

Акционеры или клиенты?

GROW THE PIE:

HOW GREAT COMPANIES
DELIVER BOTH PURPOSE
AND PROFIT

ALEX EDMANS

АЗБУКА НОВЫХ ЦЕННОСТЕЙ

КАК ЧЕЛОВЕКОЦЕНТРИЧНОСТЬ СДЕЛАЕТ
ВАШ БИЗНЕС БОЛЕЕ ПРИВЛЕКАТЕЛЬНЫМ
И ПРИБЫЛЬНЫМ

АЛЕКС ЭДМАНС

Профессор финансов в Лондонской школе
бизнеса, бывший инвестиционный банкир
в Morgan Stanley, спикер TED и TEDx.

УДК 334
ББК 65.9
Э22

Grow the Pie: How Great Companies Deliver Both Purpose and Profit
Alex Edmans

© Alex Edmans 2020

Published by permission of the Author via Igor Korzhenevskiy
of Alexander Korzhenevski Agency (Russia)

Эдманс, Алекс.

Э22 Азбука новых ценностей. Как человекоцентричность сделает ваш бизнес более привлекательным и прибыльным / Алекс Эдманс; [перевод с английского Д. А. Дворцова]. — Москва : Эксмо, 2024. — 480 с. — (Книги-драйверы).

ISBN 978-5-04-172276-0

В условиях жесткой конкуренции недостаточно привлекать внимание клиентов ценой, технологиями или сервисом. Сейчас выигрывают те, кто создает новые ценности за пределами коммерческой выгоды. Как своим продуктом или услугой вы можете изменить мир к лучшему? Задаваться этим вопросом нормально, а искать на него ответ — обязательное условие развития и выживания бизнеса.

Чтобы начинать свои поиски не с нуля, и нужна эта книга. Она объясняет:

- приносят ли нефинансовые решения финансовую выгоду;
- привлекать ли инфлюенсеров, чтобы набирать влияние;
- можно ли замаливать грехи благотворительностью;
- когда компании стоит волекаться в общественные инициативы.

И помните: либо вы начнете искать ответы и новые ценности сами, либо вас заставят конкуренты.

**УДК334
ББК65.9**

© Дворцова Д., перевод на русский язык, 2023

© Ушаков В., обложка, 2024

© Оформление. ООО «Издательство «Эксмо», 2024

ISBN 978-5-04-172276-0

ОГЛАВЛЕНИЕ

Предисловие	7
Введение	10
Как читать эту книгу	21

ЧАСТЬ I.

ЗАЧЕМ УВЕЛИЧИВАТЬ ПИРОГ? ЗНАКОМСТВО С КОНЦЕПЦИЕЙ

Глава 1. ПАРАДИГМА УВЕЛИЧЕНИЯ ПИРОГА	25
Глава 2. ПРИНЦИПЫ УВЕЛИЧЕНИЯ ПИРОГА НЕ НАЦЕЛЕНЫ НА МАКСИМИЗАЦИЮ ПРИБЫЛИ, НО ЧАСТО ЕЙ СПОСОБСТВУЮТ	54
Глава 3. УВЕЛИЧЕНИЕ ПИРОГА НЕ ОЗНАЧАЕТ УВЕЛИЧЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ	81
Глава 4. РАБОТАЕТ ЛИ «ПИРОГОНОМИКА»?	108

ЧАСТЬ II.

ЧТО УВЕЛИЧИВАЕТ ПИРОГ? ИЗУЧЕНИЕ СТАТИСТИЧЕСКИХ ДАННЫХ

Глава 5. СТИМУЛЫ	144
Глава 6. УЧАСТИЕ В УПРАВЛЕНИИ	188
Глава 7. ВЫКУП АКЦИЙ	227

ЧАСТЬ III.

КАК УВЕЛИЧИТЬ ПИРОГ? ПРАКТИЧЕСКОЕ РУКОВОДСТВО

Глава 8. ПРЕДПРИЯТИЯ	253
Глава 9. ИНВЕСТОРЫ	307
Глава 10. ОБЩЕСТВЕННОЕ МНЕНИЕ	350

ЧАСТЬ IV.

РАСШИРЯЯ ГОРИЗОНТЫ

Глава 11. УВЕЛИЧЕНИЕ ПИРОГА В ШИРОКОМ КОНТЕКСТЕ	389
Заключение	421
Практические рекомендации	426
Приложение А	437
Приложение Б	442
Благодарности	444
Примечания	445

Предисловие

Акционеры или клиенты? Человекоцентричность — статья расхода или дохода?

Для ответа на эти вопросы не нужно тратить миллионы, проводить дорогостоящие обучения и нанимать именитых коучей. Достаточно осознать, что у любой бизнес модели, выкачивающей из клиента деньги, есть срок годности. Важно понять: чтобы оставаться рентабельным и конкурентоспособным, жизненно необходимо строить бизнес через создание большей ценности для клиентов и партнеров. Сегодня любая бизнес-конференция содержит доклады по ESG повестке, клиентоориентированности и устойчивому развитию. Клубок смыслов все больше запутывается и имеет как ярых сторонников, так и пассивных противников. Необходимо синхронизировать этот диалог, выровнять ключевые принципы, ценности и понятия. Пора по-новому взглянуть на социальную ответственность, которая может быть органично встроена в основную деятельность компании и увеличивать доход.

Часто социальная ответственность в России работает как отмывание грехов: с одной стороны, что-то добываем и загрязняем природу или немного обманываем большими ставками и скрытыми комиссиям, а с другой — строим детские сады и тратим на благотворительность.

«Азбука новых ценностей» дает очень ясное представление, на кого мы работаем и где деньги.

Эта книга обязательна для пристального изучения акционерам крупного бизнеса, участникам советов директоров, топам команд, руководителям бизнес-направлений, вплоть до топ 5. Она пригодится, когда потребуется создать долгосрочную стратегию развития; поможет одинаково воспринимать смысл инвестиций в развитие клиентов, партнеров и территорий. Акционерам еще не крупного бизнеса она позволит понять, как зарабатывать на создании новых ценностей

в направлениях, которые всегда отдавались на откуп большим игрокам.

«Азбука новых ценностей» позволит руководителям на всех уровнях не быть изгоями с сумасшедшими идеями. Вы сможете лучше упаковывать свои проекты по изменению этого мира и быстрее донести суть этих инициатив до ключевых лиц.

Алекс Эдманс показывает, что не нужно бояться перемен. Кейс за кейсом автор:

- разбирает сложившиеся когнитивные искажения, связанные с социальной ответственностью;
- выстраивает некий мостик между «благотворительность нужна, чтобы замаливать грехи» к экономически обоснованному социальному влиянию;
- показывает, откуда на самом деле берется акционерная стоимость компании и насколько она отражает реальность;
- дает алгоритм увеличения социального блага и дохода всех заинтересованных лиц — от клиента, сотрудников и партнеров до акционеров и государства;
- описывает, как встроить социальную ответственность в основную деятельность компании так, чтобы оказывать положительное социальное влияние и создавать дополнительную ценность вашим выгодоприобретателям.

Вы поймете не только преимущества социальной ответственности, но и почему не надо перегибать палку: это может привести к краху. Подобные кейсы также разбираются в книге.

Почему «Азбука» актуальна для России сейчас? Во-первых, наша страна показывает очень высокий уровень качества услуг в финансовом секторе, ритейле, телекоммуникациях и HoReCa¹. Российский бизнес уже поднял планку партнерского отношения с клиентами. Появился запрос на новые правила игры между бизнесом и людьми во всех отраслях. Во-вторых, сильный государственный регулятор также подталкивает бизнес к поиску баланса между прибыльностью и полезностью клиенту.

И самое важное, на мой взгляд: на руководящие должности приходит молодое поколение, для которого просто деньги уже не так ценны. Просто ROI, EBITDA, LTV и количество новых активных клиентов,

¹ HoReCa — акроним от слов Hotel — Restaurant — Catering/Café (отель — ресторан — кейтеринг/кафе) — гостинично-ресторанный бизнес (ГРБ) — понятие, обозначающее сферу услуг и индустрию гостеприимства. — *Прим. ред.*

конвертируемые через КРІ в личную выгоду, уже не так вдохновляют. Все ищут смысл ежедневного хождения на работу.

Я верю, что цель бизнеса — менять мир к лучшему. А количество денег, которое получает компания, — естественное следствие и мера того, насколько качественно он это делает.

*Юрий Дроган,
СЕО, сооснователь Университета Эволюции,
эксперт по созданию и реализации амбициозных стратегий*

ВВЕДЕНИЕ

Капитализм находится в состоянии кризиса.

Общее мнение политиков, рядовых граждан и самих руководителей компаний, на всех континентах и на разных политических полюсах, — бизнес не приносит пользы простым людям.

Финансовый кризис 2007 г. отнял работу у 9 миллионов американцев, 10 миллионов человек лишились жилья. Хотя экономика затем и восстановилась, доходы в основном отправились в карманы руководителей компаний и акционеров, а зарплаты рядовых сотрудников остались практически неизменными. В 2019 г. у 22 самых богатых людей в мире было больше денег, чем у всех африканских женщин вместе взятых. Это неравенство будет расти из-за коронавирусной пандемии. В то время как 100 миллионов человек оказались в нищете, богатство миллиардеров технологической отрасли растет не по дням, а по часам.

Корпорации не просто пассивно извлекают выгоду из глобальных тенденций — они активно влияют на них. Выжимая всю прибыль до последней копейки, многие платят своим сотрудникам ничтожно мало и заставляют их работать на износ, пренебрегая нормами безопасности. Каждый день 7500 человек по всему миру умирают от болезней и несчастных случаев, связанных с работой. Влияние компаний настолько велико, что они могут навредить даже тем, кто не является ни их клиентом, ни сотрудником. В июне 2020 г. американская энергетическая компания PG&E признала вину в непредумышленном убийстве 84 человек в результате лесных пожаров в Калифорнии, вызванных неисправным оборудованием компании.

От действий корпораций страдают не только люди, но и планета. В 2010 г. взрыв на буровой платформе Deepwater Horizon, принадлежащей компании BP, вызвал разлив 4,9 миллионов баррелей нефти, поставив под угрозу восемь национальных парков США, подвергнув опасности 400 видов животных и загрязнив более 1500 километров

побережья. Пять лет спустя Volkswagen сознался в установке «нейтрализующих устройств» на свои автомобили, чтобы фальсифицировать тесты на выбросы, что повлекло за собой более 1200 смертей только в Европе. В мае 2020 г. горно-металлургическая компания Rio Tinto взорвала ущелье Джуукан в Австралии, священное место для коренных австралийских народов пууту кунти куррама и пуникура, обживаемое людьми на протяжении 46 000 лет. Помимо этих отдельных случаев, вред, нанесенный окружающей среде компаниями, оценивается примерно в 292 триллиона долларов в год.

Население дает отпор. 15 апреля 2019 г. активистская группа Extinction Rebellion организовала демонстрации в 80 городах 33 стран, блокируя дороги, мосты и здания в знак протеста против климатических изменений. Среди множества других общественных реакций можно назвать движение Оссуру, поддержка выхода Британии из состава ЕС — Brexite, выборы лидеров-популистов, требования ужесточения законов об иммиграции и торговле, возмущение размером заработной платы руководителей компаний. Хотя недовольства проявляются по-разному, главная идея у них одна: «они» наживаются на «нас».

В свою очередь, корпорации реагируют на эти заявления или, по крайней мере, делают вид. Капитализм участников бизнеса — выгодоприобретателей — представление, что бизнес должен служить широкой общественности, — стал популярным трендом в современной корпоративной среде. Именно так звучала тема Мирового экономического форума в Давосе в 2020 г. В августе 2019 г. группа влиятельных американских топ-менеджеров, участников Делового круглого стола (Business Roundtable, BRT), радикально пересмотрела свое заявление о «миссии корпорации», включив в него не только акционеров, но и выгодоприобретателей.

Но осталось неясным, действительно ли они придерживаются таких взглядов. Критики заявляют, что участники Давосской конференции не занимаются общественно полезной деятельностью, а лишь создают ее видимость. Скептики утверждают, что заявление Делового круглого стола было лишь пиар-ходом, чтобы избежать усиления государственного регулирования. И в самом деле, в период пандемии многие из подписавших заявление уволили тысячи сотрудников, в то же время выплачивая огромные дивиденды инвесторам.

Таким образом, у нас есть компании-эксплуататоры, протестующие граждане и корпорации, отвечающие на протесты пиар-акциями, — так они обманывают контролирующие органы и продолжают эксплуатацию. И этот цикл повторяется из века в век. В середине XIX века Карл Маркс писал о противостоянии труда и капитала. С тех пор

мы наблюдаем, как маятник качается от руководителей и акционеров с одной стороны, к работникам и потребителям с другой. Вспомните «баронов-разбойников» XIX века, создавших огромные монополии вроде Standard Oil. Политики ответили принудительным разделом монополий на несколько компаний. За пиком профсоюзного движения в 1970-х гг. последовал закон, повлекший его упадок. Подъем крупных банков в начале XX века вылился в финансовый кризис 1929 г., после чего банковское регулирование было прописано в законе Гласса — Стиголла, частично отмененном в 1980-х гг. Эта отмена стала одной из причин кризиса в 2007 г. Если мы ничего не предпримем, эта история будет повторяться снова и снова.

Но, к счастью, есть и другой путь.

Применяя радикально иной подход к бизнесу, предприятия могут приносить и прибыль инвесторам, и пользу обществу. Несмотря на все названные конфликты, перед вами весьма оптимистичная книга. Этот оптимизм держится не на слепой надежде, а на неоспоримых доказательствах, что данный подход к бизнесу работает в разных областях промышленности, для всех заинтересованных сторон и может быть эффективно воплощен в реальность.

В основе нового подхода лежит смена модели. Конфликт возникает из-за взгляда на бизнес с точки зрения так называемой «парадигмы разделения пирога». Финансовую ценность, которую приносит компания, рассматривают в виде пирога, размер которого неизменен. Таким образом, единственный способ получить больший кусок пирога для «нас» — уменьшить кусок, полагающийся «им». В рамках этой парадигмы бизнес — игра с нулевой суммой. Чтобы максимизировать прибыль, руководство отнимает ее у общества, задирая цены или урезая зарплаты. И наоборот: чтобы бизнес работал на благо общества, придется снизить прибыли.

Хотя справедливое разделение пирога действительно важно, реформирование бизнеса не сводится к перераспределению частей пирога, так как это уменьшает прибыль. Возникают две проблемы: во-первых, если реформы сделают компанию менее прибыльной, многие руководители согласятся на них. Они, может быть, подпишут необходимые заявления и манифесты, но внедрять их на практике не станут. Если новый принцип разделения пирога придется вводить принудительно с помощью регулирования, это приведет к подчинению, но не к одобрению. Компания может соблюдать закон о минимальной зарплате, не предлагая при этом своим сотрудникам интересную работу или возможности для развития.

Во-вторых, снижение прибыли не выгодно акционерам. Многих критиков бизнеса это не интересует — инвесторов часто представ-

ляют как безымянных, безликих капиталистов. Но инвесторы — не «они», а «мы». Среди них родители, копящие на образование для своих детей, пенсионные фонды и страховые компании. Инвесторы нужны, чтобы финансировать бизнес, а для этого они должны видеть перспективу роста инвестиций. Так что любое реформирование бизнеса должно нести и прибыль, и ценность для общества.

Вот о чем эта книга. Парадигма увеличения пирога держится на утверждении, что размер пирога не ограничен. Инвестируя в выгодоприобретателей, компания не уменьшает часть, полагающуюся инвесторам. Она увеличивает пирог, тем самым принося выгоду и акционерам. Компания может улучшить условия труда, исходя из искренней заботы о сотрудниках, в результате сотрудники станут эффективнее работать. Компания может разработать новое лекарство, чтобы помочь справиться с пандемией, не думая поначалу, смогут ли пострадавшие его оплатить, и затем успешно его продавать. Компания может значительно снизить выбросы вредных веществ не из боязни штрафа, а в силу чувства ответственности перед окружающей средой. При этом компания получит выгоду, так как потребителей, сотрудников и инвесторов привлекают фирмы, разделяющие такие ценности.

Что особенно важно, именно пирог представляет собой ценность для общества, а не прибыль (она всего лишь одна из частей пирога). Компания, стремящаяся увеличить пирог, видит своей первостепенной целью социальную значимость, а выручку считает побочным продуктом. Удивительно, но этот подход обычно оказывается *более* прибыльным, чем охота исключительно за наживой. В этом случае возможно сделать сразу несколько инвестиций, которые многократно окупаются в долгосрочной перспективе. Но поскольку выгоду этих инвестиций невозможно предсказать с самого начала, эти проекты никогда не получили бы одобрение, если бы прибыльность была единственным критерием принятия решений. Правило максимизации акционерной стоимости привлекательно в теории, но на практике невыполнимо. Даже приблизительно рассчитать, сколько важных решений повлияют на долгосрочную прибыль, невероятно сложно. Преимущество ведения бизнеса по правилам увеличения пирога заключается в том, что расчеты заменяются принципами, а это дает прикладное руководство для принятия решений в условиях неопределенности.

Таким образом, социально ответственный бизнес извлекает прибыль *только путем принесения пользы обществу*. Позитивное влияние на прибыль решает обе упомянутые ранее проблемы. Это значит, что выгоду извлекут как инвесторы, так и все участники бизнеса.

В интересах компании преобразовать свой способ ведения бизнеса и очень серьезно воспринимать собственное влияние на общество. Более того, такие реформы необходимо провести как можно скорее. Работа на пользу общества — не роскошь и не дополнительная опция, а основа долгосрочного успеха предприятия.

Если пирог можно увеличить, то наличие социальной миссии не скажется отрицательно на доходах, вопреки взглядам некоторых руководителей и инвесторов. Более того, и социальная миссия не страдает от получения крупной прибыли, как утверждают некоторые критики бизнеса. Из сказанного следуют важные выводы. Весомые прибыли и даже высокая зарплата топ-менеджера — не повод клеймить компанию, если они были заработаны надлежащим образом. Прибыль часто является побочным продуктом улучшения какого-либо аспекта жизни. Именно стремление к позитивным переменам является двигателем прогресса в течение многих веков. Инвесторы не противники, а союзники общества в преобразовании капитализма в более осмысленную и жизнеспособную форму. Бизнес и общество — не враги, они должны быть на одной стороне баррикад. Когда все работают вместе, связанные общей целью, сосредоточившись на долгосрочной перспективе, они создают общую выгоду, увеличивая долю, полагающуюся каждому: акционерам, сотрудникам, потребителям, поставщикам, обществу и налогоплательщикам. Поэтому нет необходимости выбирать — служить обществу или бизнесу. Без одного нет другого.

В основе книги лежит именно идея взаимной выгоды. В первой части мы ответим на вопрос «зачем» — зачем существуют компании; зачем им концентрироваться на общественной пользе, а не на собственной прибыли. Мы объясним концепцию увеличения пирога и ее отличие не только от парадигмы разделения пирога, но и от более широких взглядов на бизнес (например, представление об осознанной акционерной стоимости). В первой части также рассматриваются потенциальные возражения против теории роста пирога и возможности ее применения. Рост пирога не означает пренебрежение прибылью или безрассудное инвестирование без учета затрат — он требует сосредоточенности и дисциплины. Мы расскажем, как решить, следует ли отказаться от инвестирования в проект, как идти на неудобные компромиссы. Вы сможете руководствоваться этими принципами даже в условиях неопределенности. Особенно важно, что инвесторы могут оценить, следует ли руководство компании этим правилам. Это позволит снизить риски ухода от капитализации и не даст руководителям действовать бесконтрольно. Новые принципы сочетают практичность оценочных суждений и точность бухгалтерских расчетов.

Затем мы приведем доказательства, что получение прибыли в результате работы на пользу обществу — не мечта, а вполне реалистичная и достижимая концепция. Приносить выгоду инвесторам и обществу одновременно — вполне возможно. Создание ценности для всех участников бизнеса — не просто достойный идеал, это разумная деловая стратегия. Когда я обращаюсь к практикующим специалистам, говоря о важности социальной миссии бизнеса, меня представляют как профессора финансов. Слушатели часто не верят своим ушам. Финансисты обычно выступают против социальных инициатив, поскольку считают, что это лишь отвлекает от получения прибыли. Возможно, в краткосрочной перспективе идти на компромиссы невыгодно. Но у нас есть свидетельства, что в долгосрочной перспективе работа финансовых департаментов, нацеленных исключительно на охоту за выручкой, обречена на провал.

Во второй части мы обсудим, как можно увеличить пирог. Многие стандартные реформы на самом деле не работают, потому что основываются на делении пирога фиксированного размера. Мы перевернем традиционные взгляды на наиболее спорные аспекты бизнеса, рассмотрев их с точки зрения увеличения, а не разделения пирога. Мы увидим, что зарплата топ-менеджеров, инициативы акционеров и выкуп акций (то есть меры, которые традиционно считают инструментом руководителей и инвесторов в ущерб выгодоприобретателям) могут увеличивать пирог для всех участников бизнеса. Но ключевое слово — «могут». В нынешней общепринятой практике они не справляются с этой задачей, и я расскажу, как это исправить.

Третья часть посвящена практическому вопросу: как увеличить пирог? Здесь мы обращаем внимание на силу социальной миссии предприятия, которая определяет его роль в обществе. Миссия отвечает на вопрос «Каким образом существование вашей компании делает мир лучше?». Когда предприятие только начинает работу и перед руководством стоят краткосрочные цели по получению прибыли, как можно внедрить эту миссию в практическую деятельность компании? Мы обсудим возможности и обязанности компаний, инвесторов, регулирующих ведомств и граждан — по отдельности и сообща — для достижения этой цели.

Теория разделения пирога широко известна и применяется не только в отношениях бизнеса и общества. История Робин Гуда, грабившего богачей и отдававшего награбленное беднякам, гораздо популярнее сказки об эльфах и башмачнике, где эльфы помогали сапожнику шить сапоги, никого не обирая. Мы закончим четвертой частью, где обсудим, как можно применить идею увеличения пирога в более широком контексте, например в межличностных отношениях, работе на благо других и в личном руководстве.