Трудный выбор

Автор: Главред
23.06.2009 21:46

...В тот момент, когда я вошла в совет директоров HP, последний оказывал определяющее влияние на стратегический выбор и текущую деятельность компании.

Зато, встретившись за завтраком с Марком Хардом в апреле 2006 года, я услышала от него горячие жалобы на деятельность совета и на слишком активное вмешательство его членов в текущую деятельность топ-менеджеров.

Он сказал, что не понимает, почему меня уволили, более того, он не смог добиться от членов совета внятного ответа на этот вопрос. Он не понимает, как и почему Патти Данн стала председателем совета директоров. Он согласен со всеми моими решениями, принятыми на посту исполнительного директора. Единственное, чего я не сделала, — не избавилась вовремя от наиболее «проблемных» членов совета директоров. Во главе этого списка значились Том и Джей.

До сих пор в прессе ходят различные догадки относительно того, что же именно случилось в совете директоров ЯР в тот февральский день 2005 года. Джей Кейворт объяснил прессе, что я была «недостаточно функциональна». Том Перкинс заявил, что я «слишком многое на себя брала». Патти Данн говорила репортерам, что я не смогла эффективно взаимодействовать с советом директоров и привлекать его членов к решению проблем компании. Совету директоров к тому же не нравился мой стиль управления. Но на самом деле имела место самая обычная борьба за власть, разжигаемая страхами одних членов совета потерять свои кресла и амбициями других его членов занять более высокий пост или стать более влиятельными. Некоторые были возмущены даже намеком на критическую оценку их поведения или находились в состоянии постоянной вражды друг с другом, что не позволяло им посмотреть на вещи

здраво.

Когда я писала эту книгу, дела в HP по-прежнему шли неплохо. Как и планировалось еще во время моего пребывания на должности исполнительного директора, компания отобрала у IBM титул самой крупной высокотехнологичной компании мира и обогнала Dell в области производства персональных компьютеров. Этот успех свидетельствует о правильности управленческой стратегии исполнительного директора Марка Харда и эффективной работе команды сотрудников, а также о том. что проведенные преобразования были правильными и заложили солидный и долговременный фундамент процветания. Как я уже упоминала, «...руководитель, действительно уважающий своих коллег и компанию, которой он имеет честь руководить, стремится обеспечить ее устойчивый рост на много лет вперед, в том числе и после ухода руководителя со своего поста». Я горжусь успехами HP, по-прежнему остаюсь ее лояльным покупателем и сохраняю дружеские отношения со многими ее сотрудниками.

На протяжении 20052006 годов курс акций HP достиг пятилетнего максимума. Причина этого отчасти коренится в прекрасных финансовых результатах, а отчасти — в санкционированном советом директоров обратном выкупе пакета акций стоимостью в 16 миллиардов долларов (в том числе только в 2006 году — на 11,6 миллиарда долларов). В этот период времени HP проводила, пожалуй, наиболее агрессивную политику обратного выкупа акций за всю свою историю. К тому же динамика фондового рынка в эти годы отличалась устойчивым восходящим трендом. За 24 месяца 2005-2006 годов индекс Доу-Джонса вырос на 15,6%, или на 1680 пунктов, индекс S & P на 11% или 206 пунктов, а индекс Nasdaq — на 11%, или 240 пунктов. В момент написания этой книги фондовый рынок продолжает расти и демонстрирует абсолютные максимальные значения всех индексов.

В то же время показатели Dell продолжают ухудшаться, и Майкл Делл занимается

радикальным обновлением команды топ-менеджеров, а также пересмотром модели бизнеса компании. Сравнительный анализ финансового положения HP и Dell еще раз напоминает о том, что невозможно точно предсказать перспективы развития той или иной компании, просто изучив несколько ее квартальных финансовых отчетов. На самом деле, анализ финансовых отчетов компании — это не более чем взгляд, брошенный назад, в прошлое; ведь они отражают результаты управленческих решений, принимавшихся когда-то менеджерами, покупателями и т. д. С этой точки зрения, баланс и отчет о прибылях и убытках представляют собой индикаторы финансового здоровья компании в прошлом. Конечно, на их основе можно построить определенную траекторию развития компании в будущем, что невозможно на основе данных на одну определенную дату. Но такой подход заставляет многих аналитиков с Уолл-стрит и из деловых изданий не замечать предстоящих изменений курса компании.

Перспективы деятельности HP и Dell, как и любой другой компании, лучше всего оценивать, анализируя динамику нескольких ключевых показателей. К ним относятся: уровень удовлетворенности потребителей, уровень инноваций, разнообразие мнений среди членов управленческой команды и корпоративная этика. Уровень удовлетворенности потребителей говорит о том, будут ли последние отдавать предпочтение продуктам компании и в будущем или начнут искать альтернативы. Если его значение падает, то через некоторое время неизбежно снизятся объемы продаж, а значит, и валовая прибыль. При этом если удовлетворенность потребителей растет, то через некоторое время увеличится и доля рынка компании. К началу 2004 года стало очевидно, что удовлетворенность потребителей HP растет, в то время как удовлетворенность потребителей продуктов Dell — снижается.

Уровень инноваций, как бы он ни рассчитывался, показывает, приветствует ли компания появление новых идей, новых продуктов или патентов, стремятся ли ее топ-менеджеры брать на себя ответственность за принятие рискованных решений, инвестировать в перспективные разработки, искать новые пути решения старых проблем. Если они предпочитают действовать по старинке, то неизбежно найдется кто-нибудь, кто перехватит инициативу. Сокращение издержек увеличивает прибыль, но не может генерировать объем продаж — это могут сделать только потребители и новые идеи. В то же время растет только та компания, которая наращивает объем продаж. Если HP подает заявку на получение одиннадцати патентов в день, то исполнительный директор

Dell Майкл Делл заявляет, что это сверхвысокий уровень инноваций. Dell долгое время лидировала в ценовой конкуренции и в формировании сети дистрибьюторов, а в результате ее управленцы стали считать эти направления единственным источником конкурентного преимущества на рынке. Завершив поглощение и интеграцию Compaq, HP получила возможность эффективно конкурировать с Dell в сфере прямых дистрибьюторских поставок и структуры затрат; причем в обоих направлениях наблюдался постоянный прогресс, в то время как наш конкурент стоял на месте.

Способность компании искать и реализовывать новые идеи и новые решения непосредственно зависит от разнообразия мнений и темпераментов в ее управленческой команде. Если топ-менеджеры думают и действуют одинаково, то на их заседаниях будет царить спокойствие и согласие; другой вопрос — насколько это способствует рождению новых идей и взглядов? Ведь новое обычно рождается в спорах и противостоянии, порожденных различиями в убеждениях, опыте, и, как бы ни пытались это отрицать, поле и расе. Именно поэтому любая компания заинтересована в формировании неоднородной управленческой команды. Если все думают одинаково и моментально приходят к консенсусу, то процесс принятия решения будет быстрым, легким и удобным, но вряд ли эффективным. В таком случае через какое-то время всегда оказывается, что упущено нечто важное, не учтены какие-то проблемы, недооценен предпринимательский риск. «Противоядием» к соглашательству и единомыслию служит формирование разнородной команды менеджеров, усаживающихся вокруг стола и ожесточенно спорящих по каждому вопросу.

Важно не только собрать за одним столом людей с разными взглядами и подходами, но и дать им возможность на собственном опыте познакомиться с различными сторонами деятельности компании. Если человек долгое время работает в одной должности, его кругозор поневоле сужается, и он инстинктивно начинает защищать свою сферу влияния, свое кресло и привычный способ действий. Попытка сделать что-то новое — это всегда результат вызова со стороны человека с другими идеями, взглядами, а может быть, со стороны новой проблемы, с которой никогда раньше не приходилось сталкиваться. Все компании, независимо от своих успехов в прошлом, рано или поздно попадают в ситуацию, когда проверенные рецепты перестают себя оправдывать — просто мир вокруг изменился. Тогда единственный способ преуспеть состоит в том, чтобы рискнуть и сделать что-то новое. Конечно, действовать по-старому гораздо

удобнее, но инновационный подход дает лучшие результаты.

Мы привыкли говорить о разнообразии личностей на рабочем месте с точки зрения обеспечения «равных возможностей» для всех. Конечно, справедливый подход к каждому человеку независимо от расы, пола и убеждений очень важен. Но в сегодняшнем мире речь идет не только о справедливости, но и о способности победить в конкурентной борьбе, а может быть, даже выжить. Компании и даже страны не могут успешно конкурировать на глобальном рынке, не используя каждую унцию серого вещества, которой они располагают — и неважно, в какой упаковке это серое вещество находится. На уровне всего общества основные проблемы XXI века — терроризм, нищета, эпидемии — слишком сложны, чтобы можно было разрешить их, не привлекая женщин в качестве коллег, предпринимателей, аналитиков. Без этого вряд ли можно достичь удовлетворительных темпов экономического роста, ликвидации эпидемий или эффективного разрешения конфликтов.

Одним из ключевых индикаторов морального здоровья компании являются господствующие в ней этические нормы. Если люди убеждены в том, что результат оправдывает средства, они не остановятся перед нарушением моральных норм, особенно если на них давит руководство или коллеги. Но рано или поздно такой подход начинает оказывать разрушительное воздействие. В конце концов, кто-нибудь переходит черту. И последствия возникают немедленно, так как в нашу эпоху глобальных коммуникаций нельзя хранить что-либо в секрете слишком долго.

Этические нормы — вот что определяет ваше поведение в те моменты, когда никто не наблюдает за нашими поступками и когда мы считаем, что вряд ли кто-то когда-то о них узнает. В современном мире неясные слухи и сплетни могут очень быстро и неожиданно всплыть на поверхность в виде блогов в Интернете, редакционных статей, журналистского расследования или судебного иска. Неважно, что является предметом

этих слухов — закрытые совещания совета директоров, применяемая учетная практика (например, метод признания доходов), политика оплаты труда (например, предоставление опционов задним числом) или коррупция при принятии решений в той или иной области. Чтобы избежать разрушительных последствий неэтичного поведения, менеджеры, сотрудники, исполнительный директор и члены совета директоров должны знать, что цель далеко не всегда оправдывает средства.

Нормы этики намного более суровы, чем нормы права. Именно поэтому наиболее важная часть работы руководителя состоит в предъ-явлении высоких требований к повседневной согласованной работе всей управленческой команды. Именно поэтому руководитель должен как словами, так и поступками постоянно напоминать сотрудникам о важности этических норм, особенно когда их соблюдение не несет особенной выгоды или связано с определенными трудностями. Именно поэтому откровенность и правдивость так важны для любой компании, хотя кое у кого они могут вызывать чувство дискомфорта. Сложную проблему невозможно разрешить, не будучи откровенным с самим собой и со своими сотрудниками. Возможно, удастся отсрочить ее решение, но найти его не удастся.

Я всегда стремилась помочь людям максимально самореализоваться, извлечь все преимущества из тесного сотрудничества. Свобода, обретенная после ухода из HP, позволила мне заняться разработкой управленческих процедур, направленных на достижение этой цели, а также обогатиться новым опытом. Где бы мне ни приходилось выступать, я старалась учиться у своих собеседников, узнавать нечто новое о современных проблемах. Особенно интересно общаться с людьми, занимающими активную жизненную позицию, стремящимися изменить наш мир к лучшему, узнать, какие качества отличают настоящего лидера от остальных. Я была членом совета директоров нескольких компаний в сфере высоких технологий (например, TSMC с головным офисом в Азии). Мне приходилось консультировать и правительственные учреждения (например, я была председателем внешнего консультативного совета ЦРУ). Я отдавала время и средства неприбыльным фондам, занимающимся воспитанием лидеров для развивающихся стран, борьбой с бедностью (например, в качестве члена совета директоров Ассоциации глобального развития, глобальной ассоциации «Голоса жизни», а также соучредителя Африканской академии лидерства). Мне всегда было интересно работать там, где открывались богатые возможности для общения с людьми,

особенно разделяющими мои взгляды, где я могла что-то изменить к лучшему. В большинстве случаев эта работа приносила мне глубокое удовлетворение и давала новые силы. До сих пор ни одно предложение занять штатную должность топ-менеджера не показалось привлекательным настолько, чтобы отказаться от нее.

Опыт этой работы значительно обогатил меня. Я встречала увлеченных, выдающихся людей. Я встречала великих лидеров, причем многие из них не занимали какой-либо официальной должности и не располагали административными возможностями. Но они никогда не использовали свое влияние во зло. Я узнала много нового. Я выросла в профессиональном плане, поскольку у меня постоянно появлялась возможность заняться чем-нибудь новым или использовать накопленный опыт в новой области. *Самый важный урок, вынесенный из этой деятельности, состоит в том, что главным свойством человеческой души является стремление к неизведанному и жажда перемен.*

Читать больше >>