается, как бейсбольная команда Oaklend Athletics, опираясь на тщательно подобранные показатели, выбилась в чемпионы — потратив при этом минимум средств. Книга вышла почти десять лет назад, и ее идеи изучены вдоль и поперек. Однако главный урок никто так и не усвоил. Компании по-прежнему ориентируются на непоказательную статистику.

Прежде чем Oaklend Athletics перешла на новую схему работы, игроков для нее подбирали специалисты: они смотрели, как спортсмены бегают, ведут себя на поле, подают и отбивают. Большинство этих охотников за талантами полжизни провели на матчах и научились интуитивно чувствовать потенциал игрока. Но, несмотря на это, им редко удавалось высмотреть талантливых бейсболистов, если те не лидировали в игре.

А ведь внешнее лидерство зачастую не связано с действительно важными показателями — теми, которые позволяют уверенно предсказывать ход игры и поведение спортсмена. Бейсбольные менеджеры обычно ориентировались на один основной показатель — средний процент отбивания. Но администрация Oaklend Athletics провела статистическое исследование и нашла гораздо более точный индикатор того, сколько игрок может заработать очков: его способность достичь базы. На кадровом рынке частота попадания на базу недооценивалась по сравнению с другими способностями игроков. Oaklend Athletics начала отбирать спортсменов по этому признаку, перестала ориентироваться исключительно на средний процент отбивания и интуицию специалистов — и без лишних затрат набрала себе сильнейших игроков. Многие руководители, стремясь повысить акционерную стоимость компании, тоже отбирают показатели чисто интуитивно. Чаще всего их выбор падает на такие финансовые параметры, как рост продаж и прибыли в расчете на акцию, и нефинансовые — вроде лояльности и качества продукции. С помощью этих цифр менеджеры оценивают результаты работы, управляют ими и информируют о них людей.

Однако, как мы увидим, эти индикаторы почти не связаны с повышением стоимости. Большинство руководителей до сих пор доверчиво изучают ни о чем не говорящие цифры. Они, как матерые спецы по подбору бейсболистов, нутром чуют, какие показатели лучше всего отражают работу их компании, но не понимают, что когнитивные искажения могут обмануть интуицию и подтолкнуть их к неверным решениям. Я выявил три типа когнитивных искажений, наиболее существенных в данном контексте: эффект сверхуверенности, эвристика доступности и отклонение в сторону статуса-кво.

**Сверхуверенность.**

Люди, глубоко убежденные в собственной правоте и выдающихся способностях, нередко заблуждаются на свой счет. Например, известно, что большинство из нас на просьбу оценить свои водительские навыки отвечают: «выше среднего». Излишняя уверенность распространяется и на бизнес. Вот какой пример приводят специалисты из Стэнфорда — профессор Дэвид Ларкер, преподаватель бухгалтерского учета, и Брайан Тэйан, изучающий вопросы корпоративного управления. Менеджеры сети ресторанов быстрого питания, понимая, что удовлетворенность клиентов влияет на рентабельность, решили снизить текучку кадров и таким образом угодить посетителям.

«Мы нутром чуем, в этом вся соль», — заявил один топ-менеджер. Доверяя интуиции, руководители бросились решать кадровый вопрос, рассчитывая тем самым повысить уровень удовлетворенности клиентов и, следовательно, рентабельность. Когда появились первые результаты, руководители с удивлением обнаружили, что ошибались.

Некоторые рестораны с высокой текучестью кадров были исключительно рентабельны, а с низкой — влачили жалкое существование. Только тщательно проанализировав целый ряд факторов, влияющих на удовлетворенность посетителей, компания поняла, что дело было только в частой смене управляющих, а не служащих вообще. В результате фирма сосредоточилась на удержании менеджеров. И эта тактика, в конце концов, помогла ей добиться поставленных целей.

**Доступность.**Эвристика доступности — стратегия, которую мы используем, оценивая вероятность того или иного события. Главным показателем служит количество сходных событий, приходящих нам на ум, — то есть их доступность. Как следствие, мы склонны переоценивать значимость недавно полученной и часто повторяющейся информации, а также данных, которые по иным причинам лежат на поверхности. К примеру, руководители в большинстве своем считают, что самый важный показатель создания стоимости — прибыль на акцию (EPS).

Причина — наглядные примеры компаний, чьи акции выросли в цене после того, как прибыль на акцию превысила предварительные подсчеты, или, наоборот, резко упали после снижения этого показателя. Многим топ-менеджерам рост прибыли кажется надежной основой для повышения акций в цене — ведь в пользу этой зависимости, кажется, говорит много фактов. Но, как мы увидим, это тот случай, когда эвристика доступности сбивает с толку интуицию.

**Статус-кво.** Наконец, руководители (да и вообще подавляющее большинство людей) предпочитают поддерживать текущее положение дел, поскольку перемены связаны с риском. Отклонение в сторону статуса-кво отчасти связано с нашей (убедительно доказанной учеными) склонностью избегать потерь — даже если нам светит крупный куш. В бизнесе это когнитивное искажение проявляется в том, что руководители не торопятся отказываться от привычных показателей в пользу более подходящих — даже когда факторы, влияющие на производительность, коренным ­образом ­меняются. Рассмотрим пример из сферы беспроводной телефонной связи.

Сначала главным показателем там служит темп прибавления клиентов. Но по мере формирования рынка акцент, видимо, должен смещаться с привлечения новых потребителей на эффективное обслуживание и удержание существующих — за счет, скажем, продажи им дополнительных услуг. Однако привлекательность статуса-кво может этому помешать, и в результате компания продолжает ориентироваться на показатели, утратившие свою актуальность.

**Анализ причин и следствий**

Чтобы определить, какие именно статистичес­кие данные следует принимать во внимание, задавайте себе два основных вопроса. Во-первых, какова ваша цель? В спорте — это победа в состязаниях. В бизнесе — повышение акционерной стоимости. Во-вторых, какие факторы помогут вам достичь этой цели? Если ваша задача — повысить акционерную стоимость, то какие действия приведут к этому результату? Таким образом, вам нужны данные, которые тесно связаны с причиной и следствием. Эти данные обладают следующими особенностями: они устойчивы (то есть результат некоего дейст­вия, выполненного сейчас, будет аналогичен результату этого же действия, выполненного в любое другое время) и предсказательны (то есть между статистически измеряемым действием и искомым результатом существует причинно-следственная связь). Показатели, относящиеся к действиям, которые требуют профессиональных навыков, устойчивы.

Если, например, вы два дня подряд измеряете время, за которое опытный спринтер пробегает сто метров, вы, скорее всего, получите примерно одинаковые результаты. Устойчивая статистика отражает достижения, которые люди или организации могут надежно контролировать, применяя профессиональные навыки. Но очень важно понимать, где мастерство, а где — везение. Расположим устойчивость на непрерывном отрезке. На одном его конце измеряемый результат будет следствием профессионализма, как в случае спринтера, — этот показатель очень устойчив. На другом конце результат — подарок счастливого случая, поэтому его устойчивость невелика. Когда вы крутите рулетку, вам выпадают случайные цифры: первый результат не поможет вам угадать второй. Правильные показатели предсказывают искомый результат. Вспомним вывод Oaklend Athletics: частота попадания на базу — больше, чем средний процент отбивания, говорит о том, сколько очков сможет заработать игрок. Первый из этих двух параметров надежно связывает причину — способность достичь базы — и следствие — набор очков. Он более устойчив, чем средний процент отбивания, потому что учитывает больше факторов, отражающих профессионализм (в том числе способность занять первую базу).

В общем, вывод о том, что процент достижения базы лучше прогнозирует эффективность нападения, напрашивается сам собой. Кажется, это очевидные вещи. И тем не менее компании на удивление часто полагаются на показатели, которые не отличаются ни устойчивостью, ни предсказательностью. Критерии, популярные среди руководителей, не отражают причинно-следственных связей и поэтому имеют мало отношения к стратегии и к рентабельности инвестиций. Большинство корпораций стремятся в перспективе максимизировать стоимость своих акций. По сути, это означает, что каждый инвестированный компанией доллар должен принести больше одного доллара. На какие показатели должны опираться руководители, стремящиеся к этой цели?

Чаще всего, как мы знаем, они выбирают прибыль в расчете на акцию. Как показало исследование компенсационного пакета топ-менеджеров, проведенное фирмой Frederic W. Cook & Company, это — наиболее распространенный критерий эффективности организации, им пользуется примерно половина всех компаний. К такому же выводу пришли специалисты Стэнфордской школы бизнеса. А опрос 400 финансовых директоров, проведенный профессорами Джоном Грэмом, Кемпбеллом Харви и Шивой Раджгопалом, выявил, что почти две трети компаний считают EPS важнейшим показателем результативности в отчетах внешним инвесторам. Доход от продаж и рост продаж тоже заняли высокие места в рейтинге оценочных и отчетных показателей. Но действительно ли прибыль на акцию влияет на акционерную стоимость? Не обязательно.

Рост прибыли и акционерной стоимости могут идти рука об руку, а могут и не совпадать: EPS может увеличиваться, а акционерная стоимость — падать. Показатель EPS важен для компаний с высокой рентабельностью инвестиций; мало что говорит организациям, у которых прибыль на инвестированный капитал равна его стоимости; не должен приниматься в расчет фирмами с отрицательной рентабельностью инвестиций. Между тем многие организации пытаются увеличить прибыль на акцию, даже в ущерб созданию акционерной стоимости. В ходе опроса Грэм с коллегами выяснили, что большинство компаний готовы жертвовать долгосрочной экономической стоимостью ради получения краткосрочных прибылей. Как показывают теория и практика, причинно-следственные связи между ростом прибыли на акцию и созданием стоимости в лучшем случае поверхностны. (Подробнее о связи между ростом продаж, прибыли и акционерной стоимостью см. во врезке «Слабая сторона популярных показателей»). Конечно, компании пользуются и нефинансовыми показателями эффективности, такими, как качество продукции, безопасность рабочего места, лояльность клиентов, удовлетворенность сотрудников и готовность покупателей рекламировать товар.

В 2003 году профессора, преподаватели бухгалтерского учета Кристофер Иттнер и Дэвид Ларкер опубликовали в HBR статью, в которой, в частности, говорится: «…большинство компаний даже не пытаются понять, какие области нефинансовой деятельности могли бы помочь им успешно следовать избранной стратегии. Не видят они и причинно- следственной связи между положительными сдвигами в нефинансовой деятельности и ростом потока денежных средств, прибыли и цены акций». Авторы опросили представителей 157 компаний и выяснили, что только 23% из них проводили всестороннее моделирование, чтобы установить причины наблюдаемых явлений. Исследователи предполагают, что по меньшей мере 70% опрошенных компаний не принимали во внимание устойчивость или предсказательную ценность нефинансового показателя. Прошло почти десять лет, а большинство ор­ганизаций по-прежнему не могут связать причину со следствием, выбирая нефинансовые показатели, чтобы оценивать эффективность работы и управлять ею. Но не все так плохо. Как выяснили профессора Иттнер и Ларкер, у компаний, которые все же дали себе труд оценить нефинансовый фактор, прибыль на акционерный капитал была примерно в полтора раза больше, чем у организаций, которые подобными мерами не озаботились. Вспомним сеть предприятий быстрого питания, которая стала лучше работать, поняв, что важна текучесть не кадров вообще, а руководящих кадров. Аналогичным образом компании, которые правильно увязывают нефинансовые показатели с созданием стоимости, имеют больше шансов улучшить результаты своей работы.

**Выбор показателей**

Здесь описан процесс выбора показателей, который поможет вам понять причинно-следственные связи, определяющие эффективность работы компании, отслеживать их и управлять ими. Для иллюстрации приведу в пример розничный банк (собирательный образ, составленный на основе анализа 115 банков). Отвлекитесь ненадолго от тех показателей, которыми вы сейчас пользуетесь, или от тех, которые вам навязывают банкиры и аналитики. Начните с чистого листа и пройдите один за другим эти четыре этапа.

**1. Определите свою основную задачу.** Наличие четкой задачи — необходимое условие успешного развития бизнеса, поскольку от нее зависит распределение капитала. Создание стоимости — естественная цель компании, действующей в условиях свободного рынка. Некоторые организации могут выбрать другую задачу: например, максимальное про­дление собственного срока жизни. Будем исходить из того, что розничный банк стремится создавать экономическую стоимость.

**2. Разработайте теорию причинно- следственных связей для оценки факторов, предположительно способствующих достижению вашей цели.** Рассмотрите основные факторы, которые могут привести к достижению цели. Три важнейших финансовых показателя, влия­ющих на создание стоимости, — продажи, издержки и инвестиции. Есть более специфичес­кие факторы — их набор разнится от компании к компании. Это, например, рост прибыли, увеличение потока денежных средств и рентабельность капитала. На создании стоимости отражается, естест­венно, не только финансовая деятельность компании. Вам надо будет оценивать и нефинансовые факторы, такие как лояльность клиентов, удовлетворенность заказчика и качество продукции, и увязывать их напрямую с финансовыми показателями, которые, в конечном счете, и создают акционерную стоимость. Наш банк предположил, что удовлетворенность клиентов стимулирует использование банковских услуг, что, в свою очередь, напрямую влияет на создание стоимости.

Эта гипотеза связывает нефинансовые факторы с финансовыми. Чтобы проверить ее, банк обратился к статистике. Оказалось, что довольные потребители действительно покупают больше услуг, что позволяет банку увеличивать рентабельность активов и поток денежных средств (и то, и другое — индикаторы создания стоимости). Установив, что удовлетворенность клиентов устойчиво и предсказательно связана с рентабельностью активов, банк должен выяснить, какие действия сотрудников влияют на эту удовлетворенность.

**3. Определите, как ваши сотрудники могут помочь компании достичь поставленной цели.** На этом этапе надо провести связь между вашей задачей и показателями, которые сотрудники могли бы контролировать, используя свои профессиональные навыки. Взаимосвязь между их действиями и основной задачей должна быть устойчивой и предсказательной. На предыдущем этапе банк пришел к выводу, что удовлетворенность потребителей стимулирует создание стоимости (она предсказательна). Теперь банк должен придумать, как порадовать своих клиентов. Статистика показывает, что для потребителей важны процентная ставка кредитов, скорость их выдачи и низкая текучесть кадров среди банковских служащих. Эти показатели устойчивы, поскольку поддаются контролю со стороны сотрудников и руководителей банка. Помня об этом, компания может, к примеру, упростить и ускорить процесс анализа и одобрения кредитов.

**4. Оцените свои показатели.** Наконец, надо регулярно пересматривать параметры, которые связывают действия служащих с вашей основной задачей. Факторы, влияющие на успех компании, со временем меняются, значит, должны меняться и ваши показатели. Например, демографический состав клиентов банка постепенно обновляется, а значит, их удовлетворенность определяют уже другие факторы. По мере омоложения клиентской базы и пополнения ее пользователями ПК текучесть кадров среди банковских служащих понемногу утрачивает значимость и на первый план выходят интерфейс сайта и обслуживание в режиме онлайн.

В распоряжении компаний огромный, с каждым днем увеличивающийся массив статистических показателей, влияющих на эффективность бизнеса. Однако руководители по-прежнему цепляются за устаревшие и зачастую откровенно ошибочные способы отбора показателей. Раньше компании могли работать, полагаясь на интуицию и не обращая внимания на важные характеристики, потому что так поступали все. Сегодня тот, кто не учитывает правильные показатели, может забыть о конкуренции. А тот, кто выявит их и использует раньше других, получит серьезное преимущество.

# Берёте пример с самых лучших? Это вряд ли поможет

**22 июня 2021**|**Чэнвэй Лю**

Книга Майкла Льюиса «Moneyball. Как математика изменила самую популярную спортивную лигу в мире» посвящена неожиданным успехам небогатого бейсбольного клуба «Окленд Атлетикс» в начале 2000-х годов. Ее герой, главный менеджер команды Билли Бин, в какой-то момент неожиданно заявляет: на стадии плей-офф статистический анализ уже не работает, все решает удача.

Бин использует более яркие выражения, но смысл вот в чем: как бы хорошо ты ни играл, жизнь не всегда справедлива. Удача и случайность играют большую роль и в жизни, и в бейсболе.

Удача действительно сыграла большую роль в истории «Атлетикс». Многие думают, что «Moneyball» — это история о триумфе аналитики данных. Но одной аналитикой победы не объяснить, ведь все необходимые данные и технологии были доступны много десятилетий. Бину помогла непоследовательность его соперников, которые то преувеличивали роль удачи, то, напротив, вовсе ее игнорировали.

Они допустили несколько ключевых ошибок.

**«Если ты не похож на победителя, ты не можешь быть хорош»**

За долгие годы у скаутов и тренеров сформировались стереотипные представления о том, как должен выглядеть хороший игрок. Поэтому нетипичных игроков (например, питчера с необычной техникой Чеда Брэдфорда) они недооценивали, считая, что их успехи объясняются одной только удачей. Такие игроки оставались незаметными, пока Бин со своим статистическим подходом не добрался до голых фактов.

Соперники Бина объясняли удачей и внезапные успехи «Окленда». Команда одержала множество побед при ограниченном бюджете. Ее успех так бросался в глаза, что лига даже созвала специальный комитет, чтобы изучить эту «аберрацию», но комитет пришел к выводу, что команде «просто везет».

Когда атипичные успехи «Атлетикс» объясняли удачей, это было для них очень выгодно: соперники не боялись их и не торопились изучать их стратегию. В результате команде удавалось обыгрывать гигантов своего спорта и четыре сезона подряд выходить в плей-офф, пока книга «Moneyball» не стала бестселлером и не раскрыла предрассудки о везении.

Менеджерам стоит быть осторожнее при оценке разнородных кадровых сил. Если в книге «Moneyball» точно описаны типичные ошибки бейсбольных менеджеров, то можно ожидать, что эти ошибки встречаются и в других сферах. Достижения нетипичных менеджеров (например, женщин и представителей меньшинств) часто [объясняют удачей, а достижения типичных — переоценивают](https://pubsonline.informs.org/doi/full/10.1287/orsc.2020.1425).

**Навыки или удача?**

Принято думать так: делайте то же, что делают лучшие, и это повысит ваши шансы на успех. Но за этой мыслью кроется ряд предубеждений насчет удачи. В одной из самых популярных книг США в 1986—2006 годах «В поисках совершенства. Уроки самых успешных компаний Америки» авторы применили формулу, которой затем стали следовать и многие другие бизнес-бестселлеры. Они выбирали несколько очень успешных фирм, анализировали их общие черты на этапе перехода «от хорошего к великому», а затем описывали их в виде принципов для тех, кто тоже хочет стать великим.

Но следует заметить, что, как правило, эти успешные компании недолго оставались на пике своего успеха. Возьмем 50 фирм, о которых рассказано в трех самых популярных бизнес-бестселлерах: «В поисках совершенства», «От хорошего к великому. Почему одни компании совершают прорыв, а другие нет» и «Построенные навечно. Успех компаний, обладающих видением». Мое [исследование](https://www.amazon.co.uk/Luck-Business-Idea-Ideas-Management/dp/1138094269) показывает, что за значительными улучшениями («от хорошего к великому») в истории этих организаций следовал систематический спад. 16 из 50 компаний в течение пяти лет после выхода книги провалились, а еще 23 опустились на посредственный уровень (доходность ниже индекса S&P 500). Из оставшихся 11 фирм лишь пять остались на столь же высоком уровне. Очевидно, величия компаниям хватало ненадолго, и они сильно сдавали позиции.

Как правило, эти спады объясняют ленью или высокомерием гендиректоров. Однако есть и более простое объяснение: возможно, топ-менеджеры этих компаний никогда и не были выдающимися. Им просто повезло, поэтому мы уделили им слишком много внимания. И подвела их тоже удача (или ее отсутствие) — и их начали слишком уж обвинять в отсутствии успеха. Таким образом, вы вряд ли сможете многому научиться у этих «ролевых моделей»: даже повторяя все их действия, вы не сможете скопировать их удачу.

**Когда вторые лучше первых**

Если самые успешные — это не лучшие образцы для подражания, то на кого же ориентироваться менеджерам? Мое [исследование](https://journals.aom.org/doi/abs/10.5465/amr.2017.0239) показывает: на тех, кто занимает вторые места.

Возьмем, например, музыкальную индустрию. Если музыкант записал хит и попал в топ-20, нужно ли немедленно подписывать с ним контракт? Я изучил более 8,2 тыс. исполнителей, попадавших в чарт US Billboard 100 с 1980 по 2008 год, и могу предположить, что не стоит. Руководству лейблов лучше охотиться за музыкантами, которые занимают «второе место» — то есть в данном случае места с 22 по 30.

Классический пример — песня «Gangnam Style» корейского исполнителя Psy. Никто не мог рассчитывать, что клип на нее станет таким популярным. Роль удачи была очень велика, поэтому успех Psy оказался неустойчивым. На самом деле, если сингл исполнителя попадает в топ-20, то более вероятно, что его следующий сингл займет место в среднем с 40 по 45. Регрессия к среднему будет сильнее, чем среди его менее успешных коллег.

Самый высокий ожидаемый результат следующего сингла — у тех музыкантов, которые заняли в чарте место с 22 по 30. Это не слишком выдающийся результат, а значит, он меньше зависит от удачи, и по нему можно надежнее предсказать уровень музыканта и его будущие успехи. Но если поддаваться соблазну, подписывать актуальных звезд и платить им больше, чем они заслуживают, вы подготовите почву для хитрых небанальных мыслителей наподобие Билли Бина, которые уничтожат ваш бизнес и изменят отрасль.

**Упорство переоценено**

Некоторым менеджерам очень не понравились мои работы. Они считают, что главная причина успеха — это не удача, а тяжелый труд, мотивация и «упорство», поэтому самые успешные все равно заслуживают похвал. Некоторые даже утверждают, что для величия достаточно посвятить своему делу 10 тыс. часов.

Многие профессионалы действительно повышают компетентность путем настойчивых упорных тренировок. Но если присмотреться, то часто выясняется, что им помогли и другие факторы, не поддающиеся их контролю. Например, с одной и той же улицы небольшого пригорода одного английского городка вышли сразу трое чемпионов страны по настольному теннису. Это не было случайностью: дело в том, что именно здесь после выхода на пенсию поселился знаменитый тренер по этому виду спорта Питер Чартерс. Многие дети с этой улицы занялись настольным теннисом, и трое из них, согласно «правилу 10 тыс. часов», действительно хорошо потрудились и стали чемпионами.

Без труда они бы действительно не добились успеха. Но и без случайной встречи с тренером, просто потратив 10 тыс. часов без достаточной обратной связи, они вряд ли бы стали чемпионами страны. Они бы так и остались талантами, которым не повезло в начале пути, и они так и не реализовали бы свой потенциал.

Когда речь идет о средних результатах, наши догадки о причинах успеха чаще оказываются верными. Традиционная мудрость (например, «везет тем, кто много трудится» или «удача улыбается тем, кто к ней готов») отлично подходят для объяснения прогресса на пути от плохих к хорошим показателям. Но переход от хорошего к великому — это совсем другой случай. Для этого важно оказаться в нужное время в нужном месте: это может быть намного важнее, чем таланты и упорство.

Но успешные менеджеры часто экстраполируют свой прошлый опыт. Тех, кому не нравились мои работы, можно понять: упорство и труд действительно сыграли важную роль в их собственной жизни. Но упорство не поможет им перейти с хорошего уровня к величию. Верить, что это не так, — значит поддаваться иллюзиям контроля и гиперответственности, разрушившим множество компаний.

**Бизнес-образование должно правильно показывать роль удачи**

Исследователи и преподаватели менеджмента часто концентрируются на конкретных указаниях о том, как перейти «от хорошего к великому». Но это не очень правильно, ведь достичь «величия» зачастую бывает невозможно без удачи. Преподаватели должны признать, что мы можем помочь людям меньше ошибаться (пройти путь «от плохого до приемлемого результата»), но не можем научить их добиваться выдающихся успехов.

Мы так устроены, что стараемся подражать самым успешным. Но это больше не работает, ведь в современном обществе они уже не являются надежным ориентиром. Если не вспоминать об этом, мы будем и дальше награждать людей за удачу. Это создает неоправданное неравенство вне зависимости от заслуг и поощряет манипуляции.

Таким образом, получается, что нет смысла подражать лучшим и рассчитывать на такой же успех. Но можно утверждать, что победителям стоит брать пример с тех, кто воспользовался своим успехом и богатством во благо. Те, кто признает свою удачу и не присваивает все себе, заслуживают нашего уважения.

**Об авторе**

**Чэнвэй Лю (Chengwei Liu)** — профессор Европейской школы менеджмента и технологий в Берлине.

# Не дайте платформам убить ваш бизнес

**30 июня 2021**|**Андрей ХагиуДжулиан Райт**

Крупные многосторонние цифровые платформы (МЦП), такие как Amazon, Alibaba и App Store компании Apple, значительно упростили продавцам выход на новых клиентов, однако тысячи больших и малых компаний убедились в том, что ведение бизнеса на них сопряжено со значительными рисками и затратами.

Многосторонние цифровые платформы привлекают все больше продавцов, и те постепенно втягиваются в жесткую ценовую борьбу. Иногда МЦП в явной или скрытой форме используют зависимое положение продавцов. Они поднимают плату за сервис. Они меняют алгоритмы рекомендаций, чтобы повысить значимость цены. Они требуют, чтобы компании рекламировали свои продукты, если хотят быть в поле видимости при выдаче результатов поиска. Они конкурируют с продавцами, имитируя их товары. Они запрещают выставляться на других площадках по более низкой цене. Наконец, они меняют правила игры, чтобы связь продавцов с покупателями ослабла.

Эти проблемы приходится решать большому количеству предприятий: продавцам на Alibaba и Amazon, разработчикам приложений для iOS от Apple и Android от Google, ресторанам на платформах DoorDash, Grubhub и Uber Eats, отелям на Expedia и Booking.com, малому бизнесу на WeChat от Tencent и СМИ в Facebook, Google и Twitter. А антимонопольные органы и регуляторы по всему миру расследуют деятельность некоторых крупнейших МЦП, включая Amazon, Apple, Facebook и Google, на предмет возможных злоупотреблений рыночным влиянием.

ИДЕЯ КОРОТКО

**Проблема**  
Продавцы товаров, сервисов и контента, торгующие через крупные многосторонние цифровые платформы, сталкиваются с острой ценовой конкуренцией, сокращением прибыли и потерей контроля над потребителями.  
**Первопричина**  
Переходя все в большем количестве в онлайн, продавцы становятся зависимыми от платформ, которые предоставляют доступ к внушительному числу клиентов.  
**Решение**  
Продавцы могут применить несколько стратегий, чтобы воспользоваться пре­имуществами платформ, сведя при этом к минимуму риск коммодитизации своего продукта. Они могут развивать прямые каналы сбыта и вкладываться в них, используя платформы в качестве шоу­румов для привлечения новых клиентов. Они могут углубить свое предложение на платформе, сделав его узкоспециализированным, или расширить — продавать широкий ассортимент товаров, используя знания о конкретных особенностях платформы. Также они могут заручиться общественной поддержкой и лоббировать свои интересы, делая ставку на повышенное внимание регуляторов к деятельности МЦП.

Однако не все потеряно. Продавцы могут применять ряд стратегий и тактик, чтобы не оказаться эксплуатируемыми и избежать коммодитизации продукта. Мы разбили эти меры на четыре категории.

**РАЗВИТИЕ СОБСТВЕННЫХ КАНАЛОВ СБЫТА И ИНВЕСТИРОВАНИЕ В НИХ**

Даже если продавцы не могут прожить без МЦП, зависимость от этих платформ нужно снизить. Для этого стоит инвестировать в собственные каналы сбыта вроде брендированных веб-сайтов и приложений и самим выходить на клиентов. Учитывая широкую доступность решений «бизнес под ключ», предлагаемых Shopify, BigCommerce, Magento, WooCommerce, Mailchimp, Square, Appy Pie и Wix, создать интернет-магазин с полным функционалом становится все проще. Ключевое различие между этими поставщиками ПО и многосторонними платформами в том, что первые не пытаются контролировать связь компании с клиентами. Например, Shopify предоставляет бренду все цифровые инструменты и инфраструктуру, необходимые для интернет-продаж, и потребители, как правило, не догадываются, что магазин работает благодаря этому провайдеру. Shopify привлекательна для онлайн-торговцев (у компании более миллиона клиентов) отчасти потому, что в отличие от Amazon, не является площадкой, связывающей их с потребителями, и следовательно, о коммодитизации не может быть и речи. Как сказал основатель и генеральный директор Shopify Тобиас Лютке, «Amazon пытается построить империю, а Shopify — вооружить повстанцев».

Подобные решения «под ключ» появляются и в других сегментах рынка, где многосторонние платформы пытаются строить империи. Рассмотрим рестораны. Компании DoorDash, Grubhub и Uber Eats позволяют потребителям заказывать еду навынос с возможностью доставки. Поскольку последние пять лет рестораны все больше зависят от этих платформ, МЦП теперь взимают с них комиссию от 20 до 35%. По некоторым данным, они зачастую ведут себя не совсем честно — например, Grubhub якобы создала теневые веб-сайты, которые заставляют потребителей полагать, что они заказывают еду напрямую из ресторанов. Таким платформам противостоят ChowNow и Olo — два быстрорастущих стартапа, разработавших бэкенд-технологию, которая позволяет ресторанам продавать блюда через интернет. Рестораны платят этим компаниям абонентскую плату за поддержку веб-сайтов и мобильных приложений, а также за предоставление других услуг, связанных с заказами, платежами, программами лояльности и маркетингом. Но каждый ресторан сохраняет крепкую связь с клиентами и сам контролирует свои каналы доставки и продаж.

Недостаток решений «под ключ», безусловно, в том, что продавцы должны четко представлять себе, как привлечь клиентов на сайты. Поставщики таких решений в некоторой степени могут помогать им, заключая партнерства. Например, Shopify в мае 2020 года сотрудничала с Facebook, и благодаря этому ее клиенты получили возможность создавать витрины своих магазинов в Facebook и Instagram. В июне того же года компания заключила договор с Walmart, и та позволила продавцам, связанным с Shopify, использовать ее электронную торговую площадку. Разместившись на нескольких МЦП, продавец становится более независимым. Ему легче покинуть платформу, которая навязывает невыгодные условия. А риск потерять стратегически важного продавца иногда удерживает сами платформы от резких действий.

Последние годы технология Shopify применяется во все большем числе отраслей, и повстанцев вооружает уже больше фирм, чем раньше. Сервис Dumpling позволяет запустить собственный бизнес по доставке еды из магазинов, чтобы зависимость от многосторонних платформ, например от Instacart, уменьшилась или вовсе сошла на нет. Lyte снабжает владельцев ивент-площадок и организаторов мероприятий технологиями и инструментами для контроля продажи билетов, позволяя им обойти платформы StubHub и Ticketmaster. Благодаря сервису NearST ассортимент обычных розничных торговцев в Соединенном Королевстве можно сделать доступным для поиска через Google, не прибегая к размещению на Amazon. (Оба автора статьи инвестируют в NearSt.)

**ИСПОЛЬЗОВАНИЕ МНОГОСТОРОННИХ ПЛАТФОРМ В КАЧЕСТВЕ ШОУРУМОВ**

Поскольку МЦП привлекают огромное количество покупателей, обрести от них полную независимость способны лишь немногие. Однако благодаря решениям «бизнес под ключ» продавцы могут использовать платформы в основном как инструмент для нахождения новых клиентов. Это позволяет тщательнее контролировать связь с потребителями и их данные, а значит, лучше адаптировать свои предложения и отстраиваться от конкурентов. Появляется возможность использовать многосторонние платформы в качестве шоурумов.

Для этого, например, в ходе оформления заказов на многосторонней платформе покупателям можно предлагать скидки и перенаправлять их на личный канал продавца. Скажем, рестораны могут добавлять купоны в корзину заказа, собираемую клиентом на платформе доставки еды, намекая тем самым, что на веб-сайте продавца в следующий раз можно сделать прямой заказ за меньшие деньги.

Стоит задуматься и о том, чтобы выкладывать на МЦП неполный ассортимент товаров, а более широкий спектр продуктов, услуг и вознаграждений за лояльность предлагать на собственных сайтах. Некоторые так поступают на Amazon: используют платформу для получения первого заказа (например, продукта-приманки с заниженной ценой) и при его оформлении выдают купон, который уводит потребителя на сайт продавца, где можно заказать что-то еще, купить другие продукты и подписки.

Безусловно, более низкие цены прекрасно мотивируют клиентов перейти на прямой канал сбыта. Некоторые многосторонние платформы прописывают в контрактах запрет на такие манипуляции. Например, Booking.com и Expedia не позволяют веб-сайтам отелей продавать номера дешевле, чем у себя. В ответ многие сети отелей предоставляют клиентам награду за лояльность и дополнительные преимущества вроде возможности поселиться в конкретном номере или получить доступ к дополнительным опциям обслуживания при бронировании через сайт отеля.

**УГЛУБЛЕНИЕ ИЛИ РАСШИРЕНИЕ**

Ведение бизнеса на МЦП вынуждает продавцов выбирать один из двух способов создания конкурентного преимущества и противодействия угрозе коммодитизации. Они могут специализироваться на определенном продукте или услуге, экономя на эффекте масштаба, либо диверсифицироваться, предлагая множество различных продуктов или услуг и за счет этого снижая цены.

**Углубление**. Специализация на продукте или услуге — хорошая стратегия получения конкурентного преимущества, особенно для продавцов, работающих на ­многосторонних платформах. Чтобы потребителю было проще найти подходящий продукт, МЦП, как правило, дают ему возможность сравнивать множество предложений. А разрушая географические барьеры и накапливая огромные базы пользователей, они значительно упрощают выход продавца на потребителя. В совокупности это означает, что стать поставщиком лучших или самых дешевых товаров или услуг из узкой категории значительно важнее для продавцов, ведущих бизнес на многосторонних платформах.

Глубокая специализация может запустить самоусиливающийся процесс. Чем точнее продукт отвечает поисковому запросу потребителей, тем выше его рейтинг и, соответственно, шансы на то, что алгоритмы платформы направят к нему целевых клиентов. Это значит, что больше людей будут покупать и оценивать продукт, еще существеннее повышая его шансы на успех. Таким образом, узкоспециализированные продавцы могут со временем получить устойчивое конкурентное преимущество.

Китайская компания Take Anker, рыночная стоимость которой приближается к $73 млрд, специализируется на внешних устройствах для компьютеров и мобильных телефонов, таких как зарядки и дополнительные аккумуляторы, и является одним из самых успешных продавцов на Amazon com. «Отзывы на Amazon — самое важное, что помогает нам создавать новые продукты», — утверждает основатель Take Anker Стивен Ян. Начав с продаж на этой платформе, компания теперь использует множество каналов сбыта, включая офлайновые вроде Best Buy, Target и Walmart.

Примеры в других областях — уникальные и чрезвычайно специализированные поставщики контента на YouTube (такие, как 5-Minute Crafts, Dude Perfect и MrBeast), в Facebook (Bored Panda) и Instagram (9GAG). Чем больше у них просмотров и лайков, тем выше их доходы, которые они могут вкладывать в производство еще большего количества качественного контента и за счет этого наращивать аудиторию.

**Расширение**. Продавцы, выбравшие иной подход, досконально изучают отдельные функции многосторонних платформ, а затем используют их при работе с другими продуктами и услугами, экономя таким образом на эффекте размаха. Некоторые сторонние продавцы на площадке Amazon разработали настолько эффективные процессы размещения товаров, а также маркетинга и продаж, что занялись перепродажей продуктов небольших фирм, которым не хватает подобного опыта.

Эту стратегию успешно применила компания Thrasio, торгующая через Amazon. Основанная в июле 2018 года, она побила все рекорды и за два года обрела статус единорога (ее рыночная стоимость превысила $1 млрд). Добиться этого удалось благодаря агрессивной скупке сторонних продавцов на Amazon (более 40 к тому моменту и еще 50 к концу 2020 года) и подстегиванию их продаж. Thrasio экономит на эффекте размаха, поскольку использует знания о том, как, что и по какой цене продавать, как рекламировать и оформлять товары и в каком виде размещать их на Amazon. Этот опыт компания применяет при продаже, в том числе перекрестной, более 10 тыс. продуктов — от нейтрализаторов запаха домашних животных до носков и посуды. В том, что касается доставки и затрат на рекламу для размещения на Amazon, Thrasio выигрывает и от эффекта масштаба. Другие фирмы, прибегающие к подобной стратегии при работе с Amazon, включают в себя Boosted Commerce, Heyday и Perch, каждая из которых привлекла значительные объемы венчурного капитала.

Один из вариантов этой стратегии использует Wave.tv — быстрорастущий стартап, публикующий оригинальный спортивный контент в социальных сетях, в том числе в Instagram, Facebook, Snapchat, TikTok и YouTube. Wave.tv собирает или лицензирует контент из многих источников и, используя свои технологии и аналитику данных, пере­упаковывает его под именами более чем 15 брендов, в том числе BenchMob, Haymakers и Buckets, и увеличивает охват аудитории на всех платформах, с которыми работает.

Хотя в идеале стратегия расширения подразумевает агрегирование большого количества продуктов или услуг, мелкие и средние продавцы тоже могут примерить ее на себя. Для них решение в том, чтобы разработать процессы, позволяющие использовать определенные преимущества многосторонних платформ, и за счет этого экономить на эффекте размаха при малом числе продуктов. Этот вариант особенно хорош, если нынешние продавцы этих продуктов недостаточно эффективны.

**Выбор оптимальной стратегии**. Глубокая специализация — лучшая стратегия для небольших «коренных жителей» многосторонних платформ, то есть фирм, которые изначально строили бизнес на МЦП. По сути важнейший для платформ способ создания стоимости — предоставление уникальных возможностей для успешного продвижения нишевых продуктов или услуг.

Углубление также может быть отличным вариантом для продавцов (малых или крупных) с устойчивым бизнесом за пределами многосторонних платформ. Поскольку у них уже есть успешно реализуемый продукт, им легче адаптировать его к платформе, чем учиться пользоваться функциями МЦП и развиваться горизонтально (в этом смысле у «приш­лых» продавцов меньше возможностей). Вместе с тем стоит признать, что, добившись успеха на многосторонней платформе, придется двигаться в сторону большей специализации, чем требовалось бы при самостоятельной торговле.

Расширение — естественный шаг для «коренных» игроков платформы, преуспевших в бизнесе с узкоспециализированным предложением, но достигших предела роста в своей нише. Они могут перенести большой опыт продаж через МЦП на работу с другими продуктами и услугами — и таким образом распространиться горизонтально. К подобной стратегии все чаще прибегают компании вроде Thrasio, которые создавались и развивались так, чтобы, работая на крупных многосторонних платформах, экономить именно на размахе.

Иногда эффект углубления может быть снижен из-за внешних ограничений — например, максимальной загрузки. С этим сталкиваются владельцы недвижимости на Airbnb (количество гостей не может быть бесконечным) и ресторанов на DoorDash и Grubhub (у них ограничены численность персонала и время работы). Это вовсе не означает, что всем собственникам жилья на Airbnb следует скорее приобрести больше квартир или что все рестораны должны перейти на «облачную кухню» (совместно использовать помещения для приготовления еды навынос). Поскольку их ресурсы ограничены и они уже заняли свою нишу, многим стоит поднажать на то, что отличает их от других.

**НАЛАЖИВАНИЕ СВЯЗЕЙ С ОБЩЕСТВЕННОСТЬЮ И ЛОББИРОВАНИЕ СВОИХ ИНТЕРЕСОВ**

Активные проверки и критика крупных многосторонних платформ со стороны регулирующих органов, исследователей и СМИ дают крупным и малым продавцам возможность заручиться общественной поддержкой и противодействовать коммодитизации бизнеса.

Чтобы противостоять определенным действиям платформ, продавцы могут использовать множество приемов: вести более агрессивные переговоры, выступать в социальных сетях, подавать жалобы в антимонопольные органы или суды, объединяться с другими компаниями. Фирма Epic Games, владелец популярнейшей игры Fortnite, в споре с Apple, длящимся до сих пор, эффективно применила все эти методы. Разногласия в основном касаются требования Apple проводить платежи за все покупки в играх для iOS через ее App Store, чтобы она могла взимать 30-процентную комиссию. Требуя снизить эту плату, Epic Games выпустила пародию на культовый рекламный ролик Apple 1984 года, обыгрывавший антиутопию Джорджа Оруэлла, в котором говорилось о выпуске первого персонального компьютера Macintosh. Издатель игр также подал антимонопольный иск и вместе со Spotify, Match Group и другими разработчиками на Android и iOS создал «Коалицию за справедливость приложений», чтобы лоббировать свои интересы в регулирующих организациях. Таким образом ему удалось заставить Apple смягчить свою политику — например, упростить процесс модерации обновлений для приложений. В ноябре 2020 года Apple объявила о двукратном уменьшении сбора с разработчиков, чей годовой доход не превышает $1 млн.

Взглянем на рестораны в Нью-Дели, которые в августе 2019 года провели общественную кампанию против Zomato, Swiggy и Uber Eats — крупных сервисов доставки еды, от которых они зависят. Протест, широко освещаемый в Twitter с хэштегом #Logout, был направлен на то, чтобы заставить платформы сократить размер скидок, предлагаемых потребителям, поскольку разницу в цене приходилось покрывать самим ресторанам. Под таким давлением генеральный директор Zomato публично извинился и пошел на ряд уступок.

Продавцы должны понимать, какие действия МЦП могут вызвать озабоченность регулирующих и антимонопольных структур, — это позволит им определять типы жалоб, которые, скорее всего, будут удовлетворены. Сейчас наиболее удобная мишень — ограничение свободы продавцов за пределами платформы. Это могут быть упомянутые ранее требования — запрет действовать в обход App Store, который Apple наложила на разработчиков приложений, или эксклюзивный договор, запрещающий работать на других платформах. В отношении Alibaba в Китае ведется расследование, чтобы определить, законны ли ее положения об эксклюзивности, а сервису Grab в Сингапуре и вовсе запретили навязывать их водителям. Среди других перспективных мишеней — описанные выше контрактные ограничения: условия ценового паритета или наибольшего благоприятствования, которыми активно пользуются платформы бронирования отелей и другие прайс-агрегаторы, чтобы удержать продавцов от выставления более низких цен на конкурирующих площадках. Некоторые из этих ограничений были сняты в Европе в ответ на давление регуляторов. В 2019 году Amazon молча удалила оговорку о статусе наибольшего благоприятствования из контрактов со сторонними продавцами в США (как в Европе шестью годами ранее).

Продавцы также могут противостоять недобросовестной конкуренции со стороны МЦП. Некоторые платформы используют данные, генерируемые на них сторонними продавцами, для запуска конкурирующих продуктов (в этом обвинили Amazon и Apple), а некоторые проводят политику «самопродвижения», выдавая в алгоритмах поиска собст­венные предложения чаще, чем предложения сторонних продавцов (в этом обвинили Amazon и Google).

Принятый недавно в Европе закон о цифровых рынках содержит информацию о том, какие действия платформ, вероятно, привлекут внимание органов регулирования. Наряду с вышеописанными практиками наиболее актуальными для продавцов являются попытки помешать им напрямую продвигать свои предложения пользователям, найденным на МЦП; навязать им услуги, имеющие некое отношение к основному предложению платформы; ограничить доступ к данным, которые они произвели на платформе, и запретить переносить эту информацию в другое место.

Поскольку новые инструменты и технологии дают продавцам возможность в большей степени контролировать свою судьбу, а новые законы зачастую не позволяют платформам ограничивать свободу продавцов, теперь на МЦП можно с большей уверенностью строить устойчивый бизнес. Все больше компаний, подобно Anker и Thrasio, развернувшихся на Amazon, будут использовать платформы как площадку для роста и финансового развития. Возможно даже, некоторые смогут поменяться ролями со своими платформами и хотя бы частично коммодитизировать их. Например, правовая схватка между Epic Games и Apple способна привести к тому, что Apple лишится возможности изгонять конкурирующие магазины и платежные системы из iPhone. Если это произойдет, разработчики почти наверняка выведут на рынок собственные магазины приложений. В целом мы ожидаем появления продавцов, которые будут создавать новые типы платформ поверх iOS и Android. Крупные МЦП будущего могут быть построены ­сегодняшними продавцами, работающими на нынешних платформах.

**Об авторах**

**Андрей Хагиу (Andrei Hagiu)** — доцент информационных систем Школы бизнеса Квестрома Бостонского университета. Твиттер: @theplatformguy.

**Джулиан Райт (Julian Wright)** — профессор экономики Национального университета Сингапура. Авторы выражают искреннюю благодарность Министерству образования Сингапура за предоставление Тематического гранта на исследования в области социальных наук. Любые мнения, заключения, выводы или рекомендации, выраженные в этой статье, являются мнениями авторов и не отражают мнения Министерства образования Сингапура или правительства Сингапура.

Читать полностью

Подпишитесь на рассылку HBR Россия

Тематические подборки и полезные рекомендации от редакции Harvard Business Review Россия

Подписаться

 Я согласен с условиями [пользовательского со](https://hbr-russia.ru/info/privacy)

# «Если меня бьют по носу, я ударю в ответ»: экс-CEO Xerox об инвесторах-активистах и расовом равноправии

**23 сентября 2021**

*В 2009 году****Урсула Бернс****была назначена гендиректором Xerox, став первой чернокожей женщиной, возглавившей компанию из списка Fortune 500. Это явилось кульминацией ее жизненного пути: от арендатора скромного жилья в многоквартирном доме Манхэттена до руководителя высшего звена одной из самых знаковых компаний Америки. Бернс управляла Xerox в течение семи лет и оставила пост CEO в 2016 году после жесткой схватки с инвестором-активистом Карлом Айканом, которая привела к распаду компании. Впоследствии Бернс возглавляла глобальную телекоммуникационную фирму Veon и до сих пор входит в советы директоров крупных организаций. Она ярый сторонник инклюзивного капитализма и расового равноправия, и эти темы проходят красной нитью в ее мемуарах («Where you are is not who you are»). Недавно в ее доме в Лондоне она дала интервью главному редактору HBR****Ади Игнейшесу****. Вот выдержки из этого разговора.*

**HBR: Вы ушли из Xerox несколько лет назад, с тех пор корпоративный мир сильно изменился. Руководители сталкиваются со все более разнообразными требованиями стейкхолдеров и должны уметь высказываться на социальные и политические темы. Как стоит вести себя лидеру в этом многогранном мире, чтобы быть успешным?**

**БЕРНС:** Когда я занимала пост СЕО, работа была относительно простой. Гендиректор должен был приносить компании максимальную прибыль и добиваться наибольшей стоимости акций — вот и все, что требовалось. Теперь игра стала более интеллектуальной, и лидеру приходится взаимодействовать с более широким кругом лиц, чем когда-либо раньше. Думая о прибыли и росте продаж, он не должен забывать о том, как его действия повлияют на социум, сотрудников и деловые сообщества.

**Как вы думаете, почему CEO теперь должны уделять этому внимание?**

Общество (население, правительство, работники) начинает сомневаться в традиционных подходах. Люди недоумевают, почему какой-то босс зарабатывает десятки миллионов долларов, в то время как критически важные для организации сотрудники не видят и прожиточного минимума. Пандемия наглядно продемонстрировала это коренное различие: «очень важные» парни, которым платили миллионы долларов, остались в своих домах, но ребята, которые получали $10 в час — например, за работу санитарами в больнице, — трудились на передовой. И на фоне всего этого мы только что увидели еще одного чернокожего, убитого человеком, облеченным властью. Многое произошло. Если мы все получим вакцину и просто снова будем жить так, как жили раньше, грош нам цена.

**Неравенство в доходах — сложный вопрос. Вам посчастливилось заработать целый капитал в качестве гендиректора компании. Так устроена система, но это и вызывает проблемы, о которых вы говорите. Никто из тех, кому предлагают такие деньги, не откажется их получить. Так как же эта система может измениться?**

Для продвижения вперед потребуется коалиция. Вы правильно сказали: не найдется такого гендиректора, который первым откажется от своих привилегий. Я член советов директоров нескольких компаний. Понятно, что когда вы устанавливаете размер зарплаты СЕО, вы не хотите, чтобы этот человек был самым высокооплачиваемым в отрасли. Но вы также не стремитесь, чтобы он или она получали меньше всех. Я обычно с опаской отношусь к реформам правительства, но в этом случае, думаю, оно могло бы повлиять на снижение оклада и размера общей компенсации топ-менеджеров. Само по себе это не произойдет.

**Может, тут стоит вспомнить старое изречение Питера Друкера о том, что вознаграждение боссов и зарплата среднестатистического работника не должны отличаться более, чем в 20 раз?**

Я не знаю, в 20 или, быть может, в 100 раз. Нужны принципы, от которых можно отталкиваться, и какой-то максимум. Для понимания проблемы возьмем, например, топ-менеджмент банков. Если вы инженер, то что-то создаете. Если доктор — лечите. А банкиры, по сути, ничего не делают. Они принимают решения по рискам и получают десятки миллионов прибыли. Я знаю, что у меня будут неприятности из-за этих слов, но все это просто смешно.

**Почему вы решили покинуть Xerox? Кажется, уход был вызван не только личными причинами, но и реакцией на результат агрессивной кампании Карла Айкана. Все так?**

Да. Именно тогда возник переломный момент, даже скорее целая череда событий. Некоторые из них принесли пользу и помогли прояснить ситуацию. А какие-то — оказались плохими. У моего мужа были проблемы со здоровьем. Мои дети были готовы... на что угодно. А потом нам пришлось иметь дело с акционером-активистом. На этом фоне мне казалось, что настало самое подходящее время, чтобы передать дела моей правой руке.

**Каково это — вступать в конфронтацию с активистом?**

Вы имеете дело с агрессивным противником, который может говорить все что хочет, независимо от того, правда это или нет. Если кто-то бьет меня по носу, я сразу ударю в ответ — это естественная реакция. Грубо говоря, я могу подраться с вами на улице. Но не в должности же гендиректора компании численностью 80 тыс. сотрудников. Активист, как правило, хочет быстрее получить доход. А я знала, что все сложнее. Нам пришлось вложить сотни миллионов долларов в технологии, у нас были сотрудники по всему миру, о которых мы действительно заботились. Если бы единственная цель была — нарастить акционерную стоимость, то управлять компанией могла бы и моя дочь — причем любой компанией. Но это не единственная цель.

**Что вы посоветуете тем, кто оказался в таком же положении?**

Позовите на помощь кого-нибудь, кто не связан с вашей компанией. Все внутри испытывают такое же давление, как и вы. Так что найдите кого-нибудь с подобным опытом, но не погруженного в вашу историю. В конце концов, стоит побороться и за мнение стейкхолдеров, даже если это сулит компании какие-то сложности.

**В интервью 15-летней давности вы сказали, что поскольку вы всегда были и остаетесь и чернокожим человеком, и женщиной, то не можете точно определить, насколько пол и цвет кожи повлияли на вашу карьеру. Вы также сказали, что не было никакой разницы между тем, как компания обращалась с вами или с другими инженерами в штате. Теперь, когда прошло время и можно дать отстраненную оценку произошедшего, ваше мнение не изменилось?**

Нет, особенно когда я оглядываюсь на начало моей карьеры. Основатель Xerox, Джозеф Уилсон, был человеком просвещенным и свободным от предрассудков, и к началу моей работы в компании в 1980 году в отношении равенства там уже кое-чего достигли. Но по мере того, как мой карьерный путь начал понемногу сужаться, стало ясно, что темы расы и пола всегда вызывали реакцию — положительную или отрицательную.

**Насколько сильно предрассудки затрагивали вашу личную жизнь?**

Когда я росла, то сталкивалась лицом к лицу с расизмом или сексизмом почти каждый день. Постепенно я стала относиться к этому равнодушно. Хорошо помню, как однажды зашла с сыном в магазин одежды Barneys. Тогда я уже была топ-менеджером и хорошо зарабатывала, что не помешало мне попасть в типичную ситуацию, когда кто-то в магазине все время наблюдает за тобой. Я и до этого часто испытывала подобное, однако именно в тот раз я впервые сказала: «Это же неправильно». Может, кому-то и приятно, когда другие люди говорят: «О, да, она одна из нас». Но мы должны перестроиться настолько, чтобы в обществе больше не было деления на элиту и всех остальных.

**Вы пишете, что ваши сверстники в колледже могли принять ваш успех чернокожей женщины только как нечто исключительное, считая вас чуть ли не сверходаренной. И это значило, что они неспособны смириться с тем, что другие талантливые и трудолюбивые чернокожие люди могут добиваться того же. Вы и в дальнейшем испытывали подобное отношение?**

Абсолютно. Даже в следующий период моей карьеры люди говорили: «Боже мой, ты такая потрясающая!» И я поняла, что, сами того не осознавая, они полагали: чтобы возглавлять проект или стать гендиректором, я должна быть «поразительной». Иначе им пришлось бы признать, что и другие подобные мне могут сидеть со мной за одним столом, выглядеть и работать так же, как и я, и быть родом оттуда же, откуда и я. Я не какая-то потрясающая. Я здесь, потому что я такая же, как и вы.

**В самом ярком отрывке вашей книги вы пишете: «Вся жизнь чернокожих людей, особенно женщин, была подчинена той общественной структуре, которую воздвигли белые мужчины на плечах афроамериканцев и других меньшинств, — структуре, в которую мы так и не можем вписаться полностью». Это откровенное обвинение от женщины, которая поднялась до вашего уровня. Как вообще мы можем добиться прогресса в решении проблемы, корни которой так глубоки?**

Многое кроется в цифрах. Одна из вещей, с которой вы сталкиваетесь, попадая в некое интегрированное пространство, — это другая динамика. Иной язык. Тут отличается буквально все. Чтобы привыкнуть к разнообразию, нужно его просто создавать. Мы должны быть конструктивными в своих действиях, чтобы гарантировать, что мы поддерживаем разно­образие, справедливость и инклюзивность. Как это сделать? Начать с каких-то маленьких шагов.

Цифры очень помогают. Если вы один или двое из 40—50 человек, то на вас посмотрят как на белую ворону. Но это порой выгодно. Все 10 лет в Xerox я была одной чернокожей женщиной в отделе. И если я поднимала руку, меня всегда слушали, потому что было невозможно не заметить. Но нам надо сделать так, чтобы это не было какой-то аномалией.

**Вы открыто высказывались по гендерным вопросам. На ваш взгляд, женское лидерство сильно отличается от мужского?**

Сегодня многие естественные женские черты делают нас более успешными лидерами — разносторонними, осторожными в принятии решений, менее жестокими. Нам не чуждо такое здравое чувство, как сомнение. Я встречаюсь с другими успешными женщинами, и мы говорим о том, можем ли мы делать что-то лучше, достаточно ли того, что мы делаем. Ночью я лежу в постели и перебираю в памяти те дела, которые я выполнила плохо. То, что мне удалось сделать хорошо, я и не вспоминаю. Еще на нас по-прежнему лежит ответственность за заботу о семье. Это заложено в генах. Мы радеем о людях, вселяем в них чувство собственной значимости и ценности.

**С вашей точки зрения, чернокожие женщины уже лучше чувствуют себя на рабочих местах?**

Это отличное время для афроамериканок, потому что у нас есть такая черта характера, как твердость. Белые женщины вас не воспринимают. Черные мужчины отвергают. А белые мужчины даже не знают, что вы рядом. Так что вам приходится быть твердой и настойчиво добиваться своего.

**В книге есть откровенный разговор с сестрой Розмари, психологом-консультантом старших классов в католической школе Манхэттена, где вы учились. Она сказала, что у вас в жизни три дороги: вы можете стать учителем, медсестрой или монахиней. Почему же она не включила в список гендиректора Xerox?**

Это было в 1972 году, и будь вы в то время женщиной, у вас был бы очень узкий набор вариантов. Помню, что когда мне было семь или восемь лет, я о чем-то спросила приходящего учителя географии. После он сказал мне, что я умница и задала ему хороший вопрос, несмотря на то, что я черная девочка из небогатой семьи. Наверное, он думал, что произносит комплимент, но по сути это звучало как приговор: «Ты смышленая, но тебе просто не повезло». Его слова засели у меня в голове надолго. Но потом я поняла, что на самом деле это не так. Конечно, бедность мне не по душе, но очень нравится быть черной, да еще и девочкой.

**В ваших мемуарах, я полагаю, вы предстаете нам настоящей. Там есть ненормативная лексика. Открытая критика Трампа. Самобичевание. Какую цель вы ставили перед собой, начав писать эту книгу?**

Я хотела показать Урсулу Бернс как обычного человека. Меня часто описывают либо суровой, либо безупречной. Когда вы взглянете на мою жизнь, она покажется вам хорошо спланированной. Я же просто шла вперед, следуя своим убеждениям и идеалам. Люди говорят: «У тебя такая захватывающая судьба!», а я говорю: «Да, было неплохо». Но это просто жизнь. И все.

**Хотя я знаком с вашей биографией, все равно при прочтении книги переживал, что вот-вот у нее все полетит к чертям. Вы описывали случаи, в которых вы рисковали или были слишком прямолинейны. Как вам удавалось такое?**

Жизнь часто требует прямолинейных и рискованных решений, именно это я и хотела показать. Мы все — люди, и совершаем ошибки, делаем оговорки, бываем нетерпимы. На своем жизненном пути я чаще поступала хорошо, чем плохо. Но тоже ошибалась. И просто продолжала добиваться своего.

**Вы довольно оптимистичны относительно Америки и мира в целом. Какие доводы в эту пользу?**

Мы пережили годы Трампа без революции. Было приятно видеть, как американцы проявляют благопристойность и уважение друг к другу, а не устраивают беспорядки на улицах. Кроме того, мы вовлечены в национальный дискурс о расовой и социальной справедливости, экономическом равенстве. Люди уже осознают, что есть проблемы. И потом, я считаю, что человек по природе своей добр. Нам просто нужно лучше заботиться друг о друге.

# Обзор судебной практики по делам о дроблении бизнеса за 9 месяцев 2020 года

14 Октября 2020

Судебная практика по делам о дроблении бизнеса устойчиво демонстрирует рост решений в пользу налоговых органов: так за 9 мес. 2020 года судами первой инстанции было рассмотрено 59 дел, из них в пользу налогоплательщика – 10, из них 2 было отменено апелляционной инстанцией и приняты решения в пользу налогового органа. То есть процент выигрышных дел составляет 13,5% и это очень плохой результат: за 9 мес. 2019 года процент выигрышных дел составлял 36%. Общее снижение количества рассматриваемых дел со 132 в 2019 году до 59 в 2020 году прежде всего связано с пандемией.

На уровне ВС РФ, за 9 месяцев 2020 года принято четырнадцать «отказных» Определений о передаче кассационных жалоб для рассмотрений.

Дела о дроблении бизнеса охватывают почти все отрасли: производство, торговля, строительство, услуги, при этом выделяются регионы, в которых дел данной категории много (Волгоградская область, Краснодарский край, Ростовская область, Нижегородская область и т.д.), так и субъекты в которых дел о дроблении пока нет (Санкт-Петербург, Республика Крым и др.).

Между тем, по-прежнему большое количество споров по дроблению бизнеса не доходит не только до суда, но и до выездной налоговой проверки: налогоплательщики «добровольно побуждаются» уточнить свои налоговые обязательства путем подачи уточненных деклараций.

Анализ арбитражных дел показывает, что налогоплательщики редко подготавливают доказательную базу наличия деловых целей структурирования, а шаблонные признаки по-прежнему встречаются в подавляющем большинстве дел (одинаковые ip, совместительство, несение расходов друг за друга, нахождение по одному адресу и т.д.). Безусловно не является признаком дробления, но обращает на себя внимание стремление называть организации одинаковыми названиями для сохранения узнаваемости.

При подготовке данного обзоры мы, как и предыдущие три года, избегали выделения отдельных признаков дробления и их оценки в отрыве от совокупности всех признаков дробления в их взаимосвязи в каждом конкретном случае, поскольку иное приводит к механистической попытке бороться с отдельными проблемами, что в настоящее время очевидно недостаточно. Но нельзя не отметить, что налоговый орган выявляет дробление прежде всего устанавливая взаимозависимость организаций и ИП и использование общих ip-адресов для отправки налоговой отчетности.

Прогнозируем, что количество дел по дроблению будет увеличиваться, в том числе после отмены ЕНВД с 01.01.2021 г., при этом в пользу налогового органа будет выноситься большинство решений, что прежде всего связано с изначально искусственными холдинговыми структурами и отсутствием не только самих деловых целей структурирования, но и доказательств их наличия (прежде всего письменных доказательств и свидетельских показаний).

**Для удобства дела разделены по отраслям\*:**

1. [Предоставление услуг доступа в Интернет](https://taxprof.pro/blog/strukturizaciya_biznesa/1036/predostavlenie_uslug_dostupa_v/)
2. [Розничная торговля](https://taxprof.pro/blog/strukturizaciya_biznesa/1038/roznichnaya_torgovlya/)
3. [Продажа и ремонт автомобилей](https://taxprof.pro/blog/strukturizaciya_biznesa/1039/prodazha_i_remont_avtomobiley/)
4. [Оптовая торговля](https://taxprof.pro/blog/strukturizaciya_biznesa/1040/optovaya_torgovlya/)
5. [Пассажирские и грузовые перевозки](https://taxprof.pro/blog/strukturizaciya_biznesa/1041/passazhirskie_i_gruzovye_perev/)
6. [Производство](https://taxprof.pro/blog/strukturizaciya_biznesa/1042/proizvodstvo/)
7. [Продажа и аренда недвижимости](https://taxprof.pro/blog/strukturizaciya_biznesa/1043/prodazha_i_arenda_nedvizhimost/)
8. [Строительство](https://taxprof.pro/blog/strukturizaciya_biznesa/1044/stroitelstvo/)
9. [Торговля топливом](https://taxprof.pro/blog/strukturizaciya_biznesa/1045/torgovlya_toplivom/)
10. [Услуги](https://taxprof.pro/blog/strukturizaciya_biznesa/1046/uslugi/)

***\* все пункты списка кликабельны и являются ссылками на соответствующие разделы обзора***

В таблице отражены субъекты РФ, в которых вынесены решения по спорам между налогоплательщиками и налоговыми органами:

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **№** | **Субъект РФ** | **Всего дел** | **Выигрышные для НП** | **Проигрышные для НП** |
| 1 | Алтайский край | 1 | 0 | 1 |
| 2 | Астраханская область | 3 | 0 | 3 |
| 3 | Владимирская область | 2 | 0 | 2 |
| 4 | Волгоградская область | 6 | 1 | 5 |
| 5 | Вологодская область | 2 | 2 | 0 |
| 6 | Калининградская область | 1 | 0 | 1 |
| 7 | Камчатский край | 1 | 0 | 1 |
| 8 | Кемеровская область | 3 | 0 | 3 |
| 9 | Краснодарский край | 4 | 0 | 4 |
| 10 | Мурманская область | 1 | 0 | 1 |
| 11 | Нижегородская область | 5 | 1 | 4 |
| 12 | Орловская область | 2 | 1 | 1 |
| 13 | Республика Дагестан | 1 | 0 | 1 |
| 14 | Республика Карелия | 1 | 1 | 0 |
| 15 | Республика Коми | 4 | 0 | 4 |
| 16 | Республика Тыва | 1 | 0 | 1 |
| 17 | Ростовская область | 5 | 2 | 3 |
| 18 | Тюменская область | 3 | 1 | 2 |
| 19 | Удмуртская Республика | 3 | 1 | 2 |
| 20 | Москва | 2 | 0 | 2 |
| 21 | Свердловская область | 2 | 0 | 2 |
| 22 | Ульяновская область | 1 | 0 | 1 |
| 23 | Тульская область | 1 | 0 | 1 |
| 24 | Республика Бурятия | 2 | 0 | 2 |
| 25 | Кабардино-Балкарская Республика | 1 | 0 | 1 |
| 26 | Московская область | 1 | 0 | 1 |
|  | ИТОГО | 59 | 10 | 49 |

**Принятые в обзоре сокращения:**

**ВНП**– выездная налоговая проверка  
**КНП** – камеральная налоговая проверка  
**НО** – налоговый орган  
**НП**– налогоплательщик  
**УСН** – упрощенная система налогообложения  
**ОСН** – общая система налогообложения

# Ошибки в управлении организацией

Александр Ершов, генеральный директор компании «Атлант», Санкт-Петербург Как помочь подчиненным высвободить до половины рабочего времени Почему на выполнение некоторых функций компания тратит непростительно много времени и как оптимизировать ее работу Почему в компании, занимающейся оптовой торговлей, не нужен и даже вреден финансовый директор Большой объем продаж не гарантирует большую прибыль. Некоторые руководителя допускают непростительные ошибки в управлении организацией, которые незаметно съедают прибыль предприятия.

В подтверждение этого приведу пример. В 2002 году в Санкт-Петербурге закрылся филиал одной компании. Его сотрудники организовали новую фирму, оборот которой был заметно меньше, чем у предшественника (2,5 млн руб. против 6 млн в месяц), но при этом прибыль была выше (200 тыс. руб. против не более 20 тыс.). Заметьте, что это были те же самые люди на том же самом рынке. Вывод очевиден: новый директор смог организовать работу более эффективно. К сожалению, он ушел, и через пять лет после этого предприятие разорилось.

Вот еще одно наблюдение. За прошедший год я познакомился с собственниками трех торговых фирм. Все компании существуют на рынке 12–20 лет. У первой оборот 50 млн руб. в год, у второй – 150 млн, у третьей – 600 млн. Денег ни у кого нет, развития нет, прибыли тоже нет. Все владельцы ставят задачу срочно увеличить продажи. Я бы мог понять ситуацию на первом предприятии, хотя даже с такими показателями можно найти баланс между доходами и расходами. Двое других собственников не там ищут проблему. Могу предположить, что даже если увеличить оборот в 10 раз, компании все равно не будет хватать денег. При обороте 150 млн руб. в год прибыль должна составлять не меньше 500–800 тыс. руб. в месяц, при обороте 600 млн руб. в год можно рассчитывать на 3–5 млн руб. в месяц. Если Вы не получаете сопоставимой прибыли, советую внимательно прочитать статью.

Я назову основные ошибки в управлении организацией. Ошибки в управлении организацией, которые съедают прибыль

**Ошибка 1.** Неправильно организован цикл работы

Мне предложили занять должность директора убыточного филиала курьерской компании. Единственный квалифицированный менеджер компании в первый же день подал заявление об увольнении (ушел вслед за директором). Несмотря на непростую обстановку, получилось быстро наладить работу. Анализ ситуации. Первым делом был проанализирован цикл работы предприятия. Вот что выяснилось: в месяц заключается 240 сделок; около 85% доставок осуществляется из Санкт-Петербурга в Москву; максимальное число сделок в день – 20 (оформление происходит в специальной программе, опытный менеджер тратит на одну сделку около 20 минут, объем документооборота – 6–8 печатных листов); менеджер тратит час в день на составление отчета, директор филиала – один-полтора часа в день на подготовку сводного отчета филиала; на подготовку нового специалиста по работе с клиентами уходит два месяца, причем обучение происходит в головном офисе в Красноярске; предыдущий менеджмент отработал пять лет.

Анализ ситуации показал, что у компании были огромные, не соответствующие хозяйственной деятельности затраты на подготовку персонала нижнего звена и оформление сделок.

Антикризисные меры. На основе полученных данных был предложен следующий план: Формализовать процесс оформления сделок (85% сделок были типовыми) без внедрения дополнительных программ и за счет этого сократить время оформления одной сделки до двух минут и уменьшить число печатных листов на одну сделку до 0,5 листа. Чтобы это стало возможным, требовалось лишь научить менеджеров печатать со скоростью 60 знаков в минуту. Этот результат достигался за две-три тренировки на клавиатурном тренажере.

Настроить стандартную программу для оперативного учета, чтобы сократить время на подготовку отчетов до 30 секунд в день. В течение часа мы договорились с финансовым директором о формате отчета, еще час ушел на обучение персонала. В итоге отчет по итогам дня стала формировать программа, нам оставалось только отправить его в головной офис.

Сократить время на подготовку персонала до четырех часов. Смягчить требования к квалификации новых сотрудников. В итоге достаточно было научить работника заполнять бланк (наименование клиента и адрес), отправлять данные по электронной почте и вводить информацию о сделке в программу. В программе был сформирован шаблон, для поиска нужно было только внести номер заказа.

Результаты. При увеличении объема заказов почти в 10 раз (до 100 заказов в день) не потребовалось увеличивать затраты на персонал. То есть, чтобы получить прибыль, порой достаточно правильно организовать работу подчиненных.

Какие фразы директора обернутся опасностью для бизнеса Слова руководителя в аудиозаписи или в переписке могут стать доказательством в суде и обернуться против компании. Это приведет к судам с соискателями, новыми и бывшими сотрудниками, контрагентами и налоговиками. Чтобы избежать подобных проблем, читайте в электронном журнале «Генеральный Директор», какие фразы запрещено говорить директору и его подчиненным. Сохранить список запретных фраз

**Ошибка 2.** Нарушение порядка выполнения функций сотрудниками

Однажды ко мне подошел менеджер с просьбой нанять ему помощника, потому что он каждый день задерживается на работе на один-два часа. Объем работы менеджера мне был известен, и, по моим оценкам, сотрудник был загружен не более чем на 50–60%. Не успевал же он, потому что допускал стандартные ошибки, очевидные для руководителя.

В частности, нарушал кассовую дисциплину: чек выбил, деньги с клиента получил, но сделку в программе не провел. Накапливаясь, эти простые операции начинали создавать аврал. У каждой должности есть приоритетная функция, которую нельзя откладывать на потом. Конечно, я объяснял менеджерам, что важно заносить информацию о каждой сделке в программу сразу, однако они этого не делали, что и приводило затем к авралам.

Как только я стал контролировать, соблюдается ли порядок выполнения функций, у менеджера высвободилось время.

Результат. При увеличении заказов в семь раз менеджер без труда справлялся с работой, причем у него еще оставалось свободное время. Достичь этого удалось только за счет правильного выполнения возложенных на сотрудника функций.

Часто малозначимые задачи работники откладывают на потом. В конце дня нарастает снежный ком из мелких дел, число которых приближается к 20–30, кажется, справиться с ними невозможно. Если же все выполнять своевременно, по принципу «сделал и забыл», то авралов не будет.

Я часто доказывал, что при правильной организации труда интенсивность работы увеличивается в 10 раз.

**Ошибка 3.** Устранение последствий вместо устранения проблемы

Начальнику отдела поставок требовался дополнительный оператор, поскольку было слишком много бухгалтерских проводок по возвратам. Согласовать новую должность просил сам собственник, однако я отказал. Дело в том, что причиной завала в данном случае было опять же невыполнение рабочих инструкций по организации учета и движения материальных средств. А при любом нарушении начинает разваливаться учет и документооборот, резко растут затраты.

Пока бизнес был небольшим, несоблюдение процедур удавалось компенсировать дополнительными усилиями (переработками) менеджеров отдела поставок. Но по мере роста бизнеса это уже не помогало, собственник больше не мог игнорировать проблему и предложил ввести дополнительную должность оператора. Однако я, вместо того чтобы согласовать должность, в очередной раз потребовал строгого выполнения всех процедур и сроков, предусмотренных регламентами. Перевел функцию управления отделом на себя. Восстановил процесс и вернул управление руководителю отдела.

Это стандартный прием в структуре военного управления.

Результат. Как только порядок стал соблюдаться, проблема исчезла в течение двух недель. Мы сэкономили 30 тыс. руб. в месяц (зарплата оператора). Когда оборот увеличился в два раза, нам также не пришлось увеличивать затраты ни в снабжении, ни на складе, ни в структуре управления документооборотом (экономия более 250 тыс. руб. в месяц).

**Ошибка в управлении организацией 4.** Закрепление функции не за своим уровнем управления

В компании есть три уровня управления: высший, средний и нижний. На каждом должно быть свое распределение рабочего времени на планирование, организацию, контроль и фактическое выполнение работы. Причем на нижнем уровне последнее должно занимать 90% рабочего времени, на высшем – 10%.

В том случае, когда функция закреплена не на своем уровне, сотруднику может просто не хватить полномочий для ее выполнения либо функция отнимает у него все рабочее время, и он не успевает выполнять основные обязанности.

К примеру, Генеральный Директор может опасаться выпустить из рук банковские операции. Однажды мне пришлось иметь дело с такой организацией, и я два с половиной месяца прождал, когда директор освободится, чтобы ввести меня в курс хозяйственной деятельности (я консультировал эту компанию по просьбе собственника).

Однако он так и не нашел времени. То есть управлять предприятием ему было просто некогда.

У моего нынешнего предприятия оборот в пять раз выше, чем у той компании, но за взаимодействие с банками отвечает обычный оператор. За пять лет была допущена всего одна ошибка.

**Ошибка 5.** Разрыв функции между несколькими исполнителями Каждую функцию от начала до конца должен выполнять один исполнитель. Иначе возникнут сбои при передаче работы от одного сотрудника другому или появятся дополнительные ненужные операции. На одном складе затраты на персонал, участвовавший в движении товара от автомобиля до полки, составили более 100 тыс. руб. Всего было три-четыре цепочки (в зависимости от загрузки производства). Кроме того, были еще операторы, товароведы, контролеры и сборщики заказов плюс четыре руководителя.

Чтобы исправить ситуацию, пришлось сократить 10 сотрудников в течение недели с перераспределением их функций. Делегирование полномочий. Как правильно делегировать полномочия?

Результат. Предпринятые действия никак не сказались на результате работы, но позволили сэкономить 250–300 тыс. руб. По-хорошему, надо было сокращать 30–40 человек. Как я действовал? Взял должностные обязанности сотрудника и начал вычеркивать все, что не соответствовало его должности, то есть относящееся к обязанностям его начальника или другого сотрудника. Сократили тех, у кого обязанностей не осталось.

**Ошибка 6.** Слишком много руководителей Однажды я консультировал предприятие, которое занимается оптовой торговлей. Финансовым директором работал очень опытный специалист и приятный человек. Но за год его работы показатели компании ухудшились, предприятие стало убыточным. Дело, однако, не в качествах топ-менеджера, а в том, что на предприятии, которое занимается оптовой торговлей, эта должность вообще не нужна. Затраты только на зарплату финансового директора, а также двух его подчиненных – оператора по приему документов от водителей и архивариуса – составляли 200 тыс. руб. в месяц. При этом очевидной пользы от них не было. Оператор вручную вела реестр документов, дублируя данные автоматического учета. Архивариус разработала новую систему хранения документов, хотя система архивирования должна быть настолько простой, чтобы любой сотрудник мог найти любой документ за последний год в течение пяти минут. А контроль за не вернувшимися от покупателей документами оказался вовсе утраченным.

Кроме того, несмотря на появление в компании, казалось бы, дополнительного контроля за финансами, сотрудники склада продолжали накручивать себе зарплату (см. Как кладовщики обманывают финансового директора). В оптовой торговле принципиально важна скорость прохождения информации от клиента до директора, но при появлении новых управленческих звеньев (топ-менеджеров) эта скорость существенно падает. Из-за недостатка достоверной информации принимаются неверные решения, и компания несет убытки. На мой взгляд, в оптовой торговле достаточно одного Генерального Директора.

При правильной организации работы он будет тратить на фактическое выполнение операций не более 10% своего времени, а остальные 90%, как и полагается, направит на анализ, контроль и управление.

Как кладовщики обманывают финансового директора Приемщик на складе оптово-торговой компании получал 45–50 тыс. руб. в месяц, что для этой должности много. Зарплата рассчитывалась автоматически исходя из числа принятых позиций. Приемщики хитрили: они разделили в документе приемки каждую позицию товара на несколько циклов, благодаря чему стали накручивать себе зарплату в два, а то и в четыре раза.

Финансовый директор, который до этого работал на производственных предприятиях, не мог обнаружить этот обман. Как любой производственник, он привык, что анализ хозяйственной деятельности (АХД) ведется на основе себестоимости продукции. Однако в оптовой торговле иначе: АХД нужно вести на основе наценки. Если в оптовой торговле вести АХД исходя из себестоимости, то происходит следующее. Товар купили дороже, но при этом анализ соотношения затрат к себестоимости покажет улучшение показателей (а не ухудшение, что было в действительности).

[**Вернуться в каталог сборников по менеджменту**](http://учебники.информ2000.рф/management2/management3.shtml)

[**Вернуться в электронную библиотеку по экономике, праву и экологии**](http://учебники.информ2000.рф/index.shtml)

[**НАПИСАНИЕ на ЗАКАЗ: дипломы и диссертации, курсовые и рефераты. Переводы с языков, он-лайн-консультации. Все отрасли знаний**](http://учебники.информ2000.рф/napisat-diplom.shtml)

|  |  |
| --- | --- |
| [**КНИЖНЫЙ МАГАЗИН**](http://учебники.информ2000.рф/chitai.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**ТОВАРЫ для ХУДОЖНИКОВ и ДИЗАЙНЕРОВ**](http://учебники.информ2000.рф/kar.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**АУДИОЛЕКЦИИ**](http://учебники.информ2000.рф/lectr.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**IT-специалисты: ПОВЫШЕНИЕ КВАЛИФИКАЦИИ**](http://учебники.информ2000.рф/otu.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**ФИТНЕС на ДОМУ**](http://учебники.информ2000.рф/fit1.shtml) |  |