

Мифы корпоративной стратегии

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 книгах, посвященных корпоративной стратегии, например, 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) – западня и иллюзия. 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.

Вся идея корпоративного центра кажется довольно странной. У центра нет операций, доходов или покупателей, не зависящих 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 верно следующее:

1. Немногие корпоративные центры малы по своим размерам. Работа большинства из них является 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.

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. 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 результаты, 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.

«Мертвая рука» корпоративного центра по опыту 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 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 однородной, 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.

Вопросы и задания:

1. Согласны ли Вы с точкой зрения Р. Коха? Почему? Какие из представленных им аргументов кажутся Вам наиболее / наименее убедительными?
2. Какова Ваша позиция в части корпоративной стратегии?
3. Критически оцените Два новых принципа корпоративной стратегии Р. Коха. Следует ли их дополнить, переформулировать? Предложите собственные варианты.