

Моей большой шумной семье, замечательным людям. Старшим ее представителям: маме (ей 86 лет, и она не сдастся) и отцу (давно ушедшему). Двум моим сыновьям, Райану и Джону; их женам, Хизер и Кристел; и восьми внукам: Ханне «Банане», Ксавье из «Людей-Икс», Саманте, Мэтью, Роберту «Скитеру», Аделине «Адди-Лайон», Джейкобу и Кайе «Кайе-Гатор», которые делают продолжение рода таким веселым занятием. Особая признательность моему сыну Райану, так напугавшему меня своим предстоящим появлением на свет, что это стало толчком для начала моей карьеры. Моей замечательной любящей жене Морин, которая много лет вдохновляла меня на написание книги и всегда знает, как следует поступить. Это не шутка.

ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение	9
Моя борьба с шорт-термизмом	11

Часть I. ЗАЛОЖИТЕ ФУНДАМЕНТ

ГЛАВА 1. Искореняйте интеллектуальную лень	21
ГЛАВА 2. Составляйте план на сегодня и на завтра	52

Часть II. ОПТИМИЗИРУЙТЕ ОРГАНИЗАЦИЮ

ГЛАВА 3. Устраняйте серьезные угрозы для бизнеса	79
ГЛАВА 4. Сосредоточьтесь на процессе	103
ГЛАВА 5. Формируйте высокоэффективную культуру	129
ГЛАВА 6. Находите и удерживайте руководителей – но не слишком много	158

Часть III. ИНВЕСТИРУЙТЕ В РОСТ

ГЛАВА 7. Ставьте на рост	187
ГЛАВА 8. Обновляйте ваш портфель	212

Часть IV. ЗАЩИЩАЙТЕ СВОИ ИНВЕСТИЦИИ

ГЛАВА 9. Возьмите спады под контроль	242
ГЛАВА 10. Управляйте ротацией руководства	266

Заключение	289
Благодарности	297
Источники	300
Об авторе	306
Алфавитный указатель	307

ВВЕДЕНИЕ

Любой руководитель рано или поздно оказывается перед стратегически важным выбором: сделать упор на достижение краткосрочных целей или долгосрочных? Сосредоточиться на обозримом будущем – и не брать в расчет, что ждет компанию через годы? Или реализовывать глобальные планы – и тогда прощай квартальные и годовые итоги?

Чаще всего выбирают первый путь и управляют бизнесом от квартала к кварталу. Это наносит ущерб долгосрочным результатам, потому что никто из сотрудников на них не сфокусирован. Конечно, проповедующие этот метод красноречиво заявляют о приверженности долгосрочным целям. Они упоминают рост компании, ориентированность на результат, конкурентоспособность продукта и прочие не особо конкретные характеристики. Когда же дело доходит до проработки планов и распределения ограниченных ресурсов, их взгляд охватывает только оперативные задачи. Все, намеченное за пределами текущего года, таких руководителей не интересует. И они считают, что выбора у них нет! Поскольку «важнее угодить боссам и акционерам сегодня, а не завтра».

На самом деле доводов хватает в пользу достижения как краткосрочных целей, так и долгосрочных. Скажем, обширное исследование McKinsey показало, что в 2001–2014 годах у фирм с долгосрочными стратегиями выручка и прибыль были практически вдвое выше, чем у фирм с краткосрочными (1). Но при этом две трети директоров в рамках другого исследования сообщили, что за последние годы «давление по поводу краткосрочных результатов со стороны руководства усилилось» (2).

Но что, если я скажу, что необязательно выбирать? Необязательно разрываться между стабильным завтра и надежным послезавтра.

ВВЕДЕНИЕ

Напротив, нужно усердно работать над первым, постоянно держа во внимании второе.

Каким-то образом мы убедили себя, что можем инвестировать в будущее, только если забудем о краткосрочных результатах. Но это не так. Невозможно сделать работу на ближайшие несколько месяцев продуктивной, не зная, чего нужно достичь через несколько лет. Иначе это будет труд вхолостую, и он не приведет к значительным изменениям. Верно и обратное: не получится реализовать глобальные, долгосрочные планы, не визуализируя их в виде этапов и задач поменьше.

Одинаково высокие показатели одновременно в краткосрочной и в долгосрочной перспективе только кажутся взаимоисключающими. Грамотный руководитель, ориентированный на успех организации, должен прогнозировать на периоды, различные по длительности. Равно как и должен приводить команду к достижению целей на всех этих периодах. Книга, основанная на многолетнем управленческом опыте Дэвида Кота, поможет вам стать профессионалом и в том, и в другом.

МОЯ БОРЬБА С ШОРТ-ТЕРМИЗМОМ

В начале моей карьеры, когда я занимал различные финансовые и управленческие должности в компании General Electric, мы с коллегами были одержимы желанием достичь нужных показателей в текущем квартале или году. Мы готовы были задуматься о следующем годе, только когда были вынуждены это делать. Я не видел большого смысла в такой зацикленности на сегодняшнем дне в ущерб дню завтрашнему. Большую часть года наши дела шли хорошо, и мы дополнительно нанимали тысячу человек, чтобы ускорить рост. Потом, в октябре и ноябре, мы строили планы на предстоящий год и понимали, что не добьемся успеха, если не уволим тысячу человек. И мы это делали, разрушая наш бизнес и жизнь этих людей. Я спрашивал себя: «Почему мы не подумали заранее и не наняли, скажем, двести человек вместо тысячи?» И все же, как и большинство руководителей, мы не думали, что у нас есть выбор. Мы усердно работали, делали все, что могли, и не видели другого выхода.

Возможность измениться как руководителю представилась мне в феврале 2002 года, когда я стал генеральным директором промышленного конгломерата Honeywell, компании стоимостью 22 миллиарда долларов с интересами в аэрокосмической отрасли, системах управления, автомобилестроении и химической промышленности. В последние годы компания испытывала трудности из-за неудачного слияния с AlliedSignal в 1999 году, смены генеральных директоров и безуспешных попыток продать Honeywell сначала компании United Technologies Corporation, а затем корпорации General Electric. Но судя по словам специалистов по подбору кадров, представителей руководства и других людей, а также на основе того, что я смог понять благодаря собственному анализу, у компании было несколько хороших

МОЯ БОРЬБА С ШОРТ-ТЕРМИЗМОМ

подразделений, которыми просто плохо управляли. Если бы кто-то вмешался, стабилизировал организацию и сосредоточился на будущем, то результаты деятельности Honeywell сразу бы улучшились.

В первые месяцы работы, когда я начал знакомиться с Honeywell и ее деятельностью, я обнаружил, что у компании не было надежного фундамента — был только фасад. Фирма была на грани полного краха. У нее накопились миллиардные неурегулированные обязательства в связи с загрязнением окружающей среды и по «асбестовым» искам, недостаточно финансировался корпоративный пенсионный фонд, укоренился настрой «лишь бы закрыть квартал»; в организации шла «война культур», не хватало лидеров, не было инициатив в отношении процессов, которые сделали бы нас более эффективными, не было инициатив по глобализации, способствующих закреплению на мировых рынках, не хватало инвестиций в новые продукты и услуги, и этот список можно продолжать и продолжать.

”

Бухгалтерский учет — это основная информационная система для принятия решений, и, если эта информация недостоверна, ваши решения будут плохими решениями.

У нее накопились миллиардные неурегулированные обязательства в связи с загрязнением окружающей среды и по «асбестовым» искам, недостаточно финансировался корпоративный пенсионный фонд, укоренился настрой «лишь бы закрыть квартал»; в организации шла «война культур», не хватало лидеров, не было инициатив в отношении процессов, которые сделали бы нас более эффективными, не было инициатив по глобализации, способствующих закреплению на мировых рынках, не хватало инвестиций в новые продукты и услуги, и этот список можно продолжать и продолжать.

Но ситуация еще усугублялась. Как ни странно, совет директоров и уходящий генеральный директор отказывали мне в доступе к финансовым данным до июля 2002 года, когда я стал председателем правления. Когда я получил доступ к данным, это было как гром среди ясного неба: финансовая команда сообщила, что нам придется значительно сократить обязательства по доходам за год. В итоге мы за несколько недель дважды снижали прогноз прибыли на второе полугодие — всего на 26%, что привело в ярость аналитиков и инвесторов, которые и без того не слишком мне доверяли. Для инвесторов я не был в числе предпочтительных кандидатов на место Джека Уэлча на посту генерального директора General Electric и не был первым кандидатом на пост главы Honeywell. Сократив наши оценки доходов в самом начале пребывания в должности, более того, сделав это не один, а два раза, я подтвердил худшие опасения инвесторов, что я являюсь легковесом и не могу управлять такой крупной компанией, как Honeywell.

Тем временем, когда я выяснил, почему мы не могли достичь нужных показателей, стали реальностью мои худшие опасения в от-

ношении Honeywell. Оказалось, что наша бухгалтерия была в лучшем случае нездоровая. Нет, мы не делали ничего противозаконного, наши действия укладывались в рамки легитимной бухгалтерской практики, но в целом вся организация старалась переиграть систему, чтобы каждый квартал выдавать нужные показатели (в течение предыдущего десятилетия из каждого доллара прибыли мы реально получали только шестьдесят девять центов, что было отражением агрессивного бухгалтерского учета). В результате у руководителей не было ясной и честной картины бизнеса. Бухгалтерский учет — это основная информационная система для принятия решений, и, если эта информация недостоверна, ваши решения будут плохими решениями. Наши руководители делали вид, что управляют бизнесом стратегически или даже компетентно. На самом деле в деятельности была сплошная неразбериха — и ужасно бесил шорт-термизм.

Вывод HONEYWELL НА НОВЫЙ ПУТЬ

Я был ошеломлен, зол, возмущен. Но я не был побежден. Однажды, в разгар нашей финансовой неразберихи, я включил канал CNBC и услышал, как комментаторы разносили меня в пух и прах и утверждали, что я не способен управлять Honeywell. Я послушал, пожал плечами и вернулся к тому, чем занимался. Кто-то из присутствовавших позже сказал мне, как они удивились, что я не запустил чем-нибудь в экран. Но я не рассердился. Я повторял про себя: «Я им покажу. Я разберусь с этими проблемами и сделаю эту компанию успешной».

Именно тогда у меня вошло в привычку выкраивать время, чтобы посидеть в одиночестве, отрешившись от ежедневных забот, и просто *подумать* о компании. Во время одного из таких сеансов «с синим блокнотом», как я их называл (из-за цвета обложки своего блокнота), я попытался определить шаги, которые мне нужно предпринять, чтобы вывести Honeywell на более успешный путь. Посидев и подумав, я решил, что нужно найти способ инвестировать в новые продукты, услуги, совершенствование процессов, расширение географии и так далее. Но учитывая невысокое мнение инвесторов обо мне, я должен был что-то сделать для них в краткосрочной перспективе, иначе я бы просто не удержался

МОЯ БОРЬБА С ШОРТ-ТЕРМИЗМОМ

на посту. Я не мог отложить инвестиции на неопределенную дату в будущем, и я не мог инвестировать в необходимом объеме, рискуя опять не оправдать ожиданий акционеров. Нам надо было одновременно делать и то, и другое: побеждать сегодня *и* настраиваться на победу завтра.

И я понял, что мы *можем* одновременно делать и то, и другое. На самом деле краткосрочные и долгосрочные цели были более тесно переплетены, чем это казалось. Предпринимая правильные действия для улучшения работы в настоящем времени, мы бы готовились к повышению эффективности в дальнейшем, и обратное было так же справедливо: краткосрочные результаты стали бы подтверждением, что мы находимся на правильном долгосрочном пути. Кроме того, я предположил, что мы сможем выигрывать и сегодня, и завтра, если будем следовать трем разработанным мной принципам краткосрочной и долгосрочной эффективности.

Три принципа краткосрочной и долгосрочной эффективности:

1. Отказаться от манипуляций в бухгалтерском учете и деловой практике.
2. Инвестировать в будущее, но не чрезмерно.
3. Расти, сохраняя постоянные затраты на одном уровне.

Во-первых, нам следовало заняться нашими нездоровыми бухгалтерскими и деловыми практиками и отказаться от манипуляций. Во-вторых, нам надо было смело жертвовать частью сегодняшних доходов, чтобы инвестировать в будущее, но не чрезмерно, — необходимо было достигать достаточно хороших результатов и в краткосрочной перспективе. В-третьих, следуя этим принципам, мы стали бы действовать гораздо более рационально и управляли бы бизнесом более эффективно и результативно, так, чтобы по мере роста наши затраты оставались бы на одном уровне. Все это дало бы нам необходимую гибкость, позволяющую обеспечивать доходность для инвесторов и инвестировать в операционные улучшения и инициативы по стимулированию роста. По мере достижения результатов этих улучшений и инициатив возник бы «круг благоприятных событий»: мы повышали бы нашу эффективность, что, в свою очередь, позволяло бы нам генерировать еще больше средств для инвестиций, а следовательно, способствовало бы дальнейшему росту производительности и так далее.

Таков был мой основной подход, и он оказался правильным. За следующие несколько лет мы сделали, казалось бы, невозможное, стабилизируя компанию и продвигаясь одновременно по нескольким направлениям. Мы уладили наш агрессивный бухгалтерский учет, разобрались с экологическими обязательствами и другими унаследованными проблемами, улучшили наши процессы и культуру и осуществили инвестиции в инициативы по стимулированию роста, включая клиентскую базу, слияния и поглощения, исследования и разработки, а также глобализацию. В общем, следуя этим трем принципам, мы заставляли себя учитывать долгосрочные и краткосрочные последствия каждого принимаемого решения, прививая культурные и операционные нормы, позволяющие компании *всегда* создавать более высокую стоимость. Мы превратили компанию в производственную машину, удовлетворяющую ежеквартальные потребности акционеров и в то же время становящуюся все более эффективной, инновационной и ориентированной на клиента в долгосрочной перспективе.

К 2008 году, когда разразился мировой экономический кризис, мы уже чувствовали под собой более твердую почву, но поскольку продолжали применять двойной — краткосрочный и долгосрочный — подход, то предприняли ряд неординарных шагов, чтобы быстро расшириться после окончания кризиса. И мы расширились. К 2018 году, когда я покинул компанию, рыночная капитализация Honeywell взлетела с 20 миллиардов до 120 миллиардов долларов, прибыль составила около 800% (опередив S&P 500 примерно в два с половиной раза), и компания получила престижные награды за финансовый менеджмент и управление вопросами охраны окружающей среды. К тому времени 2500 наших сотрудников имели миллионные суммы по пенсионному плану 401(k), поскольку они инвестировали в Honeywell, причем у 95% из них должность в компании была ниже руководящей, а самая низкая зарплата составляла всего 43 000 долларов в год.

Если наш опыт что-то доказывает, так это то, что для достижения выдающихся краткосрочных и долгосрочных результатов не нужно быть гением (мы-то точно гениями не были). Не нужна волшебная формула — у нас ее не было, кроме трех принципов краткосрочной и долгосрочной эффективности. Что действительно требуется — это *верить*, что вы можете одновременно идти к двум, казалось бы, противоречивым целям — получению краткосрочных результатов