



Книга Рост в разумных пределах

Контроль рисков, связанных с непродуманным или слишком быстрым ростом бизнеса

Эдвард Хесс
Columbia UP, 2010
Также есть на следующих языках: Английский

Рецензия BooksInShort

С пылкостью, присущей увлеченному своим предметом исследователю, автор книги доказывает несостоятельность распространенной установки, согласно которой выживание компании невозможно без ее непрерывного роста. Слепая вера руководителей в безусловную необходимость роста подталкивает их к манипуляциям с финансовой отчетностью. Ради соответствия прогнозам финансовых аналитиков они прибегают к методам, которые иначе как безответственными назвать нельзя. Свои наблюдения Хесс подкрепляет теоретическими выкладками и результатами собственных исследований, а также многочисленными примерами из практики. “Ростом в разумных пределах” он называет такую ситуацию, когда в основе развития компании лежат четкие критерии эффективности и честная оценка результатов. *BooksInShort* рекомендует знакомство с этой нетрадиционной точкой зрения на бизнес главам компаний, менеджерам всех уровней, консультантам в сфере стратегического планирования и финансовым аналитикам, которые уверены в том, что любой бизнес должен показывать непрерывный рост.

Основные идеи

- Доминирующая в бизнесе установка на рост заставляет компании непрерывно расти и расширяться.
- Компании готовы пойти на все ради роста или создания его видимости.
- Фирмы манипулируют прибылью, подгоняя ее под ожидания инвесторов.
- Эти игры с прибылью могут на короткое время повысить курс акций компании, но в долгосрочной перспективе их последствия негативны.
- Искусственный рост ради роста не гарантирует бизнесу успех.
- Зимой 2007 года авиакомпания JetBlue убедилась, что ничем не сдерживаемый рост легко может привести к катастрофе.
- Экономическая теория и практика доказывают, что непрерывный и стабильный рост бизнеса попросту невозможен.
- В основе подлинного роста лежит непрерывное внутреннее развитие компании, а не манипулирование финансовой отчетностью.
- Настоящий показатель роста компании – прибыль от реальных продаж и повышения эффективности работы.
- Рост в разумных пределах в конечном итоге выгоден не только бизнесу и клиентам, но и экономике в целом.

Краткое содержание

В чем состоит опасность установки на рост

Установка – это психологический стереотип, определяющий, как человек или группа людей воспринимают и интерпретируют окружающий мир. Если информация, которую вы получаете, соответствует вашей установке, она кажется вам ценной и вы охотно ее используете, однако если она противоречит вашим мыслительным установкам, то мозг, скорее всего, просто ее проигнорирует.

“Рост никогда не должен быть «разумеющейся» целью”.

В современном бизнесе установка на рост приобрела масштабы почти религиозного культа. Ее основной императив – “расти или умри” – стал движущей силой для многих компаний. Логика этого стереотипа предельно ясна: рост – это всегда хорошо, а еще лучше – рост предсказуемый и

непрерывный. Многие компании делают непрерывный рост своей главной целью, не задумываясь о его целесообразности. Для акционерных компаний принятые в биржевой торговле правила устанавливают рост квартальной прибыли в качестве единственного критерия успеха. Финансовые аналитики просчитывают будущую прибыль, и если результат превосходит прогноз, то котировки ваших акций послушно идут вверх. А если прибыль оказывается ниже спрогнозированной (каких бы успехов вы ни добились по другим показателям), курс акций стремительно падает.

“Доминирующая в деловой среде установка на рост вынуждает компании манипулировать показателями прибыли – это не только искажает картину финансового состояния корпорации, но и приводит к падению интереса инвесторов”.

Желая избежать неприятностей с ценой акций, многие компании начинают манипулировать показателями своей прибыли. С помощью юристов, банкиров и бухгалтеров они вполне легально завышают цифры квартальных отчетов. Они находят самые выгодные моменты для зачисления доходов, пересматривают кредитную политику, задерживают учет расходов или распродают активы. Это лишь некоторые из сомнительных приемов, которые помогают корпорациям оправдать ожидания инвесторов и не допустить падения курса своих акций. Успех в такого рода играх приносит краткосрочные выгоды руководству, акционерам и тем консультантам, которым платят за решение проблемы увеличения прибыли. Однако рано или поздно установленная рынком планка роста оказывается слишком высокой и компания теряет силы, пытаясь ее преодолеть, что иногда может негативно отражаться на рыночной ситуации в целом.

“С теоретической точки зрения установка на рост не имеет под собой серьезных оснований, а с практической – ставит перед бизнесом едва ли достижимую цель”.

Рост ради роста – не гарантия успеха, и бизнес не может расти, не идя на риск. Под влиянием доминирующей установки на рост компании часто ставят перед собой такую цель, не осознавая при этом возможных последствий – или, что еще хуже, осознавая их. Стремление поддерживать рост любой ценой искажает саму суть представлений о развитии организации. Фирмы должны совершенствовать свой бизнес, чтобы получать настоящую прибыль, источники которой – эффективные методы производства и продажи продукции, а не манипулирование цифрами.

JetBlue: слишком быстро и слишком рано

В 2000 году JetBlue Airways буквально ворвалась на рынок пассажирских авиаперевозок США. Успех сопутствовал молодой авиакомпании с самого начала: она стала быстро расти, увеличивая количество линий и расширяя летный парк. Но в феврале 2007 года на США обрушилась снежная буря, из-за которой были закрыты многие аэропорты и отменено множество рейсов, и ситуация резко изменилась. Несмотря на то, что капризы погоды ударили по всем авиаперевозчикам без разбора, JetBlue пострадала больше других. Из-за проблем в системах связи и переоформления билетов, отсутствия координации между экипажами и трудностей с перепланированием маршрутов пассажирам десяти рейсов JetBlue пришлось провести 11 долгих часов на борту самолетов на взлетной полосе аэропорта Кеннеди в Нью-Йорке.

“Рост – сложный процесс, который не вписывается в смоделированный сторонниками неоклассической экономической теории мир детерминизма, линейности и искусственного равновесия”.

Впоследствии основатель и гендиректор JetBlue Дэвид Нилман объяснил чудовищный сбой в работе компании ошибками ее руководства и незрелостью системы связи, которая не справилась с нагрузкой, увеличившейся из-за интенсивного роста компании. Зачарованные стремительным ростом JetBlue, ее руководители забыли, что растущей компании нужны новые люди и процессы, с помощью которых она справилась бы с форс-мажорными обстоятельствами – тем более такими предсказуемыми, как буран на северо-западе США зимой. В итоге Нилман сменил главного операционного директора и главу отделения компании в аэропорту Кеннеди, но этим дело не ограничилось. Через несколько месяцев совет директоров уволил с поста главы компании самого Нилмана.

Аргументы против роста

Как свидетельствуют результаты множества междисциплинарных исследований, ориентация на рост не только непрактична, но и искажает понимание истинных механизмов эффективного ведения бизнеса. Вот некоторые из этих результатов:

1. **Исследование Р. Макграта.** Лишь небольшое число фирм сумели продемонстрировать непрерывный рост минимум на 5% на протяжении пяти лет, причем более чем в 90% случаев источником этого роста были поглощения.
2. **Исследование М. Липтона.** Из 3700 компаний лишь 3,3% оказались способны к непрерывному повышению прибыльности работы и лишь в 1% случаев этот рост можно было спрогнозировать.
3. **Исследование компании McKinsey.** Стабильного роста в основном добиваются корпорации в быстроразвивающихся отраслях.
4. **Исследование “Совета директоров корпораций”.** В бизнесе почти у 90% компаний из списка Fortune 100 в 1955-2006 годах наблюдались периоды спада, прерывавшие линейный рост прибыли.
5. **Исследование Э. Хесса с применением “индекса внутреннего роста”.** Лишь 11% изученных компаний сумели показать устойчивый рост за счет увеличения реальных доходов, а не манипулирования цифрами.
6. **Исследование Уиггинса и Руэфли.** Непрерывный и продолжительный рост бизнеса – слишком редкое явление в экономике, чтобы отдельная организация могла ставить перед собой такую цель.

“Распространенная в бизнесе ориентация на рост упускает из виду важную переменную в уравнении развития – самого человека, который привносит во все, чем занимается, элемент непредсказуемости, иррациональности и субъективизма”.

Тем не менее финансовые рынки, опирающиеся на традиционные экономические принципы, продолжают “наказывать” компании, не способные показать “устойчивый и непрерывный” рост. Ориентация на такой рост остается главным руководящим принципом работы для многих компаний даже несмотря на то, что это не имеет ничего общего с тем, как на самом деле функционирует бизнес. Неоклассические экономические модели, в

которых математика и теоретические построения замещают собой реальную финансовую деятельность, также поддерживают эту доминирующую установку.

“Расширение компании должно быть результатом сознательного управленческого решения, принятого после оценки всех «за» и «против», составления соответствующей стратегии и плана минимизации сопутствующих рисков”.

Все больше современных мыслителей-экономистов высказывают сомнения в отношении адекватности этой модели. Экономисты, изучающие работу отраслей промышленности, отмечают, что взаимосвязь между ростом и прибылью не так устойчива, как это принято считать, опровергая тем самым традиционный постулат “рост = прибыль”. Например, Эдит Пенроуз пришла к выводу, что темпы развития фирмы часто определяются не прибыльностью, а способностями и целеустремленностью ее руководства. Ученые, рассматривающие экономику с точки зрения теории сложных систем, обнаруживают в ней такие характеристики, как динамичность, интерактивность, адаптивность, изменчивость и непредсказуемость. Они отвергают возможность простого линейного роста и утверждают, что любое реальное развитие происходит не плавно, а рывками. Основными показателями развития должно быть достижение целей в области совершенствования работы, обучения и обмена знаниями, а не размер прибыли и темп роста активов. Согласно теории экологических факторов роста бесконечный прогресс невозможен из-за ограниченности природных ресурсов. Сторонники бихевиористской экономики также указывают на существенную неравномерность экономического роста из-за свойственной человеку нерациональности и неэффективности действий.

“Суть концепции «роста в разумных пределах» состоит в признании того факта, что развитие важнее роста как такового”.

Несмотря на то, что многие теории постулируют возможность устойчивого роста, реальность говорит об обратном. Гиперконкуренция, глобализация и нарастающий темп технологического развития изменили правила игры в современном бизнесе. Исследования показывают, что традиционная концепция долгосрочного конкурентного преимущества уступает место новым моделям краткосрочных или даже “условных” конкурентных преимуществ, которые естественным образом придают росту бизнеса скачкообразный, неперiodический характер.

“На смену императиву «расти или умерь» должна прийти совсем иная цель – создание устойчивого бизнеса, удовлетворяющего высоким стандартам качества и способного производить продукты с высокой потребительской ценностью, при этом соблюдая интересы акционеров, сотрудников и общества, в котором этот бизнес работает”.

Даже биологический мир опровергает дуалистическую модель “рост или смерть”. На самом деле для многих видов живых существ именно рост означает смерть, так как хищники часто выбирают себе в жертву наиболее крупных особей. Чтобы выжить, организм должен постоянно адаптироваться и изменяться, но этот процесс не всегда бывает упорядоченным и равномерным. Все эти факты говорят о том, что продолжать верить в рост как высшее благо для бизнеса – значит идти наперекор фактам.

Что делать?

Известны компании, которые отказались следовать тенденции к “росту любой ценой” и признают только “настоящую” прибыль. Эти компании имеют много общих черт. У всех них есть хорошо продуманные стратегии, а их менеджеры – увлеченные своим делом руководители, озабоченные созданием идеальных условий работы для подчиненных. Эти фирмы не всегда лидируют в сфере инноваций, но они постоянно и планомерно совершенствуются. Прежде всего их заботит внутренняя согласованность стратегии и системы вознаграждений, а рост для них – это совокупность следующих шагов:

1. Географическое расширение продаж.
2. Расширение ассортимента продукции.
3. Освоение новых рынков сбыта.
4. Повышение ценности имеющихся предложений.
5. Повышение рентабельности.
6. Увеличение эффективности работы поставщиков.
7. Стратегическая ориентация на узкие потребительские сегменты.
8. Переход от продажи продуктов к продаже комплексных решений.
9. Возврат к первому шагу с одновременной модернизацией всей производственной деятельности компании.

“Рост может не сопровождаться развитием. А развитие не обязательно является следствием роста”.

Этот многоэтапный процесс, к которому компании приходят методом проб и ошибок, редко протекает непрерывно, а его результат – развитие компании – едва ли напоминает то плавное и безостановочное движение вперед, которого требует от бизнеса рынок.

На пути к “росту в разумных пределах”

Главное свойство развития (и в живой природе, и в бизнесе) состоит в том, что это гармоничный и размеренный процесс, имеющий естественные внутренние причины. Такой “правильный” вариант роста позволяет компании постоянно повышать ценность своих предложений потребителям. Если ваша фирма всерьез намерена развиваться, ориентируйтесь на принципы “роста в разумных пределах” и примите связанные с ним риски. Суть реального роста – это получение такой же реальной прибыли, источником которой являются добросовестные коммерческие операции и совершенствование операционной деятельности. Отказавшись от манипулирования финансовой отчетностью для создания видимости роста в пользу “реальных” доходов, руководство компании может гордиться тем, что начало служить интересам не финансистов Уолл-Стрит, а своих клиентов, сотрудников и акционеров.

“Рост бизнеса – это огромная нагрузка на руководство и персонал, это тяжелое испытание для корпоративной культуры, систем

управления качеством, механизмов финансового контроля и всех производственных процессов компании”.

Работает ли ваша компания лучше, чем она работала вчера? Удастся ли ей удовлетворять нужды клиентов? Если да, то рост может быть приемлемой стратегией, однако этим ростом нужно грамотно управлять. Рост – это прежде всего преобразования, а корпоративная культура, процессы и люди чаще всего сопротивляются преобразованиям. Фирма может расширяться только тогда, когда ее сотрудники будут готовы справиться со всеми сопутствующими сложностями. Рост иногда выталкивает компанию на “поле боя”, на котором она еще не готова сражаться – из-за неподготовленности руководства или из-за того, что там уже закрепился более сильный соперник. Главное – не больше, а лучше.

“На мой взгляд, любое государство должно быть заинтересовано в последовательном стимулировании устойчивого развития компаний, ориентированных на «рост в разумных пределах»”.

Никогда не следует стремиться к росту ради самого роста. Перед тем как решиться на расширение своего бизнеса, попробуйте честно ответить на несколько вопросов. Прежде всего вы должны ясно понимать, зачем вам это нужно. Затем оцените, выполнены ли все предварительные условия для успешного роста. Готовы ли люди? Выдержит ли такое потрясение корпоративная культура? Не приведет ли этот шаг к появлению нового конкурента? Как вы определите, дал ли рост ожидаемые результаты? Если ваша компания не является акционерной, то следует учесть и другие факторы. Так как у вас меньше ресурсов, чем у публичной компании, то “ошибка роста”, не причинившая бы серьезного вреда последней, может привести к заметным сбоям в работе вашей организации. Вот некоторые типичные “ошибки роста” частных компаний:

- Значительное наращивание масштабов операций без учета возможных трудностей.
- Неумение управлять темпами роста.
- Нарушение динамики взаимодействия людей, систем и процессов.
- Появление функций, с которыми перестали справляться опытные сотрудники.
- Переоценка ресурсных возможностей фирмы.

Непродуманное или поспешное расширение гарантирует, что рано или поздно у вас возникнут проблемы. Но, как это ни парадоксально, стоять на месте тоже нельзя: бизнес не может выжить, не развиваясь. Выход здесь только один: необходимо избавиться от одержимости идеей “роста во что бы то ни стало” и сосредоточиться на совершенствовании продукции, повышении эффективности работы и создании дополнительной ценности для клиентов. И помните, что поспешный и непродуманный рост вредит не только отдельной компании, но и экономике в целом.

Об авторе

Эдвард Хесс – преподаватель Школы бизнеса имени Дардена при Университете штата Вирджиния (США), автор восьми книг. Широко публикуется в отраслевых изданиях.
