**Мифы корпоративной стратегии**

Ричард Кох (Richard Koch), преподаватель экономики управления и стратегии бизнеса Школы бизнеса при Бирмингемском университете.

Когда я был маленьким, была очень популярна песня Дэнни Кэя (Danny Kaye), в которой упоминается старый миф про короля, которого обманом заставили купить несуществующий костюм, когда каждый, из лести или из смущения, притворялся, что видел его, и восхищался им. Только один маленький и наивный мальчик был готов сказать, что король на самом деле голый.

То же самое и с корпоративной стратегией. В течение многих лет бизнесмены и ученые полагали, что существует нечто, называемое корпоративной стратегией, отличное от стратегии бизнес-единицы и подразумевающее, что центральный офис или центр компании увеличивает ее стоимость, предпринимая умные ходы, покупая и продавая компании в рамках портфеля корпорации, предлагая замечательные стратегии для конкретной бизнес-единицы, добиваясь от последней превосходной работы и в целом обеспечивая значительное лидерство.

На консультировании в области корпоративной стратегии выросла целая отрасль, в которую входят десятки тысяч высокооплачиваемых консультантов и профессоров и в которой ежегодные доходы составляют сотни миллионов фунтов стерлингов. Миллионы были заработаны на одних книгах, посвященных корпоративной стратегии, таких как книга М. Портера «Конкурентная стратегия».

Инвестиционные банки заработали без преувеличения миллиарды на консультировании и финансировании значительных изменений в корпоративных стратегиях, включая громадные приобретения и изъятие капиталовложений. Причем каждое приобретение сопровождается обещанием улучшения корпоративной стратегии, и если бы этому не верили, средства не поступали бы.

Однако пора найти маленького мальчика и положить этому конец.

Корпоративная стратегия в общем и целом — это западня и иллюзия. Позвольте мне внести ясность в этот вопрос. Я имею в виду то, что усилия тех, кто находится во главе многопрофильных компаний, направленные на добавление стоимости их дочерним фирмам, не приносят результатов. Центры подобных компаний разрушают гораздо больше стоимости, чем создают. Для всех (за исключением менеджеров из центра) было бы гораздо лучше, если бы центра не существовало или, если это невозможно, центр был бы очень маленьким и делал как можно меньше.

Это связано не с тем, что большинство корпоративных стратегий не так или плохо исполняются. Проблема гораздо глубже. Ее корни — в самой сущности реальной жизни корпораций. Менеджеры центра, сколь угодно компетентные, на самом деле являются разрушителями стоимости.

Если думать об этом, вся идея корпоративного центра кажется довольно странной. У центра нет операций, доходов или покупателей, не зависимых от производственных компаний, находящихся под их руководством. Практически все компании, состоящие из многих фирм, устроены таким образом, что производственные компании представляют собой автономные экономические единицы, которые могли бы совершенно счастливо существовать, если бы центр взорвался или все в нем были бы убиты. Центр просто является посредником между фирмами, которые создают материальные ценности, и банкирами и инвесторами, которые предоставляют денежные средства.

Что-то другое, отличное от минимального по размерам центра, может быть оправдано только в том случае, если центр добавляет больше стоимости по сравнению с тем, во что он обходится и что отнимает у фирм. Однако должно быть понятно, что и в отношении большинства корпоративных центров, и в целом в отношении корпоративных центров верно следующее:

1. Немногие корпоративные центры малы по своим размерам. Работа большинства из них являются дорогостоящей, и они потребляют большие суммы из прибыли, созданной производственными фирмами, которыми они владеют.

2. Большинство корпоративных центров не добавляют достаточно стоимости для того, чтобы покрыть свои затраты.

3. Независимо от того, во что они обходятся, большинство корпоративных центров разрушают больше стоимости, чем они создают. Другими словами, даже если люди в центре работали бы бесплатно, фирмам было бы лучше жить без них.

Эти выводы могут показаться крайностью. Они, конечно, если верны, являются по своему смыслу революционными. В том случае, если я вас еще не убедил, я обращусь к трем типам доказательств: теоретическому, эмпирическим финансовым данным и опыту тех, кто занят в бизнесе.

Начну с теоретического доказательства. В 1994 г. вышла книга «Стратегия на корпоративном уровне: создание стоимости в многопрофильных компаниях» (Corporate-Level Strategy: Creating Value in the Multibusiness Company), написанная Майклом Гулдом, Эндрю Кэмпбелом и Маркусом Александером из Эшридского центра стратегического менеджмента. Основанная на 11-летних исследованиях, эта книга представляет собой наиболее значительное издание в области стратегии из всех, когда-либо публиковавшихся.

Эти здравомыслящие ученые говорят прямо. Первый параграф заканчивается такими словами: «Вывод, к которому мы пришили, заключается в том, что в то время, как несколько преуспевающих "родителей" в многопрофильных компаниях создают стоимость, подавляющее большинство ее разрушает».

Разрушение стоимости происходит, когда центр допускает ошибки, такие как неправильные приобретения, назначение неподходящих генеральных директоров или навязывание неподходящих средств контроля. Но наиболее распространенной причиной разрушения центром стоимости является едва ощутимое, но негативное влияние, которое центр оказывает на производственные компании. Проще говоря, только своим существованием центр снимает ответственность с тех, кто руководит фирмами. Те, кто должны волноваться при возможности заработать или потерять деньги, кто должны чувствовать на себе ответственность за свою участь, не делают этого просто потому, что существует находящийся в центре собственник. Следовательно, эти люди ведут себя как менеджеры, а не как собственники; как бюрократы, а не как предприниматели.

Вторая группа доказательств данного утверждения о том, что корпоративные центры и большинство корпоративных стратегий по своей сущности являются разрушителями ценности, — эмпирическая. Эмпирическое доказательство никогда не может быть абсолютно убедительным, но два типа подобных доказательств, один из которых связан с приобретением менеджерами и служащими контрольного пакета акций своей компании и созданием новых фирм путем отделения (разделением), а другой — с показателями «разрыва в стоимости», довольно убедительны.

Существует множество имеющих документальное подтверждение примеров компаний, которые стали функционировать гораздо более эффективно после того, как центр («родитель», если пользоваться терминологией эшридских ученых) был ликвидирован в результате либо приобретения менеджерами и служащими контрольного пакета акций своей компании, либо разделения. С одним из примеров я знаком непосредственно, он также приводится Гулдом, Кэмпбелом и Александером, — это Premier Brands. Это довольно поучительная история.

До 1986 г. Premier Brands была подразделением, которое занималось продовольствием в Cadbury Schweppes, хорошо управляемой компании с уважаемым центром. В ассортимент товаров входили чай Typhoo, джемы Hartley's, жидкий шоколад Cadbury's и большое разнообразие других консервированных продуктов, кофе, печенья, картофельного пюре и сухого молока. Интересный момент в отношении Premier Brands заключается в том, что команда управленцев после приобретения менеджерами контрольного пакета акций своей компании была абсолютно той же, что и до приобретения, за исключением Пола Джаджа, нового генерального директора, который работал в корпоративном центре.

Но после этого приобретения команда могла действовать без центра, для себя. Результаты были поразительные. Прибыль от торговли выросла с 2,1% в 1985 г. до чуть более 8%. Доходы увеличились с $6,6 млн. в 1985 г. до $31 млн. в 1988 г. За бизнес, который был продан менеджерам за $97 млн., в июне 1989 г. было получено $310 млн., когда он был продан Hillsdown Holdings.

Пол Джадж и его команда в Premier Brands увеличили стоимость бизнеса не на 10 или 20%, а более чем на 200%. Они сделали это, потому что у них появилось новое ощущение собственности, крайней необходимости, испытания своих сил, ощущение того, что они скорее на передовой, чем на окраине. Другими словами, центр не просто не добавлял стоимости подразделению продовольственных товаров; он отнимал у бизнеса большую часть его стоимости.

Premier Brands — это не просто отдельный пример. Большинство операций по приобретению менеджерами и служащими контрольного пакета акций своей компании значительно увеличивали операционную прибыль, а там, где это сделать не удавалось, это было связано в большей степени со структурой капитала, со слишком большим долгом и повышением выплат по процентам, чем с тем, что происходило в самом бизнесе.

То же можно сказать и о том, что происходит, когда имеют место разделения. В Великобритании за последние годы наиболее значительными примерами разделения были Courtaulds и ICI, которая разделилась на две компании: новую ICI (бытовая химия) и Zeneca (фармацевтическая и специализированная химия). Каждое из этих разделений было, безусловно, успешным и привело в результате к образованию двух совершенно различных культур в каждой фирме и новой атмосфере энтузиазма, энергии и ориентации на результат.

Биржевые маклеры в Великобритании и США часто рассчитывают показатель «разрыва в стоимости», в результате чего становится очевидно, что крупные диверсифицированные компании оцениваются скорее как мертвые, чем как живые, что стоимость частей превышает стоимость целого и что центр отнимает стоимость. Несмотря на растущую цену предложения на торгах вопреки интересам защищающих свои позиции менеджеров, управляющих такими компаниями, и необходимость платить 30-50%-ную надбавку к рыночной стоимости, имело место много распродаж компаний по частям. Нас же больше интересует то, что в целом происходит с операционной прибылью старых фирм в их новой жизни без центра. В большинстве случаев совокупная операционная прибыль либо резко, либо значительно возрастает.

В 1979 г. 500 компаний, входящих в список, публикуемый журналом Fortune, обеспечивали 60% американского ВНП. К 1991 г. доля крупнейших компаний уменьшилась до 40%, сократившись приблизительно на треть. Корпоративный гигантизм, очевидно, отступает. Для этого есть веские экономические причины.

Третья группа доказательств относительно «мертвой руки» корпоративного центра представляет собой опыт тех, кто работает в компаниях.

Каждый, кто работал в бизнесе с обособленным центром, знаком с шутками о центральном офисе; со стрессом, который создают проверки из центра даже в децентрализованных корпорациях; с неумелыми попытками центра определить, что происходит; с ложью центральному офису; с цинизмом в отношении инициатив из центра; с конкуренцией за ресурсы между различными подразделениями; со временем, потраченным на внутреннюю политику в ущерб предложению покупателям того, что они хотят; и прежде всего с разрушением мотивации, создаваемым избыточными уровнями в корпорации и отсутствием ответственности в бизнесе. С учетом того, что подобная картина наблюдается почти повсеместно, удивительно, что эта разрушающая стоимость природа корпоративных центров была так хорошо скрыта.

Раз разрушающая стоимость природа большинства корпоративных центров и корпоративных стратегий была осознана, мы можем выдвинуть два первых новых принципа корпоративной стратегии:

Принцип 1. Большинство компаний, состоящих из множества фирм, должны быть меньше по величине и должны включать меньшее число фирм. Это необходимо по двум причинам. Во-первых, для того, чтобы большее количество фирм, максимально возможное, могло быть освобождено от «мертвой руки» центра. И, во-вторых, для того, чтобы оставшаяся компания могла быть более компактной и гомогенной, чтобы ее культура носила всеобщий характер, чтобы в ней было меньше политики и чтобы в ней уделялось больше внимания внешним возможностям бизнеса.

Принцип 2. Большинство корпоративных центров должны быть очень маленькими по размерам, быть очень осторожными и играть гораздо меньшую роль, чем они играют. И снова по двум причинам. Первая и наиболее очевидная заключается в том, что меньший по размерам центр будет разрушать меньше стоимости. Вторая причина — меньший по размерам центр, с ограниченной, но четко определенной ролью, на самом деле может добавить больше чистой стоимости.

Обратите внимание, что принципы начинаются со слова «большинство». Существуют исключения, случаи, когда корпоративная стратегия, проводимая центром, добавляет больше стоимости, чем отнимает. Среди этих примеров самые значительные и успешные корпорации мира. Но не забудьте принять во внимание тот факт, что для того, чтобы корпоративная стратегия была хорошей и добавляла стоимость, должны строго выполняться определенные условия, а дела большинства компаний шли бы значительно лучше, если бы их корпоративная стратегия была как можно более краткой.