

КАРЕН ФЕЛАН

«ВИБАЧТЕ, Я ЗРУЙНУВАЛА ВАШУ КОМПАНІЮ»

КОЛИ БІЗНЕС-КОНСУЛЬТАНТИ —
ПРОБЛЕМА, А НЕ РІШЕННЯ

*Переклала з англійської
Анастасія Дудченко*

«НАШ ФОРМАТ» · КИЇВ · 2021

УДК 005(02.062)

Ф 37

Фелан Карен

Ф 37 «Вибачте, я зруйнувала вашу компанію». Коли бізнес-консультанти — проблема, а не рішення / пер. з англ. Анастасія Дудченко. — К. : Наш Формат, 2021. — 216 с.

ISBN 978-617-7866-92-2 (паперове видання)

ISBN 978-617-7866-93-9 (електронне видання)

Ви помиляєтеся, якщо думаєте, що бізнес — це логічна річ. Не все вирішують цифри. Не все показують графіки. Не все оптимізують моделі менеджменту. Не завжди бізнес-консультанти роблять вашу компанію успішнішою. Інколи вони її руйнують.

У цьому зізнається Карен Фелан, яка протягом 30 років «допомагала» фірмам зі списку Fortune 500 ставати ще кращими. Насправді вона часто вдавала, що продає моделі, метрики, критерії. Це не сприяло тривалому результату. Хіба відвертало погляд від головного в бізнесі — людей. Нераціональних, емоційних, непередбачуваних, креативних. Таких, яких не підігнати під теорії, але з якими можна працювати.

Як? Про це розповідає Карен Фелан. Вона руйнує усталені міфи про менеджмент і пропонує безкоштовні, але дієві інструменти, які допоможуть змінити вашу компанію.

УДК 005(02.062)

Перекладено за виданням: Karen Phelan. *I'm Sorry I Broke Your Company. When Management Consultants Are the Problem, Not the Solution* (San Francisco, Berrett-Koehler Publishers, 2013, ISBN 978-1-60994-739-2).

Ukrainian edition published by arrangement with Agentia literara LIVIA STOIA

Усі права застережено. All rights reserved

© 2013 by Karen Phelan

© Дудченко А., пер. з англ., 2021

© ТОВ «НФ», виключна ліцензія на видання, оригінал-макет, 2021

ISBN 978-617-7866-92-2 (паперове видання)

ISBN 978-617-7866-93-9 (електронне видання)

ЗМІСТ

ПЕРЕДМОВА	7
Вступ	9
1 СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ НЕ МОЖЕ ПЕРЕДБАЧИТИ МАЙБУТНЄ	17
Розробка стратегії — це пошук бачення	
2 НЕ ЗАБУДЬТЕ ПЕРЕНАЛАШТУВАТИ ЩЕ Й ЛЮДЕЙ	36
Оптимізовані процеси гарно виглядають тільки на папері	
3 МЕТРИКИ — ЦЕ СПОСІБ, А НЕ РІШЕННЯ	58
Коли цілі виражені в цифрах, цифри часто стають важливішими за все	
4 СТАНДАРТИЗОВАНЕ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ — ПІДРОБКА	80
Як управління ефективністю роботи деморалізує тих, ким управляють	
5 Я КЕРУЮ, І ВИ ТЕЖ МОЖЕТЕ	101
Чому в «Посібнику успішного менеджера» 609 сторінок?	

6	ПЕРЕСТАНЬТЕ УПРАВЛЯТИ ТАЛАНТАМИ.	121
	АЛЬБЕРТ ЕЙНШТЕЙН НЕ БУВ ГРАВЦЕМ КЛАСУ А	
7	ВИЗНАЧНІ ЛІДЕРИ НЕ ВПИСУЮТЬСЯ В МОДЕЛІ . .	144
	СТІВ ДЖОБС ПРОВАЛИВ МОЇ ПЕРЕВІРКИ НА КОМПЕТЕНТНІСТЬ КЕРІВНИКА	
8	БЕЗ ШАБЛОННОГО МИСЛЕННЯ, ГРАФІКІВ І ТАБЛИЦЬ	164
	ЯК ДУМАТИ БЕЗ КОНСУЛЬТАНТІВ	
	НА ЗАВЕРШЕННЯ.	185
	РЕСУРС А. ВИМІРЮВАННЯ ПРАВДИ.	187
	РЕСУРС Б. МЕТОД ПРАВДИ.	189
	ПОДЯКИ.	194
	ПРО АВТОРКУ	196
	БІБЛІОГРАФІЯ	199
	ПРИМІТКИ	205

ПЕРЕДМОВА

Вибачте. Я серйозно. Допоможе, якщо я скажу, що хотіла як краще? Хоча, якщо чесно, це не зовсім моя провина. Усі ми — жертви бракованої бізнес-моделі. От якщо взяти на роботу вчорашніх випускників престижних бізнес-шкіл — що буде? Що вони вміють? Робити логічний аналіз, вивчати моделі й теорії та застосовувати їх на практиці, вигадувати нові моделі й теорії. А чого їм бракує найбільше? Реального досвіду. То звідки нам було знати, що всі ті моделі й теорії неправильні? Вони були елегантні й логічні, у них була тверда основа — наш досвід у моделях і теоріях, а це знак якості. На щастя, я трішечки відрізнялася від решти. Перш ніж стати консультанткою, я здобула вищу освіту в галузі інженерії та матеріалознавства і зробила короткий набіг на кар'єру науковиці у військовій лабораторії. Тоді я ще не знала, що на практиці результати можуть не збігатися з теорією. Але повинна сказати, що була такою ж довірливою, як і більшість консультантів, — спочатку.

На жаль, ретельних досліджень, адекватної статистики, які доводили б точність теорій менеджменту, обмаль. Теорії менеджменту рідко перевіряють колеги чи третя сторона, перш ніж вони виходять у світ. Більшість доказів просто анекдотичні, а в багатьох дослідженнях відчувається особистий інтерес. (Ну скільки компаній готові визнати, що реструктуризація,

на яку вони витратили не один мільйон, не дуже допомогла?) Тож я розповім про власний шлях просвітлення, протягом якого тридцять з гаком років працювала консультанткою з менеджменту і менеджеркою в компанії зі списку Fortune 100 та довго й нудно доходила до розуміння, що більшість теорій управління хибні.

Від імені всіх бізнес-консультантів, які за останні три десятиліття працювали у ваших компаніях і навертали вас у свою віру в управління через постановку цілей і конкурентних стратегій, — я перепрошую. Вибачте, що зруйнувала вашу компанію.

Вступ

У більшості людей, якщо не в усіх, є прихований талант — дурне або корисне вміння, яке вони можуть показати іншим людським створінням. Я одного разу зустріла жінку, котра неабияк уміла підкидати монетку. А інша моя знайома вміла копіювати звукові сигнали кнопочового телефона і тому голосову пошту могла перевірити, навіть не торкаючись до апарата. Мій старший син може в уяві маніпулювати тривимірними образами різних об'єктів. Коли ми разом будували моделі, я звернула увагу, що він свої спочатку будує подумки. Мій молодший син говорить уві сні. І я не про безладні слова та фрази. З ним можна добряче побалакати, поки він спить. Мій чоловік неймовірно орієнтується в лісі. Якщо потрібно швидко вийти з лісу — він може знайти дорогу без GPS і вивести не далі ніж за 30 метрів від машини. І я теж дещо можу: я зрозуміла, у чому мій дар, кілька років тому.

У 2006 році я проходила курс системної динаміки в Школі Слоуна. Нашим першим завданням було розбитися на команди й пограти в дистрибуцію пива, симуляцію повного циклу його постачання. Гра ілюструвала «ефект батоба» — феномен, добре відомий усім, хто працює у постачанні. Цей ефект показує, як невеликі зміни на одному кінці ланцюга постачання здатні посилюватися по всій його довжині, створюючи значні

відхилення на протилежному кінці. Минуло кілька хвилин гри, я розібралася що до чого та порахувала правильний розмір замовлення — а всі студенти ще мучилися з цим. Я добре знаю проблеми циклу постачання, тож довго не думала. Однак відповіді були для мене очевидними й далі, одна задача за іншою. Поки всі документували причини й наслідки, я думала про самі проблеми й знаходила рішення. Аудиторія захоплювалася моїми вміннями, я стала якимось феноменом. Але почувалася я, наче всіх обманюю. Так, я могла подумки розв'язати всі задачі за декілька хвилин, але не завдяки якимось комп'ютероподібним здібностям. Мій талант — емпатія, здатність поставити себе на місце іншої людини.

У кожній задачі я уявляла себе в конкретній ситуації та шукала ефективні рішення від імені різних дійових осіб. Від інших студентів та інструктора мене відрізняло те, що я знала: ці проблеми не стосуються циклів постачання, експлуатації заводу, ініціатив з покращення чи графіків будівельно-монтажних робіт. Вони стосуються реакції людей. Усі проблемні питання в бізнесі зводяться до реакції людей на обставини.

Коли з'являється ефект батога, посібники, консультанти й експерти звинувачують помилки прогнозування, непередбачуваний попит, нестачу інформації, погане товарозабезпечення тощо. Однак вони не говорять про те, що ефект батога часто спричиняють емоції. Його причина — страх, коли попит трішки падає, і люди в усьому ланцюгу починають замовляти менше й менше. Його причина — оптимізм, коли попит трішки росте; і через хвилювання, що їм не вистачить товару, люди замовляють забагато. Його причина — недовіра, коли кожна людина в ланцюжку збільшує чи зменшує замовлення, щоб перестрахуватися, якщо постачальник не доставить товар вчасно або споживач передумає. Єдиний спосіб позбутися ефекту батога — позбутися страху, надмірних сподівань і недовіри людей, які замовляють цей товар.

Я написала цю книжку, тому що за 30 років утомилася прикидатися. Прикидатися мені довелося багато: я удавала, що відповідь на все — система контролю обліку, яку я впроваджую, хоча насправді працювала над тим, щоб усі в ланцюгу довіряли одне одному; удавала, що переналаштовую процес розробки нового продукту, коли насправді допомагала відділам продажу, маркетингу й досліджень та розробки краще співпрацювати; удавала, що моя неймовірна здатність розв'язувати проблеми — результат того, що я вмію думати, наче комп'ютер, а не уявляти, наче людина. Понад усе я втомилася бачити, як людей у компаніях вважають інструментами, роботу яких треба моніторити, вимірювати, стандартизувати й оптимізувати. Я не можу чесно говорити, чим насправді займаюся, — ніхто мене не найматиме, якщо я скажу, що допомагаю людям краще працювати разом. Натомість я прикидаюся, що продаю методології, моделі, метрики, процеси й системи.

Коли я була молодою консультанткою, то створювала багато моделей, процесів і програм. Усі вони були потрібні, щоб у задачах не залишалося варіантів відповіді, у рішеннях — емоцій, у менеджменті — власної думки. Коротко кажучи, я намагалася прибрати з управління бізнесом людський чинник. І так робила не тільки я. За останні два десятиліття методики менеджменту розмножились і прижились у компаніях як найкращі практики — покращення ефективності, стандартизування вмінь, оптимізація продуктивності. Збалансована система показників, оплата за результатами, розвиток вузьких спеціалізацій, переналаштування процесів, оцінка лідерських якостей, моделі менеджменту, конкурентна стратегія, каскадні показники продуктивності — ось кілька моделей, які міцно прижилися в бізнес-менеджменті, хоча доказів їхньої ефективності насправді малувато. Мета всіх цих моделей і теорій — дегуманізувати робочі місця. І вони успішно спрацювали, хоча й не так, як було заплановано. До людей ставляться наче до машин, які мають

працювати щосили, поки не зламаються, а їхні унікальні й безглузді таланти так ніколи й не проявляться.

Гуру менеджменту й консультанти з управління змусили нас повірити, що бізнес — логічна штука, яка управляється цифрами, і що з їхніми моделями та теоріями у вас будуть покрокові інструкції, як досягти успіху. Компанії намагаються впровадити ці моделі чи ухвалюють рішення, базуючись виключно на цифрах, але так ніколи й не досягають бажаного успіху. Усе тому, що бізнес насправді не раціональний. Трудові ресурси — не частина бізнесу. Якщо прибрати людей, у вас не залишиться бізнесу: тільки кілька офісних приміщень і техніка, яка ні на що не спроможна. Бізнес роблять люди — нерациональні, емоційні, непередбачувані, креативні, з дивними талантами й інколи майже геніальні. Усіх їх не підігнати під теорії. Ця книжка має нагадати, що нам потрібно перестати дегуманізувати роботу, і що варто лише розібратися з тією частиною, яка стосується людей, — і все у вас буде гаразд. Ця книжка призначена для консультантів, людей, які наймають консультантів, і всіх, хто втомився вдавати, що сучасні підходи до менеджменту справді працюють. Якщо вам на роботі хоч раз здалося, що всі з'їхали з глузду, — ви не одні. Цю книжку я написала для вас.

Чому я звинувачую консультантів з менеджменту

Термін «консультант» використовують дуже вільно. Усі, хто якимось допомагає бізнесу, — консультанти. Плюс є ціла купа різних консультантів з технологій, маркетингу та дизайну. Під терміном «консультант з менеджменту» я маю на увазі тих, хто працює з представниками вищої керівної ланки та радить їм, що робити. Точніше, мій праведний гнів переважно спрямований на великі консалтингові компанії, які беруть

хлопців і дівчат з МВА одразу після випуску, і тут же озброюють їх таблицями, формальними методологіями, професійним жаргоном і зарозумілістю на додачу. Я звинувачую цих людей у тому, що вони зачали й поширили купу міфів про менеджмент, через які в сучасних компаній і виникають найбільші проблеми: нестача інновацій, невміння грати в довгу, сліпа гонитва за прибутками замість того, щоб створювати цінні продукти й послуги, і вимучені, перевтомлені, геть не зацікавлені роботою працівники.

Замість того щоб копати в очевидному напрямку — «Як мій бізнес може зробити життя кращим?» — корпоративні лідери кілька останніх десятиліть зосереджені на інших, не таких суттєвих запитаннях. Наприклад:

- Як мені отримати перевагу над конкурентами?
- Як максимізувати акціонерну вартість?
- Як підняти загальні прибутки (і особисто собі, і компанії)?
- Як оптимізувати ефективність моїх працівників?

Зрештою ми отримуємо посередні й нудні компанії, які працюють дуже схоже, продають наче зроблені під кальку продукти й послуги, а для росту їм потрібно об'єднуватися з іншими компаніями. Корінь багатьох цих проблем — у загальновизнаних менеджментських догмах, поширених і квітучих, попри власну недоказовість. А почалося життя цих догм менеджменту з одного (а може, й не одного) консультанта з управління. Найкраща аналогія для цього циклу — тренди на певні дієти чи вправи. Таке враження, ніби щороку з'являється новий лікар чи фітнес-експерт, який винайшов розв'язок проблеми зайвої ваги. Зазвичай це якийсь магічний продукт, жорстка дієта або новий набір вправ. Але жодне з цих трендових рішень не спрацьовує. Ба більше, ці дієти діють як йо-йо: людина зрештою набирає

ще більше кілограмів, до того ж у неї псується здоров'я загалом. Щоб бути здоровим, потрібно їсти достатню кількість різноманітних продуктів, займатися спортом і добре висипатися. Таємницю схуднення всі ми знали від початку віків. Тобто — нема тут жодної таємниці.

Аналогічно консультанти з менеджменту щороку розробляють нову модель або теорію, яка розв'яже всі проблеми бізнесу. Сходіть на сайт будь-якої консалтингової компанії: ви прочитаєте там, що вони продають «рішення для бізнесу». Консультанти з менеджменту прагнуть стати ідейними лідерами — придумати моделі й теорії, які візьмуть собі в роботу багато компаній і які зроблять їх знаменитими (і багатими). Але насправді все це веде нас від однієї трендової фішки до іншої, потім іншої і ще іншої. Коли всі починають застосовувати нову фішку — з'являється ряд нових проблем, які закладають підвалини для наступного модного нововведення. Конкурентна стратегія, заснована на зовнішніх факторах, вела до конкурентної стратегії, заснованої на внутрішніх можливостях, яка вела до стратегії «блакитного океану»*, заснованої на ініціативі від керівників для підлеглих, яка вела до адаптивної стратегії, заснованої на реакціях на ринок «знизу — вгору». Кожна нова стратегія виправляла недоліки попередньої, але мала і свої власні. Зрештою, ми опинилися в замкнутому колі, подібному до того, коли людина дотримується дієти, потім набирає вагу, дотримується ще жорсткішої дієти, після чого набирає вагу ще більше. Єдиний спосіб розірвати замкнене коло — це змусити консультантів припинити вигадувати та продавати нові теорії.

* Стратегія «блакитного океану» — маркетингова стратегія, яка пропонує замість жорсткої конкуренції шукати вільні ніші (концепцію викладено в однойменній книжці Кіма Ві Чана 2005 року, що вийшла в «КСД» 2016 року). — Прим. ред.

Про цю книжку

Це не навчальний посібник з оригінальними дослідженнями чи незаперечними доказами моїх ідей. Це історія про те, як я сама прийшла до думки, що помилялася в усьому, що знала про бізнес. Це моя історія, переплетена злетами й падіннями деяких трендів менеджменту, що я сама допомагала пропагувати. Я вибрала приклади, що показують, як змінювався мій підхід до роботи. У перших трьох розділах детально описаний мій досвід розробки стратегій, покращень процесів і впровадження метрик. Багато прикладів із цих розділів стосуються початку моєї кар'єри, коли я працювала на великі консалтингові фірми. У наступних чотирьох розділах ми обговоримо методи, що стосуються управління персоналом і охоплюють системи управління продуктивністю, моделі менеджменту, програми розвитку потенціалу та компетенції лідерів. Більшість прикладів у цих розділах пов'язані з моїм досвідом роботи в корпоративному світі — пізніший етап мого робочого досвіду, коли я сама зіткнулася з багатьма методами, які сама ж допомогла впровадити.

Тут хотілося б дуже чітко пояснити свою мету. Ціль цієї книжки — вивести загальноприйняті правила менеджменту на чисту воду, а не затвердити їхні позиції. Так, я пропоную свої альтернативи — але це альтернативи теоріям, які не працюють. І переважно я раджу замінити модель чи процес відвертою розмовою з колегами. На жаль, я не провела дослідження, яке доводило б, що покращення взаємин на роботі позитивно впливає на бізнес. На щастя, виводити теорію на чисту воду набагато простіше. Щоб її спростувати, потрібен лише один доказ її неефективності. Я повторю ще раз, бо знаю, що більшості консультантів зрозуміти це доволі складно: щоб спростувати теорію — потрібен лише один контрдоказ. Довести, що теорія правильна, набагато складніше: вона мусить працювати в усіх ситуаціях. Ось на цьому етапі консультанти з менеджменту часто

й роблять помилку. Вони знаходять теорію, яка спрацьовує раз чи два, — і все, проголошують її ідеальною. А насправді нею можна користуватися тільки в конкретних ситуаціях.

У цій книжці є рекомендації й альтернативи, з яких можна почати переглядати наші такі поширені й такі неправильні постулати, як-от «Не можна управляти тим, чого не можна виміряти». (Взагалі-то можна!) Я в жодному разі не кажу, що маю готові рішення. Я просто пропоную не користуватися методом, який часто виявляється хибним, а спробувати зробити щось дієве. Запрошую пробратися через догму до зерна істини та зробити цю істину основою для нових рішень. Хіба не краще, коли ви просто можете помилитися, — а не майже в ста відсотках схибите? Думаю, відповідь очевидна. Взагалі, якби потрібно було описати, про що ця книжка, — я сказала б, що вона про цілком очевидні речі.

1

СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ НЕ МОЖЕ ПЕРЕДБАЧИТИ МАЙБУТНЄ

РОЗРОБКА СТРАТЕГІЇ — ЦЕ ПОШУК БАЧЕННЯ

Недолік стратегії — втрачені можливості

У 1980 році гарвардський професор і засновник консалтингової компанії Monitor Group Майкл Портер опублікував книжку «Конкурентна стратегія. Техніки аналізу галузей і конкурентів»*, чим допоміг нам увійти в сучасну еру консультантів з бізнес-стратегій, яка у 80-ті й 90-ті пережила справжній бум. При цьому невеликі вузькоспеціалізовані консалтингові фірми, а саме Bain і Boston Consulting Group, утворені в 60-х, мали або обмежену клієнтську базу, або їхні моделі можна було застосувати тільки до управління грішми. Створювати стратегію для бізнесу було таємничим ремеслом — це був частково аналіз, частково досвід, але загалом це була магія — така собі корпоративна версія пошуку бачення через ритуали корінних американців під дією наркотиків, спрямовані на самопізнання. Однак у бізнесі зазвичай віддають перевагу

* Книжка вийшла друком у видавництві «Наш Формат» 2020 року. — Прим. пер.

аналізу, структурі й можливості потримати результат у руках, а не магії, мистецтву та яскравим мріям. Майкл Портер у книжці не тільки популярно і покроково пояснював, як формується стратегія, а й описував, якою вона повинна бути.

Портер не тільки впровадив словосполучення «конкурентна перевага», а й представив у своїй книжці дві добре відомі сьогодні моделі. Перша — модель п'яти сил, яка показує зовнішні та внутрішні фактори впливу на бізнес: конкуренти, потенційні конкуренти, потенційні товари-замінники, покупці та постачальники. Це був шаблон для аналізу індустрії. Він розповів про нього в першому ж розділі. У другому йшлося про найвідоміші ідеї Портера: три загальні бізнес-стратегії зниженої вартості, диференціації та фокусованої пропозиції. Щоб отримати конкурентну перевагу в індустрії, потрібно було вибрати одну з трьох стратегій — залежно від того, яке ви в цій індустрії займали місце. Решта книжки — надзвичайно детальна інструкція, як аналізувати конкурентів, передбачати їхні можливі реакції та розбирати структури галузі, щоб визначити альтернативні стратегії. До всього цього йшла купа чеклістів, з якими можна було звірятися. Після кількох спроб прочитати цю книжку я таки домучила її та вирішила, що тільки модель п'яти сил і трьох стратегій увійшла в менеджментський лексикон, тому що мало хто зміг подужати понад два розділи. З моделями й чеклістами Портера в консультантів був і метод, і список відповідей, котрі будь-який розумний випускник університету міг запакувати в потрібну форму та застосувати. Мистецтво створення стратегії замінили кількома списками та можливістю вибрати підходящий варіант і зробили доступним для всіх.

Коли наприкінці 80-х я працювала консультанткою в Deloitte Haskins & Sells (DH&S), книжка Портера була обов'язковою для прочитання. У DH&S відбувалися серйозні зміни в напрямку консалтингу менеджменту. Коли я прийшла туди працювати, кожен офіс надавав послуги консалтингу на місцевому рівні,

і вони продавали всі послуги, які тільки могли: зазвичай це була дрібна робота для дрібних клієнтів. Десь через рік моєї роботи в офісі в Нью-Джерсі керівники напрямку консалтингу вирішили вийти на державний рівень надання консалтингових послуг, що мало принести нам більше престижу, клієнтів зі списку Fortune 500, більші замовлення та прибутки. Почалося зі стратегічного плану зосередитися на галузевій експертизі, наприклад для банків чи виробничих компаній, і розбудувати надання відповідних послуг. Місцеві офіси відповідатимуть за частину бізнесу національного рівня залежно від типу компаній, які розташовані в їхньому районі. Нью-Джерсі був осередком фармацевтичної промисловості, тож ми працювали з цим напрямком. Оскільки ми були близько до Нью-Йорка, нам ще докинули роботу з фінансами. Ми не тільки обслуговували б місцеві ринки, а й об'єднали б ресурси по всій країні. Так можна отримати більше досвіду, який на локальному рівні не завжди доступний. Тоді мені здавалося, що це хороша ідея. Конкретні пропозиції послуг проти тикання пальцем в небо, національна практика проти локальної, клієнти зі списку Fortune 500 проти менших компаній — здавалося б, тут і думати нема про що. Кому не захочеться стати частиною стратегічного бачення?

Із цим національним баченням у нас у Нью-Джерсі з'явилося завдання попрацювати з деякими відомими фармацевтичними виробниками. Досвіду роботи з фармацевтичною галуззю ми не мали, тому я, наймолодша в команді, мала проаналізувати фармацевтичну індустрію, щоб ми могли краще позиціювати свої послуги для цієї дуже прибуткової галузі. З книжкою Портера в мене була покрокова інструкція, як аналізувати будь-яку індустрію. З того періоду я найкраще пам'ятаю, як складно було знайти потрібну інформацію. Усе це було ще до інтернету. Щоб розкопати дані, треба було телефонувати компаніям, удаючи акціонерку, і постійно їздити в бібліотеку — перелопачувати загальні бази даних. Ураховуючи ці складнощі, я не була

впевнена, що мій аналіз буде до кінця детальний і повний. Щоб отримати всю важливу інформацію, потрібно було працювати в тій компанії. Але попри нестачу даних я змогла зібрати те, що здавалося повноцінним аналізом індустрії, — багато графіків і діаграм, плюс опис сильних і слабких сторін, можливостей і потенційних загроз. Поки я це робила, дуже багато чого дізналася; глибокі знання про фармацевтичну індустрію пізніше згодилися мені в кар'єрі.

Хотіла б я сказати, що цей мій наліт на стратегічний аналіз фармацевтичної індустрії був початком успішної співпраці з фармацевтичними компаніями. Але незабаром після цього DN&S ухвалила рішення про злиття з Touche Ross, і Touche забрала на себе консалтингову практику. Наші послуги вже не були потрібні. Нашу стратегію стати стратегічними консультантами перекреслили зовнішні фактори! Якби ми хоч щось уміли, то змогли б це передбачити. А тоді цей поворот подій глибоко мене вразив. Touche Ross усе ще працювала з місцевим офісом — у них була спеціально розроблена модель. У нас же була *стратегія*! У нас були експертні центри! Але роботи у Touche Ross було більше. І поки ми всередині компанії активно шукали нових клієнтів, реальний рівень продажу в нас падав. У Touche Ross, яка використовувала стару модель, клієнти йшли стабільним потоком. Зрештою більшість консультантів DN&S звільнили, тому що у нас не було ані постійних клієнтів, ані зв'язків, які могли б згодитись у новій об'єднаній компанії. Так, ми розвинули певний рівень експертності, пропонували певні послуги, у нас була організаційна структура — але до всього цього не додавалася клієнтська база. Зараз я вже розумію, що тоді купу часу проводила в офісі за аналізом, однак небагато робила такої роботи, за яку платили б клієнти.

У Touche Ross практика була набагато ширша. Компанія надавала силу-силенну послуг, про які я навіть не чула, для неприбуткових організацій, лікарень, Medicare, Medicaid та інших

державних організацій — наприклад, проведення опитувань пацієнтів і виявлення шахрайських запитів. Deloitte зосередилася на фінансових послугах і пропозиціях, що стосувалися сфери економічної діяльності. Touche хапалася за абсолютно всі можливості, які траплялися.

Заради правди зазначу: усі аудиторські фірми рано чи пізно розробили більш організований підхід до своїх послуг, але кожен із цих підходів впливав із того, чим вони займалися. DH&S спробували використати модель «згори вниз», де кілька керівних партнерів диктували всім, що робити, спираючись тільки на свій досвід. У теорії це звучало добре, але так ми згаяли багато можливостей — особливо через припущення, що виробництво і далі буде займати лівову частку економіки США. Я зрозуміла, що в чітких стратегій є й свої мінуси — а саме втрачені можливості. Замість реагувати на ринок і братися за будь-яку роботу для клієнтів — ми намагалися диктувати ринку правила. Ми були зосереджені лише на одному, а тому ігнорували нові ринки й нові послуги, просто вперлися в мету, якої не могли досягти. Хотіла б я сказати, що така історія в моєму житті трапилася лише раз. Але ні — щось подібне я пережила ще двічі, у Gemini Consulting і Pfizer.

Якщо управляєш за цифрами — управляєш лише цифрами

У 1990 році я прийшла працювати в United Research Company, консалтингову групу з операційного й організаційного покращення. Якраз тоді в них відбувалося злиття зі стратегічною компанією MAC Group, щоб разом перетворитися на Gemini Consulting. Лише за пару років Gemini стали консультантами номер один, коли йшлося про радикальне скорочення штату та підвищення ефективності, — усе це під лейблом «переналаштування бізнес-процесів». На відміну від інших тодішніх

консалтингових компаній ми насправді впроваджували зміни, які рекомендували, і обіцяли конкретні результати внаслідок заощадження коштів. Кожна консультативна послуга мала перелік переваг з детально прописаними обсягами економії, які ми й обіцяли. Тоді був економічний спад, і Gemini дуже успішно допомагали компаніям скоротити штат, а потім швидко вирости. Ми ставали все впливовішими й інколи «переналаштовували» цілі підрозділи, а то й компанії.

Була ще одна організація, відома своїми скороченнями, — General Electric. За CEO Джека Велча GE стала найбільшою компанією у світі, поглинувши близько тисячі інших. Але він звільняв і викидав приблизно стільки ж, скільки набував: Джек Велч звільнив понад 100 000 людей, майже 25 % штату. Пустими залишалися цілі будівлі. Так він заробив прізвисько «Нейтронний Джек». Його філософія була така: бізнес має бути першим або другим за ринковою часткою у своїй індустрії, інакше його потрібно продати. Не він один так думав, і цей підхід не радикальний. Boston Consulting Group, одна з найстаріших і найпрестижніших консалтингових компаній, дуже довго виступала за те, щоб інвестувати в компанії, у яких велика частка на ринку та є потенціал до росту («зірки»), і позбавлятися тих, у кого цього немає («доги»). Завдяки успіху GE інші компанії почали масово копіювати та ідеалізувати філософію і методи Велча.

Одна з його найпопулярніших ідей, яку копіювали найчастіше, — це концепція створення економічного ефекту від реалізації проекту для акціонерів, коли компанія робить усе, щоб акціонери отримували від її акцій більше прибутку, ніж від інших своїх інвестицій. За математичною формулою, вартість акціонерного капіталу — це функція прибутковості активів компанії (ROA) та її інвестицій (ROI). Разом вони дають прибутковість капіталу, або ROE. Ця ідея призвела до фіксації на фінансових показниках — наприклад, ROE, ROA, ROI та ROCE (прибутковість залученого капіталу). Управління цими

метриками призводило б до збільшення грошового потоку, який впливає на ціну акції, і тому акціонери отримували б більший прибуток. (Звісно, це ґрунтується на гіпотезі про ефективність ринку, за якою раціональні суб'єкти купують папери, спираючись якраз на такі обчислення. Усе це розвалюється, якщо люди починають купувати цінні папери компанії через її симпатичний логотип.) Отже, на додачу до традиційних вимірювань доходів і прибутків у кінці 80-х — на початку 90-х керівники компаній зациклилися на долі ринку, вартості акцій і різноманітних фінансових метриках, за якими вони визначали продуктивність активів та інвестицій компанії. Менеджмент за цифрами і фокус на ефективності активів були в повному розпалі.

Я вперше спробувала цей фінансовий підхід до менеджменту на дуже великому проекті з трансформації бізнесу. Gemini працювала над підвищенням прибутковості власного капіталу (ROE) малоефективного підрозділу величезного виробника хімічної продукції. Перша команда консультантів ідентифікувала ROE як слабе місце у факторах акціонерної вартості компанії, тож ми прагнули підвищити «продуктивність її активів», тобто урізати витрати та підвищити прибутковість інвестицій. Найперше, що ми зробили, — зайняли величезну конференц-залу, розвісили в ній гігантські діаграми та графіки, які показували наш прогрес на шляху до мети «економія». Одна з діаграм особливо вражала: вона була майже метрової довжини. Це була стовпчикова діаграма «Продуктивність активів», яка показувала прибуток, що його генерує кожний квадратний метр підприємства. Звісно, найменш продуктивними активами були простора штаб-квартира корпорації та величезний центр досліджень. Ясна річ, продати їх ми не могли, але ця діаграма навчила мене важливого уроку про консалтинг. Якщо поділити один показник на інший і нанести результати на красивий графік — можна легко вразити клієнта. Це вміння плюс здатність нанести один показник на вісь x , а інший — на вісь y і в результаті отримати

квадрантну діаграму — це, мабуть, два найважливіші вміння в консалтингу.

Я управляла командою, яка відповідала за прибутковість інвестованого капіталу. Тоді тільки очільники підрозділів мали право вирішувати, як інвестувати капітал, — як вони вважали правильним. У процесі консалтингового втручання моя команда впровадила стандартний процес аналізу інвестиційного портфеля, щоб кожна бізнес-одинаця могла оцінити інвестиційний проєкт за однаковими критеріями й однаковими методами фінансового аналізу. Мета була така: зібрати капіталовкладення по всіх підрозділах і вибрати проєкти з найвищим ROI. Ми розробили модель ухвалення рішень, яка оцінювала можливий проєкт на основі стратегічної цінності для компанії та фінансових показників, і впровадили новий процес управління інвестиційними проєктами, провівши кілька нарад з усіма підрозділами, де відбирали проєкти для портфоліо.

Для прогону процесу ми пропустили через нього кілька поточних проєктів. Один з них різко виділявся з-поміж інших. У найновішого підрозділу була надзвичайно прибуткова продуктова лінійка, і його потужність швидко росла. У нього в планах був ще один інвестиційний проєкт. Кілька керівників у штаб-квартирі хвилювалися, що так може утворитися надмірна виробнича потужність і показники маржі впадуть. Враховуючи швидкість зростання в минулому, будувати ще один завод не було сенсу. Очільники були переконані, що директор цього підрозділу хоче збудувати імперію, не зважаючи на те, що станеться з прибутками. Обчисливши ризики та можливий вплив на маржу цього проєкту за новою моделлю ухвалення рішень в інвестиційних проєктах, ми дійшли висновку, що завод не дасть потрібних показників ROI. Звісно, прогнозована нами прибутковість була найоптимістичнішим припущенням, але ми розраховували свій прогноз на основі рівномірного зростання поточного попиту.