



Создание здоровой корпорации

Ричард Доббс, Кейт Лесли, Ленни Мендонца

В бизнесе, как и в жизни, успех зависит от умения грамотно распределять усилия. Компании, которым это удается, из года в год достигают поставленных целей, в то время как другим хватает сил только на спринтерский забег. Чтобы перейти из «спринтеров» в «марафонцы», нужно научиться находить компромиссы между краткосрочными и долгосрочными целями компании.

Все чаще компании — среди них банки, сырьевые группы, ритейлеры — вместо громоздкого «прочное финансово-экономическое положение» говорят «здоровье». Эта метафора вполне уместна. Как многие люди кажутся внешне вполне крепкими, даже если их физические силы на исходе и вряд ли их хватит на долгие годы активной жизни, так и краткосрочная прибыльность не означает, что компания будет из года в год достигать высоких результатов.

Нынешние руководители должны вести свои организации к процветанию, краткосрочному и долгосрочному — это одно из самых сложных требований, которое современный бизнес предъявляет к менеджерам и без которого не обеспечить эффективность и здоровье компаниям. В последнее время выполнять это требование особенно тяжело: из-за

Ричард Доббс (Richard Dobbs) — директор McKinsey, Лондон

Кейт Лесли (Keith Leslie) — партнер McKinsey, Лондон

Ленни Мендонца (Lenny Mendonca) — директор McKinsey, Сан-Франциско

нестабильной рыночной конъюнктуры, к примеру, многие менеджеры занимаются только тем, что ищут возможности хотя бы для выживания компаний. Известно, что 10 из 15 крупнейших в истории банкротств произошли после 2001 г.; столь неблагоприятная обстановка никак не способствует развитию бизнеса, усугубляя присущие ему риски.

Крупным корпорациям не нравится, что финансовые рынки все пристальнее следят за их квартальными результатами и не доверяют стратегии создания долгосрочной стоимости, особенно если она негативно отражается на текущей прибыльности. Однако, судя по данным исследований, претензии компаний не обоснованы (см. врезку «Для фондового рынка одинаково важны и здоровье, и результативность компаний»). Хотя, конечно, некоторые аналитики действительно нагнетают обстановку, уделяя чрезмерное внимание краткосрочным показателям и тем самым невольно вбивая клинья между менеджерами, советами директоров и инвесторами.

Менеджменту компаний нужно как можно быстрее взять инициативу в свои руки и доказать советам директоров и финансовым рынкам, что они заботятся о будущем здоровье своих компаний. Они должны не только принимать меры для повышения краткосрочной результативности, но и на годы вперед заложить надежную основу для крепкого здоровья компаний и их последовательного развития.

Для фондового рынка одинаково важны и здоровье, и результативность компаний

Известно, что некоторые аналитики, изучая прогнозы компаний об уровне доходов на ближайший квартал, интересуются исключительно данными о краткосрочных результатах. Но это обстоятельство не должно смущать руководителей компаний: на самом деле эти прогнозы содержат объективную, надежную информацию и о *долгосрочной* эффективности. Именно поэтому инвесторы уделяют им пристальное внимание.

Тем не менее, судя по динамике курса акций, доход акционеров в основном определяется ожиданиями рынка относительно будущей эффективности компании: практически в каждой отрасли и на каждой фондовой бирже рыночная цена акций на 70—90% зависит от представлений инвесторов о том, каким будет денежный поток спустя три года. Эти более долгосрочные ожидания, в свою очередь, отражают суждения о перспективах роста компании и ее долгосрочной прибыльности.

Долгосрочные ожидания рынка зависят от конкретной отрасли. Например, денежные потоки в мировом производстве полупроводников должны в ближайшие десять лет

Компании, утратившие баланс

Инструменты, способствующие достижению баланса краткосрочных и долгосрочных целей и поощряющие «системное мышление», уже давно находятся в арсенале руководителей. Но наш опыт свидетельствует о том, что менеджеры либо пользуются ими механически (и поэтому неэффективно), либо вовсе откладывают в сторону, решая, под давлением инвесторов, насущные задачи выживания. И конечно, недавно принятые законы о финансовой отчетности (особенно в США) вынуждают руководителей уделять еще больше внимания краткосрочным результатам.

Никто не сомневается в их важности: только обеспечив краткосрочные результаты, менеджеры поверят в свои силы и в свою способность реализовывать долгосрочные стратегии. Но компании должны делать все, чтобы имеющиеся сегодня потенциал роста, возможности, отношения и активы в будущем превращались в реальные денежные потоки.

Недавно крупная европейская компания из сферы финансовых услуг убедилась, как легко нарушить равновесие между результативностью и здоровьем компании. После чрезвычайно успешного, с точки зрения краткосрочных финансовых результатов, периода (он длился три года

ежегодно увеличиваться более чем на 10%, только тогда нынешняя цена акций компаний отрасли будет оправданной. В секторе розничной торговли и потребительских товаров достаточно 3—6% роста, в электроэнергетике — около 2%.

Очевидно, что долгосрочные ожидания также определяют цену акций на бирже, и это объясняет обычное расхождение показателя P/E (отношение рыночной и балансовой стоимости) компаний с практически одинаковыми доходами. Например, цена акций фармацевтической компании во многом зависит от ее способности иметь в разработке новые препараты; при этом рынок не смущает то обстоятельство, что эта деятельность не отражается на краткосрочной прибыли.

Даже представители фондов прямых инвестиций, известных своей нацеленностью на быстрые операционные улучшения, понимают важность здоровья. Чаще всего эти фонды ориентируются на сроки окупаемости, не превышающие пяти лет, но им необходима надежная концепция будущих прибылей и роста денежного потока в преддверии продажи или первичного размещения акций.

подряд вплоть до 2004 г.) вдруг выяснилось, что успех сопровождался ухудшением качества обслуживания клиентов, резким увеличением текучести кадров и падением курса акций компании. Менеджеры сетовали, что финансовые рынки не ценят по достоинству достижения компании. Но на самом деле они прекрасно понимали, что за недолгий успех им пришлось заплатить здоровьем бизнеса.

Такое неосмотрительное поведение — не редкость. Как показал недавний опрос менеджеров¹, большинство из них откажется от инвестиций в проект, который сулит хорошую рентабельность капитала, если под угрозой окажется выполнение квартальных планов по прибыли. Более 80% менеджеров готовы сократить расходы на научно-исследовательскую деятельность и маркетинг (даже если сокращения приведут к разрушению долгосрочной стоимости), лишь бы квартальная прибыль соответствовала намеченным показателям.

Из опроса следует, что, хотя сегодня многие компании любят порассуждать о корпоративном здоровье, на самом деле они не воспринимают эти проблемы серьезно. Например, «система показателей», позволяющая многим компаниям балансировать между краткосрочными и долгосрочными целями, слишком часто состоит из не связанных между собой показателей, которые только вносят путаницу в работу и не оказывают реального воздействия на бизнес.

Руководители должны вести свои организации к процветанию, краткосрочному и долгосрочному — это одно из самых сложных требований

В одной государственной организации разработали 96 (!) ключевых показателей эффективности, потратив на это два года, хотя о том, что они никуда не годятся все знали еще до того, как по ним стали оценивать эффективность.

Возьмем другой пример. Недавно исполнительный директор международного банка был весьма удивлен, когда обнаружил, что топ-менеджеры ориентировались только на прибыль и намеренно игнорировали другие показатели результативности и здоровья организации.

Провал многих долгосрочных начинаний объясняется стремлением менеджеров отстаивать интересы своих подразделений, нежеланием обсуждать проблемы и формировать план действий для всей организации. В разбитых на «уделы» компаниях менеджеры обычно спорят о преимуществах того или иного показателя (особенно если

¹ См.: J.R. Graham, C.R. Harvey, Sh. Rajgopal. The Economic Implications of Corporate Financial Reporting // NBER working paper No 10550. 2005, January 11 (<http://papers.ssrn.com>).

в расчетах используются трансфертные цены), провоцируют обсуждение проблем «чужих» подразделений и всячески препятствуют преобразованиям. Они ведут себя так не по злему умыслу, всему виной глубоко укоренившееся представление о роли менеджера и зоне его ответственности, о том, что корпорация — это сумма отдельных, не похожих друг на друга подразделений, работу которых нужно измерять своими особыми показателями. К сожалению, при таких взглядах и речи не может быть о том, чтобы системно и слаженно управлять разными направлениями бизнеса в масштабах всей организации и закладывать основы для здорового роста.

Нарастающее внимание к здоровью

Нет худа без добра: после недавних неожиданных крахов крупных компаний бизнес обеспокоился проблемами здоровья и уже появляются обнадеживающие методы лечения. Опрос более тысячи членов советов директоров, проведенный McKinsey в 2005 г., выявил, что большинство членов советов директоров хотели бы тратить меньше времени на обсуждение последних финансовых результатов работы компаний и уделять гораздо больше внимания разработке стратегии, оценке рисков, подготовке новой смены руководителей и другим вопросам, важным для долгосрочного здоровья компании. Из опрошенных 70% хотят получать больше информации о рынках — их интересует более глубокий анализ потребителей, конкурентов, поставщиков и т.д., а свыше 50% — дополнительную информацию по организационным вопросам. Двум пятым респондентов хотелось бы больше знать о взаимоотношениях своих компаний с внешними группами интересов — властями, СМИ и т.д.²

Кроме того, советы директоров хотели бы сделать все от них зависящее, чтобы их компании не упустили возможности для долгосрочного роста и не оказались заложниками собственных организационных промахов или нежелания считаться с изменениями, происходящими во внешней среде. Глубокое понимание проблем эффективности и здоровья помогает руководителям решать обе эти задачи.

Слагаемые здоровья

Компании, учитывающие пять различных аспектов результативности и здоровья, становятся более стойкими к ударам судьбы, могут развивать организационные возможности, и тогда у них появляется шанс достичь устойчивого баланса.

² Подробнее см.: Роберт Фелтон, Памела Кинан Фритц. От советов — к действию // Вестник McKinsey, 2005, № 1 (10).

Стратегия

Прежде всего компании должны в соответствии со своей стратегией формировать сбалансированный портфель проектов³, рассчитанных как на краткосрочную, так и на долгосрочную перспективу. Конечно, обычная крупная компания состоит из бизнес-подразделений с непохожими стратегиями, но не все эти стратегии действительно помогают компаниям адаптироваться к изменениям или в полной мере использовать новые возможности. Одни проекты должны стимулировать краткосрочную результативность, другие — работать на будущее, на новые продукты или услуги, новые рынки, новые процессы или цепочки создания стоимости. Важнейшая задача менеджеров — разрабатывать и реализовывать проекты, которые бы, с учетом существующих рисков, уравновешивали результативность и здоровье.

Благодаря сбалансированному портфелю проектов компаниям проще избежать типичных ошибок — мы имеем в виду непоследовательность стратегии, тенденцию не учитывать заранее ресурсы и возможности, необходимые для ее реализации. Важно также не увлекаться планированием будущего вместо планирования для будущего. Формируя портфель проектов, а не следуя единой стратегии, компания снижает вероятность неверных действий в ситуации неопределенности.

Показатели

С помощью грамотно составленного набора показателей руководителям легче диагностировать результативность и состояние здоровья компании. Важно, чтобы этих показателей было не слишком много, чтобы благодаря им можно было поддерживать баланс различных направлений бизнеса и чтобы они были напрямую связаны с факторами создания стоимости. Слишком большое количество показателей только затемняет картину.

Компаниям необходимо понять, какие именно показатели эффективности и здоровья для них важнее всего: разработка продукции, уровень удовлетворенности потребителей, связи с государственными органами, привлечение талантливых сотрудников и т.д. Компании, в зависимости от отрасли и выбранной стратегии, будут делать свой выбор по-разному. Большинство организаций отслеживает стандартные финансовые показатели. Но не менее значимы показатели, отражающие операционную деятельность (качество и согласованность важнейших процессов), организационные

³ См.: L.L. Bryan. Just-in-Time Strategy for a Turbulent World // *The McKinsey Quarterly*, 2002, Special edition: Risk and Resilience, p. 16—27 (<http://www.mckinseyquarterly.com/links/17773>).

вопросы («насыщенность» компании талантливыми сотрудниками, возможность мотивировать и удерживать специалистов), ситуацию на важнейших для компании рынках, ее положение на них (включая характер взаимоотношений с потребителями), а также взаимоотношения с внешним миром — поставщиками, регулирующими органами, общественными организациями и т.д.

Систематически выявлять и отслеживать показатели здоровья, которые отражают стратегию бизнеса, а также факторы, определяющие создание компанией стоимости, непросто. Причем создание стоимости полезно рассматривать в краткосрочной, среднесрочной и долгосрочной перспективе.

Показатели краткосрочного здоровья говорят о том, как именно компания добилась недавних результатов, и тем самым подсказывают ее вероятную эффективность в ближайшие три года. Например, компания, которая производит потребительские товары, должна знать, почему выросла ее прибыль — вследствие повышения цен или в результате новых маркетинговых мероприятий, позволивших ей увеличить долю рынка. Производителю автомобилей нужно понять, действительно ли ему удалось выйти на запланированные показатели прибыли благодаря новой политике стимулирования дилеров, которые в результате стали держать больше машин на складах. Ритейлеру, возможно, понадобится анализировать рост выручки с каждой торговой точки или в своих новых магазинах либо сопоставить свою выручку и выручку конкурентов в расчете на квадратный метр.

Провал многих долгосрочных начинаний объясняется стремлением менеджеров отстаивать интересы своих подразделений

Другие показатели должны прояснять перспективы компании в смысле сохранения или ускорения темпов роста и рентабельности капитала в среднесрочной перспективе — от года до пяти лет. (Этот период должен быть больше для таких отраслей, как фармацевтика, где жизненный цикл продуктов велик и компаниям нужно прикладывать много сил для того, чтобы постоянно разрабатывать новые прибыльные продукты.) Также необходимо отслеживать и другие среднесрочные показатели: скажем, важно сравнить, как компания и ее конкуренты выводят свои продукты на рынок (например, сколько времени нужно на достижение максимального объема продаж). О среднесрочном здоровье компании, владеющей интернет-магазином, возможно, больше всего говорят степень удовлетворенности потребителей и сила ее брэнда.

Для более отдаленной перспективы компаниям нужны показатели, оценивающие их способность стабильно получать доходы от существующих видов деятельности, а также выявлять и развивать новые направления с большим потенциалом роста. Они должны отслеживать все, что угрожает благополучию их бизнеса: новые технологии, новые потребительские предпочтения или новые способы обслуживания клиентов. Чтобы обеспечить себе возможности для создания стоимости на этапе неизбежного старения основного бизнеса, компаниям нужно внимательно следить за проектами, которые находятся на стадии разработки (и оценивать емкость соответствующих рынков продукции), а для этого пользоваться показателями, фиксирующими прогресс в их реализации.

В конечном счете компании существуют и развиваются благодаря своим сотрудникам, поэтому важно понимать, как компаниям удастся удерживать ключевых специалистов и насколько квалифицированы их управленцы. И тут тоже у каждой отрасли будут свои приоритетные показатели. Успех тех же фармацевтических компаний зависит в первую очередь от таланта научных сотрудников, от того, способны ли они предлагать и разрабатывать инновационные идеи, но количество менеджеров в них может быть относительно небольшим. Компаниям, планирующим зарубежную экспансию, нужны люди, которые могут работать в других странах и налаживать отношения с местными властями⁴.

Выявлять действительно важные для каждой конкретной компании показатели можно, лишь находясь в непрерывном поиске. Чтобы контролировать обычное бизнес-подразделение, руководству и совету директоров достаточно трех-пяти показателей, отражающих различные аспекты деятельности этого подразделения в разные промежутки времени. Показатели будут выбраны правильно, если финансовый департамент или руководители, ответственные за обеспечение результативности, станут регулярно анализировать процесс создания стоимости.

Компаниям нужно помнить, что нельзя измерять долгосрочное здоровье только в терминах качества, а результативность — только в конкретных цифрах. К сожалению, это весьма распространенная ошибка. Компании могут и должны в конкретных цифрах оценивать такие факторы здоровья, как квалификация и уровень мотивации сотрудников. Для анализа краткосрочной результативности следует

⁴ См.: R. Dobbs, T. Koller. Measuring Long-Term Performance // *The McKinsey Quarterly*, 2005 Special Edition: Value and Performance, p. 16—27 (<http://www.mckinseyquarterly.com/links/17941>).



применять качественные показатели, например, учитывать, каким образом были получены доходы за последний отчетный период или как складываются отношения с теми, кто формирует общественное мнение.

Коммуникация

Не менее важно для компаний — изменить принципы взаимоотношений с ключевыми группами интересов, прежде всего с финансовыми рынками и собственными сотрудниками. Если речь идет о финансовых рынках, то сначала нужно найти инвесторов, которые поддержат стратегию компании, и только потом привлекать их к своим проектам⁵. Обхаживать руководителей хедж-фондов, для которых главное — побыстрее заключить следующую сделку, и беседовать с ними о здоровье корпорации — пустая трата времени.

Руководители должны также плотно работать с аналитиками, которые следят за происходящим в компаниях, излагать им свои взгляды на развитие отрасли и объяснять, как с помощью выбранных стратегий компании смогут получить устойчивое конкурентное преимущества. Вероятно, необходимо будет продемонстрировать показатели, отражающие результативность и здоровье. Абстрактно рассуждать об акционерной стоимости, без связи с конкретными сроками и без учета особенностей бизнеса — бессмысленно.

Не следует смешивать обсуждение квартальных итогов и стратегии компании, это уже поняли некоторые крупнейшие международные корпорации. Кроме того, нужно налаживать общение аналитиков с менеджерами, отвечающими за операционную деятельность, от которых часто в первую очередь зависит эффективность компаний.

Не менее важно научиться взаимодействовать со своими сотрудниками. Если люди, работающие в компании, говорят, что «понятия не имеют» о происходящем, то, как правило, это значит, что руководство сообщает им о достигнутых результатах, но не объясняет долгосрочные цели организации.

Лидерство

Руководителям нельзя забывать о том, что их обязанность — заботиться как о результативности, так и о здоровье компании. Чтобы поддерживать здоровье, обычно приходится осваивать новые знания и навыки, поскольку те, что помогали добиться успеха в прошлом,

⁵ См.: K.P. Coyne, J.W. Witter What Makes Your Stock Price Go Up and Down // *The McKinsey Quarterly*, 2002, No 2, p. 28—39 (<http://www.mckinseyquarterly.com/links/17942>).

часто уже не годятся. Одна из отличительных черт самых сильных корпораций — готовность привлекать молодое поколение менеджеров к развитию бизнеса.

Кроме того, талантливые руководители хорошо осознают всю силу и опасность явления, которое бывший председатель совета директоров и гендиректор Unilever Найелл Фицджеральд называл «чрезмерным усилением сигнала». Руководители, формулирующие цели развития бизнеса мимоходом или произвольно, на самом деле подают организации сильные, но противоречивые сигналы. «Перенасыщение инициативами», помноженное на нежелание топ-менеджеров открыто обсуждать простые и последовательные планы, может причинить колоссальный ущерб бизнесу. Так, в одной компании оборонного сектора мы насчитали более тысячи никак не связанных между собой инициатив, причем 234 из них относились к сфере закупок.

Личный пример поведения руководителей — также очень важный фактор укрепления здоровья компании. В трех известных нам компаниях — государственной организации, финансовой корпорации и сырьевой группе — глав бизнес-подразделений воспринимают как настоящих руководителей, а не как «удельных князей». Подчиненные видят, что этих людей волнует успех компании в целом, и знают, что они не будут защищать только свои территории и при необходимости жертвовать всем, что не входит в сферу их интересов. Если топ-менеджеры выполняют несколько функций, то у всех сотрудников формируются более широкие взгляды на бизнес и подразделения начинают взаимодействовать более активно. Некоторые компании действуют иначе: объединяют в группы руководителей бизнес-единиц, которые несут коллективную ответственность за свои направления бизнеса. Иногда компании укрепляют свои основные функциональные службы и тем самым, ослабляя центробежные тенденции, не дают организации распастись на полуавтономные подразделения.



Компании должны думать о будущем: заботиться о профессиональном и карьерном росте своих сотрудников и создавать системы стимулов — поощрять хороших работников деньгами, признанием и повышением в должности. В одной компании разработали рассчитанный на долгое время план вознаграждения топ-менеджеров. При такой системе стимулирования доходы руководства напрямую не зависят от краткосрочных доходов организации. Надо заметить, что популярный в последнее время принцип ротации кадров, согласно которому сотрудники не задерживаются на одном месте больше двух-трех лет, может серьезно подорвать долгосрочное здоровье компании.

Корпоративное управление

В последнее время общество и регулирующие органы все настойчивее требуют от компаний строго соблюдать принципы деловой этики и повышать качество корпоративного управления, в связи с чем особенное значение приобретает роль генерального директора как первого лица компании. В этих условиях у советов директоров появляется хорошая возможность на своих совещаниях регулярно оценивать, как компания реагирует на внешние изменения. Уже упоминавшийся опрос показал, что члены совета директоров готовы решать эту задачу. Умение адаптироваться к внешнему воздействию особенно важно для сырьевых и фармацевтических компаний, а также для государственных организаций, то есть там, где капиталовложения окупаются долго. Генеральные директора и члены советов директоров таких компаний не могут быстро и точно оценить эффект от инвестиций и поэтому должны учитывать многие факторы: планы регулирующих органов, состояние партнерских отношений с поставщиками и продавцами, развитие навыков своих организаций и др.

Учитывая реалии нынешней экономики и требования законодательства, легко понять нацеленность компаний на краткосрочную эффективность, хотя такую стратегию нельзя назвать сбалансированной. Компаниям важно научиться работать так, чтобы добиваться запланированных на ближайший год показателей и вместе с тем обеспечивать устойчивый рост доходов в будущем. Для достижения этой двойной цели компаниям необходимо по-новому осмыслить понятия стратегии, коммуникации, лидерства. Также придется отобрать показатели, которые будут отражать создание стоимости в кратко-, средне- и долгосрочном периодах и станут надежным ориентиром для руководителей и членов советов директоров. *В*

Авторы благодарят Тима Коллера, Марка Лока и Дэвида Тернбулла за помощь в подготовке статьи.