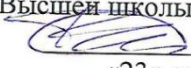


Документ подписан простой электронной подписью  
Информация о владельце:  
ФИО: Кандрашина Елена Александровна  
Должность: Врио ректора ФГАОУ ВО «Самарский государственный экономический университет»  
Дата подписания: 03.07.2023 12:13:58  
Уникальный программный ключ:  
b2fd765521f4c570b8c6e8e502a10b4f1de8ae0d

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования  
САМАРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ЭКОНОМИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ

*Высшая школа менеджмента*

УТВЕРЖДЕНО  
Директор Высшей школы менеджмента  
 Ванина Э.Г.  
«23» сентября 2022г.

## РАБОЧАЯ ПРОГРАММА

**Общий менеджмент**  
(наименование дисциплины (модуля))

Наименование программы: **Программа профессиональной переподготовки  
"Практическое управление маркетингом и продажами"**  
Программу разработал: **Вагин С.Г.**

Самара 2022 г.

## 1. Цель и задачи и дисциплины

**Цель** дисциплины - изложить систему научных знаний, которые составляют теоретическую и методологическую основу управления; дать слушателям основополагающие представления об организациях различных типов и наметить общие направления эффективного управления ими; научить студентов самостоятельно анализировать управленческие проблемы и принимать решения, отвечающие конкретной ситуации.

Исходя из цели в процессе изучения данной дисциплины решаются следующие **задачи**:

- усвоение законов, функций, принципов и методов менеджмента; изучение научных школ управления и современных подходов к менеджменту;
- понимание значения внутренней и внешней среды организации;
- изучить основные этапы становления социологических концепций управления
- проанализировать сущность, понятие и функции социального контроля как механизма поддержания социального порядка.
- изучение понятийного аппарата, моделей и методов в области управления эффективностью бизнеса;
- приобретение навыков применения в практической деятельности инструментов построения эффективной компании для формирования устойчивых конкурентных преимуществ предприятия.

Изучение дисциплины направлено на формирование у обучающихся следующих **компетенций**: ПК-1- способность управлять организациями, подразделениями, группами (командами) сотрудников, проектами и сетями

В результате изучения дисциплины слушатель должен:

**знать:**

- основы менеджмента, как вида управленческой деятельности, методы менеджмента, организационные системы управления
- базовый понятийный аппарат социологии управления
  - основы стратегического планирования;
  - критерии и показатели социальной эффективности управленческой деятельности;
  - теоретические подходы, понятийный аппарат в области комплексного управления эффективностью бизнеса;
  - организационно-экономический механизм управления эффективной компанией.

**уметь:**

- пользоваться навыками разработки комплексной системы менеджмента.
- применять теоретические знания, при исследовании социальных практик;
- выявлять проблемы и оценивать результативность управленческого труда в системе государственной гражданской службы.
- всесторонне обосновывать эффективную бизнес-модель компании;
- строить эффективную организацию на основе современных управленческих технологий.

**владеть:**

- возможностью применять на практике принципы и методы научного управления
- социальными технологиями управленческой деятельности;
- навыками работы с социальной информацией, необходимой для принятия управленческих решений.
- навыками построения эффективной бизнес-модели компании;
- методами эффективного управления конкурентоспособностью компании.

## 2. Содержание дисциплины (модуля)

### 2.1. Объем и виды учебной работы

Общая трудо- емкость, час	Аудиторные занятия (час.), в т.ч.				Самост. работа, час	Промежуточная аттестация, час	Форма проме- жуточной атте- стации
	всего	лекции	практ. занятия	иные ви- ды учеб- ных за- нятий			
50	36	16	16	4	12	2	<b>экзамен</b>

### 2.2. Разделы, темы дисциплины и виды занятий

№ п/п	Наименование темы дис- циплины	Формируемые компетенции	Лекции	Практ зан	иные виды занятий	СР	Конт роль	Всего
1	Тема 1. Роль и содержание курса менеджмента в системе функционирования организации.		2	2		1		5
2	Тема 2. Понятие, сущность, цели, задачи и основные функции менеджмента.		2	2		1		5
3	Тема 3. Организационные структуры управления		2	2	2	1		7
4	Тема 4. Социология управления как отрасль социологического знания		2	2		2		6
5	Тема 5. Теоретические подходы к управлению эффективностью бизнеса		2	2		2		6
6	Тема 6. Стратегии эффективного роста. Современные модели		2	2	2	2		8
7	Тема 7. Построение эффективной модели бизнеса		2	2		1		5
8	Тема 8. Этапы и инструменты построения эффективной организации		2	2		2		6
Контроль							2	2
Итого		ПК-1	16	16	4	12	2	50

### 2.3. Содержание разделов и тем

#### Тема 1. Роль и содержание курса менеджмента в системе функционирования организации.

Эволюция менеджмента. Задачи менеджмента, содержание, основные направления реализации. Потребность и необходимость управления в деятельности человека. Эволюция менеджмента: условия и предпосылки возникновения менеджмента, школы менеджмента. Особенности российского менеджмента.

## **Тема 2. Понятие, сущность, цели, задачи и основные функции менеджмента.**

Менеджмент в системе понятий рыночной экономики. Менеджмент - наука, искусство, опыт. Концепция менеджмента в социальной сфере. Системы менеджмента: функции и организационные структуры. Процессы управления: целеположение и оценка ситуации, принятие управленческих решений. Цели, задачи и основные функции менеджмента: планирование, организация, мотивация, контроль. Цели и задачи управления предприятиями.

## **Тема 3. Организационные структуры управления.**

Понятие ОСУ и принципы ее построения. Виды организационных структур управления. Варианты организационной структуризации: линейные, функциональные, дивизиональные, адаптивные, проектные, матричные.

## **Тема 4. Социология управления как отрасль социологического знания**

Объекты и субъекты социологии управления. Дискуссия о предмете социологии управления. Структура и функции социологии управления. Соотношение предмета социологии управления с другими дисциплинами: социологией организации, государственным управлением, политологией, экономической социологией. Понятийно-категориальный аппарат социологии управления как результат ее междисциплинарного развития. Основные задачи курса.

Управление как вид социальной деятельности. Управление и руководство. Индивидуальное управление и управление группой. Управленческая система, институт управления. Цикл смены управленческой системы.

## **Тема 5. Теоретические подходы к управлению эффективностью бизнеса**

Основные понятия, сходные черты и различия: эффект, эффективность, результативность, экономичность. Эффективность как интегральный показатель деятельности. Матрица эффективности: управление экономичностью и результативностью. Организация как система. Концепция 7S McKinsey и ее роль в управлении эффективностью. Сущность системного управления. BPM (Business Performance Management) (CPM, EPM) – система управления эффективностью бизнеса через совокупность технологий. Инструменты BPM: целеположение, сбалансированная система показателей, бюджетирование, анализ деятельности и оценка результативности, мотивация персонала. Информационная поддержка BPM-системы. Технология управления по целям («management by objective»). Роль бюджетирования в управлении эффективностью.

## **Тема 6. Стратегии эффективного роста. Современные модели**

Стратегии прибыльного роста. Модели DE McKinsey и MACS и их вклад в стратегический анализ диверсифицированных компаний. Модель трех горизонтов роста. Параллельное управление горизонтами. Факторы, учитываемые при определении равновесия. Защита нового горизонта роста. Примеры нестабильных моделей роста. Изучение опыта успешных зарубежных компаний по созданию стратегической лестницы роста. Управление компанией с учетом специфики горизонтов роста: тип лидеров, подход к сотрудникам, цель и результаты планирования, показатели эффективности. Модель McKinsey «Смежные отрасли основного бизнеса».

## **Тема 7. Построение эффективной модели бизнеса**

Структура понятия «устойчивое развитие» производственного предприятия. Генезис понятия «бизнес-модель». Элементы бизнеса, отражаемые в бизнес-модели. Направления практического применения бизнес-моделей. Типы классификаций бизнес-моделей: «Архетипы бизнес-моделей MIT», подходы Г. Чесбро, А. Остервальдера и И. Пинье, А. Солянтэ и др. Карта сети создания ценности В. Элли. Схема бизнес-модели П. Сталера. Интегрированная бизнес-модель Д. Хэмбрика и Дж. Фредериксона. Идентификация элементов бизнес-модели: сегменты потребителей, предложение (продукт или услуга), каналы распределения, отношения с клиентами, потоки доходов, ключевые ресурсы, основная деятельность, ключевые партнеры, структура расходов. Организационная компонента бизнес-модели.

## **Тема 8. Этапы и инструменты построения эффективной организации**

Жизненный цикл организации и ее кризисы. Диагностика организации и Идентификация проблем организационного построения и методов их решения. Основные проблемы эффективного управления организацией. Корректировка организационных структур под стратегию развития организации. Зоны ответственности, принципы координации и нормы управляемости. Взаимосвязь ключевых

чевых показателей деятельности с мотивацией персонала. Моделирование бизнес-процессов организации.

## **2.4. Методические рекомендации по практическим занятиям**

### **Методические указания для преподавателя**

Основное внимание при изучении дисциплины необходимо сконцентрировать на изучении и освоении слушателями основных фундаментальных законов и закономерностей функционирования экономической системы с целью дальнейшего использования приобретенных знаний в будущей профессиональной деятельности.

Необходимо обращать внимание обучающихся на формирование у них представлений о сущности и содержании базовых экономических категорий, позволяющих анализировать основные тенденции развития хозяйственных систем.

Изучение дисциплины проводится в форме лекций, практических занятий, организации самостоятельной работы студентов, консультаций. Главное назначение лекции – обеспечить теоретическую основу обучения, развить интерес к учебной деятельности и конкретной учебной дисциплине, сформировать у студентов ориентиры для самостоятельной работы над курсом.

Основной целью практических занятий является обсуждение наиболее сложных теоретических вопросов курса, их методологическая и методическая проработка. Они проводятся в форме опроса, диспута, тестирования, обсуждения докладов и пр.

Самостоятельная работа с научной и учебной литературой, изданной на бумажных носителях, дополняется работой с тестирующими системами, с информационными базами данных сети Интернет.

#### **Методы проведения аудиторных занятий:**

- лекции, реализуемые через изложение учебного материала под запись с сопровождением наглядных пособий в виде слайдов;

- практические занятия, во время которых студенты выступают с докладами по заранее предложенным темам и дискуссионно обсуждают их между собой и преподавателем; решаются практические задачи (в которых разбираются и анализируются конкретные ситуации) с выработкой умения формулировать выводы, выявлять тенденции и причины изменения социальных явлений; проводятся устные и письменные опросы (в виде тестовых заданий) и контрольные работы (по вопросам лекций и практических занятий), проводятся деловые игры.

**Лекции** есть разновидность учебного занятия, направленная на рассмотрении теоретических вопросов излагаемой дисциплины в логически выдержанной форме. Основными целями лекции являются системное освещение ключевых понятий и положений по соответствующей теме, обзор и оценка существующей проблематики, ее методологических и социокультурных оснований, возможных вариантов решения, дача методических рекомендаций для дальнейшего изучения курса, в том числе литературы и источников. Лекционная подача материала, вместе с тем, не предполагает исключительную активность преподавателя. Лектор должен стимулировать студентов к участию в обсуждении вопросов лекционного занятия, к высказыванию собственной точки зрения по обсуждаемой проблеме.

**Практические занятия** направлены на развитие самостоятельности студентов в исследовании изучаемых вопросов и приобретение профессиональных умений и навыков. Практические занятия традиционно проводятся в форме обсуждения проблемных вопросов в группе при активном участии студентов, они способствуют углубленному изучению наиболее фундаментальных и сложных проблем курса, служат важной формой анализа и синтеза исследуемого материала, а также подведения итогов самостоятельной работы студентов, стимулируя развитие профессиональной компетентности, навыков и умений. На практических занятиях студенты учатся работать с научной литературой, четко и доходчиво излагать проблемы и предлагать варианты их решения, аргументировать свою позицию, оценивать и критиковать позиции других, свободно публично высказывать свои мысли и суждения, грамотно вести полемику и представлять результаты собственных исследований.

При проведении практических занятий преподаватель должен ориентировать студентов при подготовке использовать в первую очередь специальную научную литературу (монографии, статьи из научных журналов).

Результаты работы на практических занятиях должны учитываться преподавателем при выставлении итоговой оценки по данной дисциплине. На усмотрение преподавателя студенты, активно отвечающие на занятиях, и выполняющие рекомендации преподавателя при подготовке к ним, могут получить повышающий балл к своей экзаменационной оценке.

### **Методические указания для слушателей**

Для успешного освоения дисциплины слушатели должны посещать лекционные занятия, готовиться и активно участвовать в практических занятиях, самостоятельно работать с рекомендованной литературой. Изучение дисциплины целесообразно начать со знакомства с программой курса, чтобы четко представить себе объем и основные проблемы курса. Прочитав соответствующий раздел программы, и установив круг тем, подлежащих изучению, можно переходить к работе с раздаточным материалом и учебниками. В лекциях преподаватель, как правило, выделяет выводы, содержащиеся в новейших исследованиях, разногласия ученых, обосновывает наиболее убедительную точку зрения. Необходимо записывать методические советы преподавателя, названия рекомендуемых им изданий. Для того чтобы выделить главное в лекции, полезно заранее просмотреть раздаточный материал, для более полного и эффективного восприятия новой информации в контексте уже имеющихся знаний, приготовить вопросы лектору.

Обращение к ранее изученному материалу не только помогает восстановить в памяти известные положения, выводы, но и приводит разрозненные знания в систему, углубляет и расширяет их. Каждый возврат к старому материалу позволяет найти в нем что-то новое, переосмыслить его с иных позиций, определить для него наиболее подходящее место в уже имеющейся системе знаний. Неоднократное обращение к пройденному материалу является наиболее рациональной формой приобретения и закрепления знаний. Очень полезным в практике самостоятельной работы, является предварительное ознакомление с учебным материалом. Даже краткое, беглое знакомство с материалом очередной лекции дает многое. Слушатели получают общее представление о ее содержании и структуре, о главных и второстепенных вопросах, о терминах и определениях. Все это облегчает работу на лекции и делает ее целеустремленной.

### **Работа с литературой**

При изучении дисциплины слушатели должны серьезно подойти к исследованию учебной и дополнительной литературы. Данное требование особенно важно для подготовки к практическим занятиям.

Особое внимание следует обратить на соответствующие статьи из научных журналов. Для поиска научной литературы по дисциплине следует использовать каталог Электронной научной библиотеки: e-library.ru.

При подготовке к практическим занятиям слушатели имеют возможность воспользоваться консультациями преподавателя. Качество учебной работы слушателей преподаватель оценивает в конце занятия.

## **2.5. Методические рекомендации по самостоятельной работе студентов**

Цель самостоятельной работы – подготовка современного компетентного руководителя и формирование способностей и навыков к непрерывному самообразованию и профессиональному совершенствованию.

Реализация поставленной цели предполагает решение следующих задач:

- качественное освоение теоретического материала по изучаемой дисциплине, углубление и расширение теоретических знаний с целью их применения на уровне межпредметных связей;
- систематизация и закрепление полученных теоретических знаний и практических навыков;
- формирование умений по поиску и использованию нормативной, правовой, справочной и специальной литературы, а также других источников информации;
- развитие познавательных способностей и активности, творческой инициативы, самостоятельности, ответственности и организованности;
- формирование самостоятельности мышления, способностей к саморазвитию, самообразованию, самосовершенствованию и самореализации;
- развитие научно-исследовательских навыков;
- формирование умения решать практические задачи (в профессиональной деятельности), используя приобретенные знания, способности и навыки.

Самостоятельная работа является неотъемлемой частью образовательного процесса.

Самостоятельная работа предполагает инициативу самого обучающегося в процессе сбора и усвоения информации, приобретения новых знаний, умений и навыков и ответственность его за планирование, реализацию и оценку результатов учебной деятельности. Процесс освоения знаний при самостоятельной работе не обособлен от других форм обучения.

Самостоятельная работа должна:

- быть выполнена индивидуально (или являться частью коллективной работы). В случае, когда СР подготовлена в порядке выполнения группового задания, в работе делается соответствующая оговорка;
- представлять собой законченную разработку (этап разработки), в которой анализируются актуальные проблемы по определенной теме и ее отдельных аспектов;
- отражать необходимую и достаточную компетентность автора;
- иметь учебную, научную и/или практическую направленность;
- быть оформлена структурно и в логической последовательности: титульный лист, оглавление, основная часть, заключение, выводы, список литературы, приложения,
- содержать краткие и четкие формулировки, убедительную аргументацию, доказательность и обоснованность выводов;
- соответствовать этическим нормам (правила цитирования и парафраз; ссылки на использованные библиографические источники; исключение плагиата, дублирования собственного текста и использования чужих работ).

### **Формы самостоятельной работы слушателей по темам дисциплины**

В качестве одной из форм самостоятельной работы слушателям предлагается подготовка докладов/рефератов, в том числе с представлением электронной презентации.

Организуя свою самостоятельную работу по дисциплине, слушатели должны выявить рекомендуемый режим и характер учебной работы по изучению теоретического курса, практических занятий и практическому применению изученного материала, по выполнению заданий для самостоятельной работы, по использованию информационных технологий и т.д.

### **Примерная тематика докладов/рефератов**

1. Школа научного управления, классическая школа.
2. Школа человеческих отношений, математическая школа.
3. Основные модели менеджмента.
4. Система функций управления.
5. Внешняя среда организации.
6. Внутренняя среда организации.
7. Социология управления как отрасль социологического знания.
8. Управление как вид социальной деятельности.
9. Основные этапы развития социологии управления в России.
10. Основные особенности групповой деятельности.
11. Особенности дивизиональной организационной структуры
12. Организация как функция менеджмента.
13. Особенности функциональной организационной структуры.
14. Особенности матричной организационной структуры.
15. Функция менеджмента – планирование.
16. Мотивация и потребности. Мотивационный процесс.
17. Процессуальные теории мотивации.

### **Методика написания рефератов и докладов**

**Целью** написания рефератов является:

- привитие студентам навыков библиографического поиска необходимой литературы (на бумажных носителях, в электронном виде);
- привитие студентам навыков компактного изложения мнения авторов и своего суждения по выбранному вопросу в письменной форме, научно грамотным языком и в хорошем стиле;
- приобретение навыка грамотного оформления ссылок на используемые источники, правильного цитирования авторского текста;
- выявление и развитие у студента интереса к определенной научной и практической проблематике с тем, чтобы исследование ее в дальнейшем продолжалось в подготовке и написании курсовых и дипломной работы и дальнейших научных трудах.

**Основные задачи** студента при написании реферата:

- с максимальной полнотой использовать литературу по выбранной теме (как рекомендуемую, так и самостоятельно подобранную) для правильного понимания авторской позиции;
- верно (без искажения смысла) передать авторскую позицию в своей работе;
- уяснить для себя и изложить причины своего согласия (несогласия) с тем или иным автором по данной проблеме.



### **Требования к содержанию:**

- материал, использованный в реферате, должен относиться строго к выбранной теме;
- необходимо изложить основные аспекты проблемы не только грамотно, но и в соответствии с той или иной логикой (хронологической, тематической, событийной и др.)
- при изложении следует сгруппировать идеи разных авторов по общности точек зрения или по научным школам;
- реферат должен заканчиваться подведением итогов проведенной исследовательской работы: содержать краткий анализ-обоснование преимуществ той точки зрения по рассматриваемому вопросу, с которой вы солидарны.

### **Структура реферата.**

#### **7.. Титульный лист.**

Образец оформления титульного листа для реферата.....

**2.Оглавление.** Оглавление – это план реферата, в котором каждому разделу должен соответствовать номер страницы, на которой он находится.

**3.Текст реферата.** Он делится на три части: введение, основная часть и заключение.

А) Введение – раздел реферата, посвященный постановке проблемы, которая будет рассматриваться и обоснованию выбора темы.

Б) Основная часть – это звено работы, в котором последовательно раскрывается выбранная тема. Основная часть может быть представлена как цельным текстом, так и разделена на главы. При необходимости текст реферата может дополняться иллюстрациями, таблицами, графиками, но ими не следует «перегружать» текст.

В) Заключение – данный раздел реферата должен быть представлен в виде выводов, которые готовятся на основе подготовленного текста. Выводы должны быть краткими и четкими. Также в заключении можно обозначить проблемы, которые «высветились» в ходе работы над рефератом, но не были раскрыты в работе.

**4.Список источников и литературы.** В данном списке называются как те источники, на которые ссылается студент при подготовке реферата, так и все иные, изученные им в связи с его подготовкой. В работе должно быть использовано не менее 5 разных источников, из них хотя бы один – на иностранном языке (английском или французском). Работа, выполненная с использованием материала, содержащегося в одном научном источнике, является явным плагиатом и не принимается. Оформление Списка источников и литературы должно соответствовать требованиям библиографических стандартов (см.Оформление Списка источников и литературы).

### **Объем и технические требования, предъявляемые к выполнению реферата.**

Объем работы должен быть, как правило, не менее 12 и не более 20 страниц. Работа должна выполняться через одинарный интервал 12 шрифтом, размеры оставляемых полей: левое – 25 мм, правое – 15 мм, нижнее – 20 мм, верхнее – 20 мм. Страницы должны быть пронумерованы.

Расстояние между названием части реферата или главы и последующим текстом должно быть равно трем интервалам. Фразы, начинающиеся с «красной» строки, печатаются с абзацным отступом от начала строки, равным 1 см.

При цитировании необходимо соблюдать следующие правила:

- текст цитаты заключается в кавычки и приводится без изменений, без произвольного сокращения цитируемого фрагмента (пропуск слов, предложений или абзацев допускается, если не влечет искажения всего фрагмента, и обозначается многоточием, которое ставится на месте пропуска) и без искажения смысла;

- каждая цитата должна сопровождаться ссылкой на источник, библиографическое описание которого должно приводиться в соответствии с требованиями библиографических стандартов.

Подготовка **научного доклада** выступает в качестве одной из важнейших форм самостоятельной работы студентов.

Научный доклад представляет собой исследование по конкретной проблеме, изложенное перед аудиторией слушателей.

Работа по подготовке доклада включает не только знакомство с литературой по избранной тематике, но и самостоятельное изучение определенных вопросов. Она требует от студента умения провести анализ изучаемых государственно-правовых явлений, способности наглядно представить итоги проделанной работы, и что очень важно – заинтересовать аудиторию результатами своего исследования. Следовательно, подготовка научного доклада требует определенных навыков. Подготовка научного доклада включает несколько этапов работы:

1. Выбор темы научного доклада;
2. Подбор материалов;
3. Составление плана доклада. Работа над текстом;
4. Оформление материалов выступления;
5. Подготовка к выступлению.

### **Структура и содержание доклада:**

Введение – это вступительная часть научно-исследовательской работы. Автор должен приложить все усилия, чтобы в этом небольшом по объему разделе показать актуальность темы, раскрыть практическую значимость ее, определить цели и задачи эксперимента или его фрагмента.

Основная часть. В ней раскрывается содержание доклада. Как правило, основная часть состоит из теоретического и практического разделов. В теоретическом разделе раскрываются история и теория исследуемой проблемы, дается критический анализ литературы и показывается позиция автора. В практическом разделе излагаются методы, ход, и результаты самостоятельно проведенного эксперимента или фрагмента.

В основной части могут быть также представлены схемы, диаграммы, таблицы, рисунки и т.д.

В заключении содержатся итоги работы, выводы, к которым пришел автор, и рекомендации. Заключение должно быть кратким, обязательным и соответствовать поставленным задачам.

Список использованных источников представляет собой перечень использованных книг, статей, фамилии авторов приводятся в алфавитном порядке, при этом все источники даются под общей нумерацией литературы. В исходных данных источника указываются фамилия и инициалы автора, название работы, место и год издания.

Приложение к докладу оформляются на отдельных листах, причем каждое должно иметь свой тематический заголовок и номер, который пишется в правом верхнем углу, например: «Приложение 1».

### **Требования к оформлению доклада:**

- объем доклада может колебаться в пределах 5-15 печатных страниц; все приложения к работе не входят в ее объем.
- доклад должен быть выполнен грамотно, с соблюдением культуры изложения.
- обязательно должны иметься ссылки на используемую литературу.
- должна быть соблюдена последовательность написания библиографического аппарата.

### **Критерии оценки доклада:**

- актуальность темы исследования;
- соответствие содержания теме;
- глубина проработки материала;
- правильность и полнота использования источников;
- соответствие оформления доклада стандартам.

По усмотрению преподавателя доклады могут быть представлены на практических занятиях, научно-практических конференциях, а также использоваться как зачетные работы по пройденным темам.

## **2.6. Методические рекомендации по практическим и иным формам занятий**

### **Задание 1**

1. Описать миссию и стратегические цели своей компании, если их нет, то сформулировать.
2. Представить схему организационной структуры компании, если компания крупная, то упрощенную схему
3. Принести с собой на занятия в распечатанном виде и на флешке.

### **Учебная литература из электронной библиотеки СГЭУ:**

1. Хейзер Дж., Рендер Б. Операционный менеджмент. 10-е изд. / Пер. с англ. под ред. А. Чернова. — СПб.: Питер, 2015. — 1056 с.: ил. — (Серия «Классика МВА») <https://ibooks.ru/reading.php?productid=350529>
2. Пирс П Дж., Робинсон Р. Стратегический менеджмент. 12-е изд. — СПб.: Питер, 2013. — 560 с.: ил. <https://ibooks.ru/reading.php?productid=339940>

### **Задание 2**

Прочитать 5 статей к занятию и сформировать собственное мнение по вопросу "Инновации - это благо? А если их оценивать глазами работодателя или работника?"

Обратите внимание, что сейчас в мире можно выделить 3 тренда:

1. появление роботов, способных заместить рабочие места
2. много дешевых денег
3. в западный мир пришли мигранты

Оцените инновации с этой точки зрения

### **Многообещающая технология может уничтожить человечество**

Футуролог Джеймс Баррат – о том, какие риски несут инновации  
04.07.2016

**На конференции ЦИПР футуролог, автор книги "Последнее изобретение. Искусственный интеллект и конец человеческой эры" Джеймс Баррат рассказал корреспонденту "Денег" Светлане Рагимовой, каким образом технологии могут сделать наше будущее мрачным.**

**Какую из проблем, связанных с технологическим прогрессом, вы считаете главной?**

— Главный вызов для технологической индустрии сегодня — необходимость научиться управлять технологиями. Мы должны создавать инновации, которые в будущем принесут нам и планете пользу, а не вред.

В цифровую эпоху нет недостатка в инновационных идеях и капитале, чтобы их подпитывать. Но мы недостаточно вкладываем умственных усилий в то, чтобы предвидеть негативные последствия стремительного развития продуктов. К примеру, компания Rethink Robotics создала робота по имени Baxter, который может своими "руками" производить множество операций, выполняемых сейчас на заводах людьми. Робот стоит всего \$20 тыс., это годовая зарплата человека, работающего на заводе в США. Baxter готов трудиться за эти деньги три смены вместо одной, никогда не заболит и не уйдет в декрет. Если бы наблюдался дефицит рабочих рук на заводах, робот был бы прекрасным решением.

Но в реальности эта деятельность дает возможность выживать миллионам семей.

В то же время идет международная гонка по созданию автономных боевых роботов и дронов, в которой участвует 52 нации. Самые продвинутые роботы будут убивать автономно, без участия людей в принятии решений.

Создание Wahter и боевых автономных роботов может принести огромные прибыли корпорациям. Но нам нужно спросить себя: станут ли эти инновации вкладом в позитивное будущее? Если это не так, достаточно ли у нас ума и дисциплины, чтобы перефокусировать их разработку?

**Что вы думаете об идее минимального гарантированного дохода? Суть ее в том, что гражданам не обязательно работать, чтобы выжить,— государство выдает им достойное пособие, и они могут заниматься только тем, что любят. Придумавшие это считают, что так люди станут счастливее...**

— Минимальный гарантированный доход — привлекательная идея для развитых стран, но совершенно нереалистичная для неразвитых. В развитых странах выплата определенной суммы один раз в год — это решение, которое помогло бы уменьшить потери государства и бюрократическую волокиту, возникающие при выплате множества небольших сумм, как это происходит сейчас. Проблема в том, что идея не работает, когда миллионы людей в ближайшее десятилетие лишатся работы из-за машин. Мы вступаем в эру масштабной безработицы и экономического сдвига, вызванных цифровой революцией и подъемом искусственного интеллекта (ИИ), робототехники, автоматизации. Согласно исследованию MIT (Массачусетский технологический институт.— "Деньги"), в ближайшие 20 лет половина рабочих мест будет автоматизирована. Только в США беспилотные автомобили отберут работу у пяти миллионов профессиональных водителей. Семь миллионов клерков, отвечающих за ввод данных, и сотрудников бэкофиса тоже вскоре потеряют работу. ИИ глубоко внедрится и в другие профессиональные сферы — бухгалтерию, журналистику, медицину, юриспруденцию.

Почему минимальный гарантированный доход — плохая идея, если речь идет об относительно крупных масштабах? Потому что деньги на выплаты придется изымать в виде налогов у корпораций вроде Apple и Google, которые зарабатывают на цифровой революции. Но эти компании и им подобные очень талантливы в уходе от налогов. Если коротко, они зарабатывают в странах с высокими налогами, но показывают свою прибыль там, где налоги низкие или вообще отсутствуют, как в Ирландии.

Второе ложное суждение, которое лежит в основе идеи минимального гарантированного дохода,— то, что работники, обладающие определенными профессиональными навыками, будут вполне нормально себя чувствовать, даже если у них нет осмысленной работы. Конечно, некоторые предпочитают быть безработными. Другие будут более продуктивно использовать "субсидированный" образ жизни. Но большая часть работников — "синие" и "белые воротнички" — обретают ощущение осмысленности жизни и собственной значимости через успехи в работе, за которую получают деньги. В автоматизированном мире у них этой возможности не будет. Отберите рабочие места, доход — получите нестабильную массу несчастных граждан.

Надеюсь, корпорации извлекли урок из истории Генри Форда, инноватора, который привнес метод конвейерной сборки в автомобильное производство. Он понял, что его компания разорится, если его собственные заводские рабочие не смогут позволить себе покупать машины, которые собирают. Создатели продуктов, получающие преимущество благодаря цифровой революции, должны спросить себя: кто будет покупать их продукцию, если работа будет лишь у небольшого количества людей?

**С точки зрения потребителя технологии развиваются невероятно быстро. Но для специалистов очевидно, что будущее наступать не слишком торопится. То, что было изобретено 20-30 лет назад, находит реальное применение лишь сейчас. Хороший пример — экспертные системы, которые только начинают использоваться в бизнесе. В медицине каждый день делаются фантастические открытия, но в практику их внедряют минимум лет через двадцать. Слишком рано говорить о сингулярности, не так ли?**

— Применение экспертных систем (сейчас это такая же "античная" идея, как фондю) было ограничено недостаточным количеством данных, низкой процессорной скоростью и техниками программирования. Сейчас уже нет этих барьеров для технологий глубокого машинного обучения и подкрепленного обучения (reinforcement learning). Пришло время для этих инноваций. AlphaGo, программа компании DeepMind, которая одержала победу над чемпионом мира по игре го в четырех из

пяти партий, использовала обе эти техники.

IBM Watson (компания поместила бренд в название наиболее интересного своего приобретения) — это модель для нового типа экспертных систем для юриспруденции, медицины, фармакологических исследований, бизнес-аналитики и т. д. Watson и технология, которая лежит в основе AlfaGo, — это лишь начало. Думаю, мы увидим теперь экспоненциальное развитие таких систем и такой же рост их применения.

Стоит ли ждать технологической сингулярности (имеется в виду создание машин, которые умнее людей) в ближайшее время? Думаю, имеет смысл говорить о ближайших двух десятилетиях. Подумайте вот о чем. Мы создали машины, которые обыгрывают нас в го и шахматы, лучше нас в навигации, в доказательстве теорем, распознавании объектов, в диагностике рака и многом другом. Мы создали виртуальных физиков, которые руководят исследованиями в лабораториях. Не так давно мы создали машины, которые лучше нас в исследовании и разработке искусственного интеллекта. В дальнейшем именно машины, а не мы, люди, определяют скорость развития ИИ.

Можно посмотреть на это и с другой стороны. Десятки корпораций и различные государства вливают миллиарды долларов в создание машин с человеческим уровнем интеллекта. Google, IBM, Baidu — лишь некоторые из тех, кто открыто стремится к этой цели. Согласно данным McKinsley, инвестиции в искусственный интеллект и робототехнику достигнут \$10-20 трлн к 2025 году.

Если сейчас и кажется, что будущее наступает медленно, уверяю вас, это ощущение скоро изменится.

**Как, на ваш взгляд, меняются люди как биологический вид? Мы прогрессируем или наоборот? Куда ведут нас новейшие технологии?**

— В своих наиболее совершенных проявлениях продукты цифровой революции, такие как интернет, робототехника, автоматизация, объединяют нас, а не разделяют, они не способствуют регрессу.

Наука об ИИ требует наиболее глубокого погружения во внутреннюю жизнь человека, так как затрагивает психологию, логическое мышление, восприятие, неврологию и даже этику. То есть речь идет о способностях и идеях, которые делают нас теми, кем мы являемся. Мы должны получить пользу от такого интенсивного исследования самих себя. Некоторые считают, что мы неизбежно сольемся с этими технологиями и станем улучшенной, более умной и долго живущей версией Homo Sapiens.

ИИ обладает гигантским потенциалом улучшения человеческой жизни, он способен фундаментально изменить то, кем мы являемся как биологический вид. Но, к сожалению, это сопровождается большими рисками.

**Какой эффект вам хотелось бы получить от своих прогнозов как футурологу и как человеку?**

— Я бы хотел, чтобы понимание рисков, которые несет с собой ИИ, достигло критической массы в общественном сознании. Хотелось бы, чтобы как можно больше людей так же, как я, понимали, что самая важная задача человечества — позаботиться о безопасном развитии искусственного интеллекта. Когда я начал собирать данные для своей книги "Наше последнее изобретение", редко кто осознавал опасность ИИ всерьез. Сегодня, всего лишь несколько лет спустя, выдающиеся специалисты в области технологий и технологические энтузиасты, включая Илона Маска, Билла Гейтса, Стивена Хокинга, Стюарта Рассела, публично заявляют, что многообещающая, сулящая большие прибыли технология может уничтожить человечество.

Меня поддерживает группа MIRI (Machine Intelligence Research Institute, Институт исследований машинного интеллекта. — "Деньги"), которая работает над созданием безопасного ИИ уже больше десяти лет. Недавно сформированный Future of Life Institute (Институт будущего жизни) объединил философов и разработчиков искусственного интеллекта для контроля ИИ, чтобы он создавался безопасно и согласно этическим принципам. Эстонский предприниматель Ян Таллин открыл фонд для финансирования стартапов, который поддерживает несколько групп, работающих в тех же направлениях. Илон Маск и его коллеги выделили \$1 млрд на OpenAI — организацию, созданную для развития опенсорсной (то есть с открытым кодом) разработки технологий ИИ, чтобы предотвратить появление опасной монополии суперинтеллектуальных машин. Окно времени, когда можно сделать ИИ безопасным для будущего, небольшое. Глядя на все эти проекты, могу сказать, что у нас есть шанс побороться. Интересно, когда в России появятся организации, созданные разумными адептами тех-

нологий, которые будут заниматься безопасностью ИИ?

**Инженеры и ученые часто вдохновляются идеями футурологов и научных фантастов в своей деятельности. Таким образом, последние несут ответственность за то, куда движется человечество. А вы чувствуете свою ответственность? Бывает ли так, что какой-то прогноз вы не обнаружите?**

— Чудесный вопрос. Я написал свою книгу именно для того, чтобы попытаться повлиять на будущее, предупредить общество о реальных рисках создания ИИ в отсутствие правил техники безопасности. Буду счастлив взять на себя ответственность, когда смогу убедить хотя бы одного человека, что мы играем с огнем.

Мы, люди, играем с огнем постоянно. Но пока наш инстинкт самосохранения сработал лишь раз — когда создали технологию на основе ядерного распада. Мы все думаем об ИИ как о способе сделать смартфон умнее, а наши зады — крупнее, а следовало бы понять, что ИИ похож на ядерный распад: технология обещает фантастические преимущества и одновременно несет огромную угрозу. Разрабатывать ее необходимо крайне аккуратно.

Мои прогнозы довольно мрачные, но я еще не публиковал самых мрачных. В нашей галактике миллиарды звезд. Рядом с каждой могут быть обитаемые планеты. Во вселенной миллиарды галактик. Совершенно определенно где-то есть разумная жизнь, возможно, существуют миллионы цивилизаций, которые процветают или находятся в упадке. Настолько ли мы умны, чтобы выживать достаточно долго для того, чтобы встретиться с ними? Как много из тех далеких цивилизаций выбрали необдуманный путь технологических инноваций и тем самым закрыли себе дверь в будущее?

### **Враги инноваций: почему правительства запрещают новые технологии**

Мало кто отвергает технический прогресс просто из-за невежества. Противникам новых технологий важно сохранить свой статус, будь то работа на молочной ферме или власть над целой страной. Считается, что новые технологии способны решить важнейшие общественные проблемы и служат стимулом для экономического роста. Однако на пути внедрения инноваций встречаются барьеры: правительства иногда напрямую запрещают новые технологии, причем даже те, которые могли бы принести долгосрочные выгоды.

#### **Опасный станок**

Возьмем, к примеру, печатный станок. Помимо прочего он стал настоящим подарком для мировых религий, которые получили эффективный инструмент распространения священных текстов. Однако в Османской империи почти 400 лет запрещали печатать Коран. В 1515 году султан Селим I постановил, что «занятия наукой книгопечатания караются смертью».

Зачем было отвергать такую полезную технологию? Как объясняется в моей книге «Инновации и их враги: Почему люди сопротивляются новым технологиям», дело не только в том, что людям свойственно бояться неизвестного. Сопротивление прогрессу основано еще и на страхах, что радикальные перемены приведут к потере рабочих мест, доходов, власти и идентичности. Правительствам зачастую кажется, что легче запретить новую технологию, чем адаптироваться к ней.

Запретив печатать Коран, османские власти отсрочили потерю работы писцами и каллиграфами. Впрочем, защита рабочих мест была для них не главным мотивом: в 1727 году они разрешили печатать тексты светского содержания, несмотря на протесты каллиграфов, которые сложили свои чернильницы и перья в гробы и прошли маршем по Стамбулу.

А вот религиозные тексты и знания — другое дело. Они были скрепами, соединявшими общество и служившими опорой власти. Сохранение монополии на распространение этих знаний было критически важным для поддержания авторитета султанов. Они боялись повторить путь римского папы, чей авторитет серьезно пострадал в ходе протестантской Реформации, причем ключевую роль в распространении новых идей среди верующих сыграл тогда печатный станок.

#### **Гибель «правильной еды»**

Разумеется, возведение барьеров на пути технологических инноваций не всегда начинается с правительств. Введения запретов от властей могут требовать люди, корыстно заинтересованные

в сохранении статус-кво. Они могут добиваться их с помощью протестов: так поступили османские каллиграфы, так поступили ирландские противники генетически модифицированной картошки в 2002 году, которые отправились маршем на Дублин из-за «гибели правильной еды».

Противники новых технологий могут прибегать к клевете, дезинформации и даже демонизации (этот метод хорошо помогал им в прошлом). В 1674 году английские женщины подписали петицию против кофе, утверждая, что он вызывает бесплодие, поэтому его можно пить только людям старше 60 лет (а это был очень маленький рынок в то время). Через год король Карл II приказал закрыть кофейни, хотя, скорее всего, не из-за слухов о бесплодии, а желая защитить рыночную долю других напитков, в частности алкоголя и недавно появившегося чая.

В XIX веке американская молочная индустрия развязала схожую кампанию по дезинформации в отношении маргарина, утверждая, что он вызывает бесплодие, малорослость и облысение мужчин. Противники так называемого бычьего масла заявляли, что в маргарине содержатся «зараженная и гнилая говядина, дохлые лошади, дохлые свиньи, дохлые собаки, бешеные собаки и павшие овцы».

В ответ федеральное правительство ввело ограничения на маргарин, причем по всем направлениям: маркировка, как сегодня с генно-модифицированной едой, использование искусственных красителей, условия транспортировки между штатами. Новые налоги еще больше укрепили первенство масла. В 1886 году конгрессмен из Висконсина прямо заявил, что «намерен уничтожить производство этой вредной смеси, обложив его налогами вплоть до полного исчезновения».

Сопrotивление тракторам в начале 1900-х приняло несколько иную форму. Производители и торговцы рабочим скотом боялись механизации, однако понимали, что не могут улучшить свой товар быстрее, чем инженеры улучшают свой, поэтому заблокировать распространение тракторов было невозможно. Но они попытались предотвратить отказ от животных на фермах, начав кампанию по восхвалению их достоинств. Конная ассоциация Америки выпустила буклет, в котором говорилось, что «мул — это единственный на свете безопасный трактор». Ассоциация также подчеркивала, что лошади способны к самовоспроизводству, в то время как тракторы со временем обесцениваются.

#### Подготовиться к переменам

Люди практически никогда не отвергают технологический прогресс просто из-за невежества. Они борются за то, чтобы защитить собственные интересы и сохранить средства к существованию, будь это работа на молочной ферме или руководство правительством. Понимание этого нюанса критически важно, поскольку мы постоянно пытаемся использовать новые технологии для улучшения жизни людей и окружающей среды.

Избежать возведения барьеров на пути технологического прогресса можно, лишь понимая их возможные негативные последствия и смягчая их. Например, расширение возможностей машин приводит к тому, что роботы заменяют все больше и больше работников. Не за горами время, когда роботы смогут не только выполнять сложные задачи, но и учиться будут быстрее, чем человек. Многие работники разделят судьбу скота на фермах, они станут просто ненужными.

Однако если мы признаем эти потери и заранее займемся их устранением, то сможем избежать негативной реакции на потенциально полезные инновации, в том числе на прогресс в робототехнике. Главное — концентрироваться на «инклюзивных инновациях». Они должны гарантировать, что люди, проигрывающие из-за отказа от старых технологий, получают широкий доступ к выгодам новых технологий. Только тогда мы сможем воспользоваться человеческой креативностью в полной мере.

#### **Лишние люди: как роботы оставят без работы «синих» и «белых воротничков»**

Автоматизация заводов уже оставила без работы множество рабочих, теперь пришел черед и сотрудников офисов. Но есть и хорошие новости: богатые страны будут платить своим гражданам гарантированный доход/

На прошлой неделе зампреда правления Сбербанка Вадим Кулик рассказал, что крупнейший банк России внедряет робота-юриста, который может высвободить около 3 тыс. рабочих мест. Это не значит, что юристов сразу уволят, они подпадут под программу переобучения.

Роботы для формирования исковых заявлений в Сбербанке — наглядная иллюстрация мощного глобального тренда. Основная угроза для рынка труда сейчас это не трудовая миграция и не перенос

рабочих мест в развивающиеся страны, как это было еще несколько лет назад. Главная опасность — роботы, они в ближайшие десятилетия могут взять на себя половину функций, за которые сейчас платят людям. Эту тенденцию аналитики считают революционной, а значит, требующей фундаментальных изменений во всем обществе — и в экономике, и в образовании, и в социальном обеспечении.

#### Восстание машин

В начале января Ford Motor Co. заслужила похвалу своего упорного критика Дональда Трампа. «Спасибо, что решили не строить завод в Мексике и создать 700 рабочих мест в США, — написал новый президент в Twitter. — Это только начало, дальше будет больше».

Еще будучи кандидатом, Трамп постоянно ругал американские компании, особенно автопроизводителей, за то, что они экспортируют рабочие места в более дешевые страны. Он даже грозился ввести 35-процентную пошлину на машины, произведенные в Мексике. Казалось бы, отказ Ford от своих планов — явная победа радетеля об американском рынке труда. Однако американским рабочим от этой победы достанется немного. Как отмечает Bloomberg, 700 рабочих мест в Мичигане, вотчине Ford, появятся в результате инвестиций \$700 млн: «На фоне дебатов на тему, заберут ли роботы все рабочие места, такое количество наймов выглядит пугающе низким для инвестиций такого масштаба».

Эти дебаты идут уже не первое десятилетие. Еще в 1955 году Генри Форд II спорил с профсоюзным лидером в таком духе: «Как вы заставите роботов платить вам взносы?» «А как вы заставите роботов покупать ваши машины?» — парировал тот. С тех пор автомобили сами стали гораздо ближе к роботам — некоторые из них уже ездят без водителя, а конфликт между обществом и технологиями стал более явным. Зачем платить людям, если устройство работает дешевле и лучше? На что жить людям, если их труд не нужен?

В 2015 году дискуссию о конфликте между автоматом и человеком вывел на новый уровень Мартин Форд (не из династии автопроизводителей, а писатель-футуролог и программист). В книге «Роботы наступают. Развитие технологий и будущее без работы» он предсказывал, что устройства нанесут такой удар по рынку труда, что дело дойдет до уличных беспорядков, но затем люди станут «более продуктивными и изобретательными».

Вытеснять человеческий труд машины в первую очередь будут на тех участках, которые можно автоматизировать, то есть там, где процессы предсказуемы. «Какие виды работ предсказуемы на фундаментальном уровне? В эту категорию попадают многие навыки. И не только низкоквалифицированный труд. Люди с дипломами колледжей и даже университетов, юристы например, делают в конечном итоге предсказуемые вещи», — говорил футуролог, получивший от Financial Times и McKinsey премию за лучшую деловую книгу года.



## Потенциал автоматизации

Какую часть работ можно автоматизировать с существующими технологиями, %



Источник: McKinsey Global Institute

© РБК, 2017

### Ненужные профессии

McKinsey — одна из крупнейших в мире консалтинговых групп — выпустила с тех пор несколько исследований, в которых описывает предстоящие потрясения на рынке труда. Из них следует, что от автоматизации не застрахован никто: ни дворники, ни «белые воротнички». Последнее из них, выпущенное в январе 2017 года, обращает внимание на следующее: «Практически в каждой профессии есть множество видов деятельности, и в каждом из них разные требования к автоматизации. При нынешних технологиях очень немногие профессии — меньше 5% — могут быть полностью автоматизированы. Однако для частичной автоматизации потенциал есть почти во всех. По нашим оценкам, почти половина функций, за которые платят работникам, может быть автоматизирована с помощью известных технологий». В расходах на оплату труда по всему миру это \$14 трлн в год, подсчитали исследователи, в США — \$2,7 трлн.

Больше всех пострадают работники гостиничного и ресторанного секторов. Там можно автоматизировать 75% функций, выполняемых людьми. На втором месте добыча полезных ископаемых — почти две трети работ можно предоставить машинам.

В производстве будущее выглядит более стабильным — там, по оценкам McKinsey, можно автоматизировать до 30% имеющихся функций. Но эта устойчивость объясняется тем, что уровень автоматизации в промышленности и так довольно высок, при этом скорость, с которой устройства будут вытеснять людей, ограничена самими масштабами промышленности — роботов нужно много, а стоят они дорого.

Это временное преимущество людей. По данным Международной федерации робототехники, в 2015 году было продано 254 тыс. производственных роботов, на 15% больше, чем годом ранее, и в три раза больше, чем в 2003 году. В деньгах продавцы выручили \$11,1 млрд — на 9% больше, чем в 2014-м. То есть эти устройства стремительно дешевеют.

Локомотивом роста стала промышленность — там закупки в 2015-м составили на 33% больше, чем годом ранее. Быстрее всех секторов промышленности автоматизировалось производство элек-

троники, где закупки роботов увеличились на 41%. Это неудивительно для самой динамичной и кредитоспособной отрасли, которая, по сути, сама — неотъемлемая часть производства роботов.

Например, в декабре стало известно, что Foxconn, тайваньский производитель электроники, выпускающий помимо прочего самое большое в мире количество айфонов, к 2020 году намерен избавиться от большинства человеческих рабочих мест. С этой целью Foxconn, в которой сейчас трудятся 1,2 млн человек, производит по 10 тыс. роботов в год.

План компании по автоматизации состоит из трех стадий. На первой машины заменят людей там, где им работать опасно или неинтересно (то есть где они быстро «выгорают», потому что чувствуют себя машинами). Затем будут переоборудованы целые конвейеры, чтобы сократить количество роботов, «нанятых» для замены людей на первой стадии. И наконец, на целых заводах людей станут использовать только для задач логистики, тестирования, большинство рабочих мест там исчезнет. Уже теперь на заводах Foxconn в Китайской Народной Республике действуют десять конвейеров «без освещения», где люди отсутствуют совсем.

Этот план — серьезное испытание для Foxconn, пишет The Verge. Риски есть и внутренние, и внешние. Внутренние — люди в Китае все еще стоят дешевле роботов, если учесть стоимость покупки, установки и обслуживания последних. Когда падающая цена роботов достигнет стоимости людей и когда автоматизация окупится — такой же вопрос для футурологов, как и для экономистов.

Внешние риски — со стороны государства. Китайское правительство выдало Foxconn массу преференций в виде прямых субсидий, льготных энерготарифов и готовой инфраструктуры на миллиарды долларов, и все для того, чтобы корпорация создавала рабочие места, а не уничтожала их. Объявленный план непосредственно борется с этой целью правительства, оно может отменить дарованные льготы, а тогда инвестиции в замену дешевых людей на дорогих роботов окажутся более долгосрочными, чем рассчитали в Foxconn.

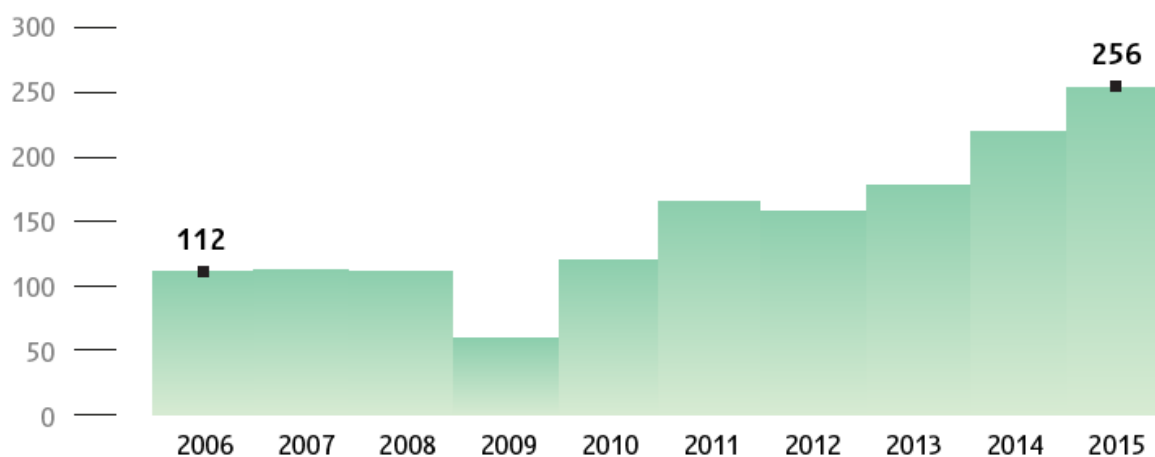
Самым большим покупателем роботов все еще остается автопроизводство — на него приходится почти 40% роботов в промышленности. Но рост закупок в этом секторе намного медленнее, чем в электронике или, например, машиностроении.

Исследования McKinsey, впрочем, предлагают сместить точку зрения на перспективы, ожидающие рынок труда: нужно смотреть не на конкретные секторы, а на квалификацию людей, это даст более четкое представление, как изменится рабочий график — и доход — трудящихся в обозримом будущем.

Люди, занятые предсказуемыми физическими задачами (это 19% всех работников), могут быть заменены на 81%. Следующие за ними кандидаты на вылет — сотрудники, занятые в обработке данных: 16% всех занятых, за которых роботы могут выполнять 69% задач.

И речь далеко не только о роботах типа Hadrian X, способных укладывать по 1 тыс. кирпичей в час (раз в десять больше, чем команда из двух человек). И даже не о роботах Tally, выполняющих функции мерчандайзеров, — они следят за ассортиментом и раскладкой товаров в крупной рознице. Революция коснется и врачей, где, с одной стороны, каждая конкретная операция в той или иной степени непредсказуема, а с другой — на медицинских работников возложена обработка большого массива данных, с которой справятся и программы. В финансовом секторе, где, как и в здравоохранении, важно осмысление множества факторов и интуиция, недоступные пока роботам, автоматизировать можно до 43% функций, полагает McKinsey. У ипотечных брокеров, например, 90% времени уходит на обработку заявок, все это можно автоматизировать, то есть лишить людей нынешних заработков.

## Поставки промышленных роботов (тыс. единиц)



Источник: World Robotics

© РБК, 2017

### Гарантированный доход

Обратная сторона роботизации — массовая безработица. Правительства не хотят волнений, о которых предупреждает Мартин Форд. Способов борьбы с нашествием роботов у них два. Первый — протекционизм, тот, что исповедуют Дональд Трамп и китайское правительство. Первый полагает, что люди будут жить лучше, если на их занятость не смогут посягать иностранцы — не важно, где, в Америке или за границей. Другие — что нужно перетягивать работодателей к себе.

Можно, например, ввести налог на автоматизацию труда. Но частные аналитики считают, что ни технологический прогресс, лишаящий работников привычных функций, ни международное перетекание труда не остановить. Причем миграция работ — явление, под которое уже поздно приспосабливаться, оно произошло, а вот к технологической революции, которая только началась, еще можно адаптироваться.

Для этого нужно изменить систему обучения. Подрастающие поколения должны учиться не наукам, а навыкам быстрого получения новых знаний и умений. Причем постоянно. Уже сейчас настоящие и будущие работники должны быть готовы осваивать либо новые квалификации в рамках своей профессии, либо вне ее. И некоторые корпорации уже занялись этим. Например, предлагают «нанодипломы» за получение не теоретических, а практических знаний и опыта.

Но как человеку, вынужденному учиться быстрее робота, содержать себя, пока он тратит больше времени на образование, чем на производство? Для этого, полагает Мартин Форд, необходимо платить всякому гражданину прожиточный минимум, за обучение давать бонусы, а все, что он заработает сверх минимума, освободить от налогов (или, по крайней мере, снизить их): «Тогда гарантированный доход выльется в рост предпринимательства. Говорят, что гарантированный доход приведет к лени и разрушит экономику. А я думаю, что, напротив, подтолкнет нас к предпринимательству и более рискованному поведению».

Какой бы социалистической ни выглядела эта идея «от каждого по способностям, каждому по труду», Форд не единственный ее сторонник. О необходимости гарантированных выплат каждому говорил и Сэм Альтман, глава крупнейшего в Кремниевой долине инкубатора стартапов YCombinator — в конце концов, чтобы предотвратить социальные волнения, лучше заплатить заранее, потом может быть поздно. Даже легендарный венчурный предприниматель Илон Маск, глава SpaceX, полагает, что другого пути нет: «Роботы заберут вашу работу, а правительство будет платить вам зарплату». А некоторые правительства уже в шаге от такого решения. В Швейцарии прошлым летом был референдум по вопросу, вводить ли минимальные выплаты для всех граждан по \$2,5 тыс. в месяц. Решение было отрицательным, но в других европейских странах — Франции, Финляндии — политики и чиновники включили это решение в свои программы.

## Эксперты Давоса назвали главные риски для человечества в 2017 году

Экологические и геополитические проблемы несут главную угрозу человечеству в 2017 году, считают эксперты форума в Давосе. Крайне вероятны также массовая миграция, крупные теракты и масштабное хищение цифровых данных

Экологические и геополитические проблемы несут главную угрозу человечеству в 2017 году. К такому выводу пришли эксперты Всемирного экономического форума (ВЭФ) в Давосе, следует из очередного ежегодного доклада форума о глобальных рисках Global Risks Report 2017, с которым ознакомился РБК.

Всего эксперты определили 30 глобальных рисков, а также 13 тенденций, которые могут усилить их или изменить соотношение между ними. Риски подразделяются на пять категорий: экономические, экологические, геополитические, социальные и технологические. По сравнению с предыдущим годом их состав практически не изменился. Единственное исключение — новый риск «неэффективности регионального и глобального управления», определяемый как неспособность региональных и глобальных структур решать экономические, геополитические и экологические проблемы.

В десятке наиболее вероятных рисков 2017 года — три из сферы экологии и три из геополитики, при этом экологические выше: два из них вошли в топ-3 глобальных рисков. Это экстремальные погодные явления и масштабные стихийные бедствия. В десятку вошли также риски антропогенных экологических катастроф.

В прошлом году в сфере изменения климата был достигнут значительный прогресс: более ста стран, в том числе ведущие экономики мира — США и Китай, ратифицировали Парижское соглашение по климату 2015 года, регулирующее меры по снижению углекислого газа в атмосфере, отмечается в докладе. Тем не менее изменения в политической сфере Европы и Северной Америки несут угрозу этим достижениям, предупреждает ВЭФ.

### Между державами доверия нет

Вторая по значимости категория рисков — геополитика. Среди них самый опасный — крупные теракты, за ними следуют межгосударственные конфликты и неэффективное госуправление. Возрастанию геополитических рисков способствует целый ряд факторов, уверены эксперты ВЭФ. В их числе односторонний подход к решению международных вопросов вместо необходимых коллективных усилий мирового сообщества. Кроме того, страны открыто обвиняют друг друга во вмешательстве в свои внутренние дела. «Годами президент Путин обвинял США в стремлении подорвать стабильность мировой системы и суверенитет России, а в 2016 году Агентство национальной безопасности США обвинило Россию во вмешательстве в президентские выборы в Америке», — отмечается в докладе.

Геополитической напряженности способствует и неэффективность государственных властей. В Сирии она спровоцировала гражданский конфликт, который заставляет людей мигрировать в страны, испытывающие серьезные экономические проблемы, такие как замедляющийся рост ВВП и усиливающееся неравенство, приводят пример эксперты ВЭФ. Разногласия мировых держав парализуют работу ООН, препятствуя прекращению конфликта и оказанию гуманитарной помощи находящемуся в зоне боевых действий мирному населению.

Риски конфликтов усугубляются технологическими новшествами. В таких сферах, как военная робототехника и искусственный интеллект, ускоряется гонка вооружений, следует из доклада ВЭФ. На этом фоне эксперты форума отмечают инертность и медлительность институтов, ответственных за обеспечение глобальной безопасности.

### Болезненный поиск идентичности

На третьем месте — риски технологические: мошенничество с личными или служебными данными или их хищение, достигшее «беспрецедентных масштабов». В числе наиболее вероятных технологических рисков ближайшего десятилетия эксперты назвали масштабные кибератаки (шестое место в десятке). Они также сходятся во мнении, что в ближайшие годы деструктивное влияние технологий на непродовольственные отрасли экономики лишь усилится: стремительное развитие робототехники, сенсоров и машинного обучения будет вытеснять человеческий труд из сферы услуг.

В десятку также вошли риски социальные и экономические — масштабная вынужденная миграция и незаконная торговля (включая отмывание денег, контрабанду и т.д.) соответственно. Внезапный

приток мигрантов увеличивает давление на социальные системы и ресурсы, следует из доклада. Так, в 2015 году в Европу прибыли 1 млн мигрантов — это в четыре с лишним раза больше, чем в 2014 году. Кроме того, поддержка гражданами Великобритании выхода страны из ЕС была расценена как реакция на неконтролируемый приток гастарбайтеров, считают эксперты ВЭФ.

Вопросы идентичности и культуры лежат в основе самых кардинальных перемен в политической жизни Запада в 2016 году — победы республиканцев на партийных выборах и их кандидата на выборах президента в США и Brexit в Великобритании, утверждают авторы доклада. Они отмечают укрепление позиций национально ориентированных партий в ЕС и рост поддержки их идеологии. К ключевым социальным тенденциям за пределами ЕС эксперты ВЭФ отнесли усиление поляризации общества в Турции (в июле в стране была предпринята попытка военного переворота), а также утверждение Россией своей национальной политической идентичности посредством проведения все более жесткой международной политики.

В десятку наиболее вероятных рисков 2017 года эксперты ВЭФ включили также незаконную торговлю. Под этой формулировкой они подразумевают целую серию противоправных действий: незаконное движение финансовых средств, уклонение от уплаты налогов, работорговля, производство и распространение контрафактной продукции, а также организованная преступность — факторы, подрывающие социальное взаимодействие, региональное и международное сотрудничество, а также рост мировой экономики.

В число 13 тенденций, которые могут усилить глобальные риски или изменить соотношение между ними, эксперты ВЭФ включили стареющее население, изменение роли международных структур (ООН, МВФ, НАТО), изменения климата, ухудшение состояния окружающей среды, прирост среднего класса в странах с формирующейся экономикой, усиление национально ориентированных настроений, усугубляющуюся поляризацию общества, рост числа людей, страдающих хроническими болезнями, увеличение зависимости от цифровых технологий, растущую географическую мобильность населения, увеличение разницы в доходах между бедными и богатыми, смещение центров силы, а также усиливающуюся урбанизацию/

#### Бесчеловечные инноваторы

Как появление конвейера усилило эксплуатацию трудящихся

**Пионеры главной инновации XX века — конвейерного производства — не скрывали, что относятся к рабочей силе как к скоту. Несмотря на все разговоры о новой промышленной революции, этот подход еще долго будет оставаться основой индустриальной и социальной политики.**

ЕЛЕНА ЧИРКОВА

Американский инженер Фредерик Уинслоу Тейлор в книге "Принципы научного менеджмента" (1911) предложил внедрить на американских заводах научную организацию труда: "в прошлом главным был человек, а в будущем главной должна стать система". По мнению Тейлора, рабочий не заинтересован работать максимально быстро, если получает почасовую зарплату, — и из-за того, что он больше устанет, и из-за того, что сделает работу быстрее и получит меньше, и из солидарности с безработными собратьями. А он не имеет, как выразился бы французский экономист и политический деятель Поль Лафарг, "права на лень" (это право Лафарг отстаивал в одноименном памфлете 1880 года).

Знаменитый эксперимент Тейлора 1899 года был связан с погрузкой 40-килограммовых стальных чушек в вагоны. Дневная выработка составляла 12,5 тонны на человека. Тейлор хронометрировал движения грузчиков, немного оптимизировал их, замерял максимальную скорость погрузки на коротком интервале времени, экстраполировал ее на день — и получил "научно обоснованную норму" почти в четыре раза выше. За погрузку 47,5 тонны в день он предложил зарплату на 60% больше. По Тейлору каждый человек должен быть на своем месте, в частности, грузчик должен быть "похож на быка" не только физически, но и умственно, ведь умного человека монотонная работа утомит. В "Принципах научного менеджмента" Тейлор описывает, как он манипулировал "умственно отстающим" рабочим, чтобы тот радовался выгоды новых условий.

Эксперименты Тейлора были предтечей рекорда советского героя Алексея Стаханова, который в 1935 году выдал на-гора из забоя в 14,5 раза больше угля, чем предписывалось по норме. В книге

"Преданная революция" (1936 год) Лев Троцкий отмечал, что стахановское движение не сводилось к интенсификации труда, а вело и "к удлинению рабочего дня: в так называемое нерабочее время стахановцы приводят в порядок станки и инструменты, подбирают сырой материал, бригадиры инструктируют свои бригады и пр. От семичасового рабочего дня остается при этом нередко только имя". Согласно Троцкому, рабочие встретили новшество с прямой враждебностью, излюбленным средством борьбы со стахановцами стали "аварии и поломки механизмов", рабочие обвинялись не только в саботаже, но и даже в убийствах стахановцев. 1937-й еще не наступил, так что не исключено, что обвинения имели под собой почву.

В США никакое стахановское движение не зародилось: пропаганда работала не столь эффективно, да и неэкономических методов принуждения, как в СССР, не существовало. Мэттью Стюарт в книге "Миф о менеджменте: Разоблачение современной философии бизнеса" развенчивает созданный Тейлором миф об успехе его эксперимента: после первого дня люди разбежались — вкалывать на износ за относительно небольшую надбавку никто не захотел.

А затем был конвейер Генри Форда. Ему предшествовали знаменитые чикагские бойни. Сам Форд в книге "Моя жизнь. Мои достижения" (1922 год) признает, что его первый конвейер "был похож на передвижные пути, которыми пользуются чикагские укладчики мяса при дроблении туш".

### **Бойня в Чикаго**

Эптон Синклер живописал этот конвейер в романе "Джунгли" (1906). На бойни ежедневно прибывало по железной дороге "около десяти тысяч голов крупного рогатого скота, столько же свиней и около пяти тысяч овец". По пологим наружным мосткам бесчисленные ряды свиней "терпеливо взбирались" наверх шестиэтажного здания. Наверху животным давали остыть, а затем их впускали в помещение, "откуда для свиней нет возврата". "Здесь они проходили через все стадии обработки, необходимой для превращения их в свинину, спускаясь вниз под действием собственного веса".

В цеху было установлено огромное железное колесо с крюками по краям обода. Свиньи входили в узкие проходы с двух сторон колеса, "перед колесом стоял огромный, дюжий негр с голыми руками и голой грудью". Колесо медленно вращалось, в руках у людей по обеим его сторонам были цепи. Одним концом цепи они захватывали ногу ближайшей свиньи, другой конец закидывали на кольцо колеса. Продолжая вращаться, колесо рывком поднимало животное на воздух. В тот же миг раздавался оглушительный визг. "С вершины колеса свинью подхватывала двигавшаяся по канату тележка. Тем временем колесо вздергивало другую свинью, за нею третью и четвертую, пока не получался двойной ряд подвешенных за ногу свиней, отчаянно бьющихся и визжащих. Пронзительный визг смешивался с глухими воплями, хрюканье — с предсмертными стонами". Рабочие быстрым ударом перерезали им глотки. "Свинья за свиньей, истекая кровью, выпускала предсмертный визг, затем, продолжая свой путь, исчезала в чане с кипящей водой".

"Тушу свиньи особым механизмом извлекали из чана, а затем она проваливалась в следующий этаж, пройдя по дороге через удивительную машину с бесчисленными скребками, которые автоматически приспособлялись к размерам и форме животного, так что по выходе туша была почти совершенно очищена от щетины. Затем кран ее снова подхватывал и подавал на подвесную тележку, которая катилась между двумя рядами рабочих... Каждый рабочий, когда туша скользила мимо него, проделывал над ней всего лишь одну операцию. Один скоблил ногу с наружной стороны, другой — с внутренней. Один быстрым ударом ножа перерезал горло, другой двумя быстрыми ударами отделял голову, и она падала на пол, исчезая затем в люке. Один вспарывал брюхо, другой обнажал кишки, третий перепиливал грудную кость, четвертый отрезал внутренности, пятый вынимал их, и они тоже проваливались сквозь люк в полу. Одни рабочие скоблили бока, другие — спину, третьи скребли, чистили и мыли тушу внутри". Вереница раскачивающихся свиных туш растянулась ярдов на сто в длину, через каждый ярд сидели люди, "работавшие так, словно за ними гнались черти". "Под конец этого путешествия на туше не оставалось такого места, по которому не прошли бы несколько раз; затем ее увозили и в течение суток выдерживали в холодильнике".

В других цехах рабочие разделявали туши, поступающие из холодильника. Сперва туши поступали к "развальщикам". За развальщиками шли "рубщики", "богатыри со стальными мускулами; у каждого из них было по двое подручных, которые подтаскивали половинки туши и держали их, пока

рубщик рубил, а потом поворачивали каждый кусок так, чтобы его снова можно было разрубить". Рубщик наносил лишь один удар, очень точный. "И через зиявшие в полу люки вниз летели: в одно помещение — окорока, в другое — грудинка, в третье — боковины".

Поначалу главному герою романа — литовскому эмигранту Юргису, "широкоплечему гиганту", удается устроиться на самую тяжелую и высокооплачиваемую работу в убойный цех. Поначалу он способен задавать непосильный темп для работающих рядом. Но владельцам чикагских боен нет дела до сохранения физической формы работников: выдохнутся одни, наймут других. Юргис понемногу сдает и начинает спиваться. Неурядицы преследуют и других членов его семьи, все они один за другим теряют работу, ибо новички не соблюдают неписаных правил "джунглей", среди которых, например, такое: женщина не должна отказывать в сексуальных услугах боссу. Сначала нечем платить за уголь, затем неподъемными оказываются и выплаты по ипотеке. Семья гибнет.

### **Соковыжималка Форда**

Заводы Форда представляют собой большой прогресс по сравнению с чикагскими бойнями — и в отношении к рабочей силе тоже. Они не бедствовали. Генри Форд на своем предприятии еще в 1914 году увеличил зарплату рабочих с \$2,34 за восьмичасовую смену до \$5, в год выходило примерно \$1250 (около \$25 тыс. в современных ценах). Знаменитая "Модель Т" стоила \$360, что позволяло простому работяге у Форда менять машину ежегодно.

С другой стороны, конвейер и система рациональной организации рабочего процесса Тейлора увеличивали производительность на заводах Форда раз в пять-шесть, делая труд гораздо более тяжелым. Джон Дос Пассос в романе "Большие деньги" (1936) описывает "скоростную, потогонную" систему Тейлора так: "Меньше непроизводительных потерь, больше надсмотрщиков, соглядатаев, провокаторов и осведомителей (15 минут на ланч, три минуты на туалет)... поднимай, заверни гайку, завинти болт, вгони шпонку... и повторяй эти монотонные быстрые операции до тех пор, покуда не отдашь все свои жизненные соки до последней унции".

Форд в "Моей жизни..." проводит политэкономический анализ "научной организации труда" и страстно агитирует за нее. По его мнению, плюсом конвейера является возможность использовать неквалифицированную рабочую силу: "Большая часть занятых у нас рабочих не посещала школ; они изучают свою работу в течение нескольких часов или дней". Без конвейера обученных рабочих в необходимых количествах "не удалось бы собрать в течение ста лет", ведь их потребовалось бы "два миллиона" вместо 50 тыс. И представьте себе помещение, необходимое для них. А ведь "каждый лишний квадратный фут означает повышение издержек производства". Кроме того, себестоимость производимой ими машины была бы крайне высока, и она не смогла бы продаваться по цене, "соответствующей покупательной способности". Наконец, не получилось бы платить рабочим больше 10-20 центов в день. Здесь Форд преувеличивает: если бы рабочим платили в 25-50 раз меньше, машина не стоила бы запредельно дорого, поэтому либо второй аргумент, либо третий.

Первым делом в 1913-1914 годах на заводах Форда была оптимизирована сборка магнето (генератора). Одному рабочему требовалось на это 20 минут. Сначала работа была разделена на 29 различных операций. Затем провели опыты с темпом сборки: скорость конвейера 60 дюймов в минуту оказалась слишком высокой, 18 дюймов — слишком низкой, в результате остановились на 44 дюймах. (Чарли Чаплин в фильме "Новые времена" 1936 года гениально изобразил работу на конвейере, скорость которого все время растет — вдруг он, рабочий, выдержит и это?) Как пишет Форд, важно, "чтобы ни один рабочий не спешил — ему предоставлены необходимые секунды, но ни одной больше". В результате магнето стали собирать за пять минут. Затем 29 операций разложили на 48 отдельных движений...

Другой пример — сборка поршня. По старой процедуре 28 человек за день собирали 175 поршней. Когда все движения рабочих были проанализированы по хронометру, выяснилось, что "при девятичасовом рабочем дне четыре часа уходило на хождение взад и вперед". И каждый рабочий делал восемь различных движений рукой. Весь процесс разложили на три действия — так, чтобы можно было их производить не двигаясь с места. И семь человек стали собирать 2600 поршней в день.

При сборке шасси на конвейере делается 45 различных движений. Первая рабочая группа укрепляет четыре предохранительных кожуха к остову шасси; двигатель появляется на десятой остановке. "Рабочий, на чьей обязанности лежит постановка какой-нибудь части, не закрепляет ее... Человек,

который вгоняет болт, не заворачивает одновременно гайку; кто ставит гайку, не заворачивает ее накрепко. При движении 34 новый двигатель, будучи предварительно смазан маслом, получает бензин; при движении 44 радиатор наполняется водой, а при движении 45 готовый автомобиль выезжает на Джон Р. Стрит".

### **Дрессированные гориллы капитализма**

Конечным результатом "научной организации труда" "является сокращение требований, предъявляемых к мыслительной способности рабочего". Генри Форд либо искренне верит, либо делает вид, что рабочим это по нраву. По его мнению, для большинства людей наказанием является не однообразная работа, а "необходимость мыслить" и идеальной им представляется работа, "не предъявляющая никаких требований к творческому инстинкту". "Работы, требующие мышления в соединении с физической силой, редко находят охотников. Средний работник ищет... работы, при которой он не должен напрягаться ни физически, ни особенно духовно". Люди, творчески одаренные, для которых всякая монотонность представляется ужасной, "совершенно напрасно питают сострадание к рабочему, который изо дня в день выполняет почти одну и ту же работу".

Камня на камне не оставил от этой позиции итальянский философ, теоретик марксизма Антонио Грамши, который размышляет об организации труда на заводах Форда в главе "Американизм и фордизм" "Тюремных тетрадей" (1926-1928): Тейлор, употребив выражение "дрессированная горилла", "выразил с жесточайшим цинизмом цель американского общества: развить в трудящемся до максимальной степени машинные и автоматические навыки, разбить старый психофизический комплекс квалифицированного, профессионального труда, требовавшего известного активного участия ума, фантазии, инициативы трудящегося, и свести все производственные операции только к их физическому машинному аспекту".

Американский промышленник заботится о поддержании постоянной физической эффективности работника, его мускульно-нервной действенности, потому что в его интересах иметь устойчивый коллектив, ибо "это тоже машина, которую нельзя слишком часто разбирать с целью обновления отдельных деталей, не причиняя больших убытков". Так называемая высокая заработная плата есть необходимость, она является орудием отбора коллектива и поддержания его устойчивости. "Но высокая заработная плата — это палка о двух концах: нужно, чтобы работник тратил больше средств для поддержания, обновления, а по возможности и усиления своей мускульно-нервной работоспособности..."

Кроме того, американские промышленники поняли, что, "к сожалению", "дрессированная горилла" остается человеком, и во время работы рабочий думает или имеет возможность думать, чувствует, что труд не дает ему непосредственного удовлетворения, и он понимает, что его хотят довести до состояния дрессированной гориллы, а это может натолкнуть его на размышления, мало способствующие сохранению покорности. "Приспособление к новым методам труда и производства не может идти только лишь через социальное принуждение...", оно должно комбинироваться с добровольным согласием, что может быть достигнуто при помощи большего вознаграждения.

### **Стахановский монополизм**

Даже в СССР стахановцем приходилось очень много платить: они получали до 2 тыс. руб., тогда как простой рабочий — примерно 100. Полагалось и неденежное вознаграждение. Как пишет Троцкий, "стахановцев буквально осыпают привилегиями: им отводят новые квартиры или ремонтируют старые; их отправляют вне очереди в дома отдыха и санатории; им посылают на дом бесплатных учителей и врачей; им выдают даровые билеты в кино; кое-где их даже стригут и бреют бесплатно и вне очереди".

Высокие заработки, по Антонио Грамши, являются временными. "Фордовская промышленность требует от своих рабочих такого разделения труда, такой квалификации, каких еще не требует остальная промышленность; она требует такого нового типа квалификации, такой формы расходования рабочей силы, такого количества расходуемой силы в то же время, которые являются более тягостными и изнуряющими, чем где бы то ни было". Но как только новые методы труда и производства распространятся и сделаются всеобщими, как только новый тип рабочего будет создан повсеместно, текучесть будет ограничена безработицей и высокая зарплата исчезнет. "Американская про-



мышленность с высокой заработной платой пока пользуется монополией на внедрение новых методов; монопольным прибылям соответствует монопольная заработная плата. Но эта монополия с необходимостью будет сначала ограничена, а затем уничтожена распространением новых методов как в самих Соединенных Штатах, так и за границей... а с выравниванием прибылей исчезнет и высокая заработная плата". Грамши как в воду глядел: заработки американских рабочих в реальном выражении достигли пика в 1960-е, и вот уже 50 лет понемногу падают из-за выноса производства в Китай.

### **Секс, виски и другие враги конвейера**

По мнению Грамши, сухой закон был введен в США в 1920 году с целью сохранения хорошей физической формы у рабочих. Трезвости придавалось большое значение. Еще Тейлор заявил, что у пьяниц движения замедленные, поэтому они не могут поддерживать быстрый производственный ритм. Американский экономист Ирвин Фишер в 1920-е годы высказал мысль, что трезвый рабочий будет лучше работать — настолько лучше, что с введением сухого закона экономика будет быстрее развиваться.

По мнению Антонио Грамши, "бешеная" работа вызывает алкоголизм. И поэтому "борьба с алко-голем, самой опасной причиной разрушения трудовых сил, становится функцией государства". Грамши считает, что сухой закон был введен не для того, чтобы тотально искоренить потребление алкоголя, а чтобы сделать его "предметом большой роскоши", недоступным для рабочих: чтобы широкие массы трудящихся, включая тех, у кого заработки самые высокие, не могли себе его позволить и по причине дороговизны, и из-за нехватки времени на то, чтобы раздобыть контрабанду.

Грамши не верит в искренность пуританства Генри Форда. Как свидетельствует сам Форд в "Моей жизни...", он платил премию женатым мужчинам, которые "жили со своей семьей и хорошо содержали ее", холостым мужчинам старше 22 лет, но "с явно выраженными хозяйственными привычками" и молодым мужчинам и женщинам, "которые служили единственной опорой" для семьи. "Предписано было, что женатые люди, которые получают премию, должны жить со своими семьями и заботиться о них". Это проверялось — по домам ходили 50 инспекторов. В момент внедрения плана право на премию "было признано за 60% мужчин; этот процент повысился через шесть месяцев до 78%, а через год до 87%; через полтора года не получал премии всего-навсего один процент".

Генри Форд объявил джихад распространенной среди рабочих-иммигрантов традиции "брать в дом жильцов и нахлебников" — они "смотрели на свой дом как на своего рода заведение, с которого можно получать доход". Представляется, что Форда это не устраивало, потому что в этом случае конвейер не был единственным источником дохода.

Антонио Грамши полагает, что надзор промышленников над интимной жизнью рабочих не связан с заботой о "человечности", о духовных запросах трудящегося, подвергающегося ломке. Эти "человечность" и "духовные запросы" были максимально развиты в ремесленнике, "демиурге", "когда личность работника целиком отражалась в созданном предмете, когда была еще очень крепка связь между трудом и искусством". Новые методы организации труда требуют подчинения половых инстинктов суровой дисциплине, укрепления семьи в широком смысле, усиления регламентации и постоянства половых отношений.

"Пуританские" мероприятия преследуют одну лишь цель — сохранить вне сферы трудовой деятельности некое психофизическое равновесие, которое не допустит сильного физиологического истощения работника, выжатого новым методом производства". "Злоупотребление и нерегулярное отправление половых функций — это после алкоголизма самый опасный враг нервной энергии". "Рабочий, идущий на работу после ночного разгула, не может быть хорошим работником: чувственная экзальтация идет вразрез с хронометрированными производственными движениями, связанными с самыми совершенными автоматическими механизмами".

### **Ложь, пот и научная организация труда**

Немного изменилось на конвейере и ближе к нашему времени. Сюжет производственного романа Артура Хейли "Колеса" (1971) связан с жизнью автомобильного концерна, и конвейер — один из главных его героев. Его жестокость неизменна. Вице-президент компании по производству, наблюдая на автогонках, как стремительно работают ремонтные группы — "пять механиков умели за ми-

нуту, а то и быстрее поменять четыре колеса, долить в бак бензин, посоветоваться с водителем", мечтает: "Такие нам оченьгодились бы на конвейере".

Ни высокие зарплаты, ни довольно значительные дополнительные льготы не способны компенсировать "безрадостный, бездуховный, физически тяжкий и убийственно монотонный труд" на конвейере — одно и то же час за часом, изо дня в день. "Сам характер работы лишает человека гордости за то, что он делает. Рабочий на конвейере никогда ничего не завершает, не ставит точки: он ни разу не собирает автомобиль целиком... Вечно та же пластина, та же шайба, те же болты. Снова, и снова, и снова, и снова; при этом условия работы — учитывая грохот и шум — таковы, что исключается какая-либо возможность общения... По мере того как идут годы, многие хоть и ненавидят свою работу, но смиряются. Есть, правда, такие, которые не выдерживают и сходят с ума. Но любить свою работу никто не любит". Новичок на конвейере Ролли, сидевший до этого в тюрьме, думает: "в кутузке было так же", ведь к концу смены у него жутко болело все тело, руки были в ссадинах, а кожа во многих местах содрана до крови.

Конвейерная лента ползет безостановочно и непреклонно, "не считаясь с человеческими слабостями и мольбами". "Рабочий на конвейере, будто узник, только и думает о том, как бы вырваться из этого ада". Остановить неукротимое движение может лишь звонок на получасовой обеденный перерыв, сигнал об окончании смены или саботаж. Ролли выбирает саботаж и бросает болт в цепной привод. Конвейер останавливается, но дежурная ремонтная бригада реагирует моментально — его запускают "уже через четыре минуты и пять секунд". Передышка небольшая, а риск высок. Виновного находят тут же, и в следующий раз его ждет увольнение, поскольку потери от таких простоев высоки: "завод недовыпустил пять с половиной автомобилей, или понес убытки более чем в шесть тысяч долларов". Другие варианты — прогул или забастовка: "И то и другое вносит разнообразие, нарушает монотонность". Они тоже чреватны осложнениями, и Ролли находит другой выход: он стал "потягивать марихуану за конвейером: после затяжки время летело быстрее и монотонность работы уже не казалась такой невыносимой".

Герой романа Хейли, менеджер автомобильного завода Мэттью Залески, размышляет о том, что думают посторонние на экскурсии по заводу: "Рабочие со временем привыкают к шуму, духоте, жаре, к напряженному темпу и бесконечному однообразию работы". Ведь он не раз слышал, как взрослые посетители говорили своим детям: "Они же привыкли. И обычно довольны своей работой. Они не променяли бы ее ни на что другое". И Залески всякий раз хочется крикнуть: "Не верьте этому, дети! Это ложь!" Конечно, это ложь, ведь как свидетельствует современный французский писатель Патрик Рамбо в книге "Хроника царствования Николая I" (под этим именем выведен Саркози), рабочие на конвейере компании "Ситроен", изнуренные рабочим ритмом, даже "вешались в раздевалках".

## КОНКРЕТНАЯ СИТУАЦИЯ

### КОМПАНИЯ *VIRGIN*

В данном кейсе рассказывается о том, как *Virgin* стала музыкальной компанией, а потом выросла и превратилась в международную компанию, работающую в сфере досуга, которая позже занялась воздушным транспортом, создав свою авиакомпанию *VirginAtlantic*. Затем в кейсе прослеживается, как, отказавшись от большей части бизнесов, связанных с музыкой и оптовой торговлей, *Virgin* сталасущественно более фокусированной компанией. Рассказывается здесь и о том, как *Virgin* вышла на фондовую биржу и как прошла последующая обратная приватизация.

Кейс представляет собой исследование роста предпринимательской компании и того, как потребность в наличных средствах для финансирования расширения влияет на ее стратегическое развитие.

*Virgin* нельзя рассматривать отдельно от ее основателя и председателя Ричарда Брэнсона (Richard Branson). Следовательно, это также исследование мотивации и стиля харизматического стратегического лидера и его влияния на культуру и стратегию организации.

Эта версия кейса о компании *Virgin* была написана Джоном Л. Томпсоном (John L. Thompson) для обсуждения в учебных аудиториях. Его нельзя использовать в качестве примера эффективного или неэффективного менеджмента.

## Вопросы

1. С какими важными стратегическими проблемами столкнулась компания *Virgin*?
2. Как вы считаете, какие интересы преследовал Брэнсон? Совместимы ли его цели? Каким стратегиям он следовал? С какими трудностями сталкивался?
3. Считаете ли вы *Virgin* и *Virgin Atlantic* работоспособными и эффективными бизнесами?
4. Дайте общую оценку успешности роста бизнеса *Virgin*.

## История и развитие компании

Ричард Брэнсон родился в 1950 году. Его отец был барристером (*адвокатом, имеющим право выступать в высших судах*), а дед - судьей в Высоком суде (*входит в состав Верховного суда Великобритании*). Он посещал обычную школу в городе Стоув, и именно там, в 16 лет, начал свой бизнес, который в конечном итоге преобразовался в компанию *Virgin*.

Первым коммерческим предприятием Брэнсона был журнал *Student*, предназначенный для распространения среди студентов по всему миру и ставивший своей целью «приведение мира в порядок». Декларировалась реализация 100 000 экземпляров журнала, который, вместе с рекламой, за счет которой он существовал, продавался в будке телефона-автомата в школе Стоува.

Журнал не имел постоянного успеха, и чтобы увеличить приток наличности, Брэнсон занялся торговлей популярными пластинками по почте, используя *Student* для рекламы своего нового предприятия. Популярные пластинки, как правило, продавались только в определенных лондонских магазинах, а Брэнсон нашел возможность сделать так, чтобы молодые люди по всей стране могли свободно приобретать их. Каждый заказ требовалось оплатить наличными, а пластинки приобретались у оптовиков, когда набиралась партия, позволяющая получить скидку. Однако, некоторые звукозаписывающие компании стали с подозрением относиться к этому предприятию, поэтому Брэнсону пришлось изменить тактику и делать закупки только в определенных небольших магазинах, торговавших пластинками. Свою фирму Брэнсон назвал *Virgin* (девственница), поскольку считал себя «коммерчески невинным» («невинным младенцем в торговле»).

После того, как Брэнсон окончил школу, созданный им бизнес расширился, но его жизнеспособности стала угрожать затянувшаяся забастовка почтовых работников в начале 1970-х годов. В 1971 году Ричард Брэнсон вместе со своим школьным приятелем и партнером по журналу *Student* Ником Пауэлом (Nick Powell) решил арендовать небольшой магазинчик на Оксфорд-стрит в Лондоне, чтобы заняться прямой продажей пластинок. К партнерам присоединился дальний родственник Брэнсона Саймон Дрейпер (Simon Draper), приехавший в Англию из Южной Африки. Он начал работать в качестве закупщика пластинок для *Virgin*, но в конечном итоге стал Брэнсоном № 2 и «первичной опорой» для невероятно успешного музыкального бизнеса.

Прибыль от первого магазина, к которой была добавлена ссуда, полученная от его тетушки, позволила Брэнсону разнообразить свою деятельность и открыть в загородном доме небольшую студию звукозаписи.

Настоящий рост бизнеса начался, когда к Брэнсону обратился молодой музыкант Майк Олдфилд (Mike Oldfield). Олдфилд был инструменталистом, который экспериментировал в поисках нового звучания, но несколько известных компаний звукозаписи не приняли его демонстрационные кассеты. Брэнсон и Дрейпер увидели перспективу и решили рискнуть. Они выпустили музыку Олдфилда под названием *Трубные колокола* (Tubular Bells). В конечном итоге первая пластинка была продана в количестве 10 миллионов штук, что впервые обеспечило компании *Virgin* реальным и стабильным потоком денежных средств.

В середине 1970-х годов компания неуклонно развивалась, по мере того как подписывались контракты с новыми артистами и открывались новые магазины. Рост компании составлял около 20% в год. В мае 1977 года *Virgin* подписала контракт со спорной панк-рок группой The Sex Pistols, и ее быстрый успех вызвал новую волну роста компании. *Virgin* подписала контракт с The Sex Pistols после

того, как их предыдущие два контракта с EMI и A&M были аннулированы в течение полугода. Телевизионные компании отказались размещать рекламу их пластинок.

В 1978 году управляющим директором *VirginRecords* (так было названо подразделение, занимавшееся музыкой) стал Дрейпер, а Брэнсон прекратил участвовать в повседневном управлении компанией.

Период с конца 1970-х до начала 1980-х годов был очень трудным для *Virgin*, поскольку компания обнаружила, что ей тяжело поддерживать темп роста, характерный для нее в предыдущие годы. *Virgin* остро нуждалась в новых артистах, обладающих потенциалом для настоящего успеха; проблема еще больше усугубилась, когда в 1980 году вся отрасль испытала спад. Компания попыталась проникнуть на важный и прибыльный американский рынок, но потерпела неудачу. В нескольких других странах *Virgin* просто выдала некоторым компаниям лицензию на использование своих артистов, но она хорошо понимала, что этот вариант не подходит, чтобы всерьез закрепиться на американском рынке. Изначально компания пыталась организовать свою деятельность по продвижению английских артистов в США, используя для этого временно откомандированный британский персонал.

В то время обнаружилось, что из-за неадекватного контроля со стороны менеджмента 16 магазинов пластинок торгуют себе в убыток. Розничная торговля требует внимания к деталям, а также творческого чутья и умения рисковать, что было главными качествами Брэнсона. Попытка выпустить новый лондонский журнал, соперничающий с *TimeOut*, оказалась безуспешной и от нее отказались. В 1981 году организацию покинул давний партнер Брэнсона Ник Пауэлл. Имидж компании *Virgin* стал портиться.

Консультанты рекомендовали *Virgin* развивать дополнительные виды деятельности, и Брэнсон решил, что компания должна стать более профессиональной с более четкой стратегией и поддерживающей ее структурой. Рассматривались родственные виды деятельности, связанные с музыкой и розничной торговлей, а также некоторые выборочные ниши телекоммуникационной индустрии, поскольку здесь четко просматривались возможности для синергии. Несвязанные друг с другом малые предприятия и *VirginAtlanticAirways* (созданная в 1984 году) имели разные уровни риска. Брэнсона все больше интересовала авиакомпания.

В 1982 году *Virgin* подписала контракты с Боем Джорджем (BoyGeorge) и CultureClub, и началась третья волна роста музыкального бизнеса. В 1984 году Брэнсон взял на должность управляющего директора *Virgin* (главной компании холдинга) Дона Круикшанка (DonCruickshank). Круикшанк, квалифицированный бухгалтер (эксперт по анализу балансов и финансовой отчетности) с дипломом MBA, который до этого был генеральным директором *SundayTimes*, олицетворял более профессиональный стиль управления, чем тот, что раньше ассоциировался с компанией *Virgin*.

В 1983 году *Virgin* представилась возможность за 1 миллион фунтов стерлингов купить компанию *OurPriceRecords*, но собрать достаточно средств для этого не удалось. Вместо *Virgin* компанию купил ее конкурент по розничной торговле *WHSmith*.

Тем не менее, к 1985 году *Virgin* была пятнадцатой в списке крупнейших частных компаний Великобритании с оборотом в 150 млн. фунтов стерлингов и прибылью до вычета налогов в размере 12 млн. фунтов стерлингов. Многие годы задолженность *Virgin* банку не могла превышать 3 млн. фунтов стерлингов, но теперь компания имела возможность получить заем в размере 25 млн. фунтов стерлингов у Cityinstitutions (в виде конвертируемых привилегированных акций), чтобы финансировать дальнейшее развитие. По сути Брэнсон верил скорее в органичный рост, чем в приобретения.

Постоянная потребность в дополнительном финансировании убедила Брэнсона в том, что для *Virgin* настало время стать открытой акционерной компанией.

#### **Эмиссия акций и реприватизация**

Перед эмиссией акций в ноябре 1986 года Брэнсон, Дрейпер и третий директор Кен Берри (Ken Berry), заместитель Саймона Дрейпера в компании *VirginMusic*, выкупили некоторые активы *Virgin* и создали новую частную компанию под названием *Voyager*, которая стала «зонтиком» для объединения *VirginAtlanticAirways*, родственного бизнеса из сферы отдыха и ряда небольших предприятий. Был принят на работу новый управляющий директор, также с дипломом MBA и опытом работы в туристическом бизнесе. Эти виды деятельности, которые по существу не были связаны с основным бизнесом *Virgin* в индустрии развлечений, считались слишком неустойчивыми, чтобы их акции выпускались как акции части компании *Virgin*.

Акции *Virgin* были проданы через процедуру тендера, при этом будущим инвесторам предлагалось приобрести некоторое максимальное количество по определенной фиксированной цене. Цена была зафиксирована на уровне 140 пенсов за акцию, что соответствовало оценке стоимости компании в размере 240 млн. фунтов стерлингов. Брэнсон, Дрейпер и Берри сохранили за собой 63% акций и контроль над компанией. Порядка 60 000 мелких акционеров скупили акции *Virgin*, тогда как крупные инвесторы не выразили особого энтузиазма. Выпуск акций, после вычета эмиссионных расходов, принес 55 млн. фунтов стерлингов; половина этой суммы была тут же вложена в *Virgin*. Остальная часть перешла к директорам, причем Брэнсон большую часть своей доли в 20 млн. фунтов стерлингов инвестировал в *Voyager*.

Некоторая часть средств, инвестированных в *Virgin*, была направлена на сохранение ускользающего присутствия в США. Компания извлекла уроки из предыдущих неудач и теперь решила создать более прочный бизнес, привлекая как американских артистов, так и местных сотрудников. Брэнсон не делал секрета из того, что по его мнению пройдет несколько лет, прежде чем это рискованное предприятие принесет первую прибыль. Инвестиции в США и все возрастающая зависимость *Virgin* от получаемых там доходов, заставили Круикшанка пошутить, что Брэнсону придется поставить свой плавучий дом на якорь посередине Атлантического океана. (Многие годы Брэнсон руководил головным офисом *Virgin* из своего плавучего дома, пришвартованного на канале в Западном Лондоне.) Брэнсон осознавал ценность каталога, которым владела компания *EMIMusic*, дочерняя компания *Thorn-EMI*, и размышлял о том, как бы ему приобрести эту компанию, чтобы *Virgin* основательно закрепились среди крупнейших компаний отрасли. В августе 1987 года появились слухи, что *Virgin* будет бороться за всю компанию *Thorn-EMI* и избавляться от непрофильных бизнесов. Однако крах фондовой биржи в октябре 1987 года привел к практически мгновенному снижению курса акции *Virgin* со 160 до 83 пенсов; и возможность приобретения *EMI* для Брэнсона улетучилась.

Между тем Брэнсон заставил занервничать Сити, когда его первая попытка пересечь Атлантический океан на воздушном шаре закончилась экстренной посадкой. (Брэнсон установил мировые рекорды по пересечению Атлантики как на воздушном шаре, так и на моторной лодке.) Институциональные инвесторы были обеспокоены вопросом преемственности в компании, если ситуация примет серьезный оборот. Вызывали тревогу и в некоторые другие действия *Virgin* как публичной компании. Брэнсону, как и многим его коллегам, нравился неформальный стиль управления; например, они обычно одевались буднично, а не официально. Они также заявляли, что им трудно объяснить изменчивость бизнеса в сфере поп-музыки аналитикам из Сити. Фактически связи с институциональными инвесторами осуществлялись Круикшанком (которому вряд это давалось легко), но и Брэнсону с Дрейпером неизбежно приходилось этим заниматься.

*Virgin* чувствовала, что Сити не признает ее реальную стоимость, и это выражается в низком курсе акций. Она ввела более жесткий контроль за менеджментом и была заинтересована показать, что они преданы идее достижения поставленных целей и интересам акционеров. Вначале акции *Virgin* продавались по курсу размещения, но затем он упал и оказался ниже индекса *FinancialTimes (FTAll-ShareIndex)*.

*Публичность компании отнимает невероятно много времени... абсолютно все должно быть проверено юристами. Вы связаны по рукам и ногам.*

*Почти половину времени мы проводили в заботе о том, чтобы не пропустить собрания биржевых маклеров, собрания аналитиков, встречи с институциональными инвесторами... и пребывали в беспокойстве за результаты следующего квартала ... вместо того, чтобы заниматься долгосрочным планированием.*

*Мы подумали: «Давайте попробуем избавиться от этого».*

(Ричард Брэнсон, цитируется по материалам: *Richard Branson and the Virgin Group*, Manfred Kets de Vries, Insead-cedep, 1989.)

В своем отчете за полугодие, опубликованном в начале 1988 года, *Virgin* объявила о снижении прибыли на 22%, что привело к дальнейшему падению курса акций.

*Если в акционерной компании дела идут плохо, это происходит публично и очень быстро – все*

начинают паниковать и почва уходит из-под ного.

(Ричард Брэнсон, цитируется по материалам: *Richard Branson and the Virgin Group*, op cit.)

Музыкальный бизнес в США терял около 2-3 млн. фунтов стерлингов при обороте в 16 млн. фунтов стерлингов, и Брэнсон, который, судя по всему, очень хорошо понимал ситуацию, высказал мнение, что может потребоваться еще года два, прежде чем будет получена прибыль. Брэнсон также объявил, что Директора выкупят не принадлежащие им 37% акций по цене 140 пенсов.

В июле 1988 года выкуп акций был завершен, для чего потребовался синдицированный кредит в размере 182 млн. фунтов стерлингов. За время, пока *Virgin* была публичной компанией, акции которой котировались на бирже, был получен один положительный результат – Сити настоял на основательных методах контроля. Например, было выдвинуто требование, чтобы *Virgin* знала еженедельный оборот каждого из ее магазинов. Контроль был усилен, и после реприватизации *Virgin* стала более надежной фирмой.

Но теперь проблемой Брэнсона стало финансирование постоянного развития *Virgin*. До того как компания стала открытой, он часто испытывал трудности с расширением возможностей получения банковских кредитов.

Некоторое время спустя *Virgin* покинул Дон Круикшанк (с 1996 году Дон Круикшанк – генеральный директор *OFTEL*, регулирующего органа в телекоммуникационной отрасли).

В табл. 1 и 2 приведены финансовые показатели *Virgin* в середине 1980-х годов, а также сравнение деятельности компании с общими показателями для всей индустрии досуга в 1988 году.

**Таблица 1** Финансовый и управленческий анализ компании *Virgin* за пять лет, предшествующих реприватизации (цифры в млн. фунтов стерлингов)

	За 12 месяцев до 31.01.1984	За 12 месяцев до 31.01.1985	За 18 месяцев до 31.07.1986	За 12 месяцев до 31.07.1987	За 12 ме- сяцев до 31.07.1988
Выручка от реализации	99.6	152.8	312.2	299.7	377.0
Прибыль до выплаты процентов и налогов	11.2	14.2	23.1	34.5	17.7
Расходы на выплату процентов	1.1	2.2	6.2	3.5	8.5
Прибыль	4.1	6.6	9.3	16.9	1.0
Прибыль после учета чрезвычайных статей	4.1	5.2	7.5	21.5	(3.9)
Внеоборотные активы	14.5	45.4	78.8	55.8	74.4
Оборотные активы	37.7	51.2	100.4	167.6	194.0
Краткосрочные обязательства	35.8	50.4	67.7	68.5	78.6
Чистые активы	16.4	46.2	111.5	154.9	189.8
Собственный капитал	5.3	10.8	33.3	74.9	70.8
Заемный капитал	11.1	35.4	78.2	80.0	119.0

**Таблица 2** Сравнение показателей хозяйственной деятельности компании *Virgin* с показателями индустрии досуга в целом

	Средние показатели компаний индустрии досуга	
	За 12 месяцев до 30.06.1988	Virgin За 12 месяцев до 31.07.1988
Доходность капитала (прибыль на нетто-активы) (%)	16.5	9.3
Доходность собственного капитала (прибыль на активы за вычетом задолженности) (%)	13.8	1.4
Срок хранения запасов	42	40
Срок инкассации дебиторской задолженности	51	125
Срок расчетов с кредиторами	56	70
Покрытие процентов прибылью	2.7	1.7
Выручка на одного занятого (сотрудника) (тыс£)	68.4	153.6

### Совместные предприятия

Чтобы получить новые источники средств, Брэнсон зарегистрировал несколько совместных предприятий и продал миноритарную долю акций нескольких второстепенных бизнесов.

Группа компаний *Virgin*, существовавшая отдельно от *Voyager*, была разделена на три разных подразделения – музыки, розничной торговли и коммуникаций. *Voyager* по-прежнему включала авиакомпанию, туристическую фирму и несколько других предприятий. Каждое подразделение состояло из нескольких автономных малых бизнесов. Позднее *Voyager* была переименована в *VirginTravelGroup*.

В конце 1980-х годов в состав *Virgin* входило около 200 дочерних компаний. Как только число сотрудников в компании превышало 80 человек, Брэнсон ее делил и перемещал людей, возможно даже в разные здания. Он считал, что это позволит избежать обезличивания и сохранить мотивацию.

В октябре 1989 года 25% *VirginMusic* купила японская компания *Fujisankei* за 96 млн. фунтов стерлингов. Когда в 1988 году осуществлялась реприватизация, стоимость *Virgin* в целом (включая как музыку, так и розничную торговлю и коммуникации) составляла 248 млн. фунтов стерлингов.

В декабре 1989 года *Virgin* и *TelfosHoldings* создали совместное предприятие по производству компьютерной магнитной пленки, видео- и аудиокассет, которые должны были продаваться под маркой *Virgin*.

Затем в апреле 1990 года появилось совместное предприятие с *Marui of Japan*. *Marui* – это ведущий японский универмаг, обслуживающий в основном молодежь. В сентябре того же года *Virgin* и *Marui* совместно открыли в Токио *Megastore* (мультипродуктный магазин *Virgin*).

Май 1990 года принес Брэнсону третий союз с японским партнером. СейбуСайсон (*SeibuSaison*), владелец сети отелей «Интерконтиненталь» заплатил Брэнсону 36 млн. фунтов стерлингов за 10% компании *VirginAtlanticAirways*. Забота Брэнсона о людях и о качестве их рабочей жизни говорили о том, что ему нравилось делать бизнес с японцами.

Однако в ноябре 1993 года Брэнсон выкупил у СейбуСайсона его долю акций, к тому времени он вложил в *VirginAtlantic* большую часть собственного состояния.

В табл. 3 приведены цифры, характеризующие положение дел в *Virgin* и *VirginAtlantic* в 1991 году. Однако трудно было ожидать, что одни совместные предприятия смогут выручить Брэнсона в период спада. Должны были последовать разукрупнение и новые стратегические альянсы.

**Таблица 3** Группа *Virgin* – показатели 1990/1991 годов

	<i>VirginMusic</i>	<i>VirginRetail</i>	<i>Voyager Travel Hold- ings</i>	<i>Virgin Communication</i>
Виды деятель- ности	Звукозапись (80%) Музыкаль- ные издания (18%) Студии (2%)	<i>Megastores</i> и <i>Game- stores</i> в Европе и Япо- нии	<i>Virgin At- lantic</i> (80%) <i>Virgin Holi- days</i> (17%) <i>Aviation Services</i> (3%)	Компьютерные игры Посттелевизи- онная продукция Издательское дело и распростра- нение
Выручка от ре- ализации (£ млн.)	350	175	383	140
Прибыль до уплаты нало- гов/(убытки) (£ млн.)	18	(1*)	6.2	14
Внешние акци- онеры	<i>Fujisankei</i> (2 5%)	Великобритания: <i>WHSmith</i> (50%) Япония: <i>Marui</i> (50%) Европа: <i>Consortium</i> (20%)	<i>Virgin At- lantic</i> : СейбуСайсон (10%) <i>Voyager Holidays</i> : ДжонЛейн (John Laing) (50%)	–

\* Прибыль, полученная в Великобритании и Японии, используемая для расширения бизнеса в Европе

Источник: *FinancialTimes*, 21.2.1992.

#### ***VirginMusic***

Бизнес *VirginMusic* состоял, в основном, из марки пластинок, студий звукозаписи и музыкальных публикаций (поиск возможностей для композиторов в звукозаписи, на телевидении, в кинематографе и рекламе). *Virgin* также владела правами на торговлю рядом товаров и изданий в ряде концертных залов.

*Virgin* выросла до положения «крупнейшей звукозаписывающей компании второго эшелона», не столь крупной, как четыре гиганта (основные компании) (*Warner, Sony, Polygram* и *EMI*), но существенно большей, чем многие независимые марки. Доля *Virgin* на рынке Великобритании достигала максимум 10% для синглов и 8% для долгоиграющих пластинок, кассет и компакт-дисков. Многие годы *Virgin* создавала себе репутацию, чтобы быть привлекательной для «победителей», т.е. таких исполнителей, чьи записи могут иметь успех; и в конце 1970-х и в 1980-е годы она приобрела контрактные права на музыку *Genesis*, *Фила Коллинза (PhilCollins)*, *HumanLeague*, *SimpleMinds* и *UB40* (среди многих других) на определенных территориях по всему миру.

Звукозаписывающая компания заключает контракт с артистом на использование его или ее таланта в обмен на выплату роялти. Обычно в нем оговариваются фиксированное число альбомов и срок действия. Самые успешные компании умеют определить артистов, популярности которых хватит на несколько альбомов (конечно, вместе с синглами из них) и на несколько лет, и обеспечить баланс между «вчерашними» победителями и исполнителями с потенциалом на будущее в рамках разнообразного и объемного портфеля контрактов. У *Virgin* было около 100 исполнителей на договоре под разными ее марками. Более того, значительный успех компании принесло совместное предприятие с *EMI* по выпуску нескольких сборников из серии «Теперь именно это я называю музыкой» («*NowThat'sWhatICallMusic*»). В начале 1980-х годов *Virgin* приобрела ряд небольших независимых



звукозаписывающих компаний.

Выход *Virgin* на зарубежный рынок вначале осуществлялся на основе лицензионных соглашений. После своей неудачи в самом начале деятельности в США, компания осознала, что можно было бы извлечь существенно больше выгоды, если бы применялся более жесткий контроль над маркетингом и рекламой, и она стала методично переходить к созданию контролируемых дочерних компаний. Однако США всегда оставались главной целью, и к концу 1980-х годов *Virgin* вела вполне прибыльную торговлю с помощью полностью принадлежащей ей дочерней компании, в которой работал опытный американский персонал. По иронии судьбы компания стала рентабельной раньше, чем ожидал Брэнсон.

### **Продажа *VirginMusic***

К 1990 году *VirginGroup* в целом опять начала испытывать проблемы с наличностью. Ситуация стала еще более критичной, когда война в Заливе нанесла ущерб доходам авиакомпании, и в течение всего 1991 года строились предположения о том, что Брэнсон может захотеть продать все права на *VirginMusic*, чтобы поддержать розничную торговлю, коммуникационный бизнес и авиакомпанию.

В течение всего 1991 году *Sony*, *Polygram* и *WaltDisney* проявляли интерес, пока полностью не отказались от переговоров. Компания *Bertelsmann* (марки *Arista* и *RCA*) также был серьезным претендентом. После неудачной попытки Брэнсона приобрести *EMIMusic*, глава корпорации *Thorn-EMI* сэра Колин Саутгейт (Colin Southgate) неоднократно пытался вступить в переговоры с Брэнсоном. *EMI* уже приобрела *ChrysalisRecords*, и покупка *Virgin* поставила бы ее на один уровень с мировыми лидерами. Первые предложения были отклонены, и в течение всего 1991 года Брэнсон так и не смог решить, будет ли он продавать музыкальный бизнес или нет. В начале 1992 года Брэнсон был серьезно заинтересован в сделке. Переговоры с Саутгейтом заняли в конечном итоге шесть недель, и *Thorn-EMI* согласилась купить *VirginMusic* за 560 млн. фунтов стерлингов наличными. Саутгейт хотел заключить сделку с оплатой наличными и акциями, но Брэнсон настаивал на компенсации в будущем, если цена акций *Thorn* упадет. За 560 млн. фунтов стерлингов были приобретены материальные средства стоимостью 3 млн. фунтов стерлингов, нематериальные активы (каталог) и репутация фирмы были оценены в 507 млн. фунтов стерлингов и было выкуплены долговые обязательства на 50 млн. Итоговая цифра в тысячу раз превышала прибыль *Virgin* после уплаты налогов в 1991 году.

*Fujisankei* получила 120 млн. фунтов стерлингов, Дрейпер и Берри – 70 млн. на двоих, а Брэнсон – 320 млн. фунтов стерлингов. Это позволило Брэнсону выплатить оставшийся долг *Virgin* (119 млн. фунтов стерлингов) и продолжать поддерживать свою авиакомпанию.

Впоследствии Саймон Дрейпер покинул более официальную, с иной культурой *Thorn-EMI*, что в общем не было неожиданностью, а Кен Берри остался и стал играть важную роль, поскольку *Thorn-EMI* доказала, что может извлекать дополнительную синергию из объединения *VirginMusic* с *EMI* и *Chrysalis*.

Брэнсон получил наличные для поддержки того бизнеса, который в данный момент больше всего его интересовал, и хотя *Virgin* продала бизнес, благодаря которому была хорошо известна, компания продолжала оставаться диверсифицированной группой в индустрии досуга с сильными автономными бизнесами.

### ***VirginRetail***

Работа в сфере розничной торговли ставила перед Брэнсоном задачу – как преуспеть, продолжая использовать его любимый неформальный стиль управления с передачей полномочий, в условиях роста числа магазинов, а сама отрасль основана на деталях и, как правило, широко использует методы контроля, основанные на информационных технологиях. *Virgin* работала в трех форматах розничной торговли: специализированные магазины звукозаписей, мегасторы и концессии универмагов. В 1984 году все магазины были реконструированы компанией *Conran*, чтобы придать им большую специфичность, обеспечить дополнительный бизнес и упрочить поток прибыли.

Магазины, торгующие одним типом товара (главным образом, музыкальные и специализированные игровые центры), методично создавались в разных городах по всей Великобритании. Хотя в отношении увеличения доли рынка это приносило плоды, чувствовалось, что прибыль они дают неадекватную. В 1988 году *Virgin* согласилась продать 74 специализированных магазина звукозаписей

сети *OurPriceMusic* компании *WHSmith*.

Мегасторы *Virgin* торгуют популярной и классической музыкой, старыми записями, чистыми кассетами, видеофильмами, майками, постерами, высококачественной звуковой аппаратурой, компьютерными играми, книгами и канцелярскими принадлежностями. Их торговые площади существенно больше, чем в традиционных специализированных музыкальных магазинах, а располагаются они в основном в главных городах Великобритании, Европы, Австралии и Дальнего Востока. В 1992 году в Континентальной Европе и Австралии насчитывалось 14 таких магазинов.

В сентябре 1992 года *Virgin* и *WHSmith* образовали равноправное партнерство (50:50) для управления и развития сети *Virgin* в Великобритании, которая состояла из 12 мегасторов и семи игровых центров. *WHSmith* обеспечивала экспертизу как в отношении финансов, так и касающуюся розничной торговли.

В ноябре 1992 году Брэнсон объявил о новом (последнем) совместном предприятии с *BlockbusterVideo*, компанией по прокату видеокассет, расположенной во Флориде. Целью было создание мегасторов *Virgin* в каждом крупном городе США, а также в новых регионах Европы и Австралии. Эта сделка не касалась только Великобритании и Японии.

Проще говоря, *Blockbuster* купил долю в бизнесе за неназванную сумму, соответственно предполагалось, что две компании должны совместно финансировать его дальнейшее расширение. *Virgin* и *Blockbuster* совместно владели магазинами в Европе и одним магазином в Лос-Анджелесе (первым в США) на паритетной основе, но новые американские магазины должны были на 75% принадлежать *Blockbuster*. *Virgin* должна была управлять всеми мегасторами, а к ассортименту товаров и услуг добавлялся видеопрокат.

Через год совместное предприятие *Virgin/WHSmith*, занимающееся мегасторами и играми, продало свой игровой бизнес; а в марте 1994 года совместное предприятие было включено в дочернюю компанию *OurPrice*, принадлежащую *WHSmith*. К тому времени в Великобритании и Ирландии насчитывалось 24 магазина. И хотя в обыденном восприятии два брэнда воспринимались как самостоятельные, менеджмент был объединен. Сейчас 75% бизнеса владеет *WHSmith*, а остальными – *Virgin*. Деньги не переходили из рук в руки (к другому владельцу), и это не сказалось на заокеанских мегасторах. Саймон Берк (*SimonBurke*), управляющий директор *VirginRetail* принял на себя стратегическое лидерство в этих комбинированных операциях. (В середине 1990-х годов удача покинула *WHSmith*, и был назначен новый стратегический лидер. К этому времени основные рознично-торговые отделения *WHSmith* стали плохо работать, и только специализированные книжные магазины сети *OurPrice* и *Waterstone* оставались рентабельными.)

В то же время *Virgin* создала еще одно совместное предприятие с торговой компанией *Wheelock* из Гонконга, и предполагалось, что в Гонконге будет открыт мегастор. Однако в итоге *Virgin* решила, что арендная плата слишком высока, и стала рассматривать другие варианты экспансии в Тайване и Китае.

### ***VirginCommunication***

С 1981 года *Virgin* вкладывала средства в ряд видов деятельности, связанных с телекоммуникационным бизнесом. Брэнсон чувствовал, что они перспективны и хорошо согласуются с его действующими бизнесами.

Он начал с распространения киноразвлечений, например, занимаясь вместе с крупными киностудиями организацией производства и сбыта видеокопий их старых и новых художественных фильмов. Последовавшее за этим увлечение самостоятельным созданием фильмов было прекращено в 1986 году. *Virgin* предоставляла также услуги по монтажу для телевидения и видеоиндустрии, и приобрела компанию, которая выпускала телевизионную рекламу. Бизнес по распространению кинофильмов был интернационализирован, прежде чем его продали в 1989 году за 50 млн. фунтов стерлингов.

В 1995 году *Virgin* купила *MGM Cinemas* за 190 млн. фунтов стерлингов; Брэнсон полагал, что сможет найти новые и особые перспективы увеличения стоимости и дифференциации. Брэнсон опробовал организацию торговых точек *Virgin* в фойе кинотеатров, открытие кинозалов высшего класса в многозальных кинотеатрах с отдельным гардеробом и туалетной комнатой, специальными закусками и официантами, разносящими напитки. *Virgin* сохранила только самые крупные кинотеатры *MGM*, включая все многозальные, а остальные продала за 82 млн. фунтов стерлингов, часть которых была инвестирована в новые кинокомплексы.

Деятельность *Virgin* в сфере телерадиовещания началась с участия в спутниковом телевидении, и в ноябре 1988 года создала партнерство с итальянской телекомпанией *Videomusic*. Целью было укрепление европейского спутникового бизнеса, которому на тот момент не удавалось получить достаточный доход от рекламы. В 1991 году *Virgin* вошла в консорциум, который вел борьбу (но проиграл ее) за монопольные права на региональный независимый телеканал.

В апреле 1993 года в Великобритании на средних волнах стало вещать *VirginRadio* – независимая национальная радиостанция, которая транслирует «популярную музыку последних 25 лет». Это совместное предприятие *Virgin TVam*, которая ранее была провайдером утреннего телевидения для сети *ITV*. *Virgin* неоднократно пыталась приобрести национальную радиоволну диапазона FM, но ей это не удалось.

Четвертым направлением деятельности *VirginCommunication* было издательское дело. *Virgin* приобрела *WHAllen*, а также активно участвовала в производстве и сбыте программного обеспечения для компьютерных игр – во многом через собственные магазины. *Virgin* предложила компьютерные версии *Monopoly* и *Scrabble*, а с 1989 года *Virgin* по соглашению распространяла игры японской компании *Sega*. *Sega* – компания № 2 после мирового лидера компании *Nintendo*.

В 1994 году Брэнсон продал 19.9% акций *VirginInteractiveEntertainment (VIE)* компании *Blockbuster* – в обмен на акции *Blockbuster*. *VIE* разрабатывает игровое программное обеспечение для других компаний, в число которых входят *Sega* и *Nintendo*, и имеет выгодное лицензионное соглашение с *WaltDisney* на производство игр с диснеевскими киногероями в качестве основных действующих лиц. Немного раньше 15% *VIE* было продано американской компании по производству игрушек *Hasbro*; и комментаторы стали рассуждать о том, что в конце концов *VIE* будет выделена в США в самостоятельную компанию.

Большую пользу принесло *VIE* слияния *Blockbuster* и *Viacom*, американской компании, владеющей кабельным телевидением, которая быстро развивалась в сфере мультимедиа.

Через шесть месяцев Брэнсон (и другие более мелкие акционеры) продали еще 55% *VIE* компании *Blockbuster*; *Virgin* получила 125 млн. долл. США и сохранила 10%-ный пакет акций в *VIE*.

### ***VirginEnterprises***

Это подразделение первоначально было частью *Voyager* и включало в себя те виды предпринимательской деятельности, которые нельзя было отнести к другим подразделениям. Если сотрудникам или людям извне удавалось заинтересовать Брэнсона новой хорошей идеей, которая могла принести прибыль, он, как правило, был готов предоставить венчурный капитал и создать новые небольшие компании в рамках *VirginGroup*. Те, кто внес идею, обычно получали акции нового предприятия, но не *Virgin* в целом. К первым успешным примерам относятся традиционный паб, ночные клубы и бизнес, созданный для разработки контроллера электронного синтезатора.

В сентябре 1994 года *Virgin* подписала соглашение с компанией *ICL* (более 50% акций компании принадлежало *Fujitsu*), по которому *ICL* должна была производить клавиатуры, ноутбуки и игровые приставки (компьютеры) под маркой *Virgin*, а их реализация осуществляться через мегасторы *Virgin* с помощью почтовой рассылки.

Ранее в этом же году Брэнсон входил в консорциум, который боролся против *Camelot* за право проведения Национальной лотереи Великобритании, но безуспешно.

В сентябре 1994 года *Virgin* выпустила новую серию потребительских товаров, произведенных другими компаниями под маркой *Virgin*. Был создан новый бизнес – *VirginRetailBrands*. Первым продуктом была водка *Virgin*, а за ней последовала *VirginCola*. *VirginCola* готовится и разливается в тару разными компаниями, которые используют концентрат, выпускаемый канадской компанией *Cott*, из концентрата которой готовится также классическая *ColaSainsbury*. Время было выбрано хорошее, рынок *colar* расширялся. Сбыт был быстро обеспечен через сеть *Tesco* и магазины при бензоколонках; *Virgin* использовал свой автопарк, чтобы забирать товар на складах «cash-and-carry» и доставлять его независимым розничным торговцам. *VirginCola* была представлена на рынок как дешевый качественный продукт; цены *Coca-Cola* и *Pepsi* были выше, частично из-за расходов, которые они несли для продвижения своих брендов. Объявленная Брэнсоном цель состояла в распространении нового напитка по всему миру, используя независимых дистрибьютеров, которые бы инвестировали большую часть необходимых средств. *Coca-Cola* скептически относилась к этой новой форме сбыта потребительских товаров, отзываясь о Брэнсоне как о либо очень храбром, либо просто несведущем чело-

веке. *Virgin Cola* быстро достигла хороших результатов и захватила приличную долю рынка, но удержать этот успех ей не удалось.

1995 год был отмечен вхождением *Virgin* на рынок финансовых услуг в качестве совместного предприятия 50:50 с *Norwich Union*. Первым продуктом была персональная схема управления ценными бумагами, которую продавали прямо по телефону; позже должны были последовать персональные пенсионные схемы и программы страхования. Характерно, что *Virgin* планировала *сбить цены конкурентов и лишить продукты профессионального жаргона и сложностей*.

### *Virgin Atlantic Airways*

Деловой интерес Брэнсона к созданию дешевой трансатлантической авиакомпании возбудил американский юрист Рэндольф Филдс (Randolph Fields), хотя это увлечение возникло раньше благодаря его матери, в прошлом стюардессе. Саймон Дрейпер относился к идее скептически. Первоначально Филдс собирался организовать рейс Лондон-Нью-Йорк на Боинге 747, где был бы только бизнес-класс, но ему отказали в лицензии. Как обычно, Брэнсон начал со сбора информации, необходимой ему для принятия решения, и через несколько недель он решился вступить в игру.

Главным в своем подходе к решению вопроса Брэнсон сделал оценку деятельности *Skytrain* Фредди Лейкера (*Freddie Laker*): почему Лейкер потерпел неудачу и какие уроки следует из этого извлечь? Брэнсон был согласен со многими аналитиками, что *Laker* пыталась развиваться слишком быстро, и он решил, что его авиакомпания будет оставаться относительно небольшой. Он также считал, что Лейкер ошибся в выборе самолета. Компания *Laker* перевозила своих пассажиров на самолетах DC10, которые меньше, чем аэробусы Боинг 747, а Брэнсон считал, что при жесткой ценовой конкуренции преимущество получают авиалинии, у которых больше посадочных мест. Конкурентное преимущество *Laker* полностью держалось на ее низких ценах, которые она могла поддерживать, поскольку предлагала только самые необходимые услуги. Когда в ответ основные перевозчики предоставляли скидки, первоначальное преимущество *Laker* становилось малоощутимым. Брэнсон извлек из этого урок и заверил, что *Virgin Atlantic* будет предоставлять высококачественные услуги при конкурентоспособных ценах.

Брэнсон быстро договорился об аренде Боинга 747-200 и летом 1984 года начал осуществлять рейсы из лондонского аэропорта Гатвик в Ньюарк, штат Нью-Джерси (обслуживает Нью-Йорк). Он приобрел второй самолет для своего воздушного флота и открыл рейсы в Орландо и Майами (1986). В 1988 году он получил разрешение на ежедневные рейсы из Гатвика и Токио. У *British Airways* было два ежедневных рейса из привилегированного аэропорта Хитроу. В 1991 году после проведения длительной кампании, *Virgin* получила разрешение на рейсы из Хитроу, начав напрямую конкурировать с *British Airways* на некоторых из ее наиболее прибыльных маршрутах. В 1985 году Филдс разделил компанию с Брэнсоном, утверждая, что темпы роста были слишком низкими.

Теперь *Virgin Atlantic* летает в Нью-Йорк (Ньюаерк и аэропорт Кеннеди), Лос-Анджелес, Сан-Франциско, Вашингтон, Афины, Токио, Гонконг из аэропорта Хитроу, а из Гатвика – в Бостон, Майами, Орландо и опять-таки Афины. Маршрут Манчестер-Орландо был открыт в 1996 году; а в партнерстве с *CityJet* *Virgin* летает также из Лондонского городского аэропорта в Дублин и Брюссель. В будущем планируются рейсы в Йоханнесбург, Сингапур и Сидней.

В 1995 году *Virgin* заключила три партнерских соглашения о бронировании билетов при транзитных перевозках – с американской компанией *Delta Airlines*, *Malaysia Airlines* и *British Midland*.

Сейчас воздушный флот *Virgin* включает девять Боингов 747, три из которых относятся к новой серии 747-400, характеризующейся более высокой коммерческой нагрузкой и более низким потреблением топлива на навигационную милю, чем предыдущая серия. Есть также пять машин Airbus A340, самого большого самолета, построенного компанией *Airbus*. Все самолеты *Virgin* имеют по четыре двигателя.

Впервые *Virgin Atlantic* стала рентабельной в 1986-87 годах, когда закончились проблемы «младенчества». Пока у Брэнсона было только два самолета (с 1986 по 1990 год), у него не было резервной мощности, и любая потребность в продолжительном ремонте неизбежно означала длительные задержки для пассажиров.

В табл. 4 приведены финансовые показатели за период 1987-95 гг. Цифры *Virgin Travel* (переименованная *Voyager Group*) относятся как к авиакомпании, так и сопутствующей деятельности *Virgin Holidays*; бизнес по организации досуга всегда был наиболее прибыльным. Табл.

4 содержит также информацию о числе пассажиров и изменении доли рынка в 1990-х годах. В табл. 5 *Virgin* сравнивается с *British Airways* и транспортной промышленностью в целом по показателям 1991 года. Следует быть осторожным, сравнивая относительные показатели *Virgin* с такими же показателями *BA*, поскольку последняя компания существенно крупнее и обладает большим портфелем прибыльных и менее прибыльных маршрутов по всему миру. В 1989 году Брэнсон пригласил на должность исполнительного директора бывшего руководителя Центрального отдела маркетинга *British Airways*, но через пять дней тот ушел, сославшись на «отсутствие систем и структуры».

**Таблица 4** Финансовые показатели *VirginTravelGroup* (переименована из *VoyagerTravelHoldings*) (цифры приведены в млн. фунтов стерлингов)

	12 месяцев до 31.07.1988	12 месяцев до 31.07.1989	12 месяцев до 1.07.1990	15 месяцев до 31.10.1991	12 месяцев до 31.10.1992	12 месяцев до 31.10.1993	12 месяцев до 31.10.1994	10 месяцев до 31.08.1995
Выручка от реализации	84.7	106.8	208.9	382.9	356.9	401.0	503.4	507.0
Прибыль до выплаты процентов и налогов (включая внереализационные доходы)	12.5	11.6	13.5	12.6	(10.3)	5.5	1.05	38.1
Прибыль от основной деятельности	12.0	8.9	10.0	10.7	(9.4)	8.4	1.9	38.7
Расходы на выплату процентов	2.0	3.2	4.9	5.6	4.0	5.0	4.0	2.76
Прибыль до уплаты налогов	10.5	8.4	8.7	6.2	(14.5)	0.4	(2.98)	36.5
Внеоборотные активы	46.6	64.0	89.6	92.1	95.1	97.5	93.5	91.2
Оборотные активы	29.4	68.3	74.4	104.8	110.8	128.0	137.2	213.4
Краткосрочные обязательства	29.0	48.5	75.9	99.5	125.6	146.5	145.1	181.8
Чистые активы	47.0	83.8	88.1	97.4	80.3	79.0	85.5	122.8
Собственный капитал	16.4	24.2	30.4	36.1	21.9	34.7	30.3	57.4
Заемный капитал	30.6	59.6	57.7	61.3	58.4	44.3	55.2	65.4
<b>Вклад <i>Virgin Airways</i></b>								
Выручка от реализации	75.39	92.29	180.54	336.7	303.4	346.6	444.0	448.0
В том числе	30.58	30.75	88.1	146.4	127.4	н/д	200.0	219.5

выручка от экс-порта			6					
Прибыль до уплаты налогов	10.14	7.19	7.57	0.7	(21.0)	(6.0)	(9.8)	31.6
Источник: <i>Данные компании</i>								
Число перевезенных пассажиров								
1990	906 199							
1991	1 088 517							
1992	1 232 983							
1993	1 399 077							
1994	1 694 871							
Источник: <i>CAA Annual and Monthly Operating &amp; Traffic Statistics.</i>								
Доля рынка								
	1991	1992	1993	1994				
Маршрут	%	%	%	%				
Нью-Йорк (аэропорт Кеннеди и Ньюарк)	18	17.4	19.9	19.2				
Флорида (Майами и Орландо)	25.2	30.6	34.5	41.1				
Лос-Анджелес	25.8	22.3	23.8	24.1				
Токио	16	17.3	18.3	16.6				
Бостон	15.3	19.7	23	24.6				
Сан-Франциско	–	–	–	15.2				
Источник: <i>CAA Net and Mutual Exchange Stats.</i>								

**Таблица 5** Сравнение *VoyagerTravelHoldings* *BritishAirways* и индустрией пассажирских и грузоперевозок в целом

	Средняя компания в сфере пассажир- ских и грузовых пе- ревозок	<i>BritishAirways</i>	<i>Voyager</i>
	За 12 месяцев до 30.06.1991	За 12 месяцев до 31.03.1991	За 15 месяцев до 31.10.1991
Доходность капитала (прибыль на нетто- активы) (%)	7.0	8.0	11.0
Доходность соб- ственного капитала (прибыль на активы за вычетом задолженности ) (%)	4.4	9.9	13.7
Срок хранения запав- сов	22.0	3.0	5.0
Срок инкассации де- биторской задолженно- сти	67.0	58.0	38.0
Срок расчетов с кре- диторами	88.0	100.0	48.0

Покрытие процентов прибыли	1.8	1.8	2.0
Выручка на одного занятого (служащего) (тыс. £)	53.3	90.7	126.3

В 1991 и 1992 годах индустрия авиаперевозок во всем мире сильно пострадала от экономического спада, последовавшего из-за потерь бизнеса во время войны в Персидском заливе. На какое-то время Брэнсон стал сильнее зависеть от деятельности *VirginTravel*, не связанной с авиаперевозками, и большую часть 1992 года ходили слухи, что он ищет партнера, желающего купить 10-25%-ный пакет акций *VirginAtlantic*, чтобы приобрести новый самолет и открыть новые маршруты. Как бы то ни было, расширение продолжалось.

Авиакомпания, конечно, обеспечивала великолепные возможности для рекламы, а самореклама – главная отличительная черта стиля управления, которого придерживается Брэнсон.

С самого начала Брэнсон решил, что будет предлагать только два класса полетов – бизнес-класс и экономический класс. Он придумал, что называться они должны Высший класс и Риф-Паф (*Riff-Raff* – отбросы), но от последнего названия его отговорили. Его целью было *высочайшее качество полетов по самой низкой цене для всех категорий пассажиров*. Стратегия Брэнсона всегда состояла в снижении стоимости трансатлантических перелетов, но в последнее время ее приходится реализовывать в условиях дешевых предложений со стороны *BA* и всех основных перевозчиков в США. На маршруте до Токио *Virgin* чувствует себя менее свободной в установлении низких цен. Однако, у *Virgin* другая структура стоимости полетов; она обеспечивает равноценную замену пассажирских мест и услуг, предоставляемых другими авиакомпаниями пассажирам первого класса, по цене своего традиционного бизнес-класса. *Virgin* называет это обслуживанием высшего класса, она также предоставляет бесплатный лимузин для поездки в аэропорты или обратно пассажирам бизнес-класса, которым в большинстве аэропортов также предоставляются комнаты отдыха очень высокого уровня. Для пассажиров экономического класса, купивших билеты за полную стоимость, а не по специальной дисконтной цене, в самолете есть отдельный салон. *Virgin* стремится увеличить в своих самолетах место для ног, по сравнению с другими самолетами. Брэнсон использовал свои знания в музыкальной сфере и коммуникациях и стал пионером во внедрении новых форм развлечений во время полета, например, путем обеспечения пассажиров персональными видеослужбами, предполагающими возможность выбора фильмов для просмотра. Авиакомпания несколько раз получала награды за качество своих услуг.

Брэнсон вступил в длительный и ожесточенный спор с *BA*, которую обвинял в снижении стоимости билетов ниже уровня рентабельности для вытеснения всех мелких конкурентов. Он также утверждал, что *BA* ворует его пассажиров и распространяет небылицы о *Virgin*. В январе 1993 года *BA* «открыто извинилась» и согласилась на внесудебное урегулирование конфликта с выплатой компенсации в размере 610 тыс. фунтов стерлингов, помимо оплаты накопившихся ранее судебных издержек. Брэнсон, в свою очередь, спровоцировал *BA* и ее тогдашнего председателя лорда Кинга (*LordKing*), который однажды назвал его пиратом. В ответ на это Брэнсон, информировав все средства массовой информации, оделся в костюм пирата и повесил логотип *Virgin* на модель Конкорда, принадлежащего *BA* и выставленного на всеобщее обозрение в Хитроу.

В перспективе Брэнсон рисковал тем, что затянувшаяся тарифная война приведет к неустойчивости доходов *VirginAtlantic*. Рейсы в аэропорт Хитроу и из него, конечно же, делали *Virgin* прямым конкурентом ведущих американских перевозчиков, которые тоже были бы счастливы предложить особые цены, чтобы повысить свой коэффициент загрузки.

До сих пор *Virgin* не проявляла интереса к следованию стратегии «велосипедного колеса» (несколько рейсов в важный центр и из него), которой придерживались основные перевозчики.

В 1992 году компания *Dan-Air*, обслуживавшая регулярные рейсы в Великобритании и Европе, а также чартерные рейсы по выходным дням, стала испытывать финансовые трудности. Брэнсон обсуждал ряд предложений по ее спасению, но в октябре отказался от участия в переговорах, поскольку «финансовые потребности *Dan-Air* были слишком велики». Вмешалась *BA* и, после рассмотрения во-

проса Управлением добросовестной конкуренции, поглотила *Dan-Air*. *BA* сохранила регулярные рейсы, но прекратила чартерные. Брэнсон был недоволен, что позиция *BA* на рынке постоянно укрепляется, недовольство возникло вновь, когда *BA* объявила о своем предполагаемом альянсе с *American Airlines*.

В декабре 1992 года *Virgin* начала свою деятельность во Флориде, создав новую туристическую авиакомпанию *VirginVintageAirTours*. Брэнсон использовал восстановленные самолеты DC3 Dakotas для полетов из Орlando в Ки-Уэст, и видел перспективы расширения сферы обслуживания, чтобы осуществлять полеты из Ки-Уэст в Гавану, а также между Орlando, Майами, Лос-Анджелесом и Палм-Спринг.

### **Ричард Брэнсон**

Невозможно оценить развитие, стратегию и успех *Virgin*, не изучив стиль Ричарда Брэнсона и его личный вклад в развитие компании. Брэнсон создал компанию около 25 лет назад и до сих пор имеет преобладающее влияние при осуществлении в ней любого важного шага. Хотя считается, что он чужд условностей, Брэнсон несомненно умен и стал одним из самых богатых британских бизнесменов.

Брэнсон говорит тихим голосом, ведет себя непринужденно и очень редко носит деловой костюм. Когда *Virgin* была публичной компанией, рассказывали, что Брэнсон не умел четко излагать свои мысли, оказавшись перед целым залом, полным аналитиков Сити, т.е. в ситуации, где он явно не чувствовал себя комфортно. Его история успеха вызвала у некоторых сторонних наблюдателей опасение, что он всегда заботился больше об увеличении своего благосостояния и укреплении репутации, чем о развитии *Virgin* прежде всего в интересах акционеров. Брэнсон – предприниматель, способный брать на себя риски; возможно, именно неспособность аналитиков Сити понять и правильно отреагировать на те риски, что он брал на себя, а также правильно оценить риски, присущие музыкальному бизнесу и привела к возникновению непреодолимой стены непонимания между ними и Брэнсоном.

Несмотря на мягкие манеры, Брэнсон неутомимо занимается саморекламой. Его подвиги по пересечению Атлантического океана на воздушном шаре и моторной лодке – это доказательство как его любви к риску, так и жажды славы. Когда была создана компания *VirginAtlantic*, он пригласил журналистов сфотографировать его, играющим в ванне с моделью самолета. Он также проявлял личный интерес к рискованным предприятиям, не связанным с бизнесом *Virgin*; например, начал выпускать дешевые презервативы *Mates*, чтобы помочь борьбе со СПИДом.

Известность дала значительные результаты. Брэнсон широко известен и легко узнаваем. Миссис Тетчер (Mrs.Thatcher) выбрала его в качестве председателя независимого комитета по изучению методов очистки окружающей среды, на том основании, что он являлся примером для подражания молодежи. В то же время Брэнсон умел использовать свою известность на пользу *Virgin*. Прежде чем *Virgin* начала полеты в Токио, он воспользовался своим публичным имиджем и дал многочисленные интервью в Японии.

### **Стиль управления по-Брэнсону**

Многие годы Брэнсон управлял головным офисом *Virgin* с очень маленьким штатом из своего плавучего дома, пришвартованного на канале в Западном Лондоне. Различные подразделения и фирмы управлялись из офисов, разбросанных по всему Лондону. *Virgin* по-настоящему децентрализованная компания, каждое подразделение которой включает в себя несколько автономных малых бизнесов. Везде царит неформальная атмосфера, и обычно играет поп-музыка. Цель Брэнсона состоит в том, чтобы обеспечить связь людей с бизнесом, в котором они работают, и породить у них ощущение своей причастности к чему-то реальному и управляемому. *VirginAtlantic* в некотором роде исключение, и она управляется из более современного и официального административного здания рядом с аэропортом Гатвик.

Информационные потоки и менеджмент часто неформальные (хотя на местах существуют эффективные методы контроля), и это обычно работает. Брэнсон все время что-то быстро записывает с маленький блокнот, который не выпускает из рук. Он известен тем, что часто путешествует *VirginAtlantic*, беседуя с пассажирами об их ожиданиях и уровне удовлетворенности обслуживанием *Virgin*и делая заметки об этих разговорах. У многих работников *Virgin* есть рабочий и домашний телефоны Брэнсона, и они всегда могут позвонить ему, чтобы изложить проблемы и вопросы, в которых им нужна помощь. Здесь широко распространено делегирование и наделение полномочиями.



*Если сотрудники счастливы, бизнес будет процветать...*

*Вы никогда не должны по-настоящему критиковать своих сотрудников. Вы всегда должны хвалить их. Если вы их хвалите, они будут преуспевать.*

(Ричард Брэнсон, из книги *Richard Branson and the Virgin Group*, op cit.)

Брэнсон раздает акции новых венчурных компаний в *VirginGroup*, утверждая, что на самом деле это ничего не стоит, но действует как мощный мотиватор для обеспечения роста и успеха.

### **Оценка**

Очень заманчиво считать, что Брэнсон просто удачлив. Например, он нажил свое первое состояние, когда ему подвернулся Майк Олдфилд со своим альбомом *TubularBells*. Но Брэнсон взялся за проект, от которого уже отказались другие крупные компании звукозаписи. Его успех зависел от способности и готовности воспользоваться предоставившимися возможностями. Рэндольф Филдс обеспечивал *VirginAtlantic* идеями – Брэнсон искал деньги для их реализации и брал на себя риск. Умение Брэнсона состоит в том, что он берет идеи других людей и реализует их. Ему удается очень хорошо оценивать потенциальные риски.

В начале развитие *Virgin* было случайным, без определенного направления и ясной стратегии. Первоначально почтовая рассылка рассматривалась как средство заработать деньги для поддержки студенческого журнала. Фабричная марка на пластинках и студия звукозаписи едва ли были естественным продолжением магазина звукозаписи. Однако, позже оказалось, что Брэнсону очень хорошо удается развивать один бизнес из другого и находить связи между ними. Это полностью соответствовало его желанию управлять *Virgin* как конгломератом малых предпринимательских бизнесов.

Брэнсон проявил себя во многом как безжалостный переговорщик, когда дело касается интересной сделки, создав в средствах массовой информации образ бесшабашного предпринимателя, или, как он сам однажды сказал, «капиталиста-хиппи». Но он оставался в большей степени человеком, который заключает сделки, а не занимается деталями. Его способности были исключительно ценными при создании ряда стратегических альянсов и совместных предприятий, которые позволили *Virgin* в последние годы продолжить рост.

И, наконец, должен возникнуть вопрос, действительно ли диверсификация *VirginGroup* и реализация идей, которые были интересны Брэнсону, например, создание авиакомпании, оказали отрицательное влияние на корневой бизнес *Virgin*, что в конечном итоге неизбежно привело к продаже *VirginMusic*. Когда *Virgin* стала публичной компанией в рекламном проспекте было заявлено: «Цель Директоров состоит в превращении *Virgin* в ведущую британскую международную группу, работающую в медийном бизнесе и индустрии развлечений. *Virgin* будет развивать те виды деятельности, для реализации которых у нее есть уже доказанные навыки, знания и управленческие умения».

Но даже хотя эта цель никогда и не была достигнута, имело ли это значение? Бизнес – это рост и власть или же это поиск интересных возможностей?

*Я никогда не позволяю бухгалтерам препятствовать осуществлению идей. Вы живете только раз, и имеете право получать от жизни удовольствие.*

(Ричард Брэнсон, из Austin, T (1992) Return ticket, *Sunday Times Magazine*, 6 December)

### **ДЕВА НАРАСПАШКУ\***

Сергей Голубицкий

«Как только его не называют: хиппи-миллиардером, мастером эпатажа, гвоздем в ботинке большого бизнеса, своим парнем с бархатной перчаткой на железной руке, разбойником, пиратом, рыцарем, очищающим бизнес от грязи, и даже ходячим логотипом».

*Елена Ишутина. «Чеширский кот с львиной хваткой»*

### **Хулиган в раю<sup>1</sup>**

Герой нашего рассказа — удивительный человек. Его зовут Ричард Брэнсон, и его обожают жур-

\* Опубликовано в «Бизнес-журнале» 22 мая 2007 года.

<sup>1</sup>Одно из прозвищ Ричарда Брэнсона в британской прессе.

налисты всех стран и народов. Эпиграф, заимствованный из публикации в специализированном журнале «Работа и зарплата», показателен не столько трафаретными эпитетами, кочующими из издания в издание по СМИ планеты, сколько бесконечной своей мифологичностью. А всё потому, что мейнстримные представления о Ричарде Брэнсоне — не более чем блестяще раскрытая легенда, сотворенная с судьбоносным умыслом. В умысле этом мы и попытаемся разобраться.

Обратите внимание: мифологична не личность предпринимателя, а общественные представления о ней. Сам по себе Ричард Брэнсон производит впечатление порядочного, замечательного человека, и нет ни малейшего повода подозревать его в неискренности и лицемерии. Он — добрый и отзывчивый, мягкий и тактичный, не делает гадостей, активно занимается благотворительностью, любит жену и детей, демонстрирует образцовое отношение к подчиненным и даже незнакомым людям.

На этом, полагаю, индивидуальный аспект персоны Ричарда Брэнсона сворачивается, и далее начинается рукотворная мифология: приросшая к лицу улыбка, неуместный свитер, с которым Брэнсон не расстается даже на приемах у королевы, царский набор трюков из арсенала «enfant terrible»: то глава Virgin Group наденет подвенечное платье на презентации салона для новобрачных, то схватит за ноги и перевернет вверх тормашками жену миллиардера (Ивонну Трамп) на вечеринке, демонстрируя важный для поддержания разговора аксессуар нижнего белья, а то просто спихнет в бассейн подвернувшуюся под руку рок-звезду (типа шутка!). Добавьте сюда нескончаемые перелеты на воздушном шаре<sup>2</sup>, гонки на спортивных моторных лодках, собственный остров в Карибском море, дружбу с президентами и королями да предстоящий в ближайшем будущем вояж в космос, и вы получите рельефную картину идеологической миссии, исполнение которой судьба доверила Брэнсону. Простите — сэру Ричарду: в 1999 году Ее Королевское Величество рукоположила нашего героя в рыцари за «особые заслуги в предпринимательской деятельности».

Признаюсь, поначалу я простодушно подпал под очарование Ричарда Брэнсона и модели его бизнеса. Еще бы: обаятельный миллиардер возглавляет самый неформальный конгломерат компаний на планете! До такой степени неформальный, что никто толком не может сказать, сколько фирм входит в Virgin Group. По одной версии — 30, по другой — 120, по третьей — 240, а может, и все 400. Говорят, даже сам Ричард Брэнсон не в состоянии ответить, сколько деловых инициатив пригрелось под крылом его невероятного мультибренда: Virgin Active (сеть фитнес-центров), Virgin America (местная авиакомпания в США), Virgin Atlantic Airways (международная авиакомпания), Virgin Balloon Flight (оператор перелетов на воздушных шарах), Virgin Blue (австралийская авиакомпания), Virgin Books (издательство), Virgin Brides (одежда для новобрачных), Virgin Comics (изготовление комиксов), Virgin Flowers (розничная продажа цветов в Интернете), Virgin Cosmetics (бижутерия и косметика онлайн), Virgin Digital (музыкальный магазин онлайн), Virgin Drinks (производство напитков Virgin Cola и Virgin Vodka)... Мы добрались до четвертой буквы, а впереди еще весь алфавит! Согласитесь — впечатляет.

Очарование бизнеса Брэнсона, однако, не в количестве, а в качестве. Считается, что все компании группы объединены не только фигурой отца-основателя и торговой маркой Virgin<sup>3</sup>, но и общей корпоративной фанк-культурой, причем в хрестоматийно-дистиллированном виде: никаких тебе костюмов да галстуков, никаких формальностей в отношениях между подчиненными и руководителями (все на «ты», все хлопают друг друга по спине и упиваются пивом чуть ли не на рабочем месте), никаких заседаний правления, а вместо бюрократической рутины и бумагомарания — сплошная творческая самореализация персонала. История о том, как рядовая стюардесса поделилась с Брэнсоном своим представлением о гардеробе новобрачных и уже через день возглавила учрежденную по такому случаю Virgin Brides, занимает почетное место в музее фанк-мифологии.

Подобно тому, как никто не знает общего количества компаний, входящих в Virgin Group, неведомы и ключевые финансовые показатели: консолидированный оборот, прибыль, доход, даже число сотрудников. Общественный консенсус достигнут лишь по одной цифре — 4 миллиарда фунтов стерлингов (7,8 миллиарда долларов) — в такую сумму оценивается личное состояние Ричарда Брэнсона. Очевидно, что и эта цифра — условна и призвана выполнять ритуальную роль в мифологии

<sup>2</sup> Ричард Брэнсон даже установил пару-тройку мировых рекордов — на скорость, дальность, высоту полета и т. п.

<sup>3</sup> Девственник (или девственница) (англ.)

проекта. Реальное положение дел в бизнесе Ричарда Брэнсона надежно скрыто в сложнейшей паутине офшорных трастов и управляющих фондов — не случайно мы с самого начала сделали оговорку: история Брэнсона и Virgin — это летопись мифологических представлений, а не реальных событий.

За тридцать лет бизнеса Virgin приватность компании была нарушена лишь единожды — в 1986 году, когда Брэнсон, поддавшись, по его словам, уговорам знакомых банкиров, дал согласие на *gorublic*<sup>4</sup>. Детали этого провального эксперимента, собственно, и вывели меня из-под морока очарования, вернув в традиционное для «Чужих уроков» лоно конспирологии. Даже не верится, что поначалу я искренне собирался подарить читателям долгожданную модель героя-предпринимателя!

Мифологическую составляющую событий описал сам сэр Ричард в своей последней автобиографической книжке: «Подталкиваемый банкирами, я наконец решился и выставил акции Virgin на фондовую биржу. По почте сразу же поступило семьдесят тысяч заявок на покупку акций. Те, кто затянул с этим делом, выстроились в очередь в Сити, чтобы купить акции прямо на бирже. Я никогда не забуду, как шел вдоль этой вереницы людей и благодарил их за то, что они в нас верят. Я был растроган их ответными словами: «В этом году мы отказались от отпуска, решив вложить наши сбережения в Virgin» и «Мы ставим на тебя, Ричард». Довольно скоро я начал испытывать отвращение к тому, как делаются дела в Сити. Все это было совсем не по мне. Теперь для того, чтобы обсудить, с какими рок-группами заключать контракт, вместо неформальной встречи с партнерами в своем плавучем доме я должен был спрашивать разрешения у членов совета директоров. Они не понимали, как запись, ставшая хитом, может в течение суток принести миллионы. Вместо того чтобы подписать контракт с набирающим обороты исполнителем раньше, чем это сделают конкуренты, мне приходилось четыре недели дожидаться очередного собрания совета директоров. Но к тому времени было уже поздно что-то решать. Порой мне приходилось слышать и такое: «Контракт с RollingStones? Моей жене они не нравятся. Джанет Джексон? А кто это?»

Театральное шоу с пожиманием рук в очередях эффектно оттеняет подлинный смысл выхода Virgin на биржу: компании требовались дополнительные капиталы для запланированного поглощения EMI Records. Как бы там ни было, расчет не оправдался: акции Virgin провели год в тоскливом-телепании бокового тренда, а после Черного Понедельника<sup>5</sup> окончательно обвалились.

Во всей этой истории меня потрясла абсолютная неадекватность поведения Ричарда Брэнсона — не столько на уровне инфантильного восприятия реальности, сколько на уровне безответственного отношения к событиям, немыслимого даже для собственника продовольственного ларька. При условии, разумеется, что речь идет о хозяине настоящем, а не зиц-председателе. Судите сами: «В 1987 году, в самый разгар битвы за покупку EMI, мне пришлось внезапно удрать. До этого я уже дал согласие лететь с Пером на монгольфьере через Атлантику, и сейчас погода была в самый раз. Если бы мы отложили полет, второго шанса могло бы и не представиться. Я уехал, зная, что оставил для переговоров абсолютно надежных людей. Однако ввиду того, что риск погибнуть в полете был достаточно высок, переговоры отложили до моего возвращения — если я вообще вернусь. Биржевой ураган октября 1987 года смел все мечты о покупке EMI. Биржа лопнула, и наши акции полетели вниз. Банки не верили, что дела пойдут на поправку, и не давали никаких ссуд. В конце концов мы были вынуждены забыть об EMI. Ирония судьбы: во время «грязной войны» с BritishAirways, когда я пытался удержать свою авиалинию на плаву, мне пришлось продать той же EMI собственную VirginMusic за полмиллиарда фунтов стерлингов».

Помянутая в отрывке «грязная война с BritishAirways» стала последней каплей, окончательно развеявшей сомнения в том, что Virgin — не бизнес, а государственный проект. Однако не будем опережать события.

#### «Ухмылка в свитере»<sup>6</sup>

Биография Ричарда Брэнсона поразительным образом напоминает концепцию гения, реализован-

<sup>4</sup>Процедура превращения частной компании в общественную, предусматривающая передачу акций в оборот фондовой биржи.

<sup>5</sup>19 октября 1987 года произошел колоссальный обвал американского фондового рынка, утянувший за собой все остальные биржи планеты.

<sup>6</sup>Прозвище, данное Ричарду Брэнсону лордом Джоном Кингом, управляющим BritishAirways.

ную режиссером МилошемФорманом в фильме «Амадей»: на протяжении трех часов кинематографического времени Вольфганг Амадей Моцарт в исполнении Тома Халси дурачится на экране, заливается идиотским смехом, ползает на четвереньках, прячется под столом, ухлестывает за смазливymi девчонками, а в перерывах между угарными попойками двумя пальцами левой ноги создает бессмертные музыкальные произведения. Гениальность самородка выигрышно оттеняется постоянным присутствием в кадре туповатого, хоть и не обделенного талантом Сальери, который не ест, не пьет, не гуляет, а сутками бьется над каждой нотой, однако, подобно горе, разрешается от бремени лишь смехотворными мышками.

Оставим в стороне неправду о творческом наследии замечательного композитора Антонио Сальери. Сейчас нас интересует только мифологема «дурашливого гения», которому без усилий даются великие прорывы. МилошФорман — блистательный режиссер, однако в «Амадее» он ничего не изобрел, а лишь подхватил витающую в западной ноосфере уже больше двадцати лет модную замануху — современный перифраз Сиплициссимуса<sup>7</sup>, реализацией которого и занимается всю жизнь Ричард Брэнсон.

Если бы Ричарда Брэнсона не существовало в природе, его необходимо было бы выдумать — до такой степени он подходит на роль «Моцарта от предпринимательства» (в трактовке современной мифологемы, разумеется!)

Головокружительная история про мальчика, который в детстве испытывал непреодолимые трудности с адекватным восприятием букв и цифр, однако обладал уникальной памятью, позволявшей ему заучивать наизусть учебные страницы. Не прочитав ни одной книжки (по причине все той же дислексии), он в 16 лет берется за издание собственного журнала «Студент», заставляя школьного директора проявлять чудеса прозорливости: «Предсказываю, Брэнсон, что ты либо отправишься в тюрьму, либо станешь миллионером».

Основы характера будущего кумира фанк-бизнеса закладывались в глубоком детстве, события которого хорошо известны общественности, поскольку они повторяются с упорством религиозной мантры и журналистами, и самим Брэнсоном в каждой биографической книжке. Приведу единственную историю, которая потрясла меня до глубины души: «Когда мне было четыре года, мама остановила машину в нескольких милях от нашего дома и заставила меня искать дорогу домой через поля». В это сложно поверить, но первые 16 лет жизни Ричарда были переполнены событиями такого рода: стокилометровые марши-броски на велосипеде к дальним родственникам, живущим в неведомых городах и весях, принудительная рубка дров у сельского vicar, склейка деревянных коробочек для салфеток и корзин для мусора — бизнес матери, ритуальные порки в отцовском кабинете (вернее, их имитация ради умиротворения педагогических амбиций все той же матушки, исполнявшей роль семейного фельдфебеля).

Шутки шутками, но именно такое воспитание можно смело полагать краеугольным камнем мирового господства великой британской нации: «Старинный рецепт кроличьего пирога гласит: «Сначала поймите кролика». Обратите внимание — в нем не сказано: «Сначала купите кролика» или — «Сидите и ждите, пока кто-нибудь его вам принесет». Подобные уроки, которые преподавала мне мама с самого раннего детства, и сделали меня самостоятельным человеком. Они научили меня думать своей головой и браться за дело самому. Раньше для народа Британии это было жизненным принципом, но нынешняя молодежь нередко ждет, когда ей всё поднесут на блюдечке. Возможно, будь остальные родители похожи на моих, мы все стали бы энергичными людьми, какими когда-то и были британцы».

Как я уже сказал, Ричард Брэнсон увлекся предпринимательством в раннем юношестве: журнал «Студент» плавно перетек в почтовую торговлю музыкальными кассетами, которая, в свою очередь, быстро привела к открытию парочки успешных лавок того же профиля. Выручки за глаза хватало на пиво, козью ножку (вернее — «вагоны наркотиков») и «развлечения с девчонками под грохочущую музыку», а ни о чем другом «длинноволосый хиппи»<sup>8</sup> не помышлял даже в самых своих дерзновенных мечтах. Тут-то и произошло СОБЫТИЕ, радикально изменившее жизнь рядового британского

<sup>7</sup> Разнообразные аспекты мифологии «гениального простака» мы уже затрагивали недавно в истории «Das Narrenschiff», посвященной Говарду Штерну («Бизнес-журнал», 2007, № 2).

<sup>8</sup> Все заковыченные фразы заимствованы из автобиографии «К черту все! Берись и делай!»

подростка. То самое СОБЫТИЕ, которое единственно способно упразднить непреложность Великой Аксиомы Бизнеса: «Из 100 долларов невозможно самостоятельно сделать 1 миллиард». А случилось вот что:

«Задуманная мною авантюра казалась мне классным и чистеньким трюком. Затеял я ее случайно, весной 1971 года. Virgin уже была известна тем, что продавала отличные и недорогие аудиокассеты, и мы получили большой заказ из Бельгии. Если ты экспортировал диски в Бельгию, то налогом в Англии они уже не облагались. Я купил аудиокассеты безо всякого налогообложения у производителей и нанял фургон, чтобы отвезти их на пароме через Ла-Манш. Мы планировали прибыть во Францию, а уже оттуда рулить прямо в Бельгию. Я и понятия не имел, что во Франции придется платить пошлину. В Дувре таможенники проштамповали мои бумаги с указанием количества дисков, которые я вез. По прибытии во Францию с меня потребовали доказательства того, что я не собираюсь продавать эти аудиокассеты у них. Я показал свой заказ из Бельгии и сказал, что мы просто едем через Францию транзитом, но все было бесполезно. Французы заявили, что оставят мой товар на таможенном складе, пока я не заплачу пошлину.

Мы спорили до хрипоты, но, поскольку платить я не хотел, мне пришлось вернуться на пароме в Дувр со всеми дисками. Я был в ярости: потерять и время, и отличный заказ! Но уже по дороге в Лондон до меня дошло, что в моем распоряжении оказался целый фургон не подлежащих налогообложению аудиокассет. В подтверждение этого у меня даже были проштампованные таможенной бумаги! Я подумал, что диски можно будет продать через нашу почтовую рассылку и заработать на этом деле дополнительные пять тысяч фунтов. Конечно, операция была противозаконной, однако я считал, что не такое уж это и преступление. В конце концов, поначалу я ведь собирался сделать все честно. На тот момент Virgin задолжала банкам пятнадцать тысяч фунтов. Вся ситуация казалась неожиданной удачей — как будто сама судьба помогала нам расплатиться с долгами. Нарушения правил всегда сходили мне с рук, и я подумал: сойдет и сейчас. И все бы прошло прекрасно, если бы не разыгравшаяся жадность. Вместо того чтобы продать один фургон аудиокассет, я предпринял четыре поездки во Францию, каждый раз делая вид, что диски идут на экспорт, и каждый раз возвращаясь с ними домой. В последний раз я даже не стал заезжать на паром. После того как товар был проштампован таможенной, я просто объехал порт в Дувре по кругу, въехав в одни ворота и выехав в другие, и направился прямо домой. Уверен, что, если бы меня не поймали, я катался бы так без конца. Ведь схема была простой до невероятности!»

У меня также нет ни малейшего сомнения в том, что если бы Ричарда Брэнсона не арестовала полиция, он и поныне приторговывал бы музыкальными аксессуарами где-нибудь на задворках Лондона. В лучшем случае — на Кинг Роуд. Правда, причина моей уверенности несколько отличается от версии предпринимателя — последовавшее за арестом невероятное восхождение в бизнесе Ричард Брэнсон приписывает урокам нравственности и морали: «Лежа на голом пластиковом матрасе под потертым куцым одеялом, я дал себе слово, что больше никогда ничего подобного не сделаю. До конца дней своих я буду честен».

Становлению на путь истинный способствовало одно маленькое обстоятельство: «Таможня согласилась отказаться от уголовного преследования и уладить дело без суда. На меня наложили штраф, в три раза превосходивший мои незаконно полученные доходы. Сумма была более чем солидной: сорок пять тысяч фунтов. Мне сказали, что я могу выплачивать ее по пятнадцать тысяч в год. Я не был зол. Я продемонстрировал полное неуважение к закону, и последовала справедливая расплата. С тех пор одним из моих девизов стало: никаких незаконных действий».

Ричард Брэнсон добросовестно рассказывает о наложенном штрафе, однако умалчивает о практически незаметном невооруженным глазом обстоятельстве: после достижения договоренности с государством над КАЖДОЙ деловой инициативой КАЖДОЙ из компаний группы Virgin пролился невероятный, немислимый, невозможный золотой дождь. Умопомрачительный фавор проявился не столько в том, что за десять лет музыкальный магазинчик эволюционировал сначала в авиакомпанию, а затем в гигантский многопрофильный конгломерат бизнесов, разбросанных по всем континентам планеты, сколько в потрясающей способности Virgin решать вопросы на государственном уровне. В частности, те, что возникли на тропе войны компании Брэнсона с British Airways.

Однако прежде чем перейти к ключевой истории в деловой биографии Брэнсона, мне хотелось бы разобраться с последним аргументом, доступным оппонентам наших конспирологических догадок,

— VirginRecords. Считается, что раскрутка многопрофильного бизнеса Брэнсона состоялась на плечах финансового благополучия этого популярного лейбла звукозаписи. В самом деле — какие имена: в разное время на VirginRecords записывались Майк Олдфилд и Фил Коллинз, SexPistols и CultureClub, HumanLeague и SimpleMinds! Неужели подобные монстры продаж не могли вывести на орбиту мультибрендБрэнсона?

В том-то и дело, что не могли. Любую другую студию звукозаписи, может, и могли, но только не VirginRecords. Почему? Потому что, если верить все тем же автобиографическим книжкам Ричарда Брэнсона, дела в звукозаписывающей студии (как, впрочем, и во всех остальных компаниях предпринимателя) шли не просто плохо, а из рук вон плохо! И не потому, что не хватало денежных поступлений от продаж пластинок, а потому, что Ричард Брэнсон был чудовищным управленцем! В чем, между прочим, неоднократно сам и признавался. Чего стоит ситуация, когда одна-единственная пластинка Майка Олдфилда (TubularBells) на протяжении ряда лет обеспечивала содержание не только всех сотрудников VirginRecords, но и остальных музыкантов, записывающихся на лейбле! Согласитесь, сложно поверить, что подобного задела могло хватить на созидание трансконтинентальной империи.

Между тем группа Virgin не только выходила невредимой из любых передраг, но и постоянно наращивала финансовый мускул. Каким образом? За счет никогда не иссякающих кредитных линий, которые как по мановению волшебной палочки предоставляли Ричарду Брэнсону самые именитые британские банки. Кульминация мистического влияния состоялась в конце 80-х годов, когда авиакомпания БрэнсонаVirginAtlantic попыталась перебраться из второстепенного аэропорта Гэтвик в Хитроу, в котором на тот момент безраздельно хозяйничала BritishAirways.

Читателю наверняка приходилось слышать о знаменитой войне «маленькой частной компании с авиагигантом», в которой последний не гнушался самыми «грязными трюками» вроде публичных наветов, оскорбительных личных выпадов, подметных писем, чиновничьего лоббирования и подлой клеветы. Эмоционального накала, вложенного Ричардом Брэнсоном в описания «зверств» лорда Джона Кинга и руководимой им BritishAirways, хватит на воспитание еще не одного поколения доверчивых романтиков в бизнесе. Однако за эмоциями почему-то ускользает результат «грязных трюков»: «чиновничье лоббирование» BritishAirways привело к тому, что британское правительство отодвинуло «любимое детище Маргарет Тэтчер» в сторону, предоставив VirginAtlantic не только терминалы в Хитроу, но и два самых доходных рейса в Токио, отобрав заодно и оборудованные BritishAirways под себя токийские терминалы. BritishAirways попыталась судиться, но проиграла, выплатив Ричарду Брэнсону 500 тысяч фунтов моральной неустойки<sup>9</sup>, а его компании — еще 110 тысяч фунтов.

Думаю, пора раскрывать карты. После внимательного изучения всего доступного материала у меня появилась твердая убежденность в том, что сэр Ричард Брэнсон и его VirginGroup — полноценная креатура британских властей, направленная на восстановление сильно потускневшего после распада империи облика Туманного Альбиона. Читатель наверняка знает, что в 60-е годы Британия вступила с колоссальными потерями: утрата колоний, на протяжении столетий служивших главным источником материального благосостояния нации, страшное отставание в экономическом развитии не только от своего союзника по Второй Мировой войне — Франции, но и от бывшего противника — Германии, нескончаемая череда шпионских скандалов (агентура КГБ), в которых оказались замешаны даже члены правительства.

Первым шагом, восстановившим былое британское величие, стала беспрецедентная по результатам операция, обеспечившая на десятилетия вперед тотальное этно-культурное доминирование Британии во всех уголках планеты, — операция под кодовым названием «Битлз»<sup>10</sup>. Вторым шагом стала экспансия в бизнесе, проявившаяся не в прямом экономическом давлении, а в экспорте уникальной «британской модели свободного предпринимательства» — той самой фанк-модели, из которой позднее на американской почве развился весь корпоративный феномен ИТ-индустрии. Пионером фанк-модели и стал герой нашего рассказа — сэр Ричард Брэнсон вместе со своей шоу-группой Virgin.

<sup>9</sup>Как и полагается по сценарию, деньги Брэнсон распределил между сотрудниками в виде т. н. «BA Bonus» — премии BritishAirways.

<sup>10</sup>Вот, кстати, еще одна замечательная тема для наших исследований!

Полагаю, читатель впредь перестанет удивляться: отчего это на лайнерах «частной компании» VirginAtlantic гордо красуется UnionJack<sup>11</sup>, усиленный текстовым пояснением: «Флагман Британии»<sup>12</sup>?

## КЕЙС FOGDOG

### ЗАДАНИЕ

*Ниже приведено описание конкретной ситуации (кейса), которую вам предстоит проанализировать в группах. Итоги обсуждения должны быть представлены на пленарной сессии. Прочитайте текст кейса и ответьте на следующие вопросы.*

1. *Оцените развитие Совета директоров компании и изменение его состава. Каким должно быть идеальное соотношение навыков и опыта в Совете директоров на разных стадиях развития компании? Кто отвечает за то, чтобы у компании был постоянно самый эффективный Совет? Выработайте стратегию реализации наилучшей практики развития Совета и оптимизации его состава..*

2. *Оцените усилия Тима Харрингтона по управлению Советом и частными инвесторами, особенно в последние два месяца перед тем, как было принято решение о продаже компании. Что могли бы сделать Тим и его команда перед заседанием 8 октября, чтобы увеличить шансы компании на то, чтобы остаться независимой? Прокомментируйте слова Тима «лучше попросить прощения, чем спрашивать разрешения».*

3. *Прокомментируйте вашу реакцию на то, что происходило в компании, с позиции директора Fogdog от венчурной компании. Насколько ваше решение продать компанию продиктовано обязательствами перед компанией, которую вы представляете? Будьте готовы рассказать о том, как вы пришли к окончательному решению, что лучший выход – это продать компанию. Постарайтесь определить и ранжировать факторы, которые были наиболее важными для вас.*

## FOGDOG

28 декабря 2000 года Тим Харрингтон (Tim Harrington), CEO компании Fogdog, Inc., завершил ее продажу компании Global Sports, Inc. за 22,3 млн. долл. в акциях Global Sports. Fogdog была компанией, занимавшейся розничной торговлей спортивными товарами on-line. Она предлагала широкий выбор товаров, подробную информацию о них и другие услуги с добавленной ценностью, включая подборку почти что из девяноста тысяча различных единиц хранения, представляющих более шестисот брендов во всех основных спортивных категориях. Fogdog отличалась набором магазинов, торгующим специализированными товарами, например, инвентарем для американского футбола, бейсбола, гольфа, отдыха на открытом воздухе, памятными спортивными вещами и другими пользующимися популярностью товарами, рассчитанными на широкий круг покупателей – от страстных энтузиастов до случайных людей. Компания также предоставляла информацию и ее анализ, проведенный собственными экспертами, полезные услуги по продаже товаров, предлагала методы инновационного мерчендайзинга. Особое внимание она уделяла обслуживанию клиентов, помогая им принимать более обоснованные решения. Чуть больше года Fogdog оставалась открытой акционерной компанией, она была одной из тех компаний, которые в конце 1990-х годов «поймали волну» Интернета.

С момента своего прихода на пост президента в июне 1998 года, когда в компании работало около двадцати человек, Тим содействовал завершению переговоров по первому раунду привлечения Fogdog венчурного капитала, помогал переориентировать стратегию компании с электронной коммерции и разработки вебсайтов на чисто электронную коммерцию, и заново запустить компанию и ее сайт под именем Fogdog. В январе 1999 года Тим стал CEO, и под его руководством Fogdog провела еще два раунда привлечения венчурного капитала, а в декабре 1999 года осуществила первичное размещение акций на фондовом рынке (IPO). Однако в 2000 году рынок ценных бумаг Интернет-компаний начал испытывать трудности, и акции многих компаний начали стремительно падать. Fogdog работала в соответствии со своим планом, но в конце 2000 года совет директоров рекомендовал продать компанию. Исходя из того, что компании для достижения рентабельности требуется много времени, и учитывая сложную финансовую среду, в которой приходилось работать Интернет-

<sup>11</sup>Национальный флаг Соединенного королевства Великобритании и Северной Ирландии.

<sup>12</sup>До 1997 года таковой считалась BritishAirways.

компаниям, члены Совета директоров сочли слишком рискованным, чтобы компания оставалась самостоятельной.

Тим понимал, что на быстрый рост и конечную продажу Fogdog повлиял необычный деловой климат, сложившийся для Интернет-компаний в 1999 и 2000 годах. Придя летом 1998 года в компанию, он рассчитывал на превращение ее в крупного розничного продавца спорттоваров on-line. Он и его команда менеджеров были разочарованы, когда их лишили возможности продолжать развитие Fogdog. Возвращаясь с заключительной встречи 28 декабря 2000 года, Тим спрашивал себя, что можно было бы сделать, чтобы компания осталась независимой, и вообще было ли это возможно.

### **Общая информация**

Компания Fogdog была основана в 1994 году тремя сокурсниками по бакалавриату Стэнфордского университета Бреттом Олсопом (Brett Allsop), Робертом Чea (Robert Chea) и Андрю Ченом (Andrew Chen). К команде основателей можно также отнести Марси фон Лоссберга (Marcy von Lossberg), который в январе 1995 года стал CFO компании. Первоначально компания называлась Cedro Group, Inc. в память об общежитии для первокурсников в Стэнфордском университете, где учились все три основателя. Cedro предоставляла услуги по разработке и дизайну вебсайтов производителям спортивных товаров, торговым ассоциациям, предприятиям розничной торговли и другим представителям этой индустрии. В самом начале основатели убедили двух преподавателей Стэнфордского университета Марка Дженкинса (Mark Jenkins) и Сэма Комфорта (Sam Comfort) стать советниками компании. Начальный капитал дали семьи Дженкинса, Комфорта и Олсопа. Комфорт содействовал привлечению дополнительного капитала, переговоры велись с небольшой венчурной компанией Novus Ventures и были завершены в сентябре 1996 года. В конце 1997 года компания запустила вебсайт под названием SportSite.com и установили партнерство с компаниями, торговавшими спортивными товарами по каталогу и занимавшимися дистрибуцией таких товаров. В рамках этого партнерства Cedro должна была обрабатывать заказы, управлять складскими запасами и доставлять товары непосредственно покупателям. Заказы доставлялись под маркой партнеров, а не SportSide. В конечном итоге SportSide.com стал порталом, занимавшимся электронной коммерцией спортивных товаров, который пользовался поддержкой поисковой системой «Yahoo!». В конце весны 1998 года, когда Интернет-компания и компания электронной коммерции стали привлекать все большее внимание со стороны компаний, осуществляющих венчурное финансирование, Cedro стала искать возможности привлечения значительного капитала более солидных венчурных компаний, чтобы целиком заняться розничной торговлей спортивными товарами и оставить бизнес, связанный с разработкой вебсайтов. Компании удалось договориться об условиях получения долгосрочных инвестиций в размере 4,5 млн. долл. от двух известных венчурных фирм Rayburn Smith Adams («RSA») и J. R. Simpkins («Simpkins»). Однако, в качестве условия инвестирования RSA и Simpkins потребовали, чтобы компания пригласила более опытного президента в помощь Бретту, который был президентом с момента создания компании, но практически не имел опыта управления растущим предприятием, которое финансируется институциональными инвесторами.

### **Тим Харрингтон**

Благодаря своему положению в Cedro, Бретт познакомился с Тимом Харрингтоном, генеральным менеджером GolfWeb, Inc., вебсайта, предоставляющего информации о гольфе и осуществляющего электронную торговлю товарами для данного вида спорта. До этого Тим шестнадцать лет занимал менеджерские должности в IBM, а также в компании Cobra Golf, производителе оборудования для гольфа. Тим получил степень Master of Science в Высшей школе бизнеса Стэнфордского университета, где он был Sloan Fellow, и степень бакалавра бизнес-администрирования в колледже города Сиена.

Бретт был очень высокого мнения о Тиме, он считал, что тот обладает необходимыми качествами, чтобы стать руководителем Fogdog, и прекрасно вольется в ее коллектив. Тим положительно отреагировал на предложение Бретта занять пост президента и был приглашен для интервью с руководством, Советом директоров и инвесторами. «Тим всем очень понравился», - вспоминал Комфорт, в июне 1998 года Харрингтон стал президентом и СОО компании и был включен в Совет директоров.

При участии Тима в качестве президента в Совете директоров, Cedro смогла завершить перегово-



ры об инвестициях в размере 4,5 млн. долл. с RSA и Simpkins, что увеличило стоимость компании до 10 млн. долл. По завершении сделки RSA назначил Эда Рейбёрна (Ed Rayburn), одного из своих старших партнеров, а Simpkins - Джеса Ньюфилда (Jesse Newfield), также старшего партнера, своими представителями в Совете директоров. В это время в Совет Cedro входили семь человек: Олсоп (председатель), Харрингтон (президент), Комфорт и Дженкинс («ангельские» директора<sup>13</sup>), Дэн Томпкинс (Dan Tompkins) из Novus Ventures, Рейбёрн и Ньюфилд (представители венчурных инвесторов). (См. Приложение 1, в котором представлена хронология изменения состава совета директоров компании, и Приложение 2, которое содержит биографии некоторых руководителей (менеджеров)).

### **Новый запуск Fogdog**

Тим быстро расширил команду менеджеров компании, добавив менеджеров высшего уровня по маркетингу, мерчандайзингу, дизайну и запуску сайтов, операциям. Менее чем за шесть месяцев число работников увеличилось с двадцати двух до семидесяти с лишним. Новая менеджерская команда Cedro решила продать свой бизнес по разработке вебсайтов и сосредоточиться на создании собственного бренда электронной коммерции и развитии розничной торговли. В течение второй половины 1998 года Тим уделял основное внимание переориентации компании в соответствии с этими решениями. Дженкинс так описывал влияние, которое оказали на компанию привлечение венчурного институционального капитала и новая «бурлящая» экономическая среда:

*RSA и Simpkins вошли в дело и захотели превратить компанию в Amazon.com для спортивных товаров. Стратегия Cedro состояла в переходе от ориентации на прибыль к ориентации на быстрый рост. В тот момент, когда было относительно просто привлечь капитал, целями компании стали: привлечение значительных средств, получение преимуществ первопроходца и победа за счет энергии, силы и «мышечной массы». В результате по дороге был потерян основной бизнес-план. Компания стала продуктом бурной поры развития рынков венчурного капитала и публичного финансирования.*

В ноябре 1998 года, после проведения большой работы, компания стала заниматься только электронной коммерцией в области спортивных товаров. Название Fogdog было предложено внешней фирмой, специализирующейся на разработке названий, и происходило от морского термина, означающего «дугу или луч света, пробивающийся сквозь туман»<sup>14</sup>. До запуска Fogdog, деятельность компании в области электронной коммерции заключалась в приеме заказов on-line и передаче их конечным партнерам, торгующим по каталогам, которые держали складские запасы, выполняли заказы и регистрировали продажи. Чтобы стать компанией, по-настоящему занимающейся электронной коммерцией, она должна была принимать кредитные карточки для оплаты on-line, формировать складские запасы и начать устанавливать прямые связи с потребителями. Подготовка компании к таким изменениям в соответствии с выбранной деловой моделью требовала существенных усилий в таких сферах деятельности как инжиниринг, дистрибуция, маркетинг и операции. На момент ноябрьского запуска Fogdog работала по смешанной модели: часть заказов обслуживалась в самой компании, а часть передавалась третьей стороне за комиссионные. Однако заявленная руководством цель состояла в том, чтобы принимать все кредитные карточки и осуществлять все продажи компании напрямую, а не за комиссионные. Ко второму кварталу 1999 года Fogdog достигла этой цели.

Фил Уинтер (Phil Winter), пришедший в компанию в январе 1999 года в качестве вице-президента по развитию бизнеса, сыграл важную роль в реализации усилий Fogdog по отлаживанию своего бизнеса и модели выполнения заказа. До прихода в компанию Fogdog Фил двадцать лет прослужил в Морской авиации Соединенных Штатов, где занимался такими сферами, как глобальная логистика, операции и стратегический менеджмент. Фил так высказывался о стратегии выполнения заказов и дистрибуции продукции в компании Fogdog:

*У нас не было центра дистрибуции. Первоначально, у нас было два партнера, которые обеспечивали конечное выполнение заказа, и наша модель базировалась на использовании складских запасов, которыми владели мы и наши партнеры. В конечном итоге, мы ожидали, что Fogdog будет вла-*

<sup>13</sup> Этим термином обозначаются члены Совета, инвестировавшие в компанию собственные средства.

<sup>14</sup> Fog dog в переводе на русский язык означает «белая радуга».

*деть 35-40 % складских запасов, а наши партнеры, выполняющие заказы и осуществляющие сбыт, будут владеть 60-65 %. Нашей целью было сосредоточить основное внимание на том, что мы считали ключевыми компетенциями компании, - на маркетинге и создании бренда, а не обременять себя проблемами складских запасов, на чем часто обжигаются традиционные розничные продавцы спортивных товаров. У Fogdog был один партнер по дистрибуции спортивных товаров, один дистрибутор товаров для командных видов спорта и, наконец, партнер, торгующий инвентарем и одеждой для отдыха на открытом воздухе по каталогу. Мы создали с этими партнерами систему, благодаря которой могли использовать их возможности (например, складские запасы и/или их умение отбирать, упаковывать и поставлять товары). Когда, получив от нас заказ, партнеры отправляли его покупателю, везде ставили марку Fogdog – на упаковочном листе, на коробке, на всем. Поэтому для покупателей товар поступал от Fogdog, наши партнеры оставались в тени. Мы долго работали над созданием этой виртуальной дистрибуторской сети, и она стала нашей реальной силой.*

В начале 1999 года руководство Fogdog стало изучать возможность установления партнерства «brick and mortar»<sup>15</sup> с традиционными розничными продавцами спортивных товаров, которые хотели, чтобы информация об их компаниях была размещена в Интернете. Хотя Fogdog считалась компанией «чистой игры», иными словами розничным продавцом спортивных товаров только через Internet, что, по мнению Тима, было «преимуществом на тот момент», руководство рассматривало «brick and mortar» партнерство как важное условие долговременного успеха компании. Во всей вероятности, «brick and mortar» партнер приносил бы пользу Fogdog с точки зрения предоставления складских запасов и привлечения новых клиентов, обеспечивая связи с производителями спортивных товаров, а также обслуживая клиентов. Взаимоотношения с производителями играли решающую роль для получения товаров широко известных марок, что имеет большое значение при торговле спортивными товарами. Fogdog со своей стороны помогал бы розничным торговцам, предлагая новый канал сбыта, техническую экспертизу и новые способы получения информации о покупателях. Однако, на первых этапах потенциальные «brick and mortar» партнеры и Fogdog никак не могли договориться о том, как будет построено это партнерство. Оказалось, что розничные торговцы не хотят брать на себя более высокие риски, связанные со складскими запасами, чем те, которые они традиционно несут. К тому же, по мнению руководства Fogdog, розничные продавцы «brick and mortar» считали, что вносят больше ценности в данное партнерство, частично из-за того, что цены на разработку стратегии электронной коммерции снизились. Тем не менее, руководство очень старалось создать какое-нибудь «brick and mortar» партнерство, продолжая вести переговоры с потенциальными партнерами.

### **Финансирование акциями серии С**

В марте-апреле 1999 года, пока еще рынки венчурного финансирования оставались благоприятными, Fogdog привлекла дополнительно 18 млн. долл. в привилегированных акциях серии С, увеличив стоимость компании до 43 млн. долл. Эти деньги Fogdog получила как от своих уже действовавших инвесторов, так и от ряда новых, включая Venrock Associates, Marquette Ventures, Sprout Group, Vertex Management и Intel. Две из этих фирм направили своих представителей в Совет директоров, а Дэн Томпкинс вышел из него. Теперь Совет директоров состоял из восьми человек: Олсоп (председатель), Харрингтон, Комфорт, Дженкинс, Рейбёрн, Ньюфилд, а также Росс Сандерс (Ross Sanders) и Чарли Паркер (Charlie Parker), два новых директора из венчурных фирм. В результате состав Совета существенно изменился, поскольку теперь половину мест в нем занимали представители венчурных инвесторов.

В то время инвесторы компании рекомендовали менеджменту энергичнее продвигать новую бизнес-модель. Поскольку несколько Интернет-компаний, находящихся на той же стадии делового цикла, осуществили первичное размещение своих ценных бумаг или подали заявку на IPO, предполагалось, что Fogdog должна поступить так же. Руководство стало вести предварительные переговоры с инвестиционными банкирами. Одновременно руководство продолжало переговоры с «brick and mortar» партнерами, но не особо успешно. Тим так высказывался о проблемах, с которыми столкнулась

---

<sup>15</sup> Термин «brick and mortar», что буквально означает «кирпич и строительный раствор», подразумевает наличие не виртуального, а реального бизнеса, т.е. реальных складов, производственных помещений и пр.

компания, добиваясь подходящего «brick and mortar» партнерства:

*Потенциальные партнеры считали, что наша компания находится на ранней стадии развития и не может внести существенной ценности в общее дело. Соответственно, они претендовали на 90% любого потенциального партнерства. Мы считали, что они плохо разбираются в технологиях и Интернете и что любое партнерство должно быть более сбалансированным, чем предлагалось ими. Таким образом, мы не особо продвинулись в переговорах, поскольку наши партнеры относились к нам без должного уважения. Я помню, один парень сказал: «Ну, я бы мог просто нанять семь инженеров, и у меня через день был бы самый лучший сайт в мире». Вот до какой степени они были наивны в своем понимании ситуации.*

### **Дисфункциональный Совет**

В конце лета 1999 года состав Совета директоров Fogdog опять изменился. На этот раз в Совете не появилось новых людей; наоборот пара фирм венчурного инвестирования, которые имели места в Совете, отозвали своих представителей. Эд Рейбёрн, у которого появились новые обязанности, связанные с другими портфельными обязательствами его компании, решил выйти из Совета и попросил одного из своих коллег Тома Форда (Tom Ford) занять его место. Сэм Комфорт в принципе согласился с такой заменой, сказав, что за весь год, что Рейбёрн был в Совете, он «ни разу его не видел». Чуть раньше Джес Ньюфилд передал свое место в Совете другому представителю компании Simpkins, который впоследствии также ушел из Совета и Simpkins стал представлять Крис Тиммонс (Chris Timmons). Форд и Тиммонс были очень способными, талантливыми ребятами, но они были слишком молоды и не столь опытны, как другие члены Совета. После этих изменений в составе Совета, общее число его членов составило восемь человек. Олсоп, которому на тот момент исполнилось 29 лет, оставался председателем, хотя он переехал в Лондон, чтобы там организовать деятельность Fogdog. Кроме Олсопа, только Тим представлял саму компанию. Два «ангельских» директора Комфорт и Дженкинс пока оставались в Совете, но они заявили, что выйдут из него, если и как только компания станет публичной. Двум из четырех членов Совета, представляющих венчурных инвесторов, были около или чуть больше тридцати.

Некоторым директорам стало очевидно, что Совет как команда стал в определенной степени дисфункциональным. По мнению большинства, основная причина состояла в отсутствии сильного лидера в Совете. Комфорт говорил:

*Когда Тима назначили CEO компании, Совет не хотел сильно «демотивировать» Бретта, поэтому он остался председателем. Бретт был прекрасным парнем, но возраст и опыт не позволяли ему эффективно руководить Советом. Компании Fogdog был нужен сильный председатель. В Совете было необходимо делить обязанности и доводить дела до логического конца. В противном случае, вопросы будут оставаться и терзать всех. Совет практически не двигался вперед. Вероятно, явным кандидатом на роль председателя мог бы считаться Тим, но он недостаточно общался с другими членами Совета, и в результате у него возникли разногласия с некоторыми из них. Из-за этого несколько директоров разочаровались в Тиме, что затрудняло его назначение на пост председателя.*

Чарли Паркер также высказался о проблемы лидерства, с которой столкнулся совет: «Бретта никто не воспринимал как председателя. Поэтому, причина плохой работы Совета связана в основном с CEO. Тим хотел управлять компанией без вмешательства со стороны Совета. Несколько решений было принято до собрания Совета, без его участия, что стало сюрпризом для директоров».

Тим так описывал подготовку к заседаниям совета директоров Fogdog и неформальное общение на уровне Совета:

*Как частная компания, Fogdog каждый месяц проводила заседания Совета директоров. На каждом из них кто-нибудь да отсутствовал, но никто не отсутствовал больше других. За два дня до каждого заседания мы рассылали директорам пакет документов, который включал повестку дня, финансовые документы и документацию по другим вопросам, которые будут рассматриваться. Мне кажется, что некоторые директора вообще не заглядывали в этот пакет до начала заседания. Между обязательными встречами я часто созванивался с Комфортом и Дженкинсом, чтобы узнать их мнение по некоторым вопросам. Возможно, мне надо было бы более основательно работать, выясняя мнение других директоров, но я ощущал, что некоторые из них зачастую имеют*

*взгляды и придерживаются позиций, в которых, по моему мнению, отсутствовало реальное понимание бизнеса. Возможно, это было связано с тем, что им приходилось разрываться, поскольку они работали также в других Советах и имели другие деловые обязательства. Поэтому я считал, что «проще извиниться, чем просить разрешения», особенно в свете того, что мы старались добиться хороших показателей и были очень заинтересованы в дополнительных инвестициях.*

Кроме проблемы лидерства, в Совете Fogdog существовала и другая – в него вошла пара новых, неопытных членов, которые очень хотели внести свой вклад в общее дело. «Они были полны идей, но не обладали достаточным опытом», - заявлял Комфорт. – «Будучи очень молодыми, они на самом деле не понимали, в чем заключается роль директора». В результате Тим и некоторые его менеджеры должны были тратить довольно много времени, отвечая на запросы молодых директоров, которым требовалась определенная информация, результаты анализа и ответы на вопросы. Комфорт припомнил случай, когда Форд в обход Тима, обратился к вице-президенту по инжинирингу, передав ему список «что надо сделать» для следующего варианта вебсайта компании. «Мне пришлось направить Форду e-mail, объяснив ему, что не следует делать что-либо в обход CEO и раздавать распоряжения его подчиненным», - рассказывал Комфорт. - «У него были благие намерения, просто он несколько неопытен и полон энтузиазма».

Несмотря на проблемы в общении как между членами Совета, так и между директорами и менеджментом, с которыми пришлось столкнуться компания Fogdog, Тим и его команда продолжали выполнять работу более или менее в соответствии с планом. «Тим и его команда сделали фантастическую работу с точки зрения мастерства исполнения», - вспоминал Комфорт. Дженкинс добавил, что Тим очень успешно выполнял свою работу как CEO, следуя рекомендациям Совета относительно его функций. Менеджмент и Совет директоров понимали, что финансовые ветры дуют компании в спину, и что Fogdog необходимо продолжать движение к IPO. В сентябре 1999 года в Совет директоров Fogdog вошел Ральф Паркс (Ralf Parks), первый внешний независимый директор. В результате число членов Совета увеличилось до девяти человек. До этого Паркс был президентом компании Footaction USA, торговавшей обувью в розницу, и он принес в компанию большой опыт работы в области продажи спортивных товаров.

### **Сделка с Nike**

Кроме признания ценности потенциального «brick and mortar» партнерства, руководство Fogdog понимало важность других партнерств, особенно с широко известными производителями спортивных товаров. Без сомнения, королем в мире производителей спортивных товаров являлась компания Nike. В начале лета 1999 года руководство Fogdog обратилось к Nike с предложением образовать своего рода альянс. Тим вспоминал, что руководство Fogdog так воспринимало эту сделку: «Если мы сможем убедить самый лучший бренд по производству спортивных товаров стать нашим партнером, тогда остальные бренды выстроятся к нам в очередь». После нескольких предварительных встреч, Nike в конце концов заинтересовалась идеей партнерства, и в сентябре 1999 года две компании объявили о соглашении, по которому Fogdog становилась эксклюзивным Интернет-продавцом товаров Nike, за исключением, конечно, собственного сайта Nike – Nike.com. Эксклюзивный характер соглашения с Nike заканчивался в марте 2000 года, но руководство Fogdog рассматривало создание такого альянса как удачный ход в укреплении доверия к бренду Fogdog. Как часть сделки Nike получила специальные сертификаты - ордера, дающие права на покупку чуть более четырех миллионов акций компании Fogdog по фиксированной цене серии C, равной 1,54 долл. за акцию. Fogdog предложила ордер в качестве части сделки, чтобы больше заинтересовать Nike. Если у Fogdog будут хорошо идти дела, это будет хорошо и для Nike, так как цена покупки акций в соответствии с ордерами фиксирована. В этом смысле структура сделки повторяла соглашение, которое заключила компания Price-line, ведущий розничный продавец авиабилетов со скидкой on-line, с компанией Delta Airlines. Тим размышлял о ценовом предложении Fogdog компании Nike:

*Я сказал руководству Nike, что мы можем стать для них стратегически важным партнером при создании и представлении их бренда в новой Интернет-среде. Мы объяснили им, как с нашей помощью они могли бы использовать возможности Интернета не только для продажи своей продукции, но также для общения со своими клиентами. Мы выставляли на продажу потрясающей механизм общения, какого никогда не было у производителей и они не знали даже, как его применять и истол-*

*ковывать. Мы выполнили все, что обещали компании Nike. Мы создали фирменные магазины on-line, и им очень это понравилось! Они увидели ценность в том, что мы делаем, мы получали выгоду из сделанного и в результате преодолели все кривотолки, существовавшие на рынке. Nike также хотела расширить свое ведущее положение в области спортивных товаров и на веб-пространство, и сделав свое первое за все время вложение в компанию розничной торговли, она этим смелым поступком опередила всех остальных игроков.*

Пока руководство Fogdog вело переговоры с Nike, касающиеся соглашения о розничной торговле, оно также пыталось уговорить Тима Джойса (Tim Joyce), работавшего в Nike уже двадцать лет, стать президентом компании Fogdog. Когда в августе Джойс принял предложение, руководство Fogdog несколько волновало, как это скажется на пока еще незавершенной сделке с Nike. «К счастью для нас, Nike положительно отнеслась к тому, что человек, который собирался стать президентом Fogdog, очень хорошо понимал, как Nike относится к своей марке», - вспоминал Уинтер.

К концу 1999 года Fogdog завершила этап финансирования серии D, сумев привлечь около 15,3 млн. долл., доведя стоимость компании до 170 млн. долл. Огромный приток частного капитала, который был доступен для компаний типа Fogdog, потрясал некоторых директоров-собственников компании. Дженкинс вспоминал, что в тех условиях «затраты на привлечение капитала, по существу, были очень низкими». «Все сводилось к деньгам, и инвесторы компании подталкивали Fogdog к подаче заявки на IPO, пока была такая возможность. Венчурные капиталисты никогда не отклоняются от своей цели, которая заключается в том, чтобы добиться ликвидности». В конце 1999 года Fogdog все-таки подала заявку на IPO, объявив CS First Boston своим основным инвестиционным банкиром. В это же время компания изучала возможности расширения своего бизнеса за счет выхода на европейский рынок, но решила повременить с этим до завершения IPO. Компания стремилась завершить IPO в начале декабря 1999 года по ряду причин: все еще серьезно волновала проблема Y2K («проблема 2000 года» в компьютерных системах), поэтому банкиры не могли предсказать, что произойдет с рынком IPO в январе, и компания хотела, чтобы ее первый публичный отчетный период совпал с рождественским кварталом. Тим и Марси, вместе с юристами и аудиторами компании, составили заявку и осуществили IPO менее, чем за четыре месяца.

#### **«FOGD»**

9 декабря 1999 года Fogdog сделала свое первичное размещение своих акций, пустив обыкновенные акции в открытую продажу. Акции компании продавались на фондовой бирже Nasdaq под символом тиккера «FOGD». Компания выпустила 6 млн. акций по цене предложения 11 долларов за акцию, и использовала половину перераспределенного опциона на дополнительные 900 тысяч акций для открытой продажи, в результате удалось привлечь около 66 млн. долл., после уплаты всех сборов. В первый день торгов FOGD продавались по цене 22 долл. за акцию. Через две недели после предложения, акции Fogdog закрывались по цене почти 15 долл., пока не остановились на 10 долл., и эта цена держалась следующие два месяца (см. Приложение 3 – График изменения во времени цены акций компании). В результате размещения, у Fogdog появилось 90 млн. долл. наличных средств. Хотя сумма выглядела солидно, ее вряд ли хватило бы для реализации плана по достижению Fogdog прибыльности.

Успешно завершив IPO Fogdog в Соединенных Штатах, в начале 2000 года Тим и Бретт стали много времени проводить в Европе, стараясь закрепить там присутствие своей компании. Последние несколько месяцев европейское финансовое сообщество проявляло довольно серьезный интерес к Fogdog, поэтому ее руководство сочло, что будет мудро воспользоваться этой заинтересованностью и первыми выйти на европейский рынок.

К тому же в Соединенных Штатах компания продолжала вести переговоры с потенциальными «brick and mortar» партнерами; однако, особого прогресса не наблюдалось. После IPO руководство Fogdog сочло, что оно может добиться более приемлемых условий, чем те, что предлагались на более ранних стадиях переговоров. Тим объяснял:

*В какой-то момент, я думал, что наша рыночная капитализация составляла от 850 до 900 млн. долл., что было больше, чем у многих компаний, с которыми мы вели переговоры. Поэтому я сел за стол переговоров и сказал, что экономические условия сделки должны быть более благоприятные для нас. Потенциальные партнеры не были заинтересованы в такой сделке, поскольку они получали*

*бы для себя не очень большую выгоду, если бы Fogdog имела бы экономические преимущества в партнерстве.*

После того, как компания провела IPO, стали появляться признаки перемен и в Совете директоров Fogdog. Комфорт и Дженкинс подтвердили свою заинтересованность выйти из Совета, поскольку ни один из них не собирался быть членом Совета открытой акционерной компании. Комфорт покинул Совет в марте 2000 года, также как и Крис Тиммонс, что сократило число членов Совета до семи человек. Тим был заинтересован заменить некоторых директоров от венчурных инвесторов на независимых членов Совета, более ориентированных на практических действиях. В качестве таковых он определил несколько потенциальных кандидатов и предложил их другим членам Совета. Однако, по словам Тима, несколько представителей венчурных компаний отказались покинуть свои места в Совете.

К концу первого квартала 2000 года, до того благоприятные открытые рынки в США и Европе стали сдавать свои позиции, что вызвало резкое снижение цены акций как Fogdog, так и массы других Internet-компаний. В результате резко упал интерес к компании со стороны европейского финансового сообщества. Руководство обязалось не использовать деньги, привлеченные в Соединенных Штатах, на финансирование деятельности Fogdog в Европе. Поэтому было решено, что в начале второго квартала 2000 года компания уйдет из Европы.

### **Напряженность растет**

Во время ежегодного собрания акционеров в апреле 2000 года, Дженкинс решил не выставлять свою кандидатуру на переизбрание в Совет директоров. Кроме того, Бретт Олсоп, который переехал в Европу, где собирался развивать деятельность компании, решил там остаться по личным причинам. Бретт ушел из компании и оставил пост председателя. Новым председателем был выбран Ральф Паркс. Вскоре после этого одним из директоров стала Донна Де Вейрона (Donna De Varona), бывшая олимпийская чемпионка по плаванию. Все надеялись, что она поможет компании выйти на рынок женских товаров, а также обеспечит партнерство с некоторыми средствами массовой информации, о котором размышлял менеджмент. Чарли Паркер так отозвался об отставке Комфорта и Дженкинса: «Комфорт и Дженкинс – хорошие ребята. Они приходили на заседания подготовленными и предлагали здравые решения. Их выход из Совета директоров – большая потеря для компании». После различных изменений в составе, в Совете осталось шесть человек: Паркс (председатель), Харрингтон, Сандерс, Паркер, Форд и Де Вейрона. Харрингтон оставался единственным представителем компании в Совете, и, имея за плечами меньше двух лет работы с Fogdog, был его самым старшим членом.

Следующие несколько месяцев руководство продолжало вести переговоры о партнерстве с несколькими «brick and mortar» компаниями и медиа-предприятиями. С момента прихода в компанию Тима в 1998 году и до середины 2000 года менеджмент провел ряд переговоров с основными розничными продавцами спортивных товаров в Соединенных Штатах. Некоторые из них объединились с Global Sports, открытой акционерной компанией, которая, хотя и не бесспорно, была основным конкурентом Fogdog; однако многие остались независимыми, либо как значимые автономные предприятия, либо как относительно небольшие игроки, которые, казалось, готовы к созданию некоего потенциального партнерства on-line (см. Приложение 4 - Список розничных продавцов спортивных товаров «brick and mortar»).

К июню 2000 года период ограниченного обращения акций после IPO закончился и инсайдеры Fogdog могли свободно продавать прежде заблокированные акции; однако, к этому времени цена акций компании упала до 2 долл. за акцию и продолжала снижаться. Принимая во внимание состояние открытых рынков, потенциальных «brick and mortar» партнеров все больше стало беспокоить партнерство с Fogdog. По мнению руководства Fogdog, «brick and mortar» игроки снова получили более благоприятную позицию на переговорах о партнерстве. «Из-за динамики рынка, мы никак не могли зафиксировать оценку стоимости, которая была бы выигрышной для обеих сторон», - утверждал Тим. В результате переговоры застопорились.

Внешняя обстановка очень быстро стала сказываться и на работе внутри самой компании. Казалось, что проблемы функционирования, которые испытывал Совет, еще более усилились. Три члена Совета директоров поделились своими ощущениями о состоянии дел в Fogdog, о том, как осуществлялось управление Советом и компанией в целом, а также о своих впечатлениях как членов Совета:

*Мой опыт как члена Совета Fogdog не был положительным. Совет не был сплоченным и действующим, как другие Советы, в которых мне приходилось работать раньше. Я был разочарован позицией некоторых членов и, в общем, считал, что Совет мог бы лучше поработать на благо компании и для поддержки СЕО.*

*С моей точки зрения, то, что мы стали открытой компанией, никак не повлияло на тот факт, что Fogdog все еще была очень молодой компанией, находящейся в начале своего пути. Она превратилась в новичка в одеждах публичной компании. Молодой компании очень трудно опробовать и переделать свою бизнес-модель, после того как она стала открытой компанией, а именно это Fogdog и пыталась сделать. У компании слишком много денег, но она не может ими мудро распорядиться. Это все определялось спецификой момента.*

*Я не хотел уходить из Совета, поскольку считал, что я единственный директор, который ставит трудные вопросы. К середине лета 2000 года мне стало ясно, что издержки компании на привлечение клиентов слишком высоки. По моему мнению, компания не сможет поддерживать себя, если ей придется платить столько же, сколько она сейчас платит за привлечение клиентов. Именно тогда я посоветовал рассмотреть вопрос о выставлении компании на продажу.*

К концу августа цена акций Fogdog была где-то около 1 долл. за штуку, что было на 91% ниже, чем ее IPO цена восемь месяцев назад. Отдельные члены Совета были обеспокоены перспективами компании, особенно после того, как оказалось, что оставшихся 42 с небольшим миллионов долларов наличных средств, при скорости их сгорания на тот момент, хватит для поддержания компании на протяжении чуть больше года. Рынки капитала были фактически закрыты для таких компаний как Fogdog. Однако, руководство не теряло оптимизма, поскольку компания продолжала выполнять и даже перевыполнять показатели по продажам и резервам (см. Приложение 5 – Выборочные финансовые показатели компании).

### **Изучение альтернатив**

В начале сентября 2000 года Global Sports получила инвестиции в размере 41 млн. долл. от компаний Comcast и QVC. Эти инвестиции очень существенно укрепили ситуацию с наличными средствами в Global Sports и усилили позицию компании как грозного конкурента Fogdog. За несколько предшествующих месяцев Global Sports создала партнерства с рядом «brick and mortar» розничных продавцов спортивных товаров, что сделало ее настоящим «brick and click»<sup>16</sup> игроком в розничной торговле спортивными товарами (см. Приложение 4). Руководство и совет директоров Fogdog стали обсуждать конкурентное положение своей компании и устроили мозговой штурм для определения альтернатив, доступных компании на тот момент. Глядя «суровой правде» в глаза, Паркер высказал предположение, что единственной реальной оставшейся ценностью компании были ее наличные средства. «Бизнес Fogdog не был капиталоемким, поэтому компания мало чем владела с точки зрения активов. Специальные знания (экспертиза) компании, хотя и очень важные, также не содержали в себе экономической ценности. Поэтому я считал, что наличные средства – единственная реальная ценность, оставшаяся у компании», - рассказывал Паркер.

После того, как руководство составило прогноз, согласно которому Fogdog было необходимо дополнительно от 15 до 20 млн. долл., чтобы достичь прибыльности, Совет директоров очертил альтернативы, доступные для компании, исходя из имеющихся у нее наличных средств. Из-за крайне тяжелой в тот момент финансовой обстановки для Интернет-компаний, вариант с привлечением нового капитала был для Fogdog практически не осуществим. Инвесторы компании не возьмут на себя обязательства вложить дополнительные средства, а привлечь капитал без их поддержки было очень трудно. Более того, любому новому инвестору было бы трудно взять обязательство по инвестированию средств, не зная результаты деятельности компании в четвертом квартале 2000 года, самом важном финансовом квартале для Fogdog. В результате, Совет директоров определил, что у руководство компании есть четыре варианта: (1) изменить бизнес-модель компании, чтобы достичь рентабельности при имеющихся наличных средствах; (2) использовать наличные средства компании для создания нового бизнеса; (3) закрыть компанию и вернуть наличные средства акционерам Fogdog; или (4) про-

---

<sup>16</sup> Термин означает, что компания ведет смешанный бизнес, осуществляя продажи как в реальных магазинах, так и через Интернет.

дать компанию.

Второй вариант был вскоре отклонен, поскольку не было новой бизнес-идеи, заслуживающей вложения в нее наличных средств компании. Третий вариант был также отвергнут, поскольку представители венчурных инвесторов, которые составляли половину Совета директоров Fogdog, были прирожденными оптимистами, а затраты на ликвидацию требуют наличных средств и для распределения останется относительно небольшая сумма. Таким образом, Совет директоров и руководство Fogdog сосредоточились на варианте номер один, который все еще мог бы включать и партнерство с «brick and mortar» компанией розничного торговли. Вариант четыре был отложен на крайний случай.

У Тима было такое чувство, как будто венчурные инвесторы бросают его команду менеджеров и его самого. С его точки зрения, энтузиазм, который демонстрировали его инвесторы, когда он пришел в компанию, иссяк, несмотря на то, что развитие бизнеса Fogdog проходило в соответствии с планом. Тим уточнял:

*В начале то, чем решила заняться компания Fogdog, никто и никогда до этого не делал. Однако, наши венчурные инвесторы были полны уверенности, приняли на себя финансовые риски и субсидировали нас на всех этапах частного финансирования. Затем, когда мы стали открытой компанией и более или менее реализовывали планы, их энтузиазм угас. Куда делись их уверенность и желание создать и развивать большой бизнес? Я не знаю, то ли у них не было уверенности, что я смогу успешно завершить переговоры с «brick and mortar» компаниями, то ли они мало времени посвящали компании, чтобы правильно понять рынок, на котором работает Fogdog. Независимо от причины, я думаю, они стали слишком рано паниковать.*

В ответ на мнение Тима, Чарли Паркер высказал свою точку зрения, что отношение, которое в те времена демонстрировали венчурные инвесторы, определялось общей обстановкой, в которой оказались Интернет-компании, а не конкретно Fogdog. Он также заметил, что, обычно, венчурные инвесторы берут на себя слишком много обязательств, в смысле членства в советах разных компаний, что ограничивает время, которое они могут посвятить каждой из них.

Независимо от того, почему членов Совета все больше тревожили перспективы компании, Тим и его менеджерская команда старательно пересматривали бизнес-план компании, чтобы определить, что можно было бы изменить, чтобы Fogdog достигла прибыльности с имеющимися у нее наличными средствами.

## **8 октября 2000 года**

Весь сентябрь руководство Fogdog старалось найти способ достижения прибыльности без привлечения дополнительных капиталов и продолжало вести переговоры с потенциальными «brick and mortar» партнерами. К середине месяца переговоры с одним потенциальным партнером существенно продвинулись, но независимо от этого партнерства, Тиму и Брайану ЛеБланку (Bryan LeBlanc), новому CFO Fogdog, трудно было разработать план, который помог бы компании достичь прибыльности. В соответствии с их расчетами для этого ежеквартальная выручка от реализации компании должна составлять 30 млн. долл., а не 10 млн., как гласил прогноз на четвертый квартал. Тим и Брайан работали над несколькими сценариями, но пришли к выводу, что денежных средств, фигурирующих в балансовом отчете компании, недостаточно, чтобы она стала рентабельной. В ответ на это заключение, Тим и Брайан получили своего рода «пинок» от Совета директоров. Тим вспоминал:

*Ральф Паркс, который был представителем консервативной, работающей в рамках старой экономики индустрии спортивных товаров, по правде говоря, нам не поверил. Он сказал: «Должен быть выход». Он полагал, что мы можем добиться рентабельности, если сократим штат и существенно урежем расходы. Остальные члены моей менеджерской команды и я сам считали, что компании надо расти, чтобы стать рентабельной, а чтобы расти, необходимо тратить деньги. Реакция Ральфа была следующей – «если у компании нет достаточно наличных средств, чтобы стать рентабельной, то не о чем и говорить».*

Хотя партнерство с «brick and mortar» компанией и не гарантировало, что Fogdog достигнет рентабельности с теми наличными средствами, что у нее есть, но это повысило бы шансы компании. Условия партнерства, обсуждавшиеся в то время, включали наличный расчет розничного продавца «brick and mortar» с компанией Fogdog. К тому же такое партнерство позволило бы Fogdog меньше средств расходовать на складские запасы и привлечение клиентов, поскольку компания могла использовать



складские запасы и клиентскую базу, которыми владел партнер «brick and mortar».

В начале октября 2000 года, несмотря на все усилия руководства, «brick and mortar» компания розничной торговли, с которой оно вело интенсивные переговоры, решила отказаться от сделки. Время уходило, но руководство не хотело пока сдаваться. Тим назначил заседание Совета директоров на воскресенье 8 октября 2000 года, чтобы представить несколько сценариев, составленных по принципу «что если», которые могут помочь Fogdog достичь рентабельности. Тим так прокомментировал, что происходило на совещании 8 октября и в каком тоне шло обсуждение:

*Мы с Брайаном разработали несколько сценариев и считали, что для успешного развития Fogdog не было необходимости, чтобы завтра же рынок изменился к лучшему. У нас был хороший шанс достичь показателей, запланированных на четвертый квартал, 42 млн. долл. наличных средств, оставались сделки по потенциальному партнерству, которые могли состояться. Если мы будем продолжать хорошо обслуживать наших клиентов, у нас будет оставаться масса возможностей. У нас было достаточно наличных средств, чтобы продержаться до 2002 года. Наше положение с наличностью не станет безнадежным завтра же.*

*Но никто из членов Совета нас не поддержал. Я думаю, они уже все решили еще до начала заседания. Казалось, их мнение сводилось к следующему: «Хорошо, мы ведем ряд переговоров с потенциальными «brick and mortar» партнерами, но пока не заключили ни одной сделки. Компания ежедневно прожигает наличные средства, а у нас нет независимого сценария, который поможет нам достичь рентабельности. Нет и надежды, что рынок изменится к лучшему, а если компания не выполнит своих показателей за четвертый квартал, с нами все кончено»*

Члены совета обсудили ситуацию, особых споров не было, и в заключение совещания, большинство директоров согласилось с тем, что Тим должен осуществить быструю продажу компании. «Звучало все почти как ‘продайте за любую цену’», - констатировал Тим.

### **Заключение**

В понедельник 9 октября 2000 года Тим позвонил CEO компании Global Sports, чтобы обсудить возможную продажу Fogdog. Во вторник 10 октября CEO Global Sports пришел к Тиму домой, чтобы обсудить условия потенциальной сделки. В течение двух недель две компании согласовали конкретные условия, которые не предусматривали никаких изъятий. 24 октября Fogdog и Global Sports объявили о сделке, по которой Global Sports приобретала бренд, технологию и активы Fogdog приблизительно за 4,95 млн. акций Global Sports. На тот момент сделка оценивалась приблизительно в 38,4 млн. долл. По соглашению о приобретении только 25 человек из технического персонала Fogdog останутся работать в новой компании, остальные должны будут уйти. По словам Тима, сотрудники Fogdog были потрясены сообщением о слиянии и общим поворотом событий в компании. Большинство из них верило, что Fogdog останется независимой и будет верна своей первоначальной миссии.

28 октября руководство Fogdog уволило 24 сотрудника, а к концу года последовали и другие сокращения штатов. В зависимости от должности сотрудника и времени, которое он проработал в компании, были выданы выходные пособия в размере от одного до четырех месячных объемов компенсации. 28 декабря сделка была завершена и в конечном итоге ее стоимость составила 22,3 млн. долл., поскольку за два месяца между объявлением о слиянии и завершением сделки акции Global Sports подешевели. Fogdog как бренд сохранился, но с существованием независимой компании было покончено. Тим и его команда менеджеров понимали, что взлет и падение Fogdog были связаны с несколькими необычными временами как на рынке технических инноваций, так и на финансовом рынке. Но они ничего не могли поделать, и лишь гадали, что могло бы произойти, если бы Fogdog выполняла показатели четвертого квартала, будучи независимой компанией, и если бы у нее был шанс переждать времена жесткого финансового рынка с имеющимися у нее наличными средствами. Принимая во внимание уникальную обстановку, существовавшую в том момент, неясно, могло ли что-нибудь изменить конечный результат. Поэтому, когда Тим ехал с последнего заседания, он мог только спрашивать себя, что же можно было сделать иначе.

## **КОНКРЕТНАЯ СИТУАЦИЯ** **ЗАДАНИЕ**

Ниже приведено описание конкретной ситуации (кейса), которую Вам предстоит проанализировать в группах. Прочитайте текст кейса и ответьте на следующие вопросы:

1. Опишите корпоративную стратегию компании Campbell Soup во времена управления Гордона Мак-Говерна. Какие ключевые изменения провел Дэвид Джонсон? Что Вы можете сказать о Дэйле Моррисоне?

2. Почему проиграл Гордон Мак-Говерн?

3. Какие рекомендации Вы могли бы дать новому CEO по поводу стратегии Campbell Soup и управлению бизнес-портфелем?

### **КОМПАНИЯ CAMPBELL SOUP В 2000 ГОДУ\***

ДЖОН Гэмбл, *University of South Alabama*

Артур ТОМПСОН-Младший, *University of Alabama*

Главу компании *Campbell Soup* Дэйла Моррисона новое тысячелетие застало с ворохом забот: производственные подразделения компании работали не так эффективно, как хотелось бы (в первую очередь акционерам), плюс не оправдывались ожидания стабильного роста цен на акции. Моррисон - уже третий управляющий за последние два десятка лет, которому пришлось разрабатывать стратегию диверсификации *Campbell*, которая обеспечила бы рост объемов продаж и соответственно прибыли. При двух предыдущих управляющих, Гордоне Мак-Говерне и Дэвиде Джонсоне, бизнес-портфель компании неоднократно пересматривался, однако полученный за счет этого рост производительности раз за разом оказывался временным, а результат принес только разочарование. Теперь Дэйлу Моррисону предстояло вернуть *Campbell* былую славу, а акционерам - доходы.

В 2000 году компания *Campbell Soup* была одним из мировых лидеров по производству и сбыту марочных продовольственных товаров, со штатом около 24 500 работников, доходами 6,4 млрд. долл. (по итогам 1999 года), 30 фабриками в шести странах и более чем 2000 наименованиями товаров. Самыми известными из них в США были консервированные супы (с красно-белой этикеткой - главный продукт компании), соусы к спагетти Prego, шоколад Godiva, хлебобулочные изделия Pepperidge Farm, овощные соки V8, бульоны Swanson, консервированная вермишель Franco-American и мексиканская сальса Pace (сальса - острая смесь из мексиканского растения ялапы, помидоров, лука и чеснока). За пределами США самым большим спросом пользовались брэнды Home Pride (соусы) и Arnot's (выпечка).

### **ИСТОРИЯ КОМПАНИИ**

Компания *Campbell Soup* основана в 1869 году торговцем фруктами Джозефом Кэмпбеллом и производителем ледников (предшественник холодильника) Абрамом Андерсоном и прославилась своим мармеладом и джемами. В 1891 году компания была зарегистрирована под названием *John Campbell Preserve Co.* в городе Камден, штат Нью-Джерси. Три года спустя в компанию был приглашен 24-летний Джон Дорранс - талантливый химик, выпускник Массачусетского технологического института, через три года разработавший метод консервирования сгущенных супов. За счет удаления воды из супа этот метод дал значительное снижение издержек на производство и распространение; супы, изготовленные по новой технологии, получили золотую медаль на Парижской выставке 1900 года, а уже в 1905 году продажи достигли 40 тыс. ящиков в неделю. В 1900 году Дорранс выкупил компанию, и вплоть до 1954 года она оставалась семейным бизнесом Доррансов. В 1922 году компания была перерегистрирована под своим нынешним именем - *Campbell Soup*.

После своей смерти в 1930 году Джон Дорранс оставил треть по величине состояние на то время в США - свыше 115 млн. долл. В компании благодаря ему утвердились прогрессивные технологии, безоговорочный приоритет высокого качества выпускаемых продуктов (в периоды экономических спадов компания урезала дивиденды, но не шла на снижение качества или повышение цен) и строжайшая секретность. Его преемник, Джон Дорранс-младший, возглавлял компанию на протяжении 24 лет (1930-1954), и практически все решения сколько-нибудь важные для работы компании принимались к исполнению только с его согласия. В 1934 году компания стала акционерным обществом с

---

\* Copyright © 2000 by John E. Gamble and Arthur A. Thompson, Jr. Все права сохранены за авторами.

контрольным пакетом в руках семьи Доррансов, в 1999 году Дор-рансы все еще владели примерно 50% акционерного капитала и в силу этого имели решающий голос в принятии решения на собраниях акционеров, но от прямого участия в управлении компанией они отказались. Из 16 членов Совета директоров четыре приходились внуками Доррансу-старшему.

Как говорилось выше, *Campbell Soup*, кроме супов, стала со временем выпускать и другие продукты", хлебобулочные изделия *Pepperidge Farm*, замороженные завтраки *Swanson*, соленья *Vlasic*, соусы к спагетти *Franco-American*, корм для домашних животных *Recipe*, шоколад *Godiva*. Кроме того, компания создала сеть ресторанов быстрого питания и даже наладила продажу садовой рассады. Однако консервированные супы всегда оставались главным товаром *Campbell*. За последние 20 лет в компании сменилось три главных управляющих, и стратегия компании претерпевала изменения при каждой смене руководителя. Как только новый глава объявлял о намерении повысить благосостояние акционеров, появлялась новая стратегия диверсификации и новые инвестиционные приоритеты.

### **CAMPBELL ПОД УПРАВЛЕНИЕМ ГОРДОНА МАК-ГОВЕРНА (1980-1989)**

Когда Гордон Мак-Говерн учился в бизнес-школе, там однажды читала лекцию Маргарет Радкин, основательница компании *Pepperidge Farm*. Она рассказала студентам, как ей удалось создать с нуля собственное хлебобулочное предприятие на рынке, где уже работали гиганты индустрии. Ее рассказ произвел впечатление на Мак-Говерна. Он попросил принять его на работу в *Pepperidge Farm*, и в 1956 году началось его продвижение вверх по служебной лестнице в этой компании. Когда в 1961 году *Pepperidge Farm* была приобретена компанией *Campbell*, ее годовые продажи составляли 40 млн. долл., к 1968 году, когда Мак-Говерн возглавил ее, этот показатель увеличился всего лишь до 60 млн. долл. В 1980 году, когда Мак-Говерн стал президентом *Campbell*, годовые продажи *Pepperidge Farm* достигли 300 млн. долл. На новой должности Мак-Говерн реализовал те же элементы стратегии, которые способствовали успеху *Pepperidge Farm*: творческий подход и готовность к эксперименту, ориентация на разработку новых товаров и создание мощной компетенции в маркетинге.

#### **Корпоративная стратегия Мак-Говерна**

Во времена правления Мак-Говерна дифференцирующим признаком компании *Campbell* была ориентация на потребителя. Питательность, удобство, низкое содержание соли, привлекательная цена, отменное качество и оригинальность были главными целями компании, над их достижением трудились менеджеры всех уровней. От менеджеров подразделений требовалось немедленно реагировать на потребительские предпочтения и потребности в питательности, безопасности, вкусовых качествах и удобстве. Стратегии подразделений включали следующие ключевые элементы: повышение эффективности производства; разработка новых товаров, опережение изменений спроса; обновление рекламной стратегии для продвижения как новых, так и традиционных товаров; сохранение традиционной приверженности компании высоким стандартам производства и качества товаров.

Вступая в должность, Мак-Говерн изложил четыре финансовые цели на ближайшие пять лет: ежегодное увеличение доходов на 15%, ежегодный рост объема производства на 5%, ежегодный рост продаж (с учетом инфляции) на 5%; увеличение акционерного капитала на 18% к 1986 году. Основу стратегии роста компании составили два элемента - разработка и введение новых товаров; согласно плану Мак-Говерна, *Campbell* должна каждые два года приобретать новые предприятия таким образом, чтобы увеличивать годовой объем продаж компании на 200 млн. долл. Стратегический интерес для *Campbell* представляли небольшие, но быстрорастущие компании, выпускающие качественные товары, не входящие в ассортиментную группу *Campbell*. Ниже перечислены компании, приобретенные при Мак-Говерне.

#### **1982**

- *Mrs. Paul's Kitchens, Inc.*, компания - переработчик и продавец замороженных морепродуктов и овощей, с годовым объемом продаж около 125 млн. долл. (приобретена за 55 млн. долл.).
- *Snow King Frozen Foods, Inc.*, производитель и продавец замороженного мяса; годовой объем продаж - 32 млн. долл.
- *Juice Bowl Products, Inc.*, производитель фруктовых соков, Флорида.
- *Win Schuler Products, Inc.*, штат Мичиган, производитель и дистрибьютор мягких сыров, готовых салатных заправок, подливок для пудинга, соусов и пр.; годовой объем продаж - 6,5 млн. долл.

- *Costa Apple Products, Inc.*, производитель яблочного сока, обслуживающий главным образом восточные штаты; годовой объем продаж - 6 млн. долл.

#### 1983

- Несколько мелких операторов внутреннего рынка США общей стоимостью 26 млн. долл.; в том числе:

- сеть из 12 ресторанов *Annabelle's* в юго-восточных штатах;

- *Triangle Manufacturing Corp.*, производитель пищевых продуктов и медицинских препаратов для спортсменов.

#### 1984

- *Mendelson-Zeller Co., Inc.*, калифорнийский дистрибьютор необработанных сельскохозяйственных продуктов.

#### 1985

- *Continental Foods Company SA* и филиалы - производитель соусов, сладостей и прочих пищевых продуктов в Бельгии и Франции; стоимость поглощения - 17 млн. долл.

- 20% в *Arnott's Ltd*, австралийская кондитерская компания.

#### 1988

- *Freshbake Foods Group*, хлебобулочные производства в Англии.

### Бизнес-портфель Campbell при Мак-Говерне

При Мак-Говерне компания состояла из шести подразделений: *Campbell U.S.*, *Pepperidge Farm*, *Vlasic Foods*, *Mrs. Paul's Kitchens*, *Other United States* (другие компании, работавшие на внутреннем рынке) и *International* (зарубежные компании). Статистика продаж и прибыли по подразделениям представлена в табл. 17.1.

Таблица 17.1 Подразделения Campbell при Мак-Говерне в 1980-1989 годах (млн. долл.)

	1989	1988	1987	1986	1985	1984	1983	1982	1981	1980
<b>Campbell U.S.</b>										
продажи	2776	2584	2445	2507	2500	2282	1987	1773	1678	1608
доходы	175	272	284	302	292	278	250	211	190	205
<b>Pepperidge Farm</b>										
продажи	548	495	459	420	426	435	433	392	329	283
доходы	54	58	54	46	39	35	43	41	35	29
<b>Vlasic Foods</b>										
продажи	441	353	283	263	199	193	168	149	137	130
доходы	39	30	22	24	16	14	13	12	10	8
<b>Mrs. Paul's Kitchens</b>										
продажи	140	150	153	141	138	126	108			
доходы	0.4	-4	10	8	11	14	10	-	-	
<b>Other United States*</b>										
продажи	-	-	59	76	81	84	64	56	27	35
доходы	-	-	-2	-7	-3	-2	-1	-1	-1	1
<b>Campbell International</b>										

продажи	1527	103 7	898	766	<b>716</b>	624	599	643	694	51 2
доходы	-81	58	69	-61	35	34	33	46	46	33

\* Подразделение преобразовано в 1988 году в *Campbell Enterprises*. Источник Годовые отчеты *Campbell*

### **Campbell U.S.**

В 1989 году это было крупнейшее подразделение *Campbell*, обеспечивающее больше половины доходов компании за счет восьми центров прибыли: супы, замороженные продукты, бакалея, поставки заведениям общественного питания, напитки, птица, свежие продукты и корм для домашних животных. На рис. 17.1 перечислены брэнды этого подразделения, а также их основные конкуренты на протяжении большей части 1980-х годов.

Доля супов была самой большой и составляла как минимум 25% общего объема продаж в 1980-х годах (в 1970-х - около 50%). Брэнды супов *Campbell* занимали на рынке 80% в своей категории, суммарный годовой оборот в которой превышал 1 млрд. долл. В 1989 году компания поставляла бакалейной торговле около 50 видов консервированных супов. Второе место по производству консервированных супов занимала компания *Heinz* с весьма скромной долей рынка 10%. *Heinz* отказалась от производства супов под своей торговой маркой и производила 80% супов для продажи под частными торговыми марками сетей гастрономов. *Heinz* была лидером в производстве консервированных супов под частными марками, ей принадлежало почти 80% этого сегмента.

Хотя отрасль консервированных супов была достаточно зрелой (Мак-Говерн предпочитал термин "не до конца разработанной"), именно это подразделение проводило самые интенсивные исследования потребительских предпочтений. По мнению Мак-Говерна, рост объемов продаж должен обеспечиваться за счет постоянного притока новых видов супов в удобной упаковке: "Национальная кухня, сухие смеси, охлажденные продукты, замороженные, для микроволновок - только скажите, что вам нужно, а уж мы постараемся их для вас сделать!"<sup>17</sup>.

<sup>17</sup> Цитируется по статье в *Business Week*, December 24, 1984, p. 67

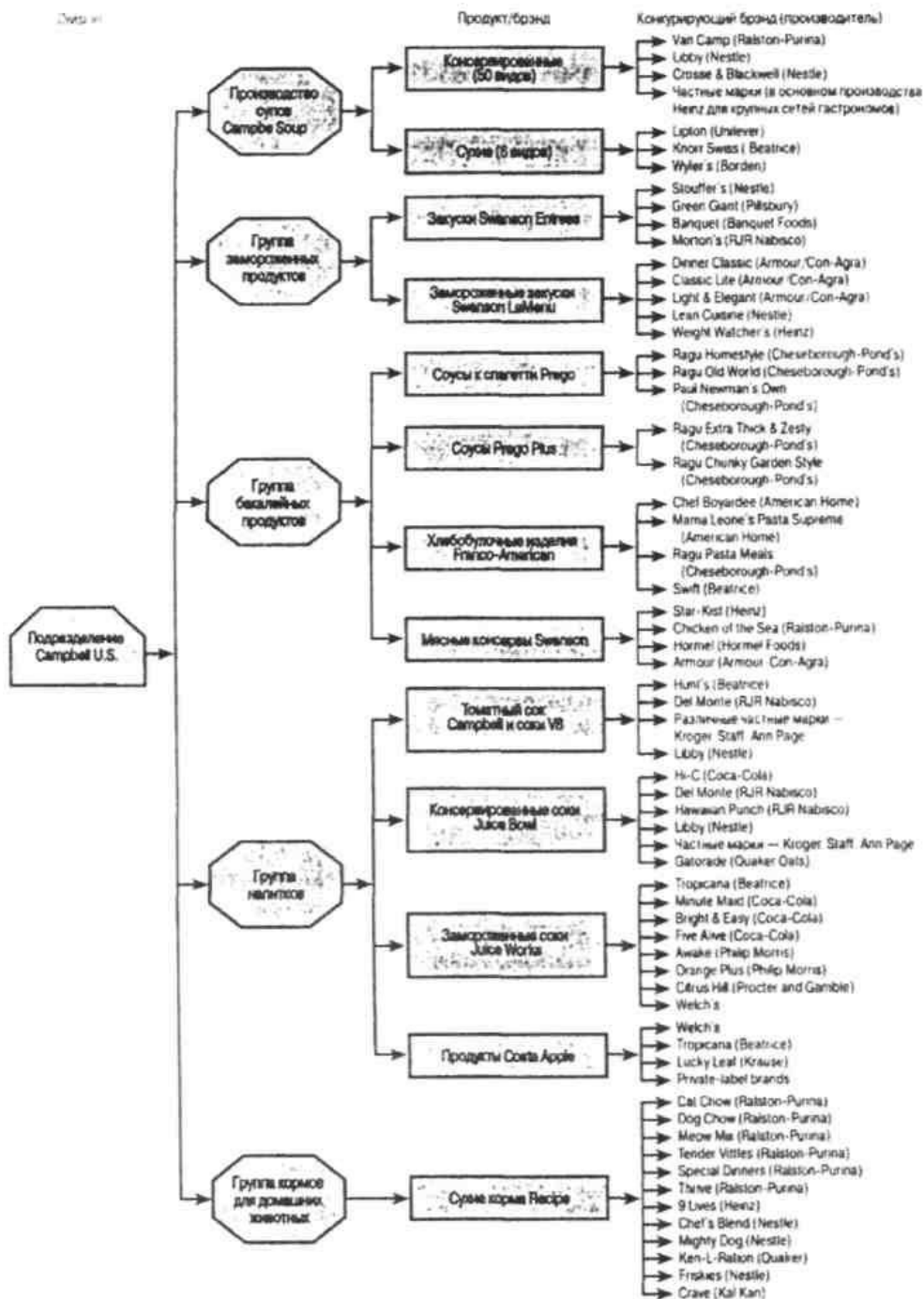


Рис. 17.1. Подразделение *Campbell U.S.*: товары, конкурирующие брэнды, конкуренты в 1985 году

В 1985 году *Campbell* вышла на рынок сухих суповых смесей с годовым оборотом в 290 млн. долл., на котором лидировала *Thomas J. Upton, Inc.* (подразделение *Unilever*). Продажи сухих супов в США росли быстрее, чем консервированных. Реакция *Upton* была столь агрессивной, что *Campbell* поторопилась выпустить шесть своих новых супов раньше запланированного срока.

В 1982 году Гордон Мак-Говерн вызвал ажиотаж, публично назвав линию товаров *Swanson TV dinners* («Обед за телеэкраном») «мусорной едой»: «В 1950 году это было потрясающе, но сегодня эпоха микроволновок. В ней [TV dinners] нет прелести разнообразия, да и невкусно, как мне кажется»<sup>18</sup>. За последние пять лет продажи *Swanson* постепенно снизились на 16%. Было ясно, что конкуренты предложили потребителям более удобные и вкусные «обеда за телеэкраном». Группа замороженных

<sup>18</sup> Там же.

продуктов *Swanson* нашла достойный ответ и предложила *LeMenu* - новую линию деликатесных замороженных продуктов. *Campbell* вложила около 50 млн. долл. в производство, сбыт и продвижение этого бренда, и пробные выпуски показали перспективность этого направления.

Обеды *LeMenu*, упакованные на круглых тарелках специально для разогревания в СВЧ, состояли из первоклассного куриного мяса, чуть подваренных овощей с изысканными винными соусами, они обеспечили рост продаж по линии замороженных продуктов на 21%. В первый год выпуска (1984) их было продано на 150 млн. долл., что более чем в два раза превысило прогнозы *Campbell*. Кулинары *Campbell* изменили состав продуктов линии *Swanson TV dinners*, уменьшив количество соли и увеличив количество мяса, добавили новые десерты и подливы, обновили упаковку и этикетку.

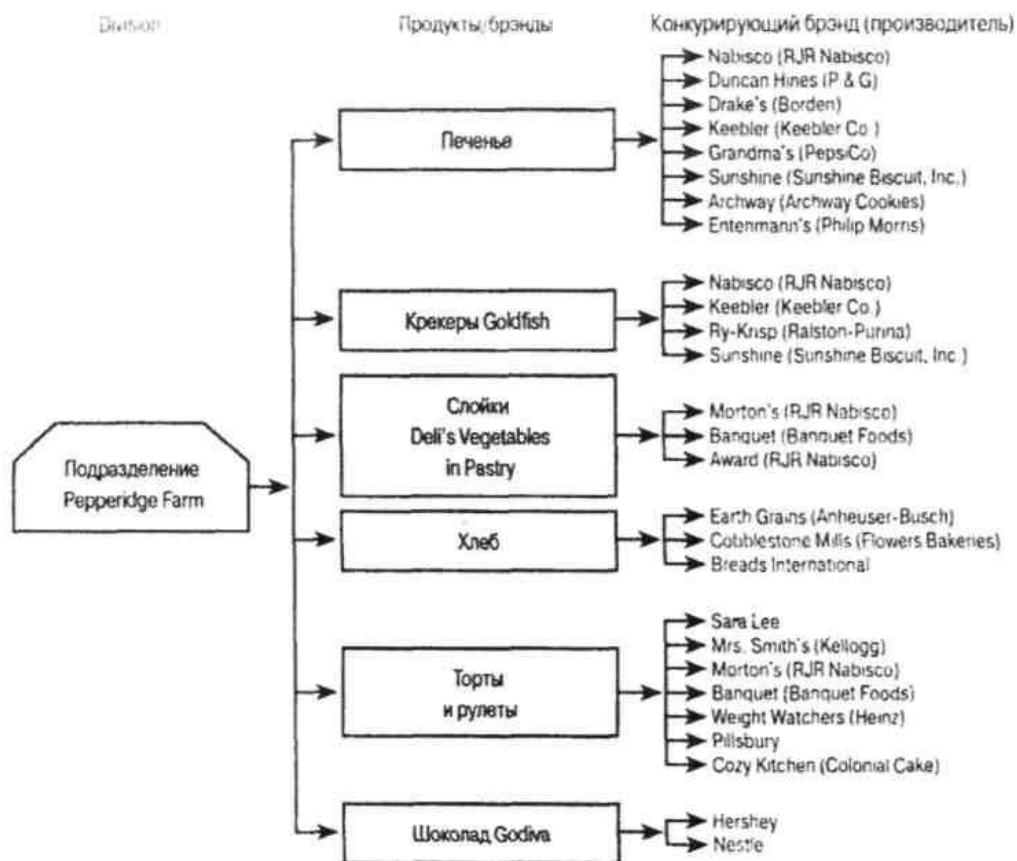
"Звездой" подразделения бакалейных товаров был соус к спагетти *Prego*. К 1984 году *Prego* принадлежало 25% растущего рынка соусов к спагетти и по популярности он уступал только бренду *Ragu*. В 1985 году появился новый вид этого соуса, *Prego Plus*.

### Pepperidge Farm

К 1989 году *Pepperidge Farm* была третьим по величине подразделением *Campbell* и давала 10% годовых продаж компании. Хотя это было одно из лучших подразделений компании (со средним ежегодным ростом в 14%), к середине 1980-х годов рост замедлился, а некоторые из новых продуктов (например, печенье *Star Wars* и слойки *Vegetables in Pastry*) продавались хуже, чем хотелось. Чтобы исправить положение в *Pepperidge Farm*, были приняты следующие меры:

- Производство *Costa Apple Products*, приобретенное в 1982 году, было переведено в группу напитков подразделения *Campbell U.S.*
- *Pepperidge Farm* закрыла направления, не соответствующие ее стратегическим планам, такие как *Lexington Gardens Inc.* (сеть садоводческих магазинов) и торговля рассадой и садовыми принадлежностями.
- Линия *Vegetables in Pastry* была закрыта на доработку для улучшения качества.
- Была приглашена новая команда менеджеров, проведено тщательное исследование ассортимента.

На рис 17 2 показан бизнес-портфель *Pepperidge Farm* в 1980-х годах.



## **Vlasic Foods**

*Vlasic Foods* была четвертым по величине подразделением *Campbell* и производила соленья и приправы. На рынке США *Vlasic Foods* занимала самую большую долю в своей категории. С 1982 по 1984 годы в подразделение входила *Win Schuler Foods*, приобретенная *Campbell* в 1982 году - мичиганский производитель мягких сыров, соусов, подливок и салатных заправок.

Продукция *Win Schuler* продавалась в центральных и западных штатах, к 1984 году объем продажи снизится, частью из-за наступившего в этих штатах экономического спада, и Мак-Говерн включил *Win Schuler* в группу охлажденных продуктов подразделения *Campbell U.S.*

В 1985 году на банках продукции *Vlasic Foods* появились новые этикетки с разноцветными полосами, обозначающими разные степени остроты, чтобы помочь покупателям сделать выбор. После проведения маркетинговых исследований, которые зафиксировали интерес покупателей к новым видам продуктов питания, компания предложила в 1985 году две новые линии продуктов - *Zesty Dills* и *Bread and Butter Whole Pickle*. Главным конкурентом на внутреннем рынке в категории солений и приправ была компания *Heinz*, однако за полочное пространство с товарами *Vlasic* и *Heinz* активно конкурировали многочисленные региональные и частные брэнды, крупные и мелкие.

## **Mrs. Paul's Kitchens**

Это подразделение выпускало замороженные рыбные закуски, овощные смеси и цыплят. Когда в 1982 году *Campbell* приобрела *Mrs. Paul's Kitchens*, шли разговоры, будто об этом думали и другие компании, в частности *Heinz* и *Pillsbury*. В 1983 году, почувствовав спрос на питательные, низкокалорийные, натуральные, приготовляемые в микроволновках продукты, *Mrs. Paul's Kitchens* предложила линию рыбных блюд *Light & Natural Fish Fillets*. Были усовершенствованы уже существующие линии; в 1984 году была представлена очень перспективная новая линия низкокалорийных, приготовляемых в СВЧ-печах морепродуктов *Light Seafood Entrees* из семи наименований. За 1983 год доля рынка подразделения *Mrs. Paul's Kitchens* увеличилась на 25%, а в 1985 году линия *Light Seafood Entrees* вышла на общенациональный рынок. Продажи закусок *Light Seafood Entrees* составили в 1985 году 11% общего объема. Однако объем продаж других продуктов *Mrs. Paul's Kitchens* после ее поглощения *Campbell* значительно снизился, в особенности смеси ("коктейли") морепродуктов, поскольку требовали обжарки в масле. Доходы подразделения снижались в 1988 и в 1989 годах, в результате в 1989 году *Mrs. Paul's Kitchens* едва вышла на уровень безубыточности (см. табл. 17.1).

## **Другие подразделения Campbell в США**

К ним относились: *Triangle Manufacturing Corp.*, производитель товаров для спортсменов и любителей активного отдыха; *Campbell Hospitality*, сеть из 59 ресторанов *Pietro's*, 15 ресторанов *Annabelle's* и шесть ресторанов *H. T. McDoogal's*; *Snow King Frozen Foods, Inc.*, производитель различных сортов замороженного мяса. Самый известный товар *Triangle* - ручные и ножные браслеты с утяжелителями *Band* - занимал на рынке США второе место в своей категории с долей 14%. *Triangle* пыталась усилить свои позиции за счет выхода на рынок спортивного инвентаря и глобальных продаж своих товаров. Сеть ресторанов *Campbell Hospitality* в течение почти всех 1980-х годов боролась за удержание объемов продаж и прибыли. *Snow King Frozen Foods* также работала неважно. В 1988 году подразделение было реорганизовано и получило название *Campbell Enterprises*; в него вошли *Triangle Manufacturing Corp.*; *Godiva International*; *V8* и *Campbell Juices*; *Campbell Food Services*; *Snow King Frozen Foods*, а также сети ресторанов *Pietro's*, *Annabelle's* и *McDoogal's*. Все три сети ресторанов были закрыты в 1989 году.

## **Производства Campbell в других странах**

Подразделение *Campbell International* в течение всех 1980-х годов занимало второе место и в 1989 году обеспечило примерно пятую часть всего дохода компании. В 1989 году *Campbell* имела подразделения в 12 странах и планировала приобрести еще. В 1985 году *Campbell International* было реорганизовано, чтобы обеспечить более устойчивый рост продаж и прибыли. Мак-Говерн поставил перед *Campbell International* цель: обеспечить 25% общего объема продаж и прибыли. Стратегия подразделения заключалась в расширении и усилении присутствия *Campbell* на мировых рынках и превращении *Campbell* в лучшее транснациональное производство.

Для усиления своей конкурентной позиции на мировом рынке *Campbell* в 1989 году провела не-



сколько поглощений. Канадский филиал компании приобрел брэнды *Habitant* (супы и соленья), *Laura Secord* (джемы) и компанию - дистрибьютора охлажденных продуктов. В Европе *Campbell* приобрела немецкую компанию - импортера деликатесных продуктов и итальянскую компанию - поставщика продуктов для организаций. В том же 1989 году *Campbell* увеличила свою долю в ведущей австралийской кондитерской компании *Arnott's Ltd.* до 32%, приобрела 50% акций другой австралийской компании - производителя фруктовых соков, купила производство *Melbourne Mushrooms*. Самую большую часть прибыли *Campbell International* в 1989 году обеспечили *Campbell Soup Canada*, европейская группа пищевых и кондитерских фабрик и операции в Австралии.

Несмотря на то, что на глобальном рынке *Campbell* в целом действовала успешно, менеджмент компании столкнулся с некоторыми проблемами. Итальянский бизнес *Campbell* в 1989 году терпел убытки из-за чрезмерно затратной и плохо организованной, хотя и агрессивной борьбы за долю на местном рынке. В Великобритании никак не удавалось заставить прибыльно работать незадолго до того приобретенную *Freshbake Foods*. Эта компания по переработке пищевых продуктов переживала период реорганизаций после поглощения нескольких более мелких компаний, предпринятого еще в 1988 году. Руководство *Campbell* сочло необходимым провести основательную реструктуризацию *Freshbake* и закрыть некоторые ее предприятия.

### **Управление бизнес-портфелем Campbell: подход Мак-Говерна**

Каждую субботу Гордон Мак-Говерн обходил бакалейные магазины, оценивал размещение на полках продукции *Campbell*, рассматривал конкурирующие брэнды, изучал упаковки и читал этикетки, стараясь как можно лучше понять, чем и как сегодня питаются покупатели. Мак-Говерн настоятельно требовал, чтобы все менеджеры компании следовали его примеру. В подсобных помещениях супермаркетов нередко проходили рабочие совещания, после чего директора магазинов выходили в торговые залы и сами расспрашивали у покупателей, что те думают о товарах *Campbell*.

Гордон Мак-Говерн провел широкую децентрализацию управления компанией, поощряя предпринимательский риск и разработку новых товаров с помощью специальной программы стимулирования. В результате компания разделилась на 50 самостоятельных подразделений, каждое из которых получило полную свободу в разработке новых товаров, даже если эти новые товары аналогичны товарам других подразделений. Например, отдел соусов *Pgedo* - а не группа замороженных продуктов - предложил новую линию замороженных обедов в мексиканском стиле. Директор маркетингового отдела разработал линию *Today's Taste* (охлажденные закуски), хотя в его обязанности подобные занятия не входили. "У нас все в движении, - сказал директор, - мы перегружены работой, но нам это нравится"<sup>19</sup>.

Гордон Мак-Говерн считал, что эта новая структура дает больше свободы менеджерам подразделений, вынужденным бороться за финансирование, и повышает их творческий потенциал и стремление создавать новые перспективные продукты.

Такая организация позволяет компании по-настоящему взять бизнес в свои руки. Менеджеры отвечают за результат - в инвестировании, кадровой политике, производстве и продаже товаров, а это отличный стимул повысить производительность<sup>20</sup>.

В качестве дополнительного стимулирования *Campbell* начала ежегодно выделять 30-40 млн. долл. на поддержку новых предприятий и создание новых товарных групп; нередко на разработку и тестирование нового продукта уходило 10 млн. долл. Вдобавок, 10-15 млн. долл. тратилось на рекламу новых товаров и скидки в пробных партиях. Мак-Говерн считал, что необходимо создать фонд поддержки новых предприятий, чтобы поощрить свободу творчества менеджеров. Он подчеркивал, что провал - не позор, если замысел был хорош. Высокий процент неудач - обычное явление в пищевой промышленности (лишь около 20% новых продуктов удерживались на рынке больше года); и все же доля неудачных новых продуктов *Campbell* была слишком высока. В течение 1980-х годов лишь восьмая часть новых товаров, предложенных компанией, достигла успеха.

Раз в неделю, утром в пятницу, Мак-Говерн проводил совещания по новым товарам. На оперативные совещания приглашались сотрудники отделов финансов и маркетинга, представители производства, работники торговли. Мак-Говерн обычно задавал им такие вопросы: "Стали бы вы есть вот

<sup>19</sup> Цитируется по статье в *Wall Street Journal*, September 17, 1984, p. A10.

<sup>20</sup> *Advertising Age*, January 3, 1983, p. 38

это?", "Почему нет?", "А продукцию конкурентов вы пробовали?", "Где еще есть потребительская ниша?"<sup>21</sup>.

Разработка новых продуктов и маркетинговые стратегии при Мак-Говерне

Гордон Мак-Говерн провел ряд реорганизаций внутренних бизнес-процессов компании, чтобы сделать результативной стратегию разработки новых товаров. Большинство преобразований было направлено на совершенствование маркетинговых стратегий и исследований. При Мак-Говерне отдел маркетинговых исследований постоянно поставлял сведения и данные, которыми компания руководствовалась при разработке новых товаров. Вот некоторые из них.

- Женщины составляли 43% от общего числа работающих (в 1990 году этот показатель должен был достичь 50%).

- В 60% семей в США работали оба супруга; на такие семьи приходилось 60% национального семейного дохода.

- Благополучие семей с высокими доходами росло в 3,5 раза быстрее, чем общее благополучие семей.

- Больше половины домохозяйств состояли из двух или одного человек, последний тип составил 23% всех домохозяйств.

- Потребители демонстрируют рост предпочтений к свежим и охлажденным продуктам, отказываясь от консервированных и замороженных.

- Процент питающихся дома неуклонно снижался.

- Почти половина взрослых жителей США следили за своим весом.

- Потребление птицы увеличилось с 1973 года на 23%.

- Доля национальной кухни в домашнем питании увеличивалась, дома 40% семей готовили итальянские блюда, 21% - мексиканские и 14% - восточные (имеется в виду весь процесс приготовления пищи, не полуфабрикатов).

- Наблюдался рост озабоченности потребителей здоровым питанием, некоторые перестали покупать продукты, в которых содержались соль, сахар, химические добавки, холестерин, наполнители, а также высококалорийные продукты.

- Принцип "Человек ест то, что он ест" связал питание со стилем жизни, выбор продуктов так же указывал на социальный статус покупателя, как домашние тренажеры, бег трусцой, теннис, пеший туризм, выезды на лыжные базы и занятия аэробикой.

В ответ на растущий интерес к национальной кухне *Campbell* стала предлагать национальные блюда с учетом местных предпочтений. Например, острые бобы *Ran-cho Beans* продавались только на Юге и Юго-западе, а продукция недавно приобретенной компании *Puerto Rican Foods* поставлялась только в Нью-Йорк и Флориду - районы компактного проживания эмигрантов-пуэрториканцев

Главные требования *Campbell* при разработке остались неизменными: удобство, оригинальность, вкус, качество. Мак-Говерн избрал три стратегических направления:

- Сосредоточить усилия на продуктах с самой высокой потребительской ценностью и перспективой ее увеличения.

- Разрабатывать продукты, которые помогают создавать рынки.

- Разрабатывать высокоприбыльные продукты.

Для реализации этих задач в *Campbell* были приняты специальные операционные процедуры:

- Использование непрерывных маркетинговых исследований для определения привычек в еде, сюда входит сбор сведений о домашних меню, рецептах, способах приготовления пищи, а также выявление стандартных комбинаций продуктов.

- Изучение режимов питания и выяснение, кто из членов семьи когда принимает пищу и какую; это позволяло приблизительно оценить перспективы готовящихся к выпуску продуктов и выявить их недостатки.

- Тестирование новых и обновленных продуктов в большом количестве семей во всех США для составления надежного прогноза продаж в общенациональном масштабе. Как только продукт проходил проверку на соответствие установленным стандартам, начинались пробные продажи на тестовых рынках и торговых точках.

<sup>21</sup> Wall Street Journal, September 17, 1984, p. A10.

- Включение нового продукта в региональный или общенациональный план, разработка плана поэтапного выведения товара на региональные рынки (на основании данных тестовых продаж).

К 1983 году благодаря стратегии Мак-Говерна компания *Campbell* превратилась в самого сильного производителя новых продуктов пищевой и парфюмерно-косметической категории, предложившего 42 новых товара. Среди наиболее популярных товаров, представленных *Campbell* в начале 1980-х годов, были соусы Prego, замороженные обеды LeMenu, завтраки Great Starts и уха из морепродуктов Chunky New England Clam Chowders. Одновременно маркетинговый бюджет компании увеличился с 275 млн. долл. в 1982 году до 488 млн. долл. в 1985 году и 552 млн. долл. в 1989 году. Расходы на рекламу возросли с 67 млн. долл. в 1980 году до 197 млн. долл. в 1989 году. До прихода Мак-Говерна *Campbell* обычно приурочивала основные рекламные мероприятия к концу кварталов для повышения продаж.

В 1982 году журнал *Advertising Age* назвал Мак-Говерна "Лучшим рекламодателем года" за усилия по превращению *Campbell* в одну из самых активных и ориентированных на рынок компаний в современной пищевой индустрии"<sup>22</sup>. Журнал упомянул о смене акцентов в рекламе компании - с вкусовых качеств на питательную ценность и полезность. В печатной рекламной продукции использовались выдержки из исследований, проведенных правительственными комиссиями, о питательной ценности супов и новый слоган "Суп - это хорошо" (Soup is good food).

### **Производство, качество и издержки при Мак-Говерне**

Гордон Мак-Говерн не раз подчеркивал огромное значение качества товаров, в 1984 году в интервью журналу *Savvy* он, в частности, сказал "Мое требование - нулевой уровень брака. Если мы не можем обеспечить качество, нам нечего делать в бизнесе". В том же 1984 году Мак-Говерн созвал первую Глобальную корпоративную конференцию, посвященную качеству. Сотни менеджеров *Campbell* всех уровней из всех подразделений и стран участвовали в этой трехдневной конференции. Руководство считало, что главный критерий качества - это довольный потребитель. Целью компании была названа забота о качестве на всех уровнях.

До прихода Мак-Говерна в *Campbell* практиковалась подгонка дизайна новых товаров под существующее оборудование и производственные мощности. Например, в линии *Swanson* был квадратный омлет - квадратный потому, что аппаратура была рассчитана именно на эту форму. С приходом Мак-Говерна низкие издержки производства остались стратегически значимым фактором, однако решающими факторами производства, упаковки и маркировки стали все же требования рынка и предпочтения потребителей, а не имеющиеся производственные мощности и оборудование. В 1980-х годах компания ежегодно вкладывала от 150 до 300 млн. долл. в модернизацию оборудования, постройку и расширение заводов, улучшение технологий упаковки и средств распространения.

Руководители компании полагали, что сильными сторонами *Campbell* в 1985-1989 годах были, во-первых, глобальная система поставок исходных продуктов, во-вторых, широкий выбор продуктов, создающий базу для разработки, производства и распространения новых продуктов, в-третьих, низкие издержки производства.

### **Финансовые показатели Campbell при Мак-Говерне**

Развернутая Гордоном Мак-Говерном кампания обновления и роста за счет разработки новых продуктов и поглощения других компаний на первых этапах дала положительные результаты. К концу 1984 года продажи возросли на 31% (до 3,7 млрд. долл. ), а доходы - на 47% (до 191 млн. долл.). За 10 лет работы под руководством Мак-Говерна *Campbell* предложила 922 наименования новых продуктов, больше, чем любая другая компания в пищеперерабатывающей отрасли. Но к концу 1980-х годов появились признаки того, что брэнд-менеджеры *Campbell*, чрезмерно увлекаясь нововведениями, пренебрегают традиционными продуктами компании и мало внимания обращают на достижение целей по издержкам и прибыли. Один из менеджеров говорил:

---

<sup>22</sup> *Advertising Age*. January 3, 1983, p. 38

Мы, как говорится, заелись. Мы были уверены, что неудачи - это не для нас. Мы выбрасывали на рынок товары и не задумывались о том, когда они окупятся, не вникали в тонкости производства, упаковки и распространения<sup>23</sup>.

Рост операционной прибыли Campbell в 1985-1989 годах уже не достигал запланированного Мак-Говерном показателя в 15%, и в 1989 году Мак-Говерн приступил к новым организационным преобразованиям для устранения неэффективных звеньев и неоправданных издержек, возникших в процессе расширения компании и разработки новых товаров. Финансовые показатели компании за 1989-1999 годы представлены в табл. 17.2.

Таблица 17.2. Финансовые показатели Campbell Soup за 1989-1999 годы (млн. долл., кроме данных на одну акцию)

	1999	1998	1997	1996	1995	1994	1993	1992	1991	1990	1989
Чистые продажи	6,424	6,696	7,964	7,678	7,250	6,664	6,577	6,263	6,204	6,205	5,672
Доходы до уплаты нало-	1,097	1,073	1,107	1,179	1,042	0,963	0,520	0,779	0,667	0,179	0,107
Доходы до изменения бух-	1,097	1,062	0,713	0,802	0,698	0,630	0,257	0,491	0,402	0,004	0,013
галтерского учета											
Чистый доход	0,724	0,660	0,713	0,802	0,698	0,630	0,08	0,491	402	0,004	0,013
Налоги на доходы	0,373	0,384	0,394	0,395	0,344	0,333	0,263	0,309	0,266	0,175	0,093
Проценты, нетто	0,173	0,175	0,165	0,126	0,115	0,064	0,074	0,087	0,090	0,094	0,056
Доход на одну акцию	1,63	1,46	1,51	1,61	1,40	1,26	0,02	0,97	0,79	0,01	0,03
Дивиденды на одну акцию	0,89	0,82	0,75	0,67	0,61	0,55	0,46	0,36	0,28	0,25	0,23
Средневзвешенная стои-	445	460	472	498	498	501	504	504	508	518	518
мость акции											
Капитальные расходы	0,297	0,256	0,331	0,416	0,391	0,421	0,371	0,362	0,371	0,397	0,302
Амортизация	0,255	0,261	0,328	0,326	0,294	0,255	0,242	0,216	0,209	0,201	0,192
Активы	5,522	5,633	6,459	6,632	6,315	4,992	4,897	4,353	4,149	4,115	3,932
Акционерный капитал	0,235	0,874	1,420	2,742	2,468	1,989	1,704	2,027	1,793	1,691	1,778

Источник. Годовые отчеты Campbell.

## ОТСТАВКА МАК-ГОВЕРНА И ПРИГЛАШЕНИЕ НОВОГО РУКОВОДИТЕЛЯ

С конца 1980-х годов наследники Джона Дорранса стали выражать недовольство финансовым положением *Campbell Soup* и открыто критиковали политику Гордона Мак-Говерна. Компания *Quaker Oats* решила, что Доррансы готовы расстаться со своим детищем, и в марте 1989 года руководство *Quaker Oats* обратилось к Роберту Власику (главе Совета директоров *Campbell*) для обсуждения перспектив слияния *Quaker Oats* и *Campbell*. Среди младших Доррансов не было единого мнения относительно слияния - одни публично заявляли о намерении продать свою долю в *Campbell*, другие стремились предотвратить слияние любой ценой. Последние победили, однако не смогли договориться с теми своими родственниками, которые готовы были пойти на слияние.

Расстроенный семейной ссорой и уязвленный критикой со стороны Доррансов, Гордон Мак-Говерн в ноябре 1989 года сложил с себя полномочия главы компании и вышел в отставку. Поисками нового главы *Campbell* занялись Роберт Власик и Иппи Дорранс, они остановили свой выбор на кандидатуре Дэвида Джонсона, тогдашнего главы компании *Gerber*. Дэвид Джонсон, уроженец Австралии, получил степень бакалавра экономики в Сиднейском университете, а степень магистра бизнес-администрирования - в Чикагском университете. Карьера Джонсона началась с должности стажера в австралийском подразделении *Colgate-Palmolive*, в 1967 году он возглавил Южноафриканское отделение компании. В 1973 году он переехал в Гонконг, где продолжил карьеру, возглавив азиатские операции *Warner-Lambert/Parke Davis*, там основательно изучив традиции и подходы, в корне отличаю-

<sup>23</sup> Цитируется по статье в *Financial World*. June 11, 1991, p. 53.

щиеся от западных, Джонсон пришел к выводу, что если менеджерам присущ нестандартный подход и решимость принимать новаторские решения в бизнесе, то компания может легко решить свои проблемы за счет инновационных решений. Позже, оценивая свой гонконгский опыт, Джонсон заявил, что именно там он научился "гибкости мышления, которое открывает недоступные прежде возможности"<sup>24</sup>. В 1976 году руководство *Warner-Lambert* перевело его в США и назначило президентом подразделения товаров личного пользования, а через год он получил должность президента в отделении *American Chicle*. Когда в 1979 году *Warner-Lambert* купила компанию *Entenmann's*, Джонсон стал президентом приобретенной компании. В 1982 году *General Foods* выкупила *Entenmann's* у *Warner Lambert*, и Джонсон сохранил свой пост. Благодаря усилиям Джонсона, возглавлявшего *Entenmann's* с 1979 по 1987 годы, эта компания превратилась из регионального поставщика хлебобулочных изделий в национального, а объем продаж и прибыль выросли в 4 раза. В 1987 году Джонсона пригласили на должность главы *Gerber Products*, которая к тому времени уже несколько лет несла убытки. Джонсон разработал для *Gerber* стратегию выхода из кризиса, в ходе реализации которой было закрыто семь подразделений (игрушки, мебель, грузовые перевозки), а все ресурсы сосредоточены на главной продукции *Gerber* - детском питании. За 27 месяцев на посту главы *Gerber* Джонсон добился увеличения продаж на 30% и роста прибыли на 50%, а цена акций *Gerber* утроилась. В 1990 году Дэвид Джонсон получил от семейства Доррансов предложение занять президентское кресло компании *Campbell*.

### **САМБЕЛЛ ПОД УПРАВЛЕНИЕМ ДЭВИДА ДЖОНСОНА (1990-1997)**

Приняв в январе 1990 года полномочия председателя Совета директоров и главы *Campbell Soup*, Дэвид Джонсон объявил своей первоочередной задачей создание такой стратегии, которая увеличит бы прибыльность компании и завоевала доверие наследников Дорранса. Еще работая в *Gerber*, которая конкурировала с *Campbell* в нескольких товарных категориях, Джонсон считал, что эта плохо управляемая компания - легкая добыча для крупных конкурентов и однажды даже публично заявил: "Да, компания проблемная. Но я мог бы привести ее в порядок"<sup>25</sup>. Обсуждая с представителями *Campbell* возможность своего назначения, он выяснил для себя, что споры и расхождения между семейством Доррансов и прежним руководством *Campbell* возникли в основном по причине "плохих результатов" компании, а не из-за того, что наследники пытались вмешиваться в дела компании или стремились продать свое детище и вложить деньги в более прибыльный бизнес. Возрождение *Campbell* представлялось трудной задачей, но Джонсон решился попробовать.

*У компании невероятно мощный ресурс, с ним можно работать. Я знал, что в компании отлично налажены НИОКР. Я знал, что у нее отличные брэндсы. Она утратила направление, потеряла цель и плохо работала, но я был уверен, что за шесть месяцев ее можно реорганизовать и направить в нужное русло, и что мы можем заставить ее работать как надо*<sup>26</sup>.

Дэвид Джонсон немедленно взял курс на резкий подъем производительности *Campbell*, не только для успокоения недовольных акционеров, но и чтобы повысить цены на акции компании и тем самым предотвратить возможные попытки поглощения со стороны конкурентов.

При таких обстоятельствах нельзя начинать с заявлений "Вот так я вижу положение дел. В учебнике написано, что "Здесь надо действовать быстро, решительно, необычно, пресекая возможные возражения - бум! хлоп! готово! Времени мало. Знаете, как мы всегда оправдываем свои промахи? - Нам не хватило времени - Ужасно да? В сложившейся ситуации если ты не получишь всего в первый же год, если ты не добьешься успеха в минимальный срок, ты проиграл навсегда"<sup>27</sup>.

### **Стратегия выхода из кризиса: вариант Джонсона**

Чтобы стимулировать менеджеров компании и дать им конкретные задачи по обновлению компании, Джонсон установил финансовые цели в виде обеспечения роста доходов на 20%, повышения окупаемости инвестиций на 20% и повышения окупаемости денежных активов на 20%. "Если идеаль-

<sup>24</sup> Jeffrey Zygmunt "In Command at Campbell", Sky Magazine, March 1993, p 60

<sup>25</sup> Цитируется по статье в Fortune September 9 1991, p. 143

<sup>26</sup> Jeffrey Zygmunt "In Command at Campbell", Sky Magazine, March 1993, p 54

<sup>27</sup> Цитируется по статье в Fortune. December 14 1992, p 112

ное зрение (по американским стандартам) человека 20:20, то идеальное зрение в бизнесе - 20:20:20, что означает доход, окупаемость, наличность"<sup>28</sup>. Вслед за этим Джонсон установил четыре общекорпоративных стратегических принципа, которыми надлежало руководствоваться при разработке операционных и функциональных стратегий каждого подразделения:

- Главная цель компании - *повышать благосостояние собственников*. Необходимо обеспечить рост дивидендов и долгосрочный рост стоимости акций, чтобы улучшить положение наших акционеров.

- *Campbell* должна использовать потенциал торговой марки. Торговые марки *Campbell* были сильной стороной компании все 90 лет ее существования и должны оставаться таковыми в будущем.

- Сохранить потенциал марки и создать новые мощные брэнды *Campbell* можно только за счет человеческого потенциала. Каждый работник компании отвечает за поддержание и укрепление существующих брэндов и поиск для них новых рынков. *Campbell* должна поощрять личную инициативу, готовность идти на риск, умение работать в команде, вознаграждение должно зависеть от результата.

- Очень важно *сохранить независимость компании*. Задача руководства - сохранить в целостности наследие основателей компании и сопротивляться любой попытке установления внешнего контроля над *Campbell*. Достичь этого можно за счет упорной работы за стабильное повышение благосостояния акционеров.

Дэвид Джонсон, в отличие от своего предшественника, не считал, что развитие компании должно идти, прежде всего, за счет приобретения многочисленных мелких быстроразвивающихся компаний пищевой промышленности и предложения новых продуктов для захвата все новых ниш рынка. Напротив, Джонсон был убежден, что *Campbell* следует наращивать продажи своих самых популярных марок - супов с красно-белой этикеткой, соусов Prego, выпечки Pepperidge Farm, солений Vlasic и замороженных продуктов Swanson - и увеличивать их доли внутреннего рынка. В 1980-е годы, например, ежегодный рост объема производства супов составлял всего лишь 1%, а доля рынка супов *Campbell* в своей категории на рынке США, по оценкам аналитиков с Уолл-Стрит, сократилась с 80% в 1950-1960 годы до 70% в середине 1980-х годов и до 65% в 1990 году. Кроме того, Джонсон решил активнее, чем в свое время Мак-Говерн, осваивать внешние рынки.

Если Мак-Говерн в ходе реструктуризации 1989 года ставил целью снижение издержек и неэффективности, то Джонсон решил, что для экономии и повышения прибыли необходимо устранить неприбыльные и плохо продаваемые единицы ассортимента *Campbell* и закрыть второстепенные виды деятельности, которые не способствуют усилению компании и повышению потенциала ключевых брэндов. В целом, стратегия Дэвида Джонсона по повышению производительности *Campbell* состояла из шести блоков:

- Закрытие низкопроизводительных и не имеющих стратегического значения подразделений, реорганизация всех шести подразделений *Campbell*.

- Устранение слабых единиц из каждой товарной категории.

- Новые продукты обязательно должны разрабатываться на основе сильных сторон, базовых компетенций и организационных возможностей *Campbell*, а также обладать потенциалом для достижения трех финансовых целей "20:20:20" - доход, окупаемость, наличность.

- Применение базовых компетенций и возможностей компании для глобального маркетинга.

- Внедрение на корпоративном уровне низкокзатратных бизнес-процессов для поддержки операций всех подразделений.

- Более эффективное использование основных и оборотных средств для максимального повышения дивидендов.

В табл. 17 3 представлен список закрытых линий - все их Джонсон счел не имеющими стратегического значения либо не опирающимися на базовые компетенции *Campbell*, в их число попали также хронически убыточные и малоприбыльные. Такое сокращение бизнес-портфеля *Campbell* в первые 18 месяцев работы Джонсона привело к продаже восьми и закрытию 12 заводов по всему миру и сокращению штатов на 8000 человек. Поскольку оставшиеся предприятия поглощали производство закрывшихся заводов, эффективность использования ресурсов возросла с 60 до 80%, на заводе Maxton, штат Северная Каролина, удалось повысить объем выпускаемой продукции на 50%, и он стал первым

---

<sup>28</sup> *Ibid.*

из заводов Campbell по выпуску консервированных супов, где производственные издержки на единицу продукции составляли меньше половины ее розничной цены. В число закрытых при Джонсоне предприятий попал и завод Camden в штате Нью-Джерси, которому исполнился 131 год и который славился своими резервуарами для воды, выкрашенными под суповые банки Campbell.

Таблица 17.3. Подразделения *Campbell Soup*, закрытые в 1990-1996 годах

- 
- Завод по производству жареных цыплят, Самптер, штат Южная Каролина
  - Фермы по разведению лососей
  - Snow King Frozen Foods — замороженные мясные продукты
  - Triangle Manufacturing Corporation — производство продуктов питания и товаров для спортсменов и любителей активного отдыха
  - Грибные фермы
  - Menderson Zeller, Inc.
  - Recipe Pet Food
  - D. Lazzaroni Cookie, Италия
  - Win Schuler Foods, Inc.
  - Juice Bowl
  - Подразделения свежих продуктов и замороженных овощей компании Freshbake Foods Group в Великобритании (подразделение замороженных закусок Freshbake было сохранено)
  - Campbell Chilled Foods, Ltd, Великобритания
  - Mrs Paul's — замороженные морепродукты
  - Заводы по переработке птицы
  - Mane's — салатные заправки
  - Beeck Feinkost GmbH — производство замороженных продуктов, Германия
  - Фермы по производству говядины в Аргентине
  - Durkee and Early California — маслины
- 

*Источник.* Годовые отчеты *Campbell* и отчеты 10-К

Реструктуризация компании проводилась Джонсоном на протяжении всего периода его работы в *Campbell*, на две крупнейшие реформы, 1993 и 1996 годов, он испрашивал одобрения Совета директоров. В ходе первой реформы было продано шесть заводов и 14 подразделений, в ходе второй, помимо закрытия заводов, было уволено 2100 работников разных уровней с многочисленных предприятий компании. Обе программы реструктуризации были направлены на устранение недогрузки производственных мощностей, на борьбу с неэффективным использованием средств производства, на повышение эффективности за счет оптимального географического расположения производственных звеньев и на устранение из бизнес-портфеля низкоприбыльных и не соответствующих стратегическим целям компании производств. Всего при Дэвиде Джонсоне *Campbell Soup* закрыла 26 подразделений с уровнем прибыльности ниже 1%. Кроме того, между 1990 и 1997 годами *Campbell Soup*, для максимальной интенсификации производства, закрыла 10 устаревших и нерентабельных заводов.

Как только Джонсон увидел, что его стратегия выхода из кризиса дала первые плоды, он компенсировал закрытие части предприятий приобретением 20 высокоприбыльных компаний с хорошим потенциалом роста, чтобы завершить реструктуризацию бизнес-портфеля. Вот как в 1996 году Джонсон прокомментировал свою стратегию по переводу *Campbell* из категории "лучшая в своем классе" в категорию "лучшая по всем показателям", значение новых приобретений и перспективы развития компании.

*Мы начинаем новое наступление с прекрасно подготовленных позиций. У нас отличные финансовые показатели. Начиная с 1990 года мы закрыли стратегически не соответствующие и малоприбыльные предприятия с объемом продаж приблизительно 800 млн. долл., а вместо них приобрели стратегически соответствующие, высокоприбыльные, с объемом продаж 1,2 млрд. долл., в частности компанию Pace Foods — лидера на рынке мексиканских соусов. Наша команда менеджеров превратила Campbell в компанию, где главное — результат, а планка постоянно повышается. Сегодня наша позиция позволяет нам значительно обойти конкурентов. Согласно нашему плану стратегического роста, Campbell должна войти в число ведущих и наиболее популярных в*

мире производителей продуктов питания — ведущих по финансовым показателям и числу охваченных рынков.<sup>29</sup>

В табл. 17.4 перечислены компании, приобретенные Campbell под началом Джонсона. К концу 1996 года новые компании, включенные Джонсоном в бизнес-портфель Campbell, достигли уровня прибыльности 12%.

Таблица 17.4. Предприятия, приобретенные Campbell Soup в 1994-1997 годах

---

**1994 (общая стоимость приобретений -14 млн. долл.)**

- Грибное производство *Dandy*, Австралия
- Производство мясных консервов *Fray Bentos*, Австралия

**1995 (общая стоимость приобретений -1,26 млрд. долл.)**

- *Race Foods* — ведущий бренд сальсы в США с объемом годовых продаж 700 млн. долл. Стоимость приобретения — 1,12 млрд. долл.
- Увеличение доли в *Arnott's Ltd.* до 65%.
- *Fresh Start Bakeries* — производство булочек и английской выпечки для ресторанов быстрого обслуживания в США, Европе и Южной Америке. На момент поглощения годовые продажи компании достигали 75 млн. долл. при 480 работающих, компания была поставщиком *McDonalds* на протяжении более 30 лет. *Fresh Start Bakeries* интегрирована в подразделение *Campbell's Food Service*.
- *Stratford-upon Avon Foods* — британская компания продуктов питания с годовым объемом продаж 60 млн. долл. Занималась производством, продвижением и распространением консервированных бобов, овощей и фруктов, а также солений под собственной и частными марками.
- *Greenfield Healthy Foods* — производитель тортов и печенья с пониженным содержанием жира из натуральных продуктов, США. В результате включения в подразделение *Pepperidge Farm* обеспечила последние необходимые ресурсы для выхода в категорию натуральных сухих завтраков, объем которой составлял 800 млн. долл.
- *Homepride* — производитель самых популярных соусов в Великобритании. Этот бизнес, купленный за 93 млн. долл., обеспечил Campbell прибыльную торговлю соусами и подливками в Великобритании.

**1996 (общая стоимость приобретений -186 млн. долл.)**

- Объединение в совместное предприятие *Arnott's Ltd* и *Helios Foods*, одной из лидирующих индонезийских компаний продуктов питания; ее приобретение обеспечило *Arnott's* производственные мощности для выхода на рынок печенья в Азии.
- Совместное предприятие в Малайзии с компанией *Cheong Chan*, предоставившей мощности для производства консервированных супов, кетчупов и соевых соусов в Юго-Восточной Азии, *Campbell Soup* также купила неуправляющий пакет акций *Cheong Chan*.
- Совместное предприятие *Godiva* и *J. Osawa Ltd.*, созданное для немедленного открытия 33 розничных магазинов и торговых точек для торговли шоколадом *Godiva*. К 2000 году планировалось открыть еще 20 магазинов

**1997 (общая стоимость приобретений - 228 млн. долл.)**

- *Erasco Group* - ведущий производитель жидких супов в Германии с годовым объемом продаж 223 млн. долл. и 900 работниками. Компания куплена примерно за 210 млн долл. Менеджмент *Campbell* полагал, что это приобретение будет способствовать укреплению позиций компании на рынке Германии и стран Европейского Союза.
- *Kettle Chip Company* - австралийский производитель соленых закусок, стоимость приобрете-

---

Дэвид Джонсон делал приобретения с целью увеличения числа брендов и расширения инфраструктуры для развития международного бизнеса Campbell. Только *Race Foods* и еще нескольких компаний не имели явной связи с увеличением объемов продаж на внешних рынках. *Race Foods*, крупнейший производитель и продавец мексиканской сальсы на рынке США, вообще была самым крупным приобретением Campbell. Стоимость приобретения 1,12 млрд. долл. в 5 раз превышала годовые продажи *Race*

---

<sup>29</sup> Цитируется по статье в PR Newswire. September 5, 1996.



*Foods* и в 20 раз - ее доходы. Ряд крупных компании, в том числе *Heinz* и *Lea & Perrin*, неоднократно пытались купить *Pace Foods*, однако владелец последней Кит Голдсбери не соглашался даже вести переговоры об этом. По словам главы *Pace Foods*, Голдсбери согласился на предложение *Campbell* только из уважения и симпатии к нынешнему менеджменту"<sup>30</sup>.

В качестве товарной категории сальса в 1991 году обошла кетчуп как самая любимая в США приправа. С 1988 по 1993 годы рост продаж разных видов сальсы увеличивался ежегодно в среднем на 13% - с 325 млн. долл. в 1988 году до 700 млн. долл. в 1993 году, что объяснялось острым необычным вкусом, низкокалорийностью (в кувшинчике сальсы *Pace* лишь 70 калорий и совсем нет жиров), идеальной сочетаемостью с популярными закусками вроде маисовых чипсов, растущей популярностью мексиканской кухни, быстрым ростом испаноязычного населения в США.

### **Стратегии разработки новых товаров и маркетинга: вариант Джонсона**

Дэвид Джонсон, заняв более осторожную позицию по отношению к разработке новых товаров, все же призывал маркетологов *Campbell* разрабатывать более активные, наступательные стратегии продвижения. Когда ему говорили, что замедление темпов роста отрасли не позволяет компании развиваться, он немедленно отвечал "Не бывает насыщенных рынков - бывают только объевшиеся маркетологи"<sup>31</sup>. Перед выводом на рынок новые товары теперь разрабатывались серьезнее и тестировались интенсивнее. Кроме того, от новых продуктов требовалась быстрая окупаемость, разработка товаров, не обещавших прибыль уже в ближайшем будущем или не удовлетворяющих финансовому стандарту 20:20:20, откладывалась на будущее.

Поиски идей новых продуктов Джонсон ограничил категориями, в которых у *Campbell* был значительный опыт производства и продвижения, по словам одного из менеджеров, "мы хотим работать в тех сферах и с теми процессами, в которых достигли совершенства"<sup>32</sup>. Несмотря на более консервативный подход к новым разработкам, *Campbell* предложила почти 300 новых продуктов в первые три года управления Джонсона. В следующие три года он ежегодно выделял от 77 до 88 млн. долл. на НИОКР, желая добиться улучшения существующих и создания новых товаров, которые принесли бы *Campbell* успех как на внутреннем, так и на внешних рынках. Вот некоторые из новых продуктов, предложенных в период правления Джонсона: суп-пюре из брокколи (с 1935 года это первый новый суп, вошедший в пятерку супов - лидеров продаж); готовые к употреблению супы высшего качества *Joseph A. Campbell*; сырный суп *top-теллини*; соки *Light'n Tanguy V8*; замороженные обеды *Kids Fun Feast* от *Swanson*; *Sandwich Stackers* от *Vlasic*; соусы к пицце *Prego*; множество новинок от *Pepperidge Farm*. Джонсон полагал, что его подход к разработке новых продуктов позволит компании с успехом представлять на рынок именно те товары, которых ждут покупатели, и достичь роста объемов продаж на рынках, традиционно считающихся зрелыми: "Инновации, прорывы - это на первый взгляд просто, однако возможны они только в том случае, если вы стали профессионалом в своем деле и при этом не утратили свежесть мысли. Так было с нашими *Stackers* - бутербродами с плоско нарезанными маринованными овощами. Казалось бы, чего проще, но ведь никто, кроме нас, не додумался! Рынок *Stackers* в прошлом году вырос на 55%. Кроме того, нам есть что предложить в растущих сегментах, например в сегменте так называемой здоровой пищи: супы-пюре нашей новой линии содержат лишь 2% жира"<sup>33</sup>.

### **Корпоративная реорганизация по Джонсону**

Реорганизационная политика Джонсона была направлена на достижение преимуществ стратегического соответствия между смежными товарами и товарными группами. По мнению Джонсона, созданным Мак-Говерном 50 независимым бизнес-подразделениям недоставало согласованности и динамичного обмена опытом. Из-за несогласованности действий, например, подразделение супов однажды проводило акции совместного продвижения с крекерами *Nabisco*, хотя этот продукт являлся прямым конкурентом продукции *Pepperidge Farm*. Заводы по изготовлению томатной пасты в США не

<sup>30</sup> Wall Street Journal. November 29, 1994, p. A3.

<sup>31</sup> Цитируется по статье в Chief Executive. November 1996.

<sup>32</sup> Цитируется по статье в Financial World. June 11, 1991, p 53

<sup>33</sup> Цитируется по статье в Chief Executive, November 1996.

раскрывали свои технологии аналогичным заводам в Мексике только потому, что последние принадлежали к другому подразделению. В первый же год работы Джонсон реорганизовал шесть подразделений Мак-Говерна в три, чтобы наладить обмен информацией и технологиями между подразделениями одной товарной группы и географического региона (табл. 17.5). В следующие пять лет организационная структура еще трижды модифицировалась. Каждая перестройка в трех подразделениях была направлена на улучшение стратегического соответствия бизнес-портфеля компании. Кроме того, усовершенствования помогали *Campbell Soup* уделять больше внимания международным операциям компании.

### Инициативы Джонсона на внешнем рынке

Дэвид Джонсон был убежден, что рост *Campbell Soup* должен в значительной мере происходить за счет расширения деятельности на мировом рынке. Дело в том, что, по прогнозам аналитиков, темпы роста мирового рынка в два раза превысят темпы роста внутреннего рынка пищевой промышленности США (объемом 200 млн. долл.), который не превысит 1%. Джонсон хотел, чтобы к 2000 году треть доходов компании поступала от операций на внешнем рынке. Образцом он считал такие компании, как *Coca-Cola* или *Gillette*, у которых доля прибылей от внешних операций составляла 70-80%.

Таблица 17.5. Структура подразделений *Campbell Soup* при Гордоне Мак-Говерне, Дэвиде Джонсоне и Дэйле Моррисоне

<i>При Гордоне Мак-Говерне</i>		<i>При Дэвиде Джонсоне</i>		<i>При Дэйле Моррисоне</i>	
Подразделение	Бренды/Услуги	Подразделение	Бренды/Услуги	Подразделение	Бренды/Услуги
<b>Campbell US</b>		<b>USA</b>			
<b>Vlasic</b>	Соленья и приправы (с красно-белой этикеткой), Healthy Request, Chunky Swanson, LeMenu	пов в США	сервированные супы, Franco American	усы	(жидкие и сухие) макаронные изделия Franco American-томатный сок Campbell Соусы к спагетти Prego, сальса Pace, сэндвичи Swanson Frasco, Cheong Chan, Home Pride, Leibig, Stockpot
Группа замороженных продуктов	Prego, Franco American, мясные консервы Swanson	•Группа напитков •Группа приправ	V8, томатный сок Campbell Соусы к барбекю Open Pit, сальса Pace, Vlasic, Prego, поставки ресторанам		
• Группа бакалейных товаров	Томатный сок Campbell, V8. Juice Bowl. Juice Works	• Группа замороженных продуктов	Swanson		
• Группа кормов для домашних животных	Recipe				

<b>Mrs Paul's</b>	Мороженая рыба, мороженые цыплята замороженные овощи				
<b>Other U.S.</b>	Triangle Manufacturing Corp. — спортивные принадлежности и питание  Campbell Hospitality - сеть ресторанов  Snow King Frozen Foods - замороженные мясные продукты				
<b>Campbell international</b>	Супы - Канада и Мексика Выпечка Fresh Bake Foods Group (Великобритания)	<b>International Grocery</b>		<b>Away from Home</b>	Производство и распространение супов Campbell, сальсы Pace, деликатесных продуктов для ресторанов и
		• International Soup Group	Супы с красно-белой этикеткой, Erasco, Cheong		
		• International Specialty Foods	Stratford-upon-Avon, Fray Ben-tos, Swift		

Источник. Годовые отчеты *Campbell*

Ясно, что за два года мы не станем как *Gillette* или *Coca-Cola*, но, готовясь к новому веку, мы постараемся достичь сходных показателей. Мы расширяем свои производства в Великобритании, Канаде и Австралии, пытаемся освоить Азиатско-Тихоокеанский регион. С приобретением немецкой *Erasco* наши продажи супов на внешнем рынке увеличились до 21%. В Малайзии мы приобрели компанию *Cheong Chan* и уже вкладываем в нее средства, чтобы производить супы на месте, а не импортировать их. Мы развиваем производство на Тайване и ищем возможности начать работу в Китае.

*Campbell* продавала свои супы в Мексике, Канаде, Аргентине, Польше, Гонконге и Китае, хлебобулочные изделия - в Европе и Азиатско-Тихоокеанском регионе. В 1993 году *Campbell* увеличила свою долю в австралийской компании *Arnott's Ltd.* с 33 до 58%, чтобы создать организационную базу для долговременного увеличения своего присутствия в отрасли хлебобулочных изделий в странах Тихоокеанского бассейна и Азии. Джонсон продолжал увеличивать долю *Campbell* в *Arnott's* - до 65% в 1995 году и до 70% в 1996 году. Чтобы быстрее войти в курс международных операции *Campbell* и лучше изучить потенциал расширения, в первые 12 месяцев своей работы в компании он предложил исполнительным директорам зарубежных подразделений отчитываться непосредственно перед ним.

Осваивать международный рынок готовых продуктов питания всегда непросто. В каждой стране (более того в каждой области или провинции) свои традиции питания и любимые блюда, и это вынуждает производителей выбирать мультинациональные стратегии, приспособив свойства своих продуктов к местным традициям и режимам питания. Приобретенная в 1988 году британская *Freshbake Foods Group* так и не достигла ожидаемых показателей, потому что менеджмент *Campbell* должным образом не изучил британские вкусы. Кроме того, освоение европейского рынка супов оказалось более сложным делом, чем полагали в *Campbell*, поскольку европейские потребители покупали готовые супы либо в виде сухой смеси, либо уже полностью готовые к употреблению. Спроса на густые супы - главный бренд *Campbell* - в Европе практически не существовало, и приходилось убеждать покупателей переключаться на непривычный для них продукт.

Желая привлечь два миллиарда азиатских потребителей, которые потребляли в среднем шесть тарелок супа в неделю, *Campbell* открыла отделение гонконгской кухни. Эта идея оправдала себя, сыграв роль в популяризации таких супов, как супы с морскими гребешками, с салатом, ветчиной и пр. Отде-

ление экспериментировало и с другими супами - со свиной финиками, инжиром и мясом змеи.

В Мексике *Campbell* принесли успех острые супы *Crema de Chile Poblano*, а в Аргентине девять разновидностей традиционных супов *Campbell* в красно-белых банках за один год захватили 10% внутреннего рынка объемом 50 млн. долл. Результаты деятельности *Campbell* в различных географических регионах 1991-1999 годы представлены в табл. 17.6.

Таблица 17. 6. Продажи и доходы *Campbell Soup* по регионам за 1991-1999 годы (млн. долл.)

	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999
<b>США</b>	4,80	4,8	5,4	5,33	5,01	4,6	4,7	4,6	4,4
Чистый доход от продаж	8	50	95	2	2	39	44	49	96
Доход до уплаты налогов	1,19	1,1	1,15	1,12	0,9	0,8	0,7	0,8	0,6
<b>Европа</b>									
Чистый доход от продаж	0,63	0,8	1,20	1,12	1,14	1,04	1,0	1,04	1,1
Доход до уплаты налогов	0,03	0,0	0,0	0,07	0,0	0,0	-	0,0	0,0
<b>Другие страны</b>									
Чистый доход от продаж	1,05	1,0	1,40	1,34	1,17	1,01	0,9	0,6	0,6
Доход до уплаты налогов	0,121	0,1	0,1	0,1	0,17	0,1	0,0	0,0	0,0

Источник: Годовые отчеты *Cambell*

#### **CAMPBELL SOUP ПОД УПРАВЛЕНИЕМ ДЭЙЛА МОРРИСОНА (СЕРЕДИНА 1997-2000 ГОДЫ)**

Пятилетний контракт Дэвида Джонсона истек в июле 1997 года. Джонсон не пожелал продлить контракт, и с 15 июля 1997 года пост главы компании занял 48-летний Дэйл Моррисон. Моррисон пришел в *Campbell Soup* в июне 1995 года на должность президента *Pepperidge Farm*, где его первоочередной задачей стал вывод этого под-

разделения из кризиса, с 1990 по 1995 годы темпы роста продаж продукции *Pepperidge Farm* составляли 2-3%. До *Campbell* Моррисон 14 лет работал в *PepsiCo*, занимая руководящие должности в подразделениях *Frito-Lay* и *Pepsi-Cola*. Работая в *Pepsi-Cola*, он координировал поглощение британских компаний по производству сухих завтраков и закусок. С 1972 по 1981 год Дэйл Моррисон занимал различные должности в *General Foods*, участвуя в продвижении таких брэндов, как *Tang*, сухие завтраки *Post* и *Kool-Aid*. Дэвид Джонсон согласился остаться в *Campbell* на должности главы Совета директоров до 1999 года, что позволяло ему консультировать Дэйла Моррисона в его новой должности. Джонсон заявил: "Моя главная задача - гарантировать продолжение нашего курса на повышение благосостояния акционеров. Я буду помогать Дэйлу в реализации стратегий, соответствующих концепции *Campbell* - превращение в лучшую в мире компанию продуктов питания"<sup>34</sup>.

#### **Деятельность Моррисона в *Campbell Soup* до назначения на пост главы**

Придя в *Pepperidge Farm*, Дэйл Моррисон инициировал ряд программ по снижению издержек, в результате которых ему удалось высвободить ресурсы и обеспечить подразделению достаточную прибыль, чтобы выделить средства на маркетинговые цели. Дополнительные мероприятия по продвижению помогли стимулировать продажи крекеров *Pepperidge Farm Goldfish* и печенья *Milano* в новой упаковке, которая нравилась детям больше, чем прежние бумажные пакеты. Моррисон по собственному желанию посетил все заводы *Pepperidge Farm* и встретился с независимыми дистрибьюторами компании, которых он официально переименовал в "помощников по улучшению продаж". Реализация разработанной Моррисоном стратегии привела к росту объема продаж на 10% в 1996 году и на 13% в 1997 году, к ежегодному увеличению доходов на 20% за эти два года.

В знак поощрения за успешную деятельность Моррисона в *Pepperidge Farm* Дэвид Джонсон расширил круг его обязанностей в *Campbell Soup*. В ноябре 1996 года Моррисон был назначен президентом подразделения *International Specialty Foods*, где отвечал за деятельность компании на внешнем рынке

<sup>34</sup> Цитируется по статье в *Milling & Baking News*. July 8, 1997, p 14

бакалейных товаров, замороженных продуктов и деликатесов, выпечки и кондитерских изделий, а также продуктов для сетей общественного питания.

Динамика курса акций Campbell в 1990-2000 годы

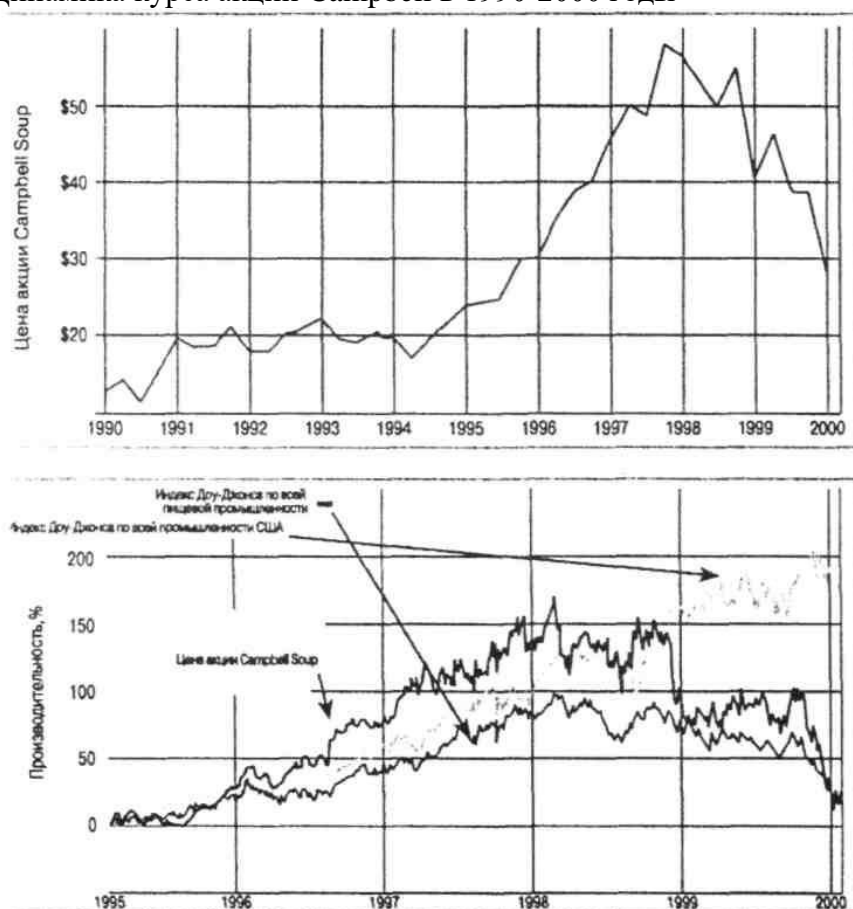


Рис. 17.3. Динамика курса акций Campbell Soup с 1990 года по март 2000 года

На рис. 17.3 представлена динамика цен акций компании, а также усредненные показатели всех остальных компаний пищевой промышленности, начиная с 1990-х годов. Изменения курса акций *Campbell* совпадают с изменениями курсов основных конкурентов компании: то же самое снижение цен на акции в среднем на 30% в 1999 году, выразившееся в общем удешевлении акций более чем на 160 млрд. долл. Еще одно значительное снижение цен на акции *Campbell*, в январе 2000 года, можно объяснить многочисленными коллективными исками в адрес руководства компании, в которых *Campbell* обвинялась в искажении доходов от продаж сгущенных супов в период с ноября 1997 года по январь 1999 года. Истцы заявляли, что, стремясь привести свои данные квартальных отчетов в соответствие с прогнозами аналитиков, *Campbell* объявила о продаже супа крупным дистрибьюторам и посредникам, а на самом деле потребители этого супа так и не увидели. Финансовый директор компании в ответ на вопрос корреспондента *Wall Street Journal* об этих обвинениях сказал: "*Campbell Soup* не занималась и не занимается фальшивыми поставками товаров. Мы не делали и не делаем ложных или вводящих в заблуждение заявлений"<sup>35</sup>.

### Стратегия Campbell Soup при Дэйле Моррисоне

Стратегия, предложенная Дэйлом Моррисоном для улучшения производительности *Campbell Soup*, в основном продолжала и развивала инициативы Джонсона, Моррисон был согласен с Джонсоном в том, что компания должна брать пример с *Coca-Cola*, т.е. ускорить темпы роста интернационального рынка и сконцентрироваться на своих основных товарах. Моррисон хотел довести годовой рост продаж *Campbell Soup* до 8-10% и считал, что быстрый рост компании возможен только при концентрации усилия на лучших брендах *Campbell Soup*, которые имеют перед продуктами конкурентов дифференцирующее преимущество в качестве, воспринимаемой ценности и имидже. Моррисон также хотел,

<sup>35</sup> Цитируется по Wall Street Journal Interactive Edition, February 17, 2000

чтобы прибыль росла в результате увеличения производства товаров, а не вследствие повышения цен, и намеревался направить значительные средства на рекламу самых популярных марок компании, например готовых супов Joseph A. Campbell, крекеров Pepperidge Farm Goldfish и печенья Milano. Главным пунктом плана увеличения продаж Моррисон сделал увеличение рекламного бюджета с 3,5 до 8% от объема продаж. Моррисон также предпринял меры для увеличения дифференциации товаров *Campbell* на мировых рынках. Например, было решено улучшить качество оформления суповых банок и изменить дизайн этикетки в Японии, учитывая, что японские покупатели предпочитают товары в высококачественной упаковке.

### **Реструктуризации бизнес-портфеля Campbell при Моррисоне**

В сентябре 1997 года Дэйл Моррисон объявил о перераспределении активов семи низкоприбыльных компаний с общим доходом 1,4 млрд. долл. (около 18% общего дохода компании *Campbell Soup* в 1997 году). Это решение явилось следствием стратегических инициатив, о которых Дэвид Джонсон объявил в сентябре 1996 года. Согласно его плану, *Vlasic Foods International* превращается в самостоятельную компанию со штатом 9000 работников и ведет операции в США, Европе и Южной Америке. Акции новой компании распределялись между акционерами *Campbell* без выплаты налогов, и после окончательного перераспределения акций новая компания займет 21-е место

среди 32 открытых акционерных компаний пищевой промышленности США. *Swanson*, принадлежащая *Campbell* компания по производству замороженных продуктов в США и Канаде, и предприятия по производству замороженных продуктов в Великобритании объединяются в подразделение *Vlasic Foods International*, специализирующееся на замороженных продуктах. В подразделение бакалейных товаров войдут *Vlasic* (розничная торговля и поставка продуктов в сети общественного питания); *Swift Armour* (аргентинская мясоперерабатывающая компания); *Open Pit* (соусы для барбекю); *Stratford-upon-Avon* (розничная торговля и поставка солений в сети общественного питания); производство консервированных овощей в Великобритании; *Gourmet Specialty Foods* (деликатесы в Германии); поставки свежих грибов *Campbell* в США.

По мнению Моррисона, разделение бизнеса *Campbell Soup* даст собственникам значительные преимущества.

Это решающий день для *Campbell* и ее акционеров. Реструктуризация бизнеса компании позволяет нам сосредоточиться на самых прибыльных направлениях с самым высоким потенциалом роста. Наши ключевые производства обеспечивают 45% прибыли. В 1997 году их чистый объем продаж возрос на 10%, а доходы — на 15%. Это отличная база для быстрого развития при одновременном повышении доходов. Перестройка компании открывает новые возможности развития для таких мощных компаний, как *Vlasic* и *Swanson*, которыми руководят сегодня отличные менеджеры. Деятельность обеих компаний, получивших возможность сосредоточиться на своих ключевых производствах, обеспечит стабильный высокий доход нашим акционерам.<sup>36</sup>

Далеко не все обозреватели с Уолл-Стрит были так же уверены, что новая компания станет сильным игроком в отрасли продуктов питания. Один из специалистов по инвестициям отметил, что реструктуризация, возможно, позволит *Campbell* значительно увеличить объемы продаж и доходы, но *Vlasic Foods International* наверняка будет развиваться куда медленнее: "Отделение от компании мелких производств делает ее крепче. Отделившиеся производства не имеют таких же возможностей роста"<sup>37</sup>. Другой аналитик говорил о непривлекательности рынка замороженных продуктов, который в последние 10 лет неуклонно сокращается, а рост прибыли на нем достигается только за счет снижения цен: "За акциями новой компании никто гоняться не будет. *Swanson* в лучшем случае зрелый брэнд, чтобы не сказать стажирующий, хотя его положение не самое худшее"<sup>38</sup>.

Хотя категория замороженных продуктов отличалась жесткой конкуренцией и тенденции в ней с конца 1980-х годов совпадали с тенденциями, характерными для всей пищевой промышленности США, *Vlasic Foods International* могла рассчитывать на потенциал многих популярных брэндов и продуктов. *Swanson* в 1954 году создала брэнд TV dinners и оставалась лидером категории благодаря обедам Hungry Man, завтракам Great Start и продуктам для детей Fun Feast. Компании *Vlasic*, лидировавшей в США по продажам солений, принадлежало 36% этого рынка, причем 35% продаж обеспечи-

<sup>36</sup> Отчет 8-Кдля Комиссии по ценным бумагам и биржам, 8 сентября 1997 года

<sup>37</sup> Knight-Ridder/Tribune Business News, September 10, 1997

<sup>38</sup> Цитируется по статье в New York Times, September 10, 1997, p. D1.

вали продукты, предложенные в течение последних пяти лет. Кроме того, *Swift Armour* была самым крупным в Аргентине экспортером говядины, Орел *Pit* - лидером рынка соусов к барбекю на Среднем Западе, *Gourmet Specialty Foods* - главным производителем деликатесов в Германии, а грибные фермы *Campbell* - самыми крупными в мире. Показатели продаж и прибыли *Vlasic Foods International* в третьем и четвертом кварталах оказались ниже запланированных, а объем продажи солений и замороженных продуктов снизился за год на 10%. В первый день торгов (март 1998 года) ее акции продавались по 22,75 долл., но уже через четыре месяца их цена упала до 15 и даже до 13 долл. Изменение цены обычных акций *Vlasic Foods International* в 1998-2000 годах показано на рис. 17.4.

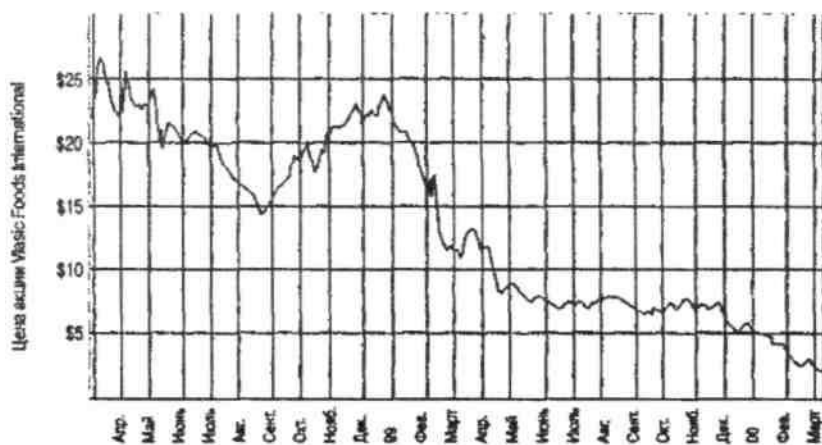


Рис. 17.4. Курс акций *Vlasic Foods International* с марта 1998 года по март 2000 года (по неделям)

В 1998 и 1999 годах Дэйл Моррисон продолжал реструктуризацию портфеля *Campbell*, чтобы сконцентрировать усилия компании на ключевых брэндах и видах деятельности, непосредственно связанных с качеством товара или имиджа. *Continental Sweets* - компания по производству сладостей и шоколадных конфет с фабриками в Бельгии и Франции, была продана голландскому венчурному фонду. В 1998 году *Campbell* продала *Delacre* (европейскую компанию по производству бисквитов), *Melbourne Mushrooms* (австралийскую грибную ферму) и *Spring Valley* (производство напитков).

Принадлежавшая *Campbell* британская компания *Fresh Start Bakeries* (производитель булочек и английской выпечки для ресторанов быстрого обслуживания) в мае 1999 года была продана совместно-му предприятию, созданному *Berkshire Partners* и менеджментом *Fresh Start*. По решению Моррисона производство консервных банок *Campbell* было продано компании *Silgan Holdings* (поставщику тары для пищевых продуктов с объемом продаж около 1,5 млрд. долл.) за 123 млн. долл.; по условиям сделки *Campbell* обязалась ежегодно покупать у *Silgan Holdings* консервных банок на 200 млн. долл. в течение 10 лет. В 1998 и 1999 годах *Campbell* потратила на реструктуризацию соответственно 262 и 41 млн. долл., рассчитывая повысить эффективность производства и снизить административные расходы как в Северной Америке, так и в Европе. В ходе реализации программ реструктуризации произошло объединение части административных функций подразделений в США и Канаде; кроме того, руководство *Campbell* стремилось максимально повысить эффективность использования производственных мощностей, объединяя родственные операции. В частности, компания закрыла завод по производству сальсы в Сан-Антонио, штат Техас, и перенесла все его операции на завод по производству соусов, Prego, подливок Franco-American и супов в Париже, штат Техас. Руководство *Campbell* рассчитывало, что благодаря реструктуризации экономия операционных расходов будет составлять 221 млн. долл. ежегодно.

В результате проведенных мероприятий между 1999 и 2001 годом *Campbell* выполнила план выкупа акций компании на сумму 2 млрд. долл. и вернула себе 8% из 451 млн. выпущенных в обращение акций. Стратегия, направленная на повышение дохода компании на одну акцию и прибыли на акционерный капитал, стала логическим продолжением стратегии Джонсона, предполагавшей выкуп 2% акций ежегодно. Кроме уже упоминавшегося плана по возвращению акций на сумму 2 млрд. долл., Моррисон продолжил политику Джонсона по выкупу акций, чтобы компенсировать снижение их стоимости, произошедшее из-за дополнительных эмиссий, на которые компания пошла для реализации затратных компенсационных программ.

Для увеличения потенциала роста компании Дэйл Моррисон в 1997 и 1998 годах предпринял ряд поглощений. В 1997 году *Campbell* выкупила оставшиеся 30% акций австралийской *Arnott's Ltd.* на сумму 290 млн. долл. и стала владельцем этой компании по производству сухого печенья. В том же году *Campbell* приобрела за 180 млн. долл. компанию *Liebig* - крупнейшего во Франции производителя жидких супов с годовыми продажами примерно в 75 млн. долл. В июне 1998 года *Campbell* приобрела ча-

стную компанию *Fortun Foods* за 105 млн. долл. Свежие охлажденные супы *Stockpot* этой компании распространялись по ресторанам, супермаркетам и ночным универсамам более чем в 20 странах и лидировали на быстрорастущем рынке высококачественных охлажденных супов с долей рынка свыше 50% и ежегодным объемом продаж 40 млн. долл. *Campbell Soup* начиная с 1980-х годов неоднократно предпринимала неудачные попытки создать технологию производства свежих охлажденных супов без консервантов. По технологии *Fortun* кипящий суп из котла разливался по вакуумным упаковкам и немедленно охлаждался. Благодаря уникальной технологии супы *Stockpot* оставались свежими в течение 120 дней.

Проведенная Моррисоном реорганизация привела к перегруппировке подразделений компании. Моррисон создал подразделение *Soups and Sauces*, в которое вошли все глобальные брэнды супов и соусов. В реорганизованное подразделение *Biscuits and Confectionery* вошли глобальные брэнды хлебобулочных изделий и выпечки. В новое подразделение по обслуживанию сетей общественного питания *Away from Home* были включены все компании, обслуживающие растущий сектор ресторанов быстрого питания. Было также создано на временной основе специальное подразделение *Campbell's Other* для передачи продаваемых компаний новым владельцам и составления их финансовой истории.

Дэйл Моррисон считал, что можно существенно улучшить обмен опытом между производственными единицами, если отказаться от традиционного их объединения по географическому признаку и перейти к объединению на основе сходства исследовательских, производственных и маркетинговых технологии (см. табл. 17.5, где сравнивается организационная структура компании при Гордоне Мак-Говерне, Дэвиде Джонсоне и Дэйле Моррисоне). В табл. 17.7 представлены финансовые показатели созданных Моррисоном подразделений за 1995-1999 годы (данные за 1995 и 1996 годы перегруппированы так, чтобы соответствовать структуре компании в 1997-1999 годах), в 1995-1999 годы (млн. долл.),

Таблица 17.7. Продажи и прибыль *Campbell Soup* по подразделениям в 1995-1999 годы (млн. долл.)

	1999	1998	1997	1996	1995
<b>Группа Soups and Sauces</b>					
Продажи	4,423	4,434	4,156	3,742	3,415
Операционная прибыль	1,082	1,109	1,012	0,978	0,863
<b>Группа Biscuit and Confection-</b>					
Продажи	1,430	1,522	1,546	1,459	1,348
Операционная прибыль	0,215	0,206	0,154	0,183	0,164
<b>Группа Away from Home</b>					
Продажи	0,507	0,453	0,459	0,418	0,345
Операционная прибыль	0,057	0,053	0,062	0,055	0,040
<b>Прочие</b>					
Продажи	0,126	0,334	1,904	2,149	2,204
Операционная прибыль	-0,005	-0,085	0,099	150	135
<b>Interdivision</b>					
Продажи	-0,062	-0,049	-101	-0,090	-0,062

Источник. Годовые отчеты *Campbell*

### CAMPBELL SOUP В 2000 ГОДУ Группа *Soups and Sauces*

Подразделение *Soups and Sauces* всегда было крупнейшим в компании, обеспечивая две трети общего объема продаж *Campbell*. Внутренний и внешний рынки консервированных супов достигли ста-



дии зрелости и приближались к стадии спада. В категории жидких супов в США наблюдался едва заметный ежегодный рост, обозначаемый однозначными числами, и не было никаких признаков возможного изменения тенденции в 2000-2001 годах. Отчасти это объяснялось сдвигом предпочтений потребителей к свежим продуктам, сокращением на 40% доли готовых супов в рационе потребителей и общей тенденцией снижения интереса к консервированным продуктам. Слабый потенциал мирового рынка консервированных супов объяснялся приверженностью многих регионов мира к супам домашнего приготовления. На протяжении почти всех 1990-х годов потребление жидких супов *Campbell* росло в среднем на 2-3% в год, однако в США их потребление снизилось на 1% в 1998 году и на 8% в 1999 году. Продажи супов *Campbell* на мировом рынке возросли на 3% в 1998 году, а в 1999 году сократились на 4%. Приобретение в 1997 году компании *Liebig* позволил *Campbell* в 1999 году увеличить объем продаж супов на внешнем рынке на 7%.

Доля рынка *Campbell* в категории сгущенных супов уменьшилась с 80% в 1993 году до 74% в 1997 году. Пытаясь остановить эту тенденцию, *Campbell* в 1998 году воздержалась от обычного ежегодного повышения цен на 3-7%, поскольку долю рынка у нее отняли частные брэнды с более низкими ценами. Но даже эта мера не помогла *Campbell* восстановить долю рынка до уровня, который компенсировал бы малый объем прибыли подразделения в 1998 году. В 1999 году продажи консервированных супов в США снизились на 8% после того, как руководство компании отказалось от политики ежеквартальных скидок розничным торговцам, компенсирующих услуги по продвижению,

Подразделение в плановом порядке повысило расходы на рекламу на 18% в 1998 году и намеревалось в конечном итоге довести их объем с 3,5% от объема продаж до 8%. Дэйл Моррисон полагал, что активизация рекламной деятельности необходима для поддержки новых продуктов и старых продуктов в новой упаковке, а также для привлечения, детей в качестве новой категории потребителей супов. Самыми быстро растущими продуктами подразделения *Soups and Sauces* в конце 1990-х годов были бульоны *Swanson* и соки *V8 Spish*. Ежегодный прирост продаж *Swanson* на 20% был достигнут главным образом благодаря переходу на новую 900-граммовую плотно закрывающуюся пластиковую упаковку, а также позиционированию этого брэнда как обезжиренного продукта, пригодного к употреблению в качестве составляющей различных блюд. Недавно предложенный напиток *V8 Splash* (смесь сока моркови и тропических фруктов) в 1998 году увеличил продажи брэнда *V8* на 10%; с 1999 года эти соки выпускаются в новых упаковках (включая маленькие для детей) и вкусовых вариациях и значительно расширили географию своих рынков. Все это сделало линию *V8 Splash* самым удачным новым продуктом *Campbell* за последние 10 лет.

После того как Дэйл Моррисон стал главой компании, *Campbell* для повышения объемов продаж предложила ряд дополнительных блюд, например томатный суп. Новая 900-граммовая пластиковая упаковка *Campbell Tomato Soup* позволяла долгое время хранить суп в холодильнике, используя его по мере надобности. Маркетологи компании считали, что такая возможность ведет к повышению потребления супов, поскольку в холодильник потребитель заглядывает чаще, чем в кладовую. Кроме того, *Campbell* добавила линию супов *Select Soup* в металлических банках, похожих на классические супы компании линии *Classic* с томатом, брокколи и грибами, только с большим разнообразием ингредиентов. Для *Select Soup* использовались оригинальные вкусовые комбинации, например макаронные изделия с жареным чесноком в курином бульоне. Была также предложена новая линия готовых к употреблению супов *Soups-to-Go* на одну порцию в специальной посуде для разогревания в микроволновке; продажи этой линии увеличились в 1999 году. Традиционная линия супов высокого качества *Joseph A. Campbell*, вопреки чаяниям руководства, не дала ожидаемого роста продаж; однако стала пользоваться большей популярностью после выведения на рынок под

новым названием *Simply Home* в 1998 году. В конце 1990-х годов быстро росли продажи линии супов *Chunky*.

Хотя в последние годы *Campbell* достигла больших успехов в выведении на рынок новых продуктов, Моррисон вслед за Джонсоном требовал предварительной всесторонней оценки потенциала каждой новинки. Вот что говорил об этом Роберт Берн-сток, президент подразделения *Campbell U.S. Grocery*: "В начале 1990-х годов мы запускали в год два новых продукта с ограниченным числом единиц и объемом продаж не меньше 10 млн. долл. в год. Сегодня мы запускаем свыше 20 ежегодно. Глав-

ное в этом деле - строжайший контроль. Мы тестируем новый товар 12-18 месяцев"<sup>39</sup>.

### **Группа Biscuit and Confectionery**

В 1999 году продажи подразделения *Biscuit and Confectionery* составили 1,4 млрд. долл., доходы - 215 млн. долл. В его состав входили *Pepperidge Farm* в Северной Америке; производство шоколада *Godiva* в Северной Америке, Европе и Азии; *Az-nott's* в Тихоокеанском регионе и Азии; *Kettle Chips* в Австралии. Благодаря таким продуктам, как крекеры *Goldfish*, хлеб *Swirl* и печенье *Milano*, подразделение в 1998 году достигло увеличения продаж на 5% (без учета валютного курса). В 1999 году объем продаж подразделения снизился на 6%, однако на рынке США продажи шоколада *Godiva* выросли в 1998 году более чем на 10%; в том же году этот шоколад стал активно продвигаться на рынках Европы и Азии. Руководство *Campbell* полагало, что *Godiva* укрепит свои позиции в Азии, если открыть специальные торговые точки для продажи этого шоколада. Кроме того, в США стали открываться киоски *Godiva* в торговых пассажах и целые отделы *Godiva* в лучших универмагах.

В *Pepperidge Farm* продолжались преобразования, начатые Моррисоном еще в 1995 году, и стабильно росли объемы продаж. Активное продвижение крекеров *Goldfish* увеличило его продажи на 25% в 1996 году и на 40% - в 1997 году. Появление новых сортов, например *Goldfish Grahams*, способствовало дальнейшему росту продаж в 1999 году. Среди продуктов *Pepperidge Farm* были и другие лидеры рынка: печенье *Milano*, рост продаж которого составил в 1997 году 35%, замороженное пирожные *Dessert Classics* и замороженный чесночный хлеб - их продажи увеличились на 40% после того, как их стали выставлять в витринах-холодильниках вместе с замороженными макаронными изделиями. Руководство *Pepperidge Farm* утвердило программу "2x2", целью которой было удвоение продаж с 1997 по 2000 годы, а средством достижения этой цели - разработка нескольких новых продуктов, снижение издержек за счет устранения свойств товара, не повышающих потребительской ценности, и работа без потерь.

Руководство *Campbell* было уверено, что приобретение контрольного пакета *Az-nott's Ltd.* обеспечит компании конкурентное преимущество на азиатском рынке печенья и крекеров с оборотом в 3 млрд. долл. Компания *Arnott's*, которой исполнилось 132 года, была самым известным в Австралии производителем продуктов питания, имела доступ к дешевому сырью и владела эффективными производственными технологиями. Удачное расположение сделало экономически выгодным экспорт товаров *Arnott's* в Азиатско-Тихоокеанский регион. Подразделение *Biscuit and Confectionery* вывело на мировой рынок популярные продукты *Pepperidge Farm* в 1999 году, когда *Arnott's* начала продажу *Goldfish* в Австралии.

### **Группа Away from Home**

Дэйл Моррисон, как и Дэвид Джонсон, высоко оценивал роль *Away from Home* -поставщика продуктов для сетей общественного питания - в повышении продаж и доходов компании. По прогнозам, в 2000 году вне дома (*away from home*, откуда и название. - Прим. перев.) будет потребляться 46% всех пищевых продуктов в США, а на питание в ресторанах американцы потратят 342 млн. долл. В среднем за один день в заведениях общественного питания американцы съедают примерно 140 млн. блюд. Кроме того, 21% американских семей ежедневно заказывают готовую пищу, либо через систему доставки, либо забирая еду из ресторана. Руководство *Campbell* видело две целевые группы - покупатели полуфабрикатов для приготовления дома и посетители кафе и ресторанов. Моррисон считал, что *Campbell* должна стать поставщиком супов и других готовых продуктов для обеих категорий: "Если взглянуть на наше производство супов в США, то нам принадлежит 80% рынка консервированных и готовых супов. Казалось бы, чего еще желать? Но если взглянуть на потребление супов вообще, то наша доля - 38%. При таком подходе у нас огромные возможности роста"<sup>40</sup>.

В 1999 году продажи в подразделении *Away from Home* достигли 507 млн. долл., что на 12% превысило показатель предыдущего года. Подразделение поставляло гарниры для жареных цыплят *Kentucky Fried Chicken*, супы для примерно трети ресторанов *McDonald's* и широкий выбор закусок *Prego* и супов *Campbell* для различных ресторанов и кафетериев; напитки *V8 Splash* и сальса *Pace* также распро-

<sup>39</sup> Цитируется по статье в *Prepared Foods*, September 1997, p. 14.

<sup>40</sup> *Prepared Foods*, September 1997, p. 14.

странялись по ресторанам, гастрономам и кафе. Инженеры *Campbell* создали автомат по продаже супа порциями для кафетериев и гастрономических отделов супермаркетов и суповой котел для школьных столовых; организовали поставку комплексных обедов в гастрономические отделы супермаркетов и кафетерии - каждый обед состоял из мяса и гарнира, в отдельной тарелке, которые для доставки упаковывались в контейнеры по 1,2 и 2,2 кг. *Campbell* также открыла несколько пробных суповых киосков в аэропортах и на стадионах. Приобретение в 1998 году компании по производству супов *Stockpot* позволило *Campbell* расширить присутствие своих марочных супов на рынке поставок в сети общественного питания, поскольку *Campbell* получила технологию *Stockpot* приготовления супов длительного хранения без консервантов.

### **Campbell Soup в начале 2000 года**

В рейтинге пищевых компаний журнала *Fortune* компания *Campbell Soup* занимала четвертое место в 1999 и 2000 годах, по рейтингу *Fortune 500* компания занимала третье место среди самых прибыльных компаний. Однако финансовые и производственные показатели компании были слишком скромными, чтобы она могла считаться "лучшей по всем показателям" (цель Дэвида Джонсона). В своем обращении к акционерам в 1999 году Дэйл Моррисон выразил уверенность, что, несмотря на серьезные проблемы, стоящие перед всей пищевой промышленностью, и неудачные попытки *Campbell Soup* переломить ситуацию на биржевом рынке, компания в любом случае обеспечит своим акционерам надлежащий уровень доходов.

*Первейшей целью Campbell Soup будет — и всегда было — повышение благосостояния ее акционеров. Многие годы мы с успехом справлялись с этим заданием. Сегодня перед нами, как и перед всей пищевой индустрией, возникли трудности, о которых уже немало сказано и написано. Трудности эти вызваны, в частности, изменением потребительских привычек и исчерпанием многих возможностей роста. За последние несколько лет финансовые показатели в пищевой индустрии были ниже средних значений по всей промышленности. И, как мы знаем, в этом году Campbell Soup разочаровала своих инвесторов. Цена акции Campbell уменьшилась на 19% в прошлом [1999] финансовом году. Поэтому наши акционеры имеют полное право спросить: "Что ожидает Campbell Soup в будущем?"*

*В ответ я скажу одно лишь слово — суп. Главный продукт нашей компании. Для миллионов людей торговая марка Campbell стала синонимом качества, пользы, лучших моментов домашней жизни.*

*Кроме супов, мы конкурируем в категориях, которые ждут огромные возможности в связи с меняющимися предпочтениями и стилем жизни потребителей, я говорю о соусах, напитках, кондитерских изделиях. У Campbell прекрасные возможности в этих категориях благодаря мощным брэндам V8 и V8 Splash, Pace, Prego, Franco-American, Pepperidge Farm, Arnott's и Godiva<sup>41</sup>.*

### **Надвигающиеся проблемы**

Несмотря на оптимистические уверения Моррисона, цена акции *Campbell* продолжала падать с отметки 63 долл. (самая высокая цена, достигнутая в начале 1998 года за все существование компании). В течение первых девяти месяцев 1999 года цена акции почти постоянно колебалась в пределах 40-45 долл.; поздней осенью произошло резкое падение до 30 долл. вследствие ряда причин: серии коллективных исков акционеров, обвинивших *Campbell* в искажении отчетности с целью введения в заблуждение акционеров; отзыва в феврале 2000 года партии овощного консервированного супа общим весом около 50 тонн в 13 штатах из-за того, как покупатели обнаружили в нем длинные полоски металла; прогнозов ухудшения продаж брэндов *Campbell*, высказанных аналитиками с Уолл-Стрит и руководством *Campbell*. Хотя для *Campbell* финансовые результаты второго полугодия 1999 года оказались несколько лучше, чем ожидалось, некоторые эксперты с Уолл-Стрит считали, что годовой доход на одну акцию в 2000 финансовом году (оканчивающемся в июле) составит 1,86 долл. при вероятном повышении до 1,99 долл. в 2001 году.

22 марта 2000 года Дэйл Моррисон оставил пост президента, главы и директора компании *Campbell*. Его место занял Дэвид Джонсон, согласившийся вести дела компании до тех пор, пока Совет директоров не найдет подходящего кандидата. 22 марта 2000 года по состоянию на закрытие биржевых торгов цена акции *Campbell* потеряла  $1\frac{7}{16}$  долл. и составила  $29\frac{11}{16}$  долл.

<sup>41</sup> Годовой отчет Campbell Soup за 1999 год.

## **Тема 1. Роль и содержание курса менеджмента в системе функционирования организации.**

1. Эволюция менеджмента.
2. Задачи менеджмента, содержание, основные направления реализации.
3. Потребность и необходимость управления в деятельности человека.
4. Эволюция менеджмента: условия и предпосылки возникновения менеджмента, школы менеджмента.
5. Особенности российского менеджмента.

### **Основная литература**

1. Курс МВА по менеджменту [Электронный ресурс]/ Л.Брэдфорд Дэвид [и др.].— Электрон. текстовые данные.— М.: Альпина Паблишер, 2016.— 508 с.— Режим доступа: <http://www.bibliocomplectator.ru/book/?id=43677>.
2. Бабосов Е.М. Социология управления: Учебное пособие. – М.: Тетра Системс, 2004.
3. Социология управления: Учебник/ Под. общ. ред. В.Э. Бойкова. – М.: Изд-во РАГС, 2008.
4. Основная учебная литература 1. Акулов А.О. Системы сбалансированных показателей [Электронный ресурс]: учебное пособие. – Кемерово, Кемеровский государственный университет, 2014. – 142 с. (ЭБС «Университетская библиотека онлайн»)
3. Богатин Ю.В., Швандар В.А. Экономическое управление бизнесом [Электронный ресурс]: учебное пособие для вузов. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. – 392 с. (ЭБС «Университетская библиотека онлайн»)

### **Дополнительная литература**

1. Теория и практика современного менеджмента [Электронный ресурс]: Научное издание/ В.Д. Андреев [и др.].— Электрон. текстовые данные.— Саратов: Вузовское образование, 2017.— 265 с.— Режим доступа: <http://www.bibliocomplectator.ru/book/?id=58323>.
2. Лялин А. М., Латфуллин Г. Р. Теория менеджмента: Учебник для вузов. Стандарт 3-го поколения. — Санкт-Петербург: Питер 2015 г.— 464 с. — Электронное издание. — ISBN 978-5-496-01831-9 <http://ibooks.ru/reading.php?productid=344870>
3. Байдалова О.В. Социология регионального управления: теория и практика: Учебное пособие. – Волгоград, 2005.
4. Вайсс А. 101 идея для роста вашего бизнеса: Результаты новейших исследований эффективности людей и организаций [Электронный ресурс]. – М.: Альпина Паблишер, 2014. – 398 с. (ЭБС «Университетская библиотека онлайн»)

## **Тема 2. Понятие, сущность, цели, задачи и основные функции менеджмента.**

1. Менеджмент в системе понятий рыночной экономики.
2. Менеджмент - наука, искусство, опыт.
3. Концепция менеджмента в социальной сфере.
4. Системы менеджмента: функции и организационные структуры. Процессы управления: целеполагание и оценка ситуации, принятие управленческих решений.
5. Цели, задачи и основные функции менеджмента: планирование, организация, мотивация, контроль.
6. Цели и задачи управления предприятиями.

### **Основная литература**

5. Курс МВА по менеджменту [Электронный ресурс]/ Л.Брэдфорд Дэвид [и др.].— Электрон. текстовые данные.— М.: Альпина Паблишер, 2016.— 508 с.— Режим доступа: <http://www.bibliocomplectator.ru/book/?id=43677>.
6. Бабосов Е.М. Социология управления: Учебное пособие. – М.: Тетра Системс, 2004.
7. Социология управления: Учебник/ Под. общ. ред. В.Э. Бойкова. – М.: Изд-во РАГС, 2008.

8. Основная учебная литература 1. Акулов А.О. Системы сбалансированных показателей [Электронный ресурс]: учебное пособие. – Кемерово, Кемеровский государственный университет, 2014. – 142 с. (ЭБС «Университетская библиотека онлайн»)
4. Богатин Ю.В., Швандар В.А. Экономическое управление бизнесом [Электронный ресурс]: учебное пособие для вузов. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. – 392 с. (ЭБС «Университетская библиотека онлайн»)

#### **Дополнительная литература**

5. Теория и практика современного менеджмента [Электронный ресурс]: Научное издание/ В.Д. Андреев [и др.].— Электрон. текстовые данные.— Саратов: Вузовское образование, 2017.— 265 с.— Режим доступа: <http://www.bibliocomplectator.ru/book/?id=58323>.
6. Лялин А. М., Латфуллин Г. Р. Теория менеджмента: Учебник для вузов. Стандарт 3-го поколения. — Санкт-Петербург: Питер 2015 г.— 464 с. — Электронное издание. — ISBN 978-5-496-01831-9 <http://ibooks.ru/reading.php?productid=344870>
7. Байдалова О.В. Социология регионального управления: теория и практика: Учебное пособие. – Волгоград, 2005.
8. Вайсс А. 101 идея для роста вашего бизнеса: Результаты новейших исследований эффективности людей и организаций [Электронный ресурс]. – М.: Альпина Паблишер, 2014. – 398 с. (ЭБС «Университетская библиотека онлайн»)

#### **Тема 3. Организационные структуры управления.**

1. Понятие ОСУ и принципы ее построения.
2. Виды организационных структур управления.
3. Варианты организационной структуризации: линейные, функциональные, дивизиональные, адаптивные, проектные, матричные.

#### **Основная литература**

9. Курс МВА по менеджменту [Электронный ресурс]/ Л.Брэдфорд Дэвид [и др.].— Электрон. текстовые данные.— М.: Альпина Паблишер, 2016.— 508 с.— Режим доступа: <http://www.bibliocomplectator.ru/book/?id=43677>.
10. Бабосов Е.М. Социология управления: Учебное пособие. – М.: Тетра Системс, 2004.
11. Социология управления: Учебник/ Под. общ. ред. В.Э. Бойкова. – М.: Изд-во РАГС, 2008.
12. Основная учебная литература 1. Акулов А.О. Системы сбалансированных показателей [Электронный ресурс]: учебное пособие. – Кемерово, Кемеровский государственный университет, 2014. – 142 с. (ЭБС «Университетская библиотека онлайн»)
5. Богатин Ю.В., Швандар В.А. Экономическое управление бизнесом [Электронный ресурс]: учебное пособие для вузов. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. – 392 с. (ЭБС «Университетская библиотека онлайн»)

#### **Дополнительная литература**

9. Теория и практика современного менеджмента [Электронный ресурс]: Научное издание/ В.Д. Андреев [и др.].— Электрон. текстовые данные.— Саратов: Вузовское образование, 2017.— 265 с.— Режим доступа: <http://www.bibliocomplectator.ru/book/?id=58323>.
10. Лялин А. М., Латфуллин Г. Р. Теория менеджмента: Учебник для вузов. Стандарт 3-го поколения. — Санкт-Петербург: Питер 2015 г.— 464 с. — Электронное издание. — ISBN 978-5-496-01831-9 <http://ibooks.ru/reading.php?productid=344870>
11. Байдалова О.В. Социология регионального управления: теория и практика: Учебное пособие. – Волгоград, 2005.
12. Вайсс А. 101 идея для роста вашего бизнеса: Результаты новейших исследований эффективности людей и организаций [Электронный ресурс]. – М.: Альпина Паблишер, 2014. – 398 с. (ЭБС «Университетская библиотека онлайн»)

#### **Тема 4. Социология управления как отрасль социологического знания**

1. Объекты и субъекты социологии управления.

2. Дискуссия о предмете социологии управления. Структура и функции социологии управления
3. Соотношение предмета социологии управления с другими дисциплинами: социологией организации, государственным управлением, политологией, экономической социологией.
4. Понятийно-категориальный аппарат социологии управления как результат ее междисциплинарного развития. Основные задачи курса.
5. Управление как вид социальной деятельности.
6. Управление и руководство. Индивидуальное управление и управление группой.
7. Управленческая система, институт управления. Цикл смены управленческой системы.

### **Основная литература**

13. Курс МВА по менеджменту [Электронный ресурс]/ Л.Брэдфорд Дэвид [и др.].— Электрон. текстовые данные.— М.: Альпина Паблишер, 2016.— 508 с.— Режим доступа: <http://www.bibliocomplectator.ru/book/?id=43677>.
14. Бабосов Е.М. Социология управления: Учебное пособие. – М.: Тетра Системс, 2004.
15. Социология управления: Учебник/ Под. общ. ред. В.Э. Бойкова. – М.: Изд-во РАГС, 2008.
16. Основная учебная литература 1. Акулов А.О. Системы сбалансированных показателей [Электронный ресурс]: учебное пособие. – Кемерово, Кемеровский государственный университет, 2014. – 142 с. (ЭБС «Университетская библиотека онлайн»)
6. Богатин Ю.В., Швандар В.А. Экономическое управление бизнесом [Электронный ресурс]: учебное пособие для вузов. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. – 392 с. (ЭБС «Университетская библиотека онлайн»)

### **Дополнительная литература**

13. Теория и практика современного менеджмента [Электронный ресурс]: Научное издание/ В.Д. Андреев [и др.].— Электрон. текстовые данные.— Саратов: Вузовское образование, 2017.— 265 с.— Режим доступа: <http://www.bibliocomplectator.ru/book/?id=58323>.
14. Лялин А. М., Латфуллин Г. Р. Теория менеджмента: Учебник для вузов. Стандарт 3-го поколения. — Санкт-Петербург: Питер 2015 г.— 464 с. — Электронное издание. — ISBN 978-5-496-01831-9 <http://ibooks.ru/reading.php?productid=344870>
15. Байдалова О.В. Социология регионального управления: теория и практика: Учебное пособие. – Волгоград, 2005.
16. Вайсс А. 101 идея для роста вашего бизнеса: Результаты новейших исследований эффективности людей и организаций [Электронный ресурс]. – М.: Альпина Паблишер, 2014. – 398 с. (ЭБС «Университетская библиотека онлайн»)

### **Тема 5. Теоретические подходы к управлению эффективностью бизнеса**

1. Основные понятия, сходные черты и различия: эффект, эффективность, результативность, экономичность. Эффективность как интегральный показатель деятельности.
2. Матрица эффективности: управление экономичностью и результативностью.
3. Организация как система. Концепция 7S McKinsey и ее роль в управлении эффективностью.
4. Сущность системного управления. BPM (Business Performance Management) (CPM, EPM) – система управления эффективностью бизнеса через совокупность технологий.
5. Инструменты BPM: целеполагание, сбалансированная система показателей, бюджетирование, анализ деятельности и оценка результативности, мотивация персонала.
6. Информационная поддержка BPM-системы. Технология управления по целям («management by objective»). Роль бюджетирования в управлении эффективностью.

### **Основная литература**

17. Курс МВА по менеджменту [Электронный ресурс]/ Л.Брэдфорд Дэвид [и др.].— Электрон. текстовые данные.— М.: Альпина Паблишер, 2016.— 508 с.— Режим доступа: <http://www.bibliocomplectator.ru/book/?id=43677>.
18. Бабосов Е.М. Социология управления: Учебное пособие. – М.: Тетра Системс, 2004.
19. Социология управления: Учебник/ Под. общ. ред. В.Э. Бойкова. – М.: Изд-во РАГС, 2008.

20. Основная учебная литература 1. Акулов А.О. Системы сбалансированных показателей [Электронный ресурс]: учебное пособие. – Кемерово, Кемеровский государственный университет, 2014. – 142 с. (ЭБС «Университетская библиотека онлайн»)
7. Богатин Ю.В., Швандар В.А. Экономическое управление бизнесом [Электронный ресурс]: учебное пособие для вузов. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. – 392 с. (ЭБС «Университетская библиотека онлайн»)

#### **Дополнительная литература**

17. Теория и практика современного менеджмента [Электронный ресурс]: Научное издание/ В.Д. Андреев [и др.].— Электрон. текстовые данные.— Саратов: Вузовское образование, 2017.— 265 с.— Режим доступа: <http://www.bibliocomplectator.ru/book/?id=58323>.
18. Лялин А. М., Латфуллин Г. Р. Теория менеджмента: Учебник для вузов. Стандарт 3-го поколения. — Санкт-Петербург: Питер 2015 г.— 464 с. — Электронное издание. — ISBN 978-5-496-01831-9 <http://ibooks.ru/reading.php?productid=344870>
19. Байдалова О.В. Социология регионального управления: теория и практика: Учебное пособие. – Волгоград, 2005.
20. Вайсс А. 101 идея для роста вашего бизнеса: Результаты новейших исследований эффективности людей и организаций [Электронный ресурс]. – М.: Альпина Паблишер, 2014. – 398 с. (ЭБС «Университетская библиотека онлайн»)

#### **Тема 6. Стратегии эффективного роста. Современные модели**

1. Стратегии прибыльного роста. Модели DE McKinsey и MACS и их вклад в стратегический анализ диверсифицированных компаний.
2. Модель трех горизонтов роста.
3. Параллельное управление горизонтами. Факторы, учитываемые при определении равновесия. Защита нового горизонта роста.
4. Примеры нестабильных моделей роста.
5. Изучение опыта успешных зарубежных компаний по созданию стратегической лестницы роста.
6. Управление компанией с учетом специфики горизонтов роста: тип лидеров, подход к сотрудникам, цель и результаты планирования, показатели эффективности.
7. Модель McKinsey «Смежные отрасли основного бизнеса».

#### **Основная литература**

21. Курс MBA по менеджменту [Электронный ресурс]/ Л.Брэдфорд Дэвид [и др.].— Электрон. текстовые данные.— М.: Альпина Паблишер, 2016.— 508 с.— Режим доступа: <http://www.bibliocomplectator.ru/book/?id=43677>.
22. Бабосов Е.М. Социология управления: Учебное пособие. – М.: Тетра Системс, 2004.
23. Социология управления: Учебник/ Под. общ. ред. В.Э. Бойкова. – М.: Изд-во РАГС, 2008.
24. Основная учебная литература 1. Акулов А.О. Системы сбалансированных показателей [Электронный ресурс]: учебное пособие. – Кемерово, Кемеровский государственный университет, 2014. – 142 с. (ЭБС «Университетская библиотека онлайн»)
8. Богатин Ю.В., Швандар В.А. Экономическое управление бизнесом [Электронный ресурс]: учебное пособие для вузов. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. – 392 с. (ЭБС «Университетская библиотека онлайн»)

#### **Дополнительная литература**

21. Теория и практика современного менеджмента [Электронный ресурс]: Научное издание/ В.Д. Андреев [и др.].— Электрон. текстовые данные.— Саратов: Вузовское образование, 2017.— 265 с.— Режим доступа: <http://www.bibliocomplectator.ru/book/?id=58323>.
22. Лялин А. М., Латфуллин Г. Р. Теория менеджмента: Учебник для вузов. Стандарт 3-го поколения. — Санкт-Петербург: Питер 2015 г.— 464 с. — Электронное издание. — ISBN 978-5-496-01831-9 <http://ibooks.ru/reading.php?productid=344870>
23. Байдалова О.В. Социология регионального управления: теория и практика: Учебное пособие. – Волгоград, 2005.

24. Вайсс А. 101 идея для роста вашего бизнеса: Результаты новейших исследований эффективности людей и организаций [Электронный ресурс]. – М.: Альпина Паблишер, 2014. – 398 с. (ЭБС «Университетская библиотека онлайн»)

### **Тема 7. Построение эффективной модели бизнеса**

1. Структура понятия «устойчивое развитие» производственного предприятия.
2. Генезис понятия «бизнес-модель». Элементы бизнеса, отражаемые в бизнес-модели.
3. Направления практического применения бизнес-моделей.
4. Типы классификаций бизнес-моделей: «Архетипы бизнес-моделей MIT», подходы Г. Чесбро, А. Остервальдера и И. Пинье, А. Сооляттэ и др. Карта сети создания ценности В. Элли.
5. Схема бизнес-модели П. Сталера. Интегрированная бизнес-модель Д. Хэмбрика и Дж. Фредериксона.
6. Идентификация элементов бизнес-модели: сегменты потребителей, предложение (продукт или услуга), каналы распределения, отношения с клиентами, потоки доходов, ключевые ресурсы, основная деятельность, ключевые партнеры, структура расходов.
7. Организационная компонента бизнес-модели.

### **Основная литература**

25. Курс MBA по менеджменту [Электронный ресурс]/ Л.Брэдфорд Дэвид [и др.].— Электрон. текстовые данные.— М.: Альпина Паблишер, 2016.— 508 с.— Режим доступа: <http://www.bibliocomplector.ru/book/?id=43677>.
26. Бабосов Е.М. Социология управления: Учебное пособие. – М.: Тетра Системс, 2004.
27. Социология управления: Учебник/ Под. общ. ред. В.Э. Бойкова. – М.: Изд-во РАГС, 2008.
28. Основная учебная литература 1. Акулов А.О. Системы сбалансированных показателей [Электронный ресурс]: учебное пособие. – Кемерово, Кемеровский государственный университет, 2014. – 142 с. (ЭБС «Университетская библиотека онлайн»)
9. Богатин Ю.В., Швандар В.А. Экономическое управление бизнесом [Электронный ресурс]: учебное пособие для вузов. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. – 392 с. (ЭБС «Университетская библиотека онлайн»)

### **Дополнительная литература**

25. Теория и практика современного менеджмента [Электронный ресурс]: Научное издание/ В.Д. Андреев [и др.].— Электрон. текстовые данные.— Саратов: Вузовское образование, 2017.— 265 с.— Режим доступа: <http://www.bibliocomplector.ru/book/?id=58323>.
26. Лялин А. М., Латфуллин Г. Р. Теория менеджмента: Учебник для вузов. Стандарт 3-го поколения. — Санкт-Петербург: Питер 2015 г.— 464 с. — Электронное издание. — ISBN 978-5-496-01831-9 <http://ibooks.ru/reading.php?productid=344870>
27. Байдалова О.В. Социология регионального управления: теория и практика: Учебное пособие. – Волгоград, 2005.
28. Вайсс А. 101 идея для роста вашего бизнеса: Результаты новейших исследований эффективности людей и организаций [Электронный ресурс]. – М.: Альпина Паблишер, 2014. – 398 с. (ЭБС «Университетская библиотека онлайн»)

### **Тема 8. Этапы и инструменты построения эффективной организации**

1. Жизненный цикл организации и ее кризисы.
2. Диагностика организации и Идентификация проблем организационного построения и методов их решения. Основные проблемы эффективного управления организацией.
3. Корректировка организационных структур под стратегию развития организации.
4. Зоны ответственности, принципы координации и нормы управляемости.
5. Взаимосвязь ключевых показателей деятельности с мотивацией персонала.
6. Моделирование бизнес-процессов организации.

### **Основная литература**



29. Курс MBA по менеджменту [Электронный ресурс]/ Л.Брэдфорд Дэвид [и др.].— Электрон. текстовые данные.— М.: Альпина Паблишер, 2016.— 508 с.— Режим доступа: <http://www.bibliocomplectator.ru/book/?id=43677>.
30. Бабосов Е.М. Социология управления: Учебное пособие. – М.: Тетра Системс, 2004.
31. Социология управления: Учебник/ Под. общ. ред. В.Э. Бойкова. – М.: Изд-во РАГС, 2008.
32. Основная учебная литература 1. Акулов А.О. Системы сбалансированных показателей [Электронный ресурс]: учебное пособие. – Кемерово, Кемеровский государственный университет, 2014. – 142 с. (ЭБС «Университетская библиотека онлайн»)
10. Богатин Ю.В., Швандар В.А. Экономическое управление бизнесом [Электронный ресурс]: учебное пособие для вузов. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. – 392 с. (ЭБС «Университетская библиотека онлайн»)

### Дополнительная литература

29. Теория и практика современного менеджмента [Электронный ресурс]: Научное издание/ В.Д. Андреев [и др.].— Электрон. текстовые данные.— Саратов: Вузовское образование, 2017.— 265 с.— Режим доступа: <http://www.bibliocomplectator.ru/book/?id=58323>.
30. Лялин А. М., Латфуллин Г. Р. Теория менеджмента: Учебник для вузов. Стандарт 3-го поколения. — Санкт-Петербург: Питер 2015 г.— 464 с. — Электронное издание. — ISBN 978-5-496-01831-9 <http://ibooks.ru/reading.php?productid=344870>
31. Байдалова О.В. Социология регионального управления: теория и практика: Учебное пособие. – Волгоград, 2005.
32. Вайсс А. 101 идея для роста вашего бизнеса: Результаты новейших исследований эффективности людей и организаций [Электронный ресурс]. – М.: Альпина Паблишер, 2014. – 398 с. (ЭБС «Университетская библиотека онлайн»)

### 3.Форма аттестации

Форма промежуточной аттестации – экзамен

### 4.Оценочные материалы дисциплины (модуля)

#### 4.1.Описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкал оценивания

Изучение дисциплины направлено на формирование у слушателей следующих компетенций:  
Вид деятельности: организационно-управленческая

#### Уровни сформированности компетенций

Компетенции	Уровни сформированности компетенций	Основные признаки уровня (дескрипторные характеристики)		
		Знать	Уметь	Владеть
ПК-1 - способность управлять организациями, подразделениями, группами	1. Пороговый	– базовый понятийный аппарат социологии управления – основы стратегического планирования;	– применять теоретические знания, при исследовании социальных практик; – выявлять проблемы и оценивать результативность управленческого труда в системе государственной гражданской службы.	– социальными технологиями управленческой деятельности; – навыками работы с социальной информацией, необходимой для принятия управленческих решений.

(командами) сотрудников, проектами и сетями	2. Повышенный	<ul style="list-style-type: none"> <li>– основы менеджмента, как вида управленческой деятельности, методы менеджмента, организационные системы управления.</li> <li>– базовый понятийный аппарат социологии управления</li> <li>– основы стратегического планирования;</li> <li>– критерии и показатели социальной эффективности управленческой деятельности;</li> <li>– теоретические подходы, понятийный аппарат в области комплексного управления эффективностью бизнеса;</li> <li>– организационно-экономический механизм управления эффективной компанией.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– пользоваться навыками разработки комплексной системы менеджмента.</li> <li>– применять теоретические знания, при исследовании социальных практик;</li> <li>– выявлять проблемы и оценивать результативность управленческого труда в системе государственной гражданской службы.</li> <li>– всесторонне обосновывать эффективную бизнес-модель компании;</li> <li>– строить эффективную организацию на основе современных управленческих технологий.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– возможностью применять на практике принципы и методы научного управления</li> <li>– социальными технологиями управленческой деятельности;</li> <li>– навыками работы с социальной информацией, необходимой для принятия управленческих решений.</li> <li>– навыками построения эффективной бизнес-модели компании;</li> <li>– методами эффективного управления конкурентоспособностью компании.</li> </ul>
---	---------------	--	---	---

### Шкала и критерии оценки (промежуточное тестирование)

Число правильных ответов	Оценка	Уровень сформированности компетенции
90-100% правильных ответов	Оценка «отлично»	Повышенный
70-89% правильных ответов	Оценка «хорошо»	Повышенный
51-69% правильных ответов	Оценка «удовлетворительно»	Пороговый
Менее 50% правильных ответов	Оценка «неудовлетворительно»	Компетенция не сформирована

### Шкала и критерии оценки (экзамен)

Критерии оценки экзамена:

Оценка	Шкала
Отлично	<p>Слушатель должен:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- продемонстрировать глубокое и прочное усвоение знаний программного материала;</li> <li>- исчерпывающе, последовательно, грамотно и логически стройно изложить тео-</li> </ul>

	<p>ретический материал;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- правильно формулировать определения;</li> <li>- продемонстрировать умения самостоятельной работы с литературой;</li> <li>- уметь сделать выводы по излагаемому материалу.</li> </ul>
Хорошо	<p>Слушатель должен:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- продемонстрировать достаточно полное знание программного материала;</li> <li>- продемонстрировать знание основных теоретических понятий;</li> </ul> <p>достаточно последовательно, грамотно и логически стройно излагать материал;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- продемонстрировать умение ориентироваться в литературе;</li> <li>- уметь сделать достаточно обоснованные выводы по излагаемому материалу.</li> </ul>
Удовлетворительно	<p>Слушатель должен:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- продемонстрировать общее знание изучаемого материала;</li> <li>- показать общее владение понятийным аппаратом дисциплины;</li> <li>- уметь строить ответ в соответствии со структурой излагаемого вопроса;</li> <li>- знать основную рекомендуемую программой учебную литературу.</li> </ul>
Неудовлетворительно	<p>Слушатель демонстрирует:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- незнание значительной части программного материала;</li> <li>- не владение понятийным аппаратом дисциплины;</li> <li>- существенные ошибки при изложении учебного материала;</li> <li>- неумение строить ответ в соответствии со структурой излагаемого вопроса;</li> <li>- неумение делать выводы по излагаемому материалу.</li> </ul>

## 4.2. Типовые контрольные задания и иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующие этапы

### 4.2.1. Варианты тестовых заданий

Код контролируемой компетенции – ПК-1

1	<p>Теория Гласиер</p>
	Дополнение
	апелляционная
2	Соотнесите
	Соответствие
Закон параллельного действия	социальная связь, означающая, что воздействие, направленное на коллектив, представляет собой одновременно и воздействие на каждого члена коллектива, а воздействие, направленное на отдельного работника, представляет собой и воздействие на коллек-

	тив.
Закон необходимого разнообразия	разнообразии управляющей системы должно быть не меньше разнообразия управляемого объекта.
Закон наименьших	прочность цепи определяется наиболее слабым из ее звеньев
Закон затухающего колебания	регулирует процесс возвращения той или иной деформированной системы в состояние равновесия

<b>3</b>	Что не является средой косвенного воздействия?
	Альтернатива
	Отношения с местным населением
	Международное окружение
√	Поставщики капитала
	Политические факторы
	Состояние экономики
	Социальные условия
	Технология

<b>4</b>	Что из нижеперечисленного относится к факторам прямого воздействия на организацию?
	Выбор
	Влияние групповых интересов
	Социокультурные и политические изменения
√	Трудовые ресурсы
√	Партнеры и поставщики

<b>5</b>	Выберите вариант правильной последовательности стадий жизненного цикла по И. Адизесу
	Аристократия Юность Младенчество Смерть Салем Сити Ранний расцвет Ухаживание Поздний расцвет «Давай-Давай» Бюрократизм
	Альтернатива
	B-H-F-A-E-D-G-I-C-J
	C-G-B-I-F-H-J-E-A-D
√	G-C-I-B-F-H-A-E-J-D

C-F-G-B-I-H-E-A-J-D
---------------------

<b>6</b> Расставьте этапы жизненного цикла по Л.Грейнеру в правильном порядке, начиная от самого первого.
---

Упорядочивание
----------------

Координация - 4
-----------------

Креативность - 1
------------------

Сотрудничество - 5
--------------------

Делегирование - 3
-------------------

Директивное руководство - 2
-----------------------------

<b>7</b> Взаимосвязанная совокупность элементов, подсистем и коммуникационных отношений между ними, обеспечивающих процесс целенаправленного управления – это _____
---

Дополнение
------------

система управления
--------------------

<b>8</b> Совокупность действий, относительно однородных по признаку целесообразности, для обеспечения процесса управления, направленных на достижение целей организации – это
---

Дополнение
------------

функция , функции
-------------------

<b>9</b> Что относится к основным направлениям социальной ответственности менеджмента?
--

Выбор
-------

<input checked="" type="checkbox"/> Развитие персонала
--

<input type="checkbox"/> Выполнение поставленных планов
---

<input type="checkbox"/> Повышение капитализации компании
---

<input checked="" type="checkbox"/> Рациональное использование природных ресурсов
---

<b>10</b> Расставьте в правильной очередности стадии социальной ответственности.
--

Упорядочивание
----------------

Гражданская стадия 5
----------------------

Управленческая стадия 3
-------------------------

Стадия следования правилам 2
------------------------------

Стратегическая стадия 4
-------------------------

Оборонительная стадия 1
-------------------------

<b>11</b>	Понятие, в рамках которого процесс принятия решений в бизнесе должен осуществляться в привязке к этическим ценностям, следовать требованиям законности и уважения к людям, сообществу по месту деятельности предприятия и окружающей среде в целом - это....
-----------	--

Дополнение

социальная ответственность , КСО , корпоративная социальная ответственность

<b>12</b>	Что относится к свойствам информации?
-----------	---------------------------------------

Выбор

<input checked="" type="checkbox"/>	Неубываемость
-------------------------------------	---------------

<input checked="" type="checkbox"/>	Устаревание
-------------------------------------	-------------

<input checked="" type="checkbox"/>	Неуправляемость
-------------------------------------	-----------------

<input type="checkbox"/>	Сложность
--------------------------	-----------

<b>13</b>	По степени структурированность информация бывает:
-----------	---

Альтернатива

<input checked="" type="checkbox"/>	Систематизированная, несистематизированная, фрагментарная
-------------------------------------	---

<input type="checkbox"/>	Внутренняя, внешняя
--------------------------	---------------------

<input type="checkbox"/>	Постоянная, переменная
--------------------------	------------------------

<input type="checkbox"/>	Экономическая, политическая, социальная
--------------------------	---

<b>14</b>	Согласно теории и практики менеджмента, из каких элементов состоит коммуникационный процесс?
-----------	--

Выбор

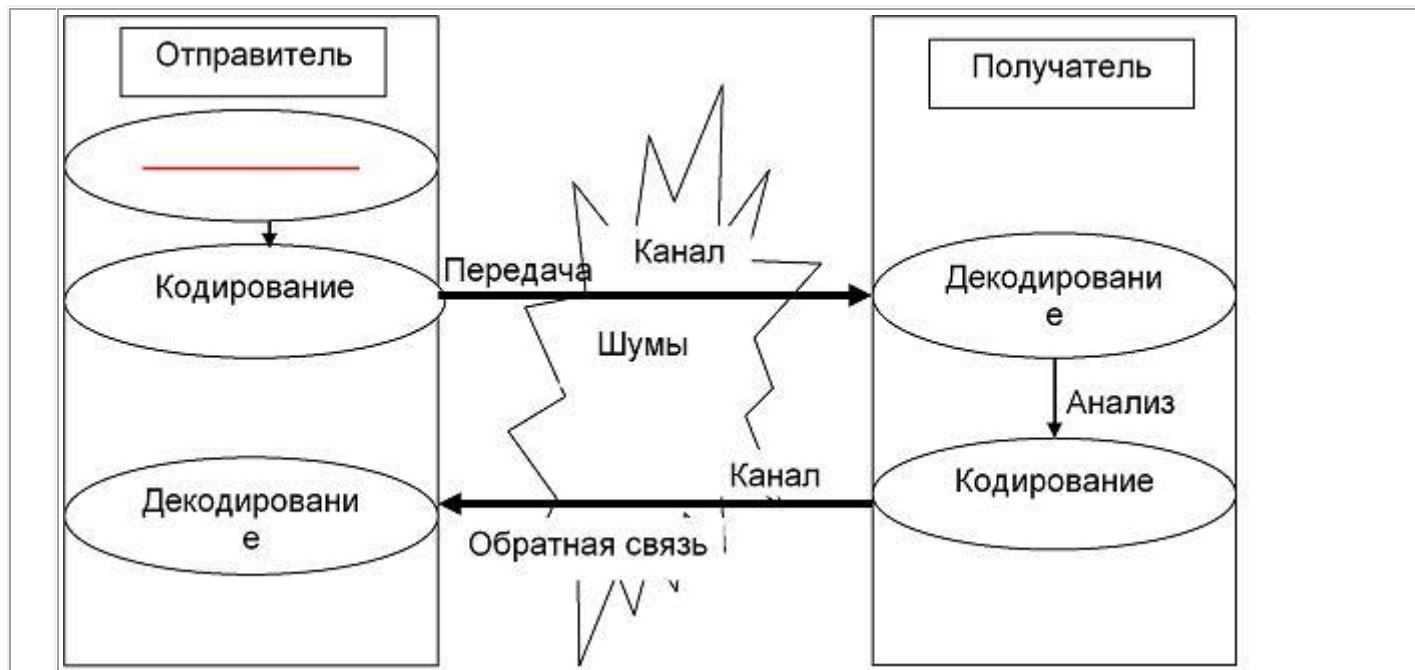
<input type="checkbox"/>	Поставщик
--------------------------	-----------

<input checked="" type="checkbox"/>	Канал
-------------------------------------	-------

<input checked="" type="checkbox"/>	Отправитель
-------------------------------------	-------------

<input checked="" type="checkbox"/>	Получатель
-------------------------------------	------------

<b>15</b>	Впишите
-----------	---------



Дополнение

зарождение идеи

#### 4.2.2. Примерные вопросы к экзамену

Код контролируемой компетенции – ПК-1

1. Понятие менеджмента, его роль в науке и производстве.
2. Эволюция управленческой мысли. Школа научного управления, классическая школа.
3. Эволюция управленческой мысли. Школа человеческих отношений, математическая школа.
4. Основные модели менеджмента.
5. Система функций управления.
6. Внешняя среда организации.
7. Внутренняя среда организации.
8. Предмет и функции социологии управления
9. Процессуальные теории мотивации.
10. Бюрократическая модель управления
11. Качественные методы прогнозирования.
12. Функции социального прогнозирования.
13. 26. Основные виды коммуникаций в организации. Коммуникационный процесс: основные элементы, стадии, кибернетическая схема коммуникативного процесса.
14. 27. Сущность межличностных коммуникаций.
15. Оценка социальной напряжённости в регионе.
16. 28. Сущность организационных коммуникаций.
17. 29. Управление инновациями.
18. 30. Лидерство, власть и влияние.

**4.3. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций.**

**Методические материалы по проведению промежуточного тестирования**

**Цель** – оценка уровня освоения студентами понятийно-категориального аппарата по соответствующим разделам дисциплины, сформированности умений и навыков.

**Процедура** - проводится на последнем практическом занятии в компьютерных классах после изучения всех тем дисциплины. Время тестирования составляет от 45 до 90 минут в зависимости от количества вопросов.

**Содержание** представлено материалами для промежуточного тестирования.

### Методические материалы по проведению экзамена

**Цель** – оценка качества усвоения учебного материала и сформированности компетенций в результате изучения дисциплины.

**Процедура** - проводится в форме собеседования с преподавателем на последнем практическом занятии. По итогам экзамена выставляется оценка.

**Содержание** представляет перечень примерных вопросов к экзамену.

## 5. Учебно-методическое обеспечение дисциплины (модуля)

### Рекомендуемая литература

#### Основная литература

1. Курс MBA по менеджменту [Электронный ресурс]/ Л.Брэдфорд Дэвид [и др.].— Электрон. текстовые данные.— М.: Альпина Паблишер, 2016.— 508 с.— Режим доступа:

<http://www.bibliocomplectator.ru/book/?id=43677>.

2. Бабосов Е.М. Социология управления: Учебное пособие. – М.: Тетра Системс, 2004.
3. Социология управления: Учебник/ Под. общ. ред. В.Э. Бойкова. – М.: Изд-во РАГС, 2008.
4. Основная учебная литература 1. Акулов А.О. Системы сбалансированных показателей [Электронный ресурс]: учебное пособие. – Кемерово, Кемеровский государственный университет, 2014. – 142 с. (ЭБС «Университетская библиотека онлайн»)
5. Богатин Ю.В., Швандар В.А. Экономическое управление бизнесом [Электронный ресурс]: учебное пособие для вузов. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. – 392 с. (ЭБС «Университетская библиотека онлайн»)

#### Дополнительная литература

1. Теория и практика современного менеджмента [Электронный ресурс]: Научное издание/ В.Д. Андреев [и др.].— Электрон. текстовые данные.— Саратов: Вузовское образование, 2017.— 265 с.— Режим доступа: <http://www.bibliocomplectator.ru/book/?id=58323>.

2. Лялин А. М., Латфуллин Г. Р. Теория менеджмента: Учебник для вузов. Стандарт 3-го поколения. — Санкт-Петербург: Питер 2015 г.— 464 с. — Электронное издание. — ISBN 978-5-496-01831-9 <http://ibooks.ru/reading.php?productid=344870>

3. Байдалова О.В. Социология регионального управления: теория и практика: Учебное пособие. – Волгоград, 2005.

4. Вайсс А. 101 идея для роста вашего бизнеса: Результаты новейших исследований эффективности людей и организаций [Электронный ресурс]. – М.: Альпина Паблишер, 2014. – 398 с. (ЭБС «Университетская библиотека онлайн»)

#### Ресурсы информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»

[consultant.ru](http://consultant.ru) – интернет-версия ИПС «КонсультантПлюс»

[garant.ru](http://garant.ru) – интернет-версия ИПС «Гарант»

[cbr.ru](http://cbr.ru) – официальный сайт Центрального Банка РФ

[www.wciom.ru](http://www.wciom.ru) – официальный сайт ВЦИОМ

[www.gks.ru](http://www.gks.ru) – официальный сайт Росстата

[www.worldbank.org.ru/rus/group/](http://www.worldbank.org.ru/rus/group/) - сайт Всемирного Банка

6. <http://www.expert.ru/> – журнал «Эксперт»

7. <http://www.sf-online.ru/> – журнал «Секрет фирмы»

8. <http://www.iteam.ru/> - ITeam.Ru – технологии корпоративного управления



**6. Материально-техническое обеспечение дисциплины**

<b>Вид помещения</b>	<b>Оборудование</b>
Учебные аудитории для проведения занятий лекционного типа	Комплекты ученической мебели Мультимедийный проектор Доска Экран
Учебные аудитории для проведения занятий семинарского типа, практических занятий и иных видов занятий	Комплекты ученической мебели Мультимедийный проектор Доска Экран Компьютеры с выходом в сеть «Интернет» и ЭИОС СГЭУ
Учебные аудитории для текущего контроля и промежуточной аттестации	Комплекты ученической мебели Мультимедийный проектор Доска Экран Компьютеры с выходом в сеть «Интернет» и ЭИОС СГЭУ
Помещения для самостоятельной работы	Комплекты ученической мебели Мультимедийный проектор Доска Экран Компьютеры с выходом в сеть «Интернет» и ЭИОС СГЭУ
Помещения для хранения и профилактического обслуживания оборудования	Комплекты специализированной мебели для хранения оборудования.

Разработчик:  
Д.э.н., проф.

Вагин С.Г.