

ПРАКТИКА МЕНЕДЖМЕНТА

РОСТ И ЦЕННОСТЬ КОМПАНИИ В ИЗМЕНЧИВОМ МИРЕ

Исследование компании PwC

В статье представлены результаты 15-го Ежегодного опроса PwC руководителей крупнейших компаний мира. В его рамках в период с сентября по начало декабря 2011 г. были опрошены 1258 CEO из 60 стран. Их высказывания относительно планов по расширению бизнеса и оценок существующих ограничений для роста были дополнены результатами углубленных интервью с 38 CEO компаний из разных регионов мира.

Ключевые слова: рост компании, риски, растущие рынки, управление талантами.

Введение

Общеизвестно, насколько нестабильна сейчас ситуация в мире. Рассказы об укреплении экономики, увеличении занятости и выпуске прорывных продуктов в одних частях света заглушаются отчетами о природных катаклизмах, государственных долгах, изменениях в регулировании и политической нестабильности — в других. Так что трудно знать наверняка, в каком направлении дует ветер перемен.

В то время как для некоторых компаний изменения предлагают новые возможности, большинству из них для процветания необходима стабильность, и тот факт, что она труднодостижима, существенно осложняет возможности перспективного планирования. Неудивительно, что по сравнению с прошлым годом уровень уверенности сни-

зился. Тем не менее он все еще довольно высок. Причина этого состоит в том, что, несмотря на неопределенность, долгосрочные тренды, которые побуждали корпорации вкладывать в растущие экономики (emerging economies), создавать инновации и развивать таланты, остаются в силе.

Если принять во внимание уровень экономической неопределенности, то подобная амбициозная повестка дня кажется удивительной. Каким образом высшие руководители компаний собираются претворять ее в жизнь? PwC провела опрос CEO компаний со всего мира по поводу того, на что им было бы предпочтительнее всего тратить свое время, и 2/3 из них ответили, что они хотят уделять больше внимания развитию систем подготовки талантов и встречам с клиентами (рис. 1). На протяжении четырех лет финансового кризиса

Результаты опроса были представлены на Всемирном экономическом форуме в Давосе в январе 2012 г. Координатор исследования — Международный исследовательский отдел PwC.

© А. С. Веселова, пер. с англ., 2012

© PwC, 2012



Рис. 1. Личные приоритеты CEO — тратить больше времени на клиентов и развивать лидеров

Примечания: на рисунке показан чистый показатель приоритетности: доля респондентов, указавших желание тратить «больше времени», за вычетом доли респондентов, желавших тратить «меньше времени»; объем выборки — 1258 респондентов.

Источники: 15-й Ежегодный опрос руководителей крупнейших компаний мира, проведенный PwC.

мы наблюдали тот факт, что CEO более озабочены рисками и меняющимися условиями для роста. Переключение внимания на таланты и клиентов является естественным «следующим шагом» на пути упрочнения позиций на рынках и установления доверительных отношений, необходимых для бизнеса завтрашнего дня.

Именно по этой причине большое количество CEO компаний меняют стратегии по управлению талантами, для того чтобы развивать способности по привлечению и удержанию нужных людей. Нехватка кадров с нужными умениями ощутима: лишь 12% CEO утверждают, что в их области нанять необходимых им сотрудников стало

проще. Данные ограничения имеют подающее количественному определению влияние на рост компании. Подобно тому, как быстро меняются наши потребители, должны меняться и наши работники и наши потребности в талантах.

Мы хотим поблагодарить более 1250 руководителей компаний из 60 стран, которые согласились поделиться с PwC своими взглядами. Успех Ежегодного опроса, проведенного PwC уже в пятнадцатый раз, напрямую обеспечивается открытым соучастием CEO крупнейших компаний со всего мира. Их время очень ценно, и мы искренне признательны им за вовлеченность в наше исследование. Особая благодарность

38 респондентам, которые в конце 2011 г. нашли время для более детального общения. Их идеи создали бесценный контекст для представления наших количественных результатов.

Методология исследования

В общей сложности было проведено 1258 интервью с СЕО компаний в 60 странах в период с 22 сентября по 12 декабря 2011 г. Количество интервью зависело от объема ВВП страны. 440 интервью было проведено в Азиатско-Тихоокеанском регионе, 291 — в Западной Европе, 236 — Северной Америке, 150 — Латинской Америке, 88 — Центральной и Восточной Европе и 53 — на Ближнем Востоке и в Африке. Опрос затронул широкий спектр отраслей экономики. Детализированные данные по регионам и отраслям доступны по запросу.

Большинство интервью было проведено по телефону, за исключением некоторых стран, а именно: личные интервью проводились в Африке и на Филиппинах, почтовый опрос — в Японии и Корее и онлайн-опрос — в большинстве стран Центральной Америки. Кроме того, все СЕО — участники опроса были приглашены принять участие в онлайн-панели и 167 из них, представлявших разные страны, дополнительно высказали свое мнение в ее рамках. Интервьюирование осуществлялось на условиях конфиденциальности и анонимности. В анализ данных опроса была вовлечена обширная сеть экспертов и специалистов PwC из разных стран и отраслей экономики.

В топ-30 стран по уровню ВВП нижним порогом для включения компаний была численность персонала более 100 человек или выручка более 10 млн долл. Для топ-10 стран по уровню ВВП эти показатели составили 500 сотрудников или 50 млн долл. выручки. В итоге 42% опрошенных компаний имели выручку 1 млрд долл. и больше, 34% — от 100 млн долл. до 1 млрд долл., а оставшиеся 20% — до 100 млн

долл. В выборке 47% компаний являются частными, а 48% — публичными и котируются по меньшей мере на одной фондовой бирже.

Для того чтобы лучше понять, на чем основываются виды опрошенных СЕО на рост компаний, в четвертом квартале 2011 г. были проведены глубинные интервью с 37 респондентами, представлявшими компании пяти различных континентов. С учетом того, что глобальное восстановление все еще кажется хрупким, их ответы дают описание того, как многонациональный бизнес адаптируется к данным условиям, включая их понимание того, как меняется глобальная экономика, как в ответ на это меняются стратегии, в частности стратегии привлечения и развития талантливых сотрудников. В тексте приводятся цитаты из этих интервью.¹

Подорванная уверенность

Отсутствие надежного, долгосрочного налогово-бюджетного плана у США является для нас основной проблемой. Тот факт, что нет никакого плана, влияет на волатильность рынка.

*Ф. Уильям МакНэбб III,
председатель Совета директоров,
президент и исполнительный
директор корпорации Vanguard
Group Inc*

Мы не знаем, как закончится «арабская весна» и будет ли она распространяться дальше. Мы не знаем, как будет развиваться ситуация с Ираном. Мы в состоянии неопределенности относительно того, какую позицию хотят занимать США в регионе — в Северной Африке и на Ближнем Востоке. Неопределенность политической обстановки затрудняет

¹ Более подробные выдержки из интервью размещены на сайте www.pwc.com/ceosurvey, где также доступны данные по отраслям и регионам. Контакт для запросов о методологии исследования: Хитер Харрисон (Heather Harrison), heather.s.harrison@uk.pwc.com.

Вопрос: Вы ожидаете улучшения, ухудшения или сохранения состояния мировой экономики в течение ближайших 12 месяцев?

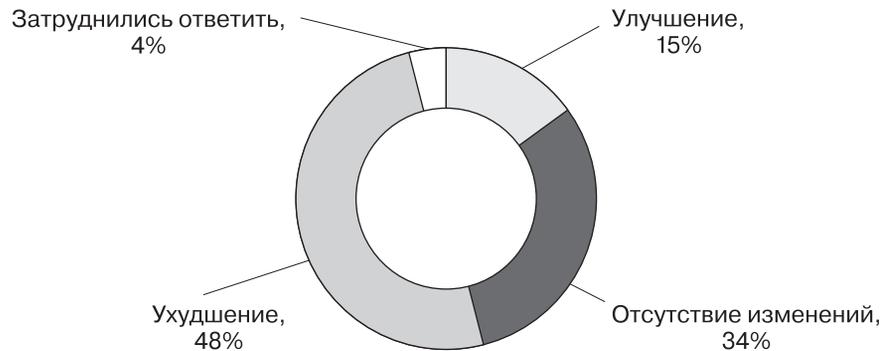


Рис. 2. Половина CEO ожидает спада мировой экономики в 2012 г.

Примечание: объем выборки — 1258 респондентов.

Источник: 15-й Ежегодный опрос руководителей крупнейших компаний мира, проведенный PwC.

прогнозирование, и это — предмет беспокойства.

*Э. Карамеркан, президент
и исполнительный директор
Eczacıbaşı Group AS*

Текущий 2012 г. демонстрирует значительное неравенство в потенциальных результатах функционирования многих экономик и слабую перспективу скоординированных изменений. Лишь 15% опрошенных нами CEO верят в то, что состояние мировой экономики улучшится в этом году (рис. 2). Как показывает наш ежегодный опрос руководителей крупнейших компаний мира, наблюдавшееся в последние два года постепенное повышение делового оптимизма прекратилось и начался обратный процесс. Словно символизируя, что состояние экономик в разных странах сравнялось, степень уверенности CEO снизилась во всех регионах, за исключением Ближнего Востока и Африки.

И все же бизнес пока не в обороне. CEO компаний предпринимают обдуманые шаги для повышения устойчивости их бизнеса к дальнейшим потрясениям и обеспечения роста на рынках, которые они считают наиболее важными для будущего компаний. В результате 40% респондентов «весьма уве-

рены» в перспективах роста выручки компаний в ближайшие 12 месяцев (рис. 3).

Компании имеют сильные бухгалтерские балансы, значительные остатки денежных средств. Компании вероятно эффективны. Все готовы действовать, и, если бы уровень неопределенности был чуть ниже, вы бы увидели, как во всем мире происходит экономический рост.

*Б. Дюперро, президент
и исполнительный директор
Marsh & McLennan Companies Inc*

Мы считаем, что государственная налогово-бюджетная политика может стать определяющим критерием при осуществлении компаниями выбора, куда и как инвестировать.

*Й. Коно, президент
и исполнительный директор
Norinchukin Bank*

Полагаю необходимым инвестировать в растущие рынки, такие как БРИКС. Однако, поскольку объем наших инвестиций в данном направлении крайне мал и данные страновые риски сложно оценить, мы вынуждены быть осторожными.

*Ф. Стараче, исполнительный директор
Enel Green Power SpA*

Вопрос: Насколько Вы уверены в перспективах роста выручки Вашей компании в течение ближайших 12 месяцев?

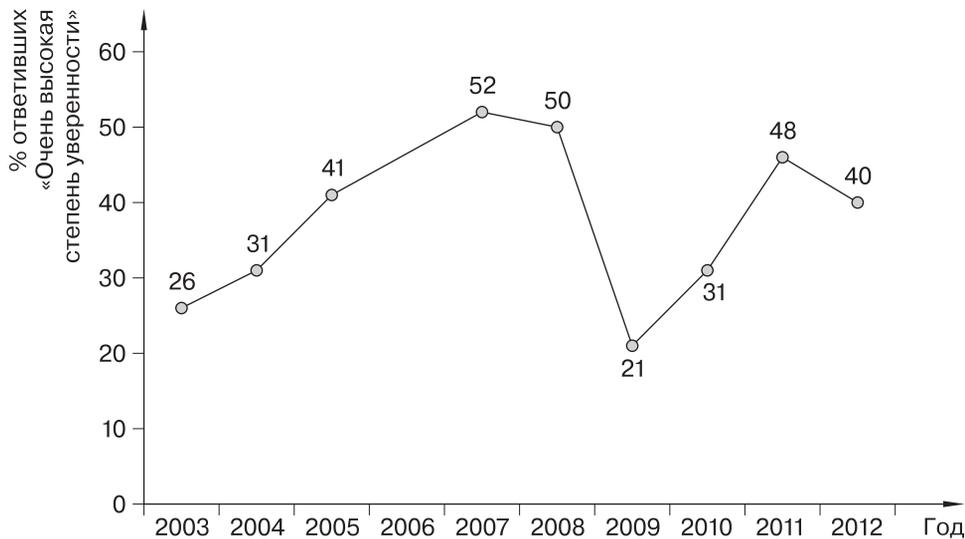


Рис. 3. В краткосрочной перспективе степень уверенности снизилась, но остается выше уровней 2009–2010 гг.

Примечание: объем выборки в 2012 г. — 1258; 2011 г. — 1201; 2010 г. — 1198; 2009 г. — 1124; 2008 г. — 1150; 2007 г. — 1084; 2006 г. — не опрашивали; 2005 г. — 1324; 2004 г. — 1386; 2003 г. — 989 респондентов.

Источник: 15-й Ежегодный опрос руководителей крупнейших компаний мира, проведенный PwC.

Вместо того чтобы полагаться на экономический подъем или просто стремиться благополучно пережить период нестабильности, CEO компаний маневрируют, преследуя цель опережать конкурентов и рынок. Они почти в три раза более уверены в собственных способностях обеспечить рост бизнеса, чем в перспективах роста мировой экономики.

На первый взгляд, этот относительный оптимизм кажется необоснованным. Один только набирающий обороты кризис еврозоны дает много поводов для разочарования. Что же означает такая структура ответов? Следует ли нам волноваться о том, что, как показывают графики, мы можем снова, как и в 2008 г., оказаться перед лицом кризиса, который спровоцирует резкий спад деловой активности? В конце концов, не каждый же сможет опередить рынок.

Это возможно, но мы придерживаемся другого мнения. На наш взгляд, уверенность CEO в росте бизнеса держится на трех важных и взаимосвязанных тенденциях.

Трудные решения и преобразования, осуществленные в бизнес-моделях с 2008 г. Сильные бухгалтерские балансы, улучшенные структуры затрат и большая осведомленность о глобальных рисках делают CEO компаний более подготовленными. Они не ожидают, что рост будет легким, но убеждены в том, что более подготовлены к турбулентности рынка, чем четыре года назад.

Рост торговых и инвестиционных обменов с растущими экономиками, наиболее ярко выраженный по сравнению с любым моментом последнего десятилетия, создает значительный рыночный потенциал. Половина CEO компаний из развитых

стран считает, что растущие экономики важнее для будущего их компаний, такого же мнения придерживаются и 68% СЕО компаний с растущих рынков. Мировой экономический рост может замедлиться на какое-то время из-за финансовых проблем, но указанный структурный сдвиг потенциально более значим, чем институциональные проблемы и замедленный рост в развитых странах. Постепенно растущие доходы и экономические возможности для миллионов людей по всему миру будут существенным образом влиять на развитие инфраструктуры, технологий эффективного использования ресурсов, спрос на услуги здравоохранения, образования, персональные финансовые продукты и т. д.

Сила международных связей. Во времена предыдущих спадов в экономике мир испытывал подъем протекционизма. С началом нового экономического спада переговоры в рамках Дохийского раунда Всемирной торговой организации потерпели неудачу и некоторые правительства предприняли меры по защите тех отраслей промышленности, которые они считали наиболее значимыми. Однако это не должно затмевать прогресс в международной торговле и инвестициях, наблюдаемый на двухстороннем и региональном уровнях. Согласно данным ВТО с начала экономического спада мировая торговля успела восстановиться.² Добавьте к этому большую мобильность капитала (как финансового, так и человеческого) в современном мире, и потенциал более интегрированной мировой экономики становится очевидным. СЕО компаний полагают, что тенденции глобальной интеграции сохраняют свою силу: 45% из них уверены в том, что мировой рынок будет более открытым для международной торговли (обратных тенденций ожидают менее трети опрошенных), а 56% убеждены, что трансграничные потоки ка-

питала не столкнутся с новыми ограничениями.

В результате этих факторов приверженность руководителей к ведению бизнеса в глобальных масштабах растет, несмотря на экономическую, политическую и иную неопределенность. В 2012 г. при оценке рисков учитываются экономические и в особенности политические угрозы, однако основания для будущего роста никуда не исчезли. Бизнес адаптировал свои стратегии, чтобы извлечь преимущество из неизбежной ситуации, когда он снова сможет о себе заявить.

После 2008 г., когда бизнес оказался в условиях быстро меняющейся ситуации в мире, руководители компаний разработали новые подходы к управлению рисками и новые стратегии. Однако сейчас они не собираются уходить в оборону, как это было в 2008 г. Они не игнорируют риски, но на первый план выходят другие проблемы (рис. 4). Согласно опросу в этом году руководители компаний концентрируются на улучшении работы на рынках, важных для будущего компании, а также ищут стабильности и уверенности на своих домашних рынках.

Вот пример того мессиджа, который мы постоянно слышали от СЕО компаний, независимо от того, где они располагались: «Мы применяем защитную стратегию в большинстве случаев на зрелых рынках. Мы уделяем больше внимания тому, как получить прибыль и как превратить основной бизнес в „дойную корову“, — говорит Я. Янжин, председатель Совета директоров и исполнительный директор Lenovo. — На растущих рынках мы в первую очередь применяем атакующую стратегию. Это означает, что вначале необходимо уделять больше внимания доле рынка, нежели прибыли. Следует отметить, что сложно получать прибыль, если доля рынка составляет менее 10%».

Сходным образом К. МакЛафлин, президент и исполнительный директор АВ Eelectrolux, отмечает: «На зрелых рынках наша цель — сохранить свою долю. Эти рынки

² Данные ВТО показывают, что мировая торговля уже в 2010 г. вернулась на уровень 2008 г. См.: www.wto.org/english/news_e/press11_e/pr628_e.htm.

Вопрос: В какой степени Вы ожидаете изменений в каждой из следующих областей в течение ближайших 12 месяцев?

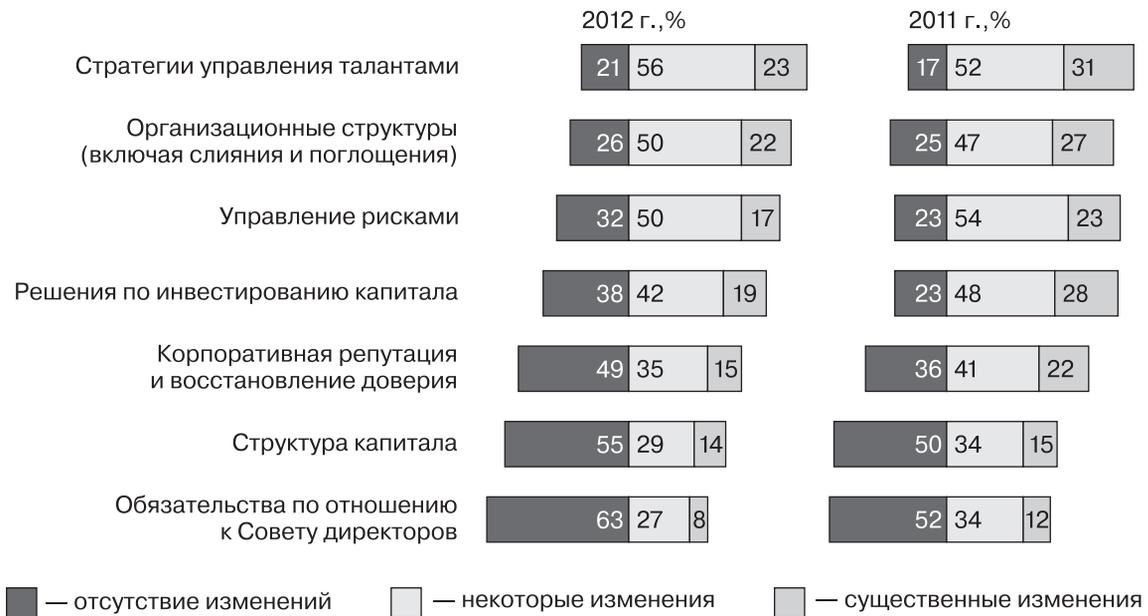


Рис. 4. Таланты остаются главным приоритетом для CEO компаний

Примечание: объем выборки в 2012 г. — 1258; 2011 г. — 1201 респондент.

Источник: 15-й Ежегодный опрос руководителей крупнейших компаний мира, проведенный PwC.

генерируют большие доходы, поэтому мы не планируем сокращать там свое присутствие. Вместе с тем инвестировать мы планируем главным образом в растущие рынки».

В процессе выхода компаний на менее знакомые рынки всегда будут победители и проигравшие. При этом CEO смотрят на риски и потребительские сегменты с позиций, отличных от тех, которые они использовали ранее. Они нацелены на поиск талантов, необходимых для устойчивого роста их бизнеса.

Именно такие приоритеты выделили руководители компаний, и в данном отчете мы подробно их рассматриваем.

Реконфигурация операций под нужды локальных рынков. CEO опрошенных компаний одновременно развивают локальные способности на ключевых рынках, расширяют зоны охвата своих операций, заключают стратегические альянсы и создают

новые сети для новых рынков в сферах исследований и разработок, производства и обслуживания. Они адаптируют способы выхода на рынок, перестраивают процессы, а иногда и целые операционные модели.

Учет рисков, усиливаемых более глубокой интеграцией. Есть ощущение, что по мере распространения по широко распродоточенным и четко отлаженным цепям поставок влияния происходящих потрясений количество таких потрясений для компаний будет только множиться. На протяжении 2011 г. бизнес был вынужден противостоять целому ряду несвязанных глобальных рисков, имеющих серьезные последствия — от политических беспорядков и катастрофы на атомной станции до масштабных наводнений и кризиса суверенных долгов. В результате руководители компаний поняли, что благоразумное управление рисками должно фокусироваться

не столько на вероятности наступления того или иного события, сколько на понимании их потенциальных последствий, к которым необходимо быть готовыми. Большое количество компаний не было напрямую затронуто, например, последствиями катастрофы на «Фукусиме» или наводнения в Таиланде, однако серьезные сбои в цепях поставок, подобные тем, которые были вызваны этими двумя событиями, должны быть в поле зрения любой компании.

Таланты как стратегический актив. Для многих СЕО компаний основная угроза для роста заключается в отсутствии нужного таланта на нужном месте. Каждый четвертый опрошенный нами руководитель заявил, что его компания не смогла воспользоваться какой-либо рыночной возможностью или была вынуждена отменить или отложить реализацию какой-либо стратегической инициативы из-за нехватки талантливых работников. Отметим, что существуют как краткосрочные проблемы, такие как острая нехватка квалифицированных менеджеров и технических специалистов, так и долгосрочные, связанные с возможностями образовательных систем идти в ногу с потребностями бизнеса.

Указанная проблематика поднимает ряд вопросов, которые бизнесмены должны принимать во внимание, чтобы преодолеть возможные препятствия для функционирования их компаний в 2012 г. и укрепить позиции для долгосрочного роста, — вопросы, которые мы рассмотрим в последнем разделе данной статьи.

Большинство клиентов говорят о сокращении расходов. Я думаю, что они постепенно станут чаще использовать аутсорсинг, что само по себе хорошо. Однако обдумывание последствий таких шагов потребует времени. Очевидно, однако, что они не смогут прекратить тратить на технологии, так как мир постоянно меняется.

Э. Грин, исполнительный директор Logica Plc

Культура нашей компании ориентирована на рост. Для меня затраты как гигиена. Они необходимы так же, как дыхание, однако дыхание никогда не было вашей жизненной стратегией. Это необходимое условие, чтобы выжить, не более того. Вот как я вижу управление затратами. Вы не можете стать великими, просто экономя на затратах. Вы достигаете величия, получая прибыль, будучи компанией-победителем на своем рынке. Так что наша культура нацелена на движение вперед.

Т. Туам, исполнительный директор группы Prudential Plc

Балансировка глобальных способностей и локальных возможностей

Имеет огромный смысл работать совместно, интегрированным образом и извлекать преимущества из все более интегрирующейся клиентской базы стран Африки. Именно так мы и делаем.

М. Рамос, исполнительный директор группы компаний ABSA Group Ltd

Предстоит еще многое сделать для улучшения уровня жизни большинства населения Китая. Мы все еще не достигли точки равновесия в этом процессе, и это послужит весомой движущей силой для будущего роста внутреннего потребления.

Ченг Ян, председатель Совета директоров холдинга Nine Dragons Paper Ltd

Сегодня разумная стратегия глобализации означает гораздо больше, нежели просто дешевое производство в одном месте и продажа — в другом. Изменился сам принцип конфигурации операций. Индийская Tata сейчас является самым крупным производителем в Великобритании. Тайваньская HTC была первой, кто стал использовать программное обеспечение Android от Google. Для того чтобы успешно конкурировать на таких рынках, необходимы новые операционные стратегии.

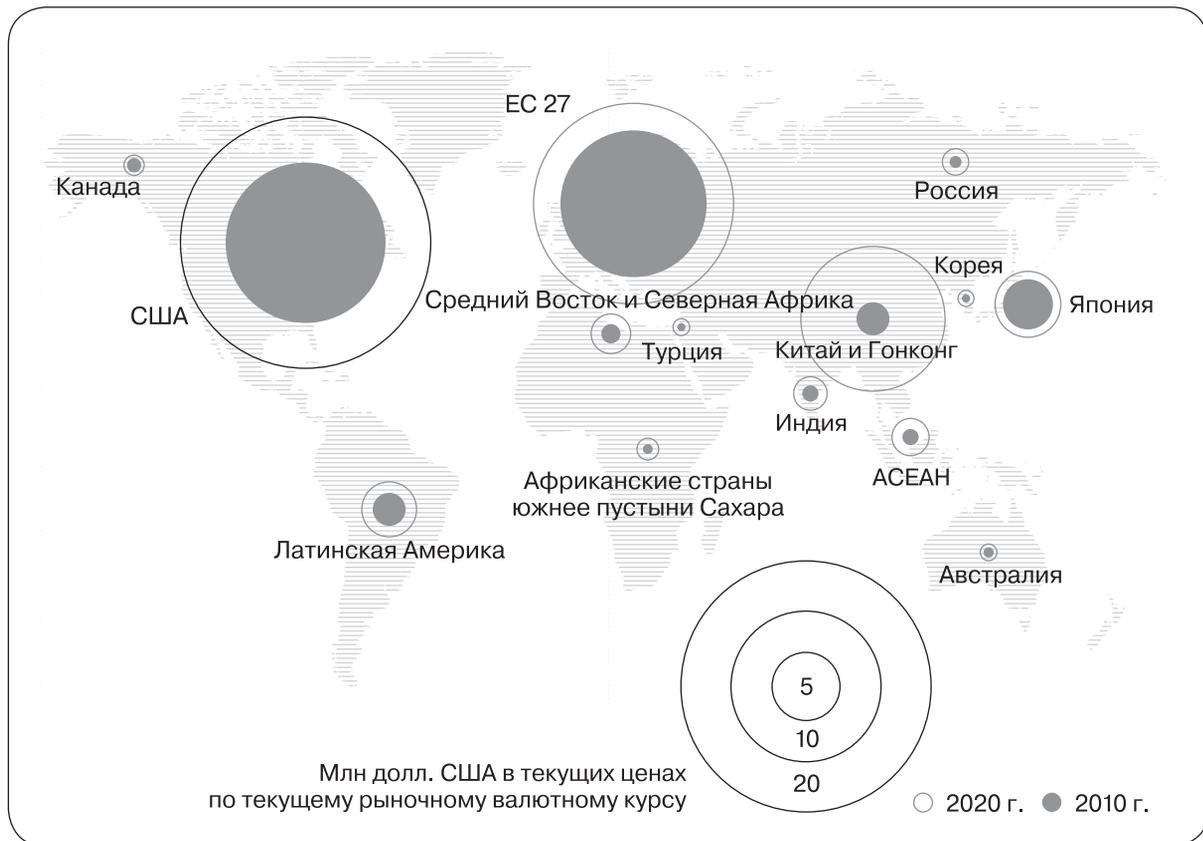


Рис. 5. СЕО компаний сталкиваются с ростом покупательской способности на растущих рынках

Примечание: на рисунке показан объем личного потребления в текущих ценах в млн долл. США, пересчет по текущему рыночному валютному курсу.

Источники: Oxford Economics.

«Для того чтобы быть успешными глобально, вы должны внедрять инновации, проектировать, производить и осуществлять закупки локально», — говорит Д. Коут, председатель Совета директоров и исполнительный директор Honeywell. Именно в это инвестируют руководители компаний: на каждом приоритетном рынке они создают полностью развернутые операционные бизнес-процессы, включая производство, устанавливают тесные связи с клиентами, осуществляют инновации, задействуют преимущества местных талантливых кадров и брендов, сокращают риски и укрепляют цепи поставок.

В качестве ключевых зарубежных рынков руководителями компаний были назва-

ны более 60 различных экономик: одни — смежные с их домашними рынками, другие — на противоположном конце света. Серьезный экономический рост и увеличение покупательной способности в значительном числе экономик по всему миру (рис. 5), например в Индонезии или Турции, побуждают руководителей компаний менять образ мышления, ранее фокусировавшийся только на странах БРИКС.

Большинство опрошенных СЕО отметили США и Германию как экономики, в которых их компании развивают свои способности. Равное количество респондентов компаний с развитых и растущих рынков определило эти две страны как важные для своего бизнеса. С Китаем ситуация

Вопрос: Какую из перечисленных целей Вы надеетесь достичь в следующие 12 месяцев?

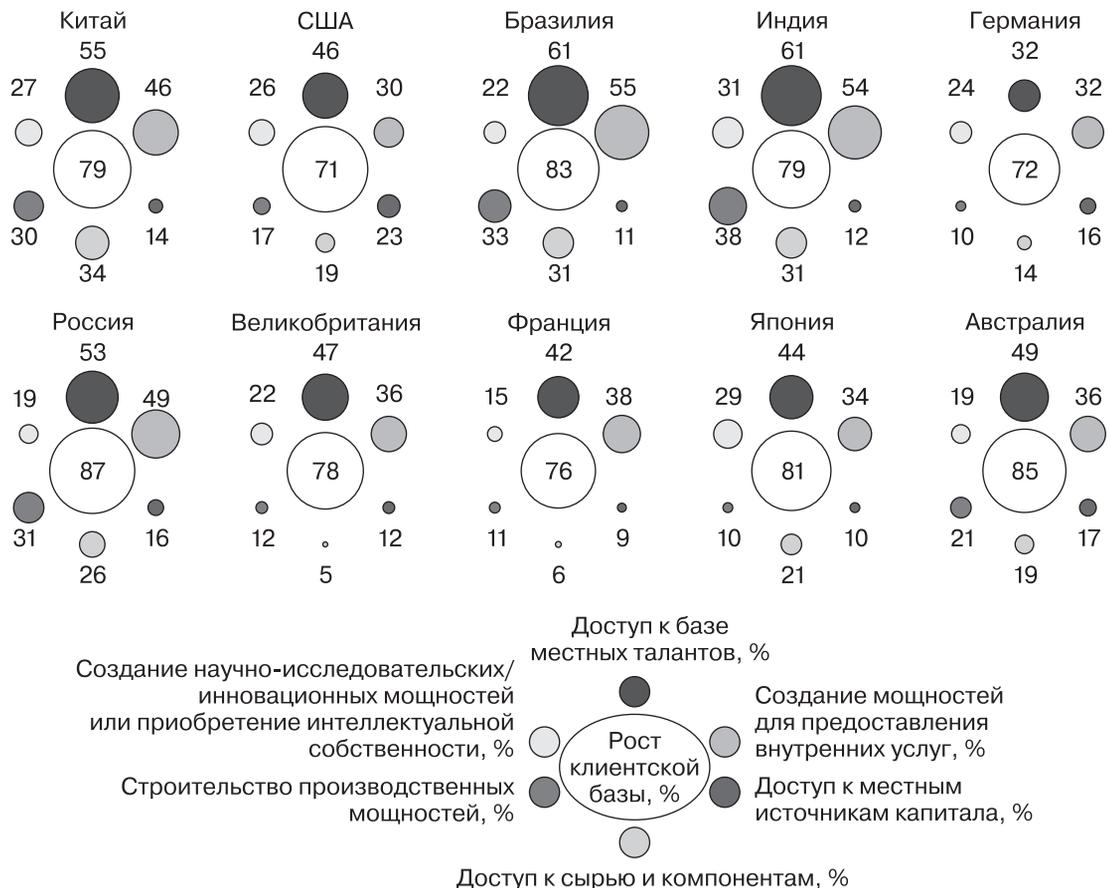


Рис. 6. Рост клиентской базы — не единственная цель СЕО на ключевых зарубежных рынках

Примечания: на рисунке показан топ-10 стран, указанных руководителями при ответе на вопрос: «Какие страны, за исключением страны происхождения, Вы считаете наиболее важными для общих перспектив роста в следующие 12 месяцев?»; объем выборки: Китай — 383; США — 275; Бразилия — 188; Индия — 176; Германия — 152; Россия — 101; Великобритания — 81; Франция — 66; Япония — 62; Австралия — 53 респондента.

Источник: 15-й Ежегодный опрос руководителей крупнейших компаний мира, проведенный PwC.

иная: эта страна важна для 37% опрошенных из развитых экономик по сравнению с 24%, представляющих растущие экономики.

Многие цели СЕО на 12 месяцев 2012 г. совпадают (рис. 6). Например, для большинства руководителей важной задачей является строительство производственных мощностей на ключевых рынках. В резуль-

тате расширения зарубежной экспансии Китай столкнулся с усилением конкуренции. Среди тех, кто указал Бразилию или Индию в качестве важных для перспектив роста, около трети назвали целью на 2012 г. организацию производства в этих странах; 31% планируют построить производственные мощности в России и 30% — в Китае. Такое же соотношение сохраняется и для

разработки продуктов; руководители ищут источники инноваций внутри своих ключевых рынков.

Восстановление объема прямых иностранных инвестиций (ПИИ) в 2010 г. подтверждает данную тенденцию.³ Приток инвестиций в Бразилию и Индонезию увеличился более чем в 2 раза с 2006 по 2010 г., а ПИИ в Китай и Россию выросли более чем на 70%. Вместе с тем приток ПИИ в зрелые экономики не изменился или, как в случае с Европейским союзом, резко сократился. В то время как объем ПИИ из стран — членов Организации экономического сотрудничества и развития (ОЭСР) сократился за данный период, их объем из Индии увеличился до 14,6 млрд долл., а из Китая вырос почти втрое и достиг 60,1 млрд долл.

Мы осуществляем крупные инвестиции в Северную Америку, Австралию и страны Азии. Если европейские страны прекратят проводить протекционистскую политику, то Европа также станет для нас привлекательным направлением. В целом я вполне уверен, что мы сможем поддерживать наш рост.

П. Чучотаворн, президент и исполнительный директор PTT Plc

Мы присутствуем в ключевых географических точках, что позволит нам предлагать клиентам глобальные услуги. Однако фокусируемся мы на клиентах с растущих рынков, поскольку там мы получаем больше прибыли. Но нельзя заниматься бизнесом, не имея связей с Европой или США. Существуют глобальные хабы деловой активности на растущих рынках, в Дубае, в Индии. В то же время вы не можете игнорировать Амстердам. Это глобальный европейский хаб, поэтому необходимо быть там.

Х. Хачем, исполнительный директор Agatex по Ближнему Востоку и Африке

Малайзия — отправная точка для запуска по-настоящему многонацио-

нального и многоязычного проекта, присутствующего на многих рынках.

Р. Роджан, исполнительный директор ASTRO Malaysia Holdings

ПИИ в страну, как правило, рассматриваются в качестве показателя операционной «приверженности» с потенциалом к созданию рабочих мест и передаче знаний. Поэтому рост объема ПИИ свидетельствует о наличии более тесных связей между странами по сравнению с обычной торговлей. При выборе приоритетных рынков руководители ориентируются на внутренний потребительский спрос (рис. 5). Мероприятия по интеграции продуктов, сервисных хабов и исследовательских центров, а также операционных процессов на каждом рынке являются результатом упомянутой выше приверженности.

Строить или покупать? Поглощения всегда играли важную роль в планах роста. В этом году поглощения, скорее всего, будут выступать частью стратегий компаний с развитых рынков, возможно отражая классическую консолидацию в зрелых экономиках: 15% респондентов из развитых экономик говорят, что сделки M&A обеспечивают основную возможность для роста их компаний (по сравнению с 10% опрошенных из растущих экономик). В 2011 г. CEO компаний из развитых экономик были активны в заключении сделок, при этом 26% из них заключали международные соглашения, однако они с большой вероятностью могли осуществлять и дивестиции. Результаты нынешнего опроса показывают небольшой спад активности в заключении международных сделок в 2012 г.: 28% CEO планируют осуществить зарубежные сделки в 2012 г. по сравнению с 34% в прошлом году (рис. 7).

Состав потенциальных компаний-покупателей становится все более разнообразным, как и география их целей. В то время как большинство трансграничных сделок продолжает осуществляться инвесторами либо из Северной Америки, либо

³ См.: OECD. 2011. *FDI in Figures*. October.

Вопрос: Какие действия по реструктуризации Вы планируете осуществить в ближайшие 12 месяцев?

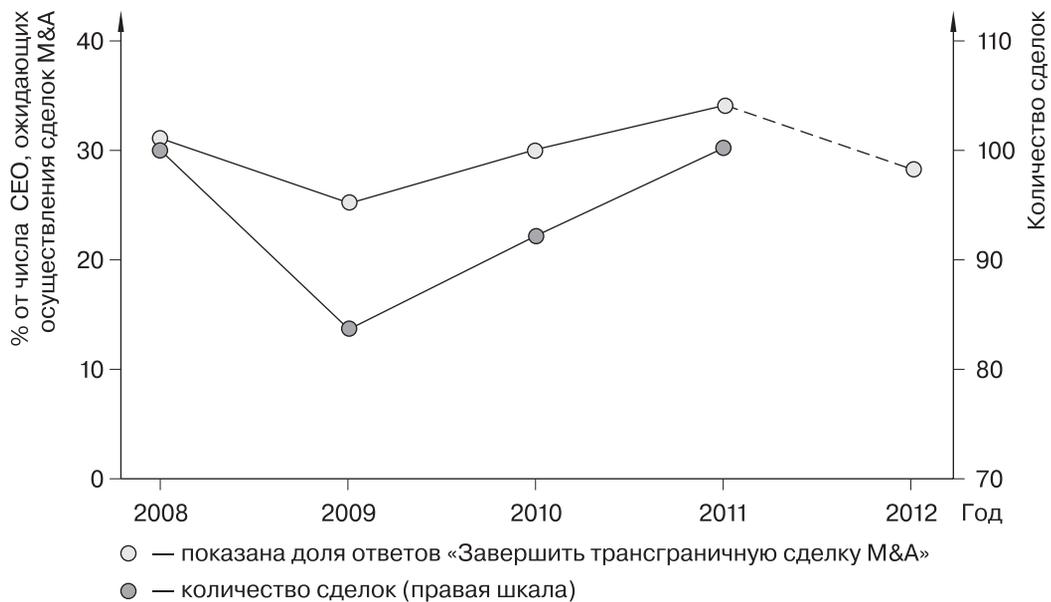


Рис. 7. В 2012 г. ожидается умеренный спад трансграничных сделок слияний и поглощений

Примечания: количество сделок показывает количество всех завершенных сделок с итоговой долей собственности не менее 20%; объем выборки в 2012 г. — 1258; 2011 г. — 1201; 2010 г. — 1198; 2009 г. — 1124; 2008 г. — 1150 респондентов.

Источник: 15-й Ежегодный опрос руководителей крупнейших компаний мира, проведенный PwC.

из Западной Европы, китайские компании, наряду с индийскими, также стали выступать в роли главных международных инвесторов, и эта тенденция сохранится. «Оценка компаний стала куда более привлекательной по сравнению с прошлым годом, — говорит А. Дж. Пирамал, исполнительный директор Piramal Group Ltd — Сегодня мы бы заплатили половину или одну треть от того, что пришлось бы заплатить за те же компании в прошлом году».

СЕО компаний стран Африки и Ближнего Востока больше других полны оптимизма относительно заключения сделок в 2012 г.: 40% ожидают завершить трансграничные сделки в течение предстоящих 12 месяцев. В последние годы зарубежные инвестиции в Африку из самых разных стран резко выросли. Основными их направлениями являются добывающая и нефтяная про-

мышленность, однако также усиливается интерес к туризму, телекоммуникациям и строительному сектору.

Поглощения — всегда рискованное предприятие, даже когда активы могут быть приобретены по кажущейся привлекательной цене. Тем не менее наше исследование показывает, что поглощения на растущих рынках — а именно этот тип поглощений наиболее популярен сегодня — являются особенно рискованными и имеют меньше шансов на успех даже для опытных организаторов сделок. По нашему опыту, около 50–60% сделок на растущих рынках, прошедших через процедуру due diligence, не удастся завершить.⁴ Трудности в про-

⁴ См.: PwC. 2012. *Levelling the Playing Field: Avoiding the Pitfalls of the Past When Doing Deals In Emerging Markets*.

Налоговые преимущества

Рыночные возможности, природные ресурсы, таланты... Все эти факторы имеют значение при принятии компаниями решений о том, где и как размещать свои операции. Однако налоги могут быть наиболее значимым фактором: 44% опрошенных СЕО охарактеризовали налоговую политику как «значимый фактор» при принятии решения о выборе места размещения за рубежом. И такие суждения не остаются незамеченными. Конкуренция между странами в области налоговой политики в целях привлечения иностранных инвестиций постоянно растет.

Бизнес, инновации и квалифицированные работники будут перемещаться в страны с налоговой системой, стимулирующей и создающей перспективы для экономического роста. В связи с высоким уровнем задолженности и дефицитов в развитых экономиках СЕО компаний уделяют большое внимание изменениям в налогообложении: 29% предполагают, что в результате они изменят свои стратегии роста, а 19% респондентов «в высшей степени обеспокоены» увеличением налогового бремени в тех странах, где они работают. Правительства продолжают работу по реформированию налоговых систем, чтобы помочь бизнесу расти, привлекать инвестиции и увеличивать занятость. Согласно исследованию «Уплата налогов 2012», проведенному PwC, Всемирным банком и МФК и оценивающему простоту уплаты налогов в 183 экономиках по всему миру, за последние семь лет более 60% экономик упростили процедуры уплаты налогов, проведя 244 реформы. В глобальном масштабе общая налоговая ставка уменьшилась с 2006 г. на 8,5%; время, необходимое для исполнения налоговых требований, сократилось более чем на один день в году (54 часа), а общее количество налоговых платежей снизилось на 5 единиц.*

* См.: *Paying Taxes 2012*. <http://www.pwc.com/gx/en/paying-taxes/index.jhtml>.

ведении оценки компаний на растущих рынках выступают наиболее частой причиной неудачи сделок. Например, в Китае быстрый рост и сильная конкуренция со стороны других потенциальных иностранных претендентов, развитие отрасли прямых частных инвестиций, а также конкуренция со стороны местных игроков повышают оценки. В ходе сделок в Индии наиболее часто встает вопрос установления партнерских отношений.

После слияния, для того чтобы получить положительный результат от сделки, компаниям-покупателям придется приобрести новые интеграционные компетенции в области проведения интеграции. По нашему мнению, более 10% завершённых сделок затем оборачиваются значительными проблемами. При рассмотрении десяти

публичных кейсов мы выявили, что проблемы, возникшие после заключения сделки, стоили покупателям в среднем 49% от их первоначальных инвестиций.

Модифицировать или экспортировать продукцию? Вопрос о том, как бизнесы достигают правильного сочетания местного/локального производства и международных цепей поставок для удовлетворения местных потребностей, также принципиален для роста на новых рынках. Естественно, стратегии различаются: для одних СЕО «местный» — значит домашний или региональный, для других — находящийся в тысячах миль от них. Однако в 2012 г. наблюдается отчетливая тенденция к децентрализации, созданию большего числа продуктов, разработка и производство которых более локализованы.

Для многонациональной компании, такой как Zurich, «создаваемые с нуля» проекты не являются оптимальными. Для того чтобы внести заметный вклад в деятельность группы, от них требуется много времени, поэтому мы выбираем другие альтернативы — партнерства и поглощения.

М. Сенн, исполнительный директор Zurich Financial Services Group

Мы расширили наши разработки в области персональных компьютеров и включили в них смартфоны, планшетные компьютеры и «умное» телевидение. Соответственно, у нас появилось больше пространства и ступеней для развития.

Я. Янжин, председатель Совета директоров и исполнительный директор Lenovo

«В развитии бизнеса мы традиционно начинаем со стандартного набора продуктов и адаптируем его к местным потребностям. Этот подход работал на протяжении многих лет, — говорит Л. Кампос, исполнительный директор SWIFT. — Но в Индии и Китае вам следует забыть о тех продуктах, которые у вас есть, и начинать с нуля: начинать с того, что им нужно, и оттапливаться от этого».

На каждом важном рынке, выделенном СЕО, большинство компаний избегает простой экспортной модели. Значительная часть, от 17 до 36%, заявляет, что они разрабатывают новые продукты специально для местных рынков (рис. 8). Баланс, естественно, меняется, поскольку компании все больше оперируют на различных рынках и учатся лучше их сегментировать. Преимущества (и издержки) управления одним и тем же брендом на различных рынках сравниваются с различиями в потребностях, культурах и ценовых ориентирах разных групп потребителей, и в большинстве случаев такой подход был признан неэффективным. Однако для того чтобы стать прибыльными, бизнесам, внедряющим локальные инновации, необходимо реализовать эффект масштаба, поэто-

му глобальные и региональные операции все еще играют важную роль в портфеле операций компании.

Акцент на сегментацию. СЕО намерены либо модифицировать, либо создавать новые продукты для конкретных рынков, удовлетворяющие предпочтения потребителей. Около 4 млрд человек проживают в странах, где доход на душу населения составляет 1000–4000 долл. в год. Этот широкий сегмент представлен «нарастающим средним» классом в Китае, Индии и других странах, что побуждает руководителей к фундаментальному переосмыслению бизнес-стратегий, которые были успешны на иных рынках.

«Предложения ценности» (value proposition) для стран, находящихся на верхушке мирового распределения доходов, в редких случаях удовлетворяют потребности этого «появляющегося среднего класса». Речь идет не только о продуктах, которые необходимо адаптировать или заново создать, но также о потенциале в области производства, распределения и маркетинга — иными словами, о бизнес-модели в целом.

Настоящая удача на любом растущем рынке — это попасть в основание пирамиды, потребительские сегменты «В» и «С» с доходом 8–12 тыс. долл. Так что мы изменили наши товарные предложения, наш подход и бизнес-модель, чтобы быть более сфокусированными на более приемлемых предложениях для данной группы потребителей, что открыло для нас огромные перспективы роста в Латинской Америке.

М. Уайт, председатель Совета директоров, президент и исполнительный директор корпорации DIRECTV Group Inc

Для достижения успеха необходимо понимать сегментацию потребителей и ее движущие силы. Категория — даже ценовая — не так важна, как решение специфического набора проблем потребителя, что не было сделано с помощью существу-

Вопрос: Какое из трех утверждений лучше всего описывает Ваш подход к развитию продуктов и услуг для каждой страны, в которой Вы планируете увеличить свою клиентскую базу?

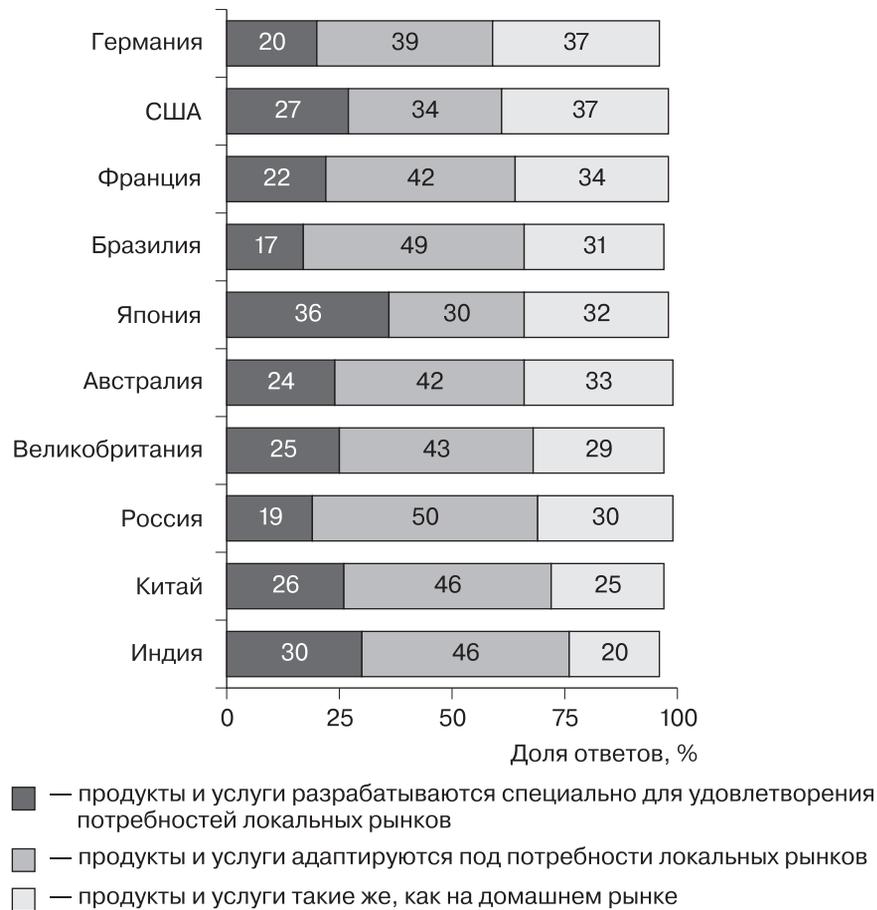


Рис. 8. Сдвиг от подхода экспорта на зарубежные рынки к удовлетворению локального спроса

Примечания: на рисунке показан топ-10 стран, указанных руководителями при ответе на вопрос: «Какие страны, за исключением страны происхождения, Вы считаете наиболее важными для общих перспектив роста в следующие 12 месяцев?»; объем выборки: Китай — 302; США — 195; Бразилия — 156; Индия — 139; Германия — 110; Россия — 88; Великобритания — 63; Франция — 50; Япония — 50; Австралия — 45 респондентов.

Источник: 15-й Ежегодный опрос руководителей крупнейших компаний мира, проведенный PwC.

ющих продуктов. Вајај, одна из лидирующих компаний в Индии по производству мотоциклов, недавно выпустила модель Вајај Вохер, нацеленную на потребителей, проживающих в сельской местности. Вохер предлагает функциональную выгоду повышенной грузоподъемности и хорошей проходимости по плохим сельским дорогам —

качества, особо значимые для сельских рынков.⁵ Вохер позиционировалась как спортивная модель мотоцикла, прямо нацеленная на покупателей-мужчин, обладающая мощным, спортивным дизайном

⁵ См.: PwC. 2012. *Profitable Growth For the Next 4 Billion*.

и высокими функциональными характеристиками, и стала историей успеха для Вајај.

Осуществление инноваций в разных сферах. Увеличение эффективности внедрения инноваций остается одним из главных стратегических приоритетов. Три из четырех респондентов в 2012 г. планируют изменить объем исследований и разработок и инноваций, из них 24% ожидают «значительных изменений».

Отчасти это связано с постоянно расширяющимся понятием «инновации». Руководители компаний из отраслей, находящаяся во власти прорывных изменений, требуют радикальных инноваций; в случае если их бизнес не сможет быстро создать новый продукт, который потребители будут покупать, они не выживут. Однако понятие «инновации» означает не только изменения в конечном продукте или услуге — сейчас в некоторых случаях оно также предполагает снижение затрат осуществляемых процессов или формирование стратегических альянсов для сотрудничества. Каждый аспект бизнеса является полем для «игры по правилам» с целью обновения.⁶

Нам пришлось заново разработать технологию предоплаты для телефонов с целью возможности использования мелких платежей. Нам пришлось создать беспроводные технологии, которые могли бы обеспечить правильный перевод средств, снижение затрат и предоставить абонентам возможность иметь на счете столько минут, сколько им нужно в определенный период времени.

Х. А. Зобель де Айяла, президент и исполнительный директор Ayala Corporation

Мы вполне преуспели в этом и считаем, что стратегия, используемая на развивающихся рынках, дает нам производственные технологии и зна-

ния, которые мы затем можем применить на уже существующих крупномасштабных производствах на развитых рынках Америки или Западной Европы.

М. Таман, председатель Совета директоров и исполнительный директор Owens Corning

Конечно, мы видим разницу между поколениями, в частности, с точки зрения построения социальных сетей и использования технологий, поэтому применяем различные способы, чтобы услышать наших клиентов и адаптировать свои действия для удовлетворения уникальных потребностей различных групп.

Р. У. Фергюсон, младший президент и исполнительный директор TIAA-CREF

Если не происходит роста объема производства, то необходим рост создаваемой ценности, а для достижения этого необходимо предложить рынку инновационные решения, продукты, материалы. Поэтому в нашей компании мы уделяем значительно больше внимания инновациям.

А. Р. Аморим, председатель Совета директоров и исполнительный директор компании Corticeira Amorim SGPS SA

В этом году поддержание возможностей для осуществления инноваций является первостепенным приоритетом для руководителей, что подтверждается результатами последних глобальных опросов руководителей, проведенных PwC. Безусловно, это отражает ускорение технического прогресса во многих отраслях. Все чаще инновационность воспринимается как ключевой дифференцирующий фактор деятельности. По словам Луизы Хелены Траяно Инасио Родригес, исполнительного директора ритейлера Magazine Luiza SA из Бразилии, «сегодня все является предметом купли-продажи. Это и качество услуги, и цена. Но существуют две вещи, которые будут выделять вашу компанию или ваш про-

⁶ См.: *Caught in the Crossfire* — опрос 65 руководителей на тему инновационных стратегий и ожиданий, проведенный PwC в 2009 г.

фессиональный профиль: отношения с клиентами и инновации».

Руководители в сфере страхования и управления активами наиболее склонны выделять инновации в бизнес-моделях, часто за счет использования достижений в области новых технологий. Их клиенты генерируют большое количество информации, которую они теперь могут собирать. Анализ же этих данных побуждает компании обращаться к бизнес-моделям, основанным на цепях поставок, все больше использующим цифровые технологии. Так, более глубокое понимание поведения потребителей, основанное на ставших теперь доступными данных, может изменить, например, механизмы разработки клиентской политики со стороны страховых компаний.

СЕО компаний из сферы коммуникаций, а также индустрии развлечений и медиа — отраслей, столкнувшихся с крайне быстрыми изменениями, — наиболее активны на всех направлениях, независимо от того, концентрируют они усилия на осуществлении инноваций для существующих продуктов или создании совершенно новых продуктов в рамках новых моделей (рис. 9). Отметим, впрочем, что интенсивность конкуренции продолжает расти практически во всех отраслях, в частности благодаря роли Интернета в трансформации наших возможностей. Инновации и конкуренция все чаще выходят за пределы отраслевых границ. Как отмечает Ф. Гонсалес, председатель Совета директоров и исполнительный директор банка Banco Bilbao Vizcaya Argentaria (BBVA) SA, «наши будущие конкуренты — не традиционные банки, а крупные технологические компании».

Респонденты из отраслей, зависимых от инноваций на протяжении всей своей истории, так и остаются наиболее открытыми для использования инновационных подходов. Треть руководителей из фармацевтической и химической отраслей, а также отраслей, использующих передовые технологии, ожидают «значительных изменений» в способностях осуществления

НИОКР и инноваций в своих компаниях. Это связано с тем, что окончание срока действия патентов и низкая продуктивность НИОКР влекут за собой нестабильность выручки большинства крупных компаний. Фармацевтический бизнес был одним из первых, переместивших некоторые свои исследовательские ресурсы в быстро растущие экономики в Азии. Общий уровень затрат на НИОКР в Азии превзошел уровень ЕС, и Goldman Sachs прогнозирует, что, вполне возможно, он превзойдет уровень США до 2020 г., по большей части благодаря быстрому темпу роста в Китае.⁷

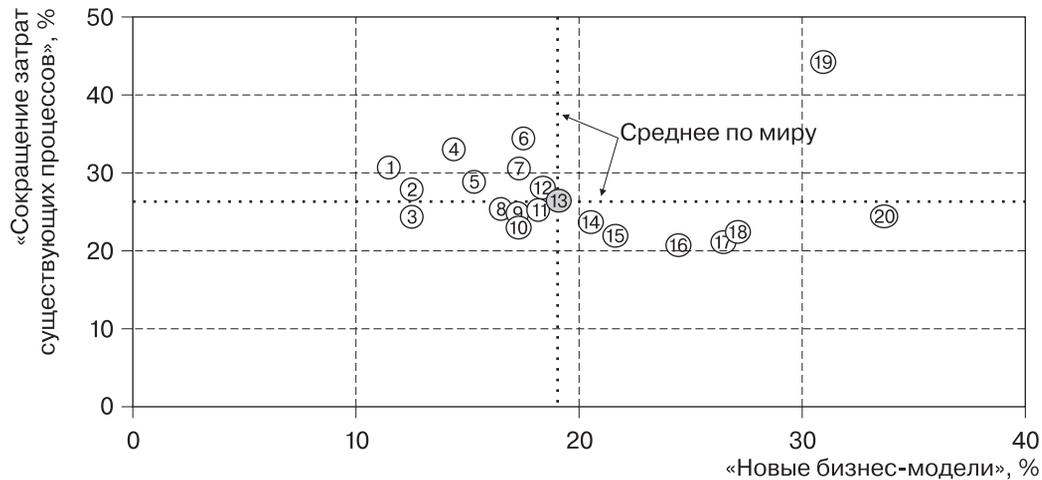
Хотя наиболее важные исследования и разработки по-прежнему осуществляются компаниями в рамках своих домашних рынков, они все чаще начинают перемещать некоторые способности на новые приоритетные рынки. Согласно последнему отчету Бюро экономического анализа США расходы зарубежных филиалов американских МНК на исследования и разработки в 2009 г. выросли до 15,6% от общего объема расходов на исследования и разработки по сравнению с 12,5% в 1999 г.⁸ Изменения в бюджетах на исследования отчасти обусловлены рыночными факторами, поскольку МНК стремятся закрепиться в странах с быстро растущими экономиками, но вместе с тем являются и результатом увеличивающихся научных и технических возможностей в зарубежных странах. «Нам потребуется еще 5–7 лет для того, чтобы достичь уровня инновационности западных компаний, — заявил Б. Кальяни, президент и управляющий компании Bharat Forge Ltd, — но мы наверняка это сделаем».

По данным СЕО, большинство инноваций, созданных в растущих экономиках, в дальнейшем перемещается на другие

⁷ См.: Gilman D. 2010. *The New Geography of Global Innovation*. Goldman Sachs.

⁸ См.: Barefoot K., Mataloni R. 2011. *Operations of US Multinational Companies in the United States and Abroad*. Bureau of Economic Analysis, USA.

Вопрос: В какой степени Вы меняете акценты в инновационном портфеле своей компании в указанных двух направлениях?



- | | |
|--|---|
| ① — банковский сектор и рынки капитала | ⑪ — химическая промышленность |
| ② — бизнес- и профессиональные услуги | ⑫ — лесная, целлюлозно-бумажная и упаковочная |
| ③ — здравоохранение | ⑬ — в среднем по миру |
| ④ — автомобилестроение | ⑭ — строительство и инжиниринг |
| ⑤ — транспорт и логистика | ⑮ — управление активами |
| ⑥ — металлургия | ⑯ — фармацевтика и науки о жизни |
| ⑦ — промышленное производство | ⑰ — страхование |
| ⑧ — розничная торговля | ⑱ — технологии |
| ⑨ — производство потребительских товаров | ⑲ — коммуникации |
| ⑩ — индустрия гостеприимства | ⑳ — индустрия развлечений и медиа |

Рис. 9. Многие отрасли сталкиваются со значительной необходимостью как процессных, так и радикальных инноваций

Примечания: показана доля ответов «значительное увеличение акцента»; объем выборки — все респонденты.

Источник: 15-й Ежегодный опрос руководителей крупнейших компаний мира, проведенный PwC.

рынки. «На мой взгляд, интересно то, где создаются инновации и куда они перемещаются, ситуация в мире полностью изменилась, в частности, это касается и нашей компании, — отмечает Б. Дюперро, президент и исполнительный директор компании Marsh & McLennan Companies Inc — С классической точки зрения инновации присущи развитым странам. Мы брали идеи и перемещали их в развива-

ющиеся страны. Сейчас у них равные шансы или, может, даже больше вероятность того, что инновационные идеи придут из развивающихся стран, где сейчас разворачиваются основные события, где потребность предлагать большую ценность за меньшие деньги еще выше. На сегодняшний момент мы получаем столько же идей, скажем, из Китая и Индии, сколько раньше из США и Европы».

Устойчивость к глобальным потрясениям и региональным рискам

В глобальном мире даже локализованный кризис в конечном итоге отразится на экономиках всех стран — этому нас научил кризис 2008 г.

Л. Х. Т. Игнасио Родригес, исполнительный директор Magazine Luiza SA

Сегодня потребность в сценарном планировании гораздо выше, чем несколько лет назад. Также выросла потребность в специализированных управленческих интерфейсах, которые руководители высшего звена могли бы использовать для понимания рисков.

Н. МакКинстри, исполнительный директор и председатель Совета директоров Wolters Kluwer

В настоящий момент «домашним заданием» является улучшение нашей подготовленности. Что я имею в виду? По существу, мы должны поддерживать способность быстро реагировать в непредсказуемой, постоянно меняющейся обстановке.

Ж. Хернади, председатель Совета директоров и исполнительный директор MOL Plc

Разлив нефти на платформе BP в Мексиканском заливе, который произошел в прошлом году, заставил многие компании вновь поставить вопрос о том, является ли риск-менеджмент одним из тех направлений деятельности, которые компания осуществляет лишь потому, что нам говорят, что это следует делать, или это наш выбор?

Р. О'Брайен, президент и исполнительный директор Newmont Mining Corporation

СЕО компаний утверждают, что в этом году они менее сфокусированы на изменении подходов к риск-менеджменту по сравнению с другими приоритетными направлениями, такими как стратегии управления талантами или изменения в организационной структуре. Значительные защитные

меры уже приняты: балансы улучшились, сформированы денежные резервы. Теперь риски предприятий стали чаще обсуждаться на советах директоров.

Д. Папалексопулос, исполнительный директор компании TITAN Cement SA (Греция), так описал изменения в подходах к риску, произошедшие в период после 2008 г. во многих компаниях: «Раньше наш риск-менеджмент и планирование сценариев развития основывались на предположении, что внешняя среда будет меняться постепенно. Однако, как показали события последних двух лет, это не так. Поэтому теперь риск-менеджмент учитывает вероятность возникновения более экстремальных условий, а наш Совет директоров стал более вовлеченным в процесс планирования рисков компании».

Происходит улучшение понимания специфических и развивающихся рисков на различных рынках, а также того, как локальный риск может увеличиться до размеров глобального. И все же скорость, с которой разворачиваются события, порождающие риски, и распределение их воздействия на бизнес по различным категориям все увеличиваются. 56% руководителей признались в том, что за последние 12 месяцев кризис суверенного долга в Европе оказал влияние на финансовые результаты деятельности их бизнеса, 29% отметили влияние землетрясения и цунами в Японии, а 21% — политические беспорядки на Ближнем Востоке.

Ключевые изменения в операциях уже усилили организационную устойчивость. Так, после землетрясения и цунами в Японии руководители компаний из Азиатско-Тихоокеанского региона сфокусировались на улучшении способности компаний оперативно реагировать на шок в цепи поставок.⁹ Они стали искать новые географические площадки для размещения операций и укреплять свои здания и сооружения.

⁹ См.: APEC: The Future Redefined — опрос бизнес-лидеров из 21 страны Азиатско-Тихоокеанского региона, проведенный PwC (ноябрь 2011 г.).

Согласно опросу, проведенному PwC в июле 2011 г., изменения в логистике поставок и планировании непредвиденных затрат в сети поставщиков характеризуются бизнес-лидерами как имеющие решающее значение для управления будущими потрясениями.¹⁰

СЕО компаний также понимают, что быть готовыми к неожиданностям — значит обращать внимание на последствия сбоев в бизнесе. Данный подход может вывести дискуссии о рисках на стратегический уровень. Исходя из нашего опыта в ситуации, когда акцент делается на подготовке ответной реакции на последствия сбоев в бизнесе, основные дискуссии возникают между сотрудниками, вовлеченными в формирование стратегии, операции, риск-менеджмент, антикризисное управление и управление устойчивостью бизнеса. Напротив, акцент на оценке вероятности конкретных рисков, как правило, остается более теоретическим по сути и скорее является предметом внимания риск-менеджеров, а не тех функциональных подразделений, которым придется реагировать на потрясения.

Региональные проблемы выявляют региональные риски

Ядерная катастрофа на «Фукусиме» и политические волнения в Северной Африке и на Ближнем Востоке оказали прямое воздействие на глобальные цепи поставок.

Р. Грубе, председатель Совета директоров и исполнительный директор Deutsche Bahn AG

Мы стали гибче размещать наши активы и операции, таким образом, чтобы контролировать затраты, с учетом не только предсказуемых бизнес-циклов, но и непредсказуемых макроэкономических изменений.

Ю. Карвинен, исполнительный директор Stora Enso Oyj

¹⁰ См.: *Post 3.11 Japan: Global Community's Perspective* — специальный опрос руководителей крупнейших компаний мира, проведенный PwC (июль 2011 г.).

Мы, конечно, много инвестируем в области, близкие к регулированию. Если взглянуть на сферы финансов, риска и соответствия требованиям, то они являются для нас областями самого быстрого роста. Мы много вкладываем в укрепление наших ресурсов и способностей, чтобы взаимодействовать с регуляторами на должном уровне, потому что для нас это — стратегический вопрос.

Т. Туам, исполнительный директор группы Prudential Plc

Невозможно далее анализировать одну страну в отдельности. Все страны являются частью единого контекста, поэтому все, что происходит внутри одной группы стран, определенным образом отразится на всем мире.

Лаэрсю Хосе де Лусена Косентино, исполнительный директор TOTVs SA

Под поверхностью разворачивающегося экономического кризиса сохраняется глубокая общественная озабоченность проблемами устойчивого развития и окружающей среды. Она никуда не уходит!

Д. Папалексупулос, исполнительный директор TITAN Cement SA

Риск глобальной экономической волатильности является общей угрозой так же, как и сохраняющаяся неопределенность на рынках, выступающая результатом замедленного роста и повышения бюджетных долгов и дефицитов во многих развитых странах: эту проблему обозначили более половины СЕО, независимо от того, в какой стране они находятся. «Экономический кризис длится уже четвертый год, и ни одна из европейских стран еще не оправилась от экономического спада и не уверена, что скоро сделает это. Сравним это с Азиатским экономическим кризисом, начавшимся в 1997 г. К 2001 г. или 2002 г. большинство азиатских стран рассчиталось по своим долгам с МВФ и Японией», — отметил П. Чучотаворн, президент и исполнительный директор компании РТТ Plc, Таиланд.

Сравнение того, как руководители воспринимают угрозы для их бизнеса, дает некоторое представление о рисках, являющихся наиболее важными в различных регионах (рис. 10). Ведь бизнес, действующий глобально, вынужден иметь операционные стратегии, которые учитывают и реагируют на самые разные риски.

Западная Европа: акцент на уровень налогообложения и стабильности финансового рынка. 75% опрошенных СЕО западноевропейских компаний обеспокоены нестабильностью на рынках капитала. Также 3/4 озабочены реакцией правительства на бюджетный кризис. Соответственно, 70% считают, что обеспечение стабильности в финансовом секторе должно быть первоочередным приоритетом для правительств их стран. Причем стабильность подразумевает необходимость сохранения последовательности в правилах регулирования финансового сектора.

Центральная и Восточная Европа: акцент на валютные курсы и коррупцию. Это две серьезные угрозы для бизнес-лидеров в странах Центральной и Восточной Европы, о чем свидетельствует тот факт, что руководители компаний из данного региона чаще выражали озабоченность этими проблемами, чем в среднем по миру. Как и в случае с руководителями компаний из Азиатско-Тихоокеанского региона, проблемы, связанные с адаптацией к быстро меняющемуся потребительскому спросу, также являются очень распространенными.

Северная Америка: акцент на ограничение государственных расходов и недостаток необходимого уровня навыков. Подобно СЕО европейских компаний многие СЕО в Северной Америке полагают, что ключевой угрозой выступает рост государственных долгов и дефицитов, однако они менее обеспокоены увеличением налогового бремени и нестабильности на рынках капитала. В наименьшей степени их беспокоят угрозы инфляции и протекционизма.

Азиатско-Тихоокеанский регион: акцент на нестабильность национальной

валюты и цены на энергоносители. Колебания курсов валют являются одной из главных экономических и политических угроз для СЕО компаний из этого региона, которые более других озабочены инфляцией. Нехватка работников с нужными умениями, повышение налогового бремени и растущие цены на энергоносители становятся потенциальными препятствиями для реализации планов по расширению бизнеса.

Латинская Америка: акцент на неразвитую инфраструктуру. СЕО компаний из Латинской Америки видят угрозу для роста в состоянии инфраструктуры. Соответственно, они обращаются к правительствам для принятия мер по решению данной проблемы. Коррупция и чрезмерное регулирование также выделяются в качестве потенциальных барьеров для бизнеса.

Ближний Восток и Африка: акцент на нехватку квалифицированных кадров и коррупцию. Доступность работников с ключевыми навыками является главной проблемой на Ближнем Востоке, в то время как для руководителей в Африке — самом оптимистичном регионе с точки зрения перспектив экономического роста в 2012 г. — наибольшую озабоченность вызывает целый ряд потенциальных угроз, в особенности чрезмерное регулирование и коррупция.

Все большую часть времени я уделяю политикам и самой политике, что является символом настоящего времени. Я слышу то же самое от моих коллег-руководителей по всему миру. Кажется, что сегодня больше, чем когда-либо, государственная политика вращается вокруг бизнеса, и мы все должны выступить и быть услышанными. Следует убедиться в том, что все понимают, в чем мы нуждаемся, чтобы создавать рабочие места, расти и быть конкурентоспособными на международном уровне.

*Д. Р. Оберхельман, председатель
Совета директоров
и исполнительный директор
Caterpillar Inc*

Если в какой-то момент времени мы страдаем от неопределенности относительно того, какими будут наши налоги или какие-либо неналоговые платежи (отчисления), или в стране меняются инвестиционные условия, то это вызывает увеличение рисков. Это в свою очередь повышает стоимость капитала и влечет за собой уменьшение объема реинвестируемых средств, которые в дальнейшем могли бы дать больше налогов для этих стран. Таким образом, в долгосрочной перспективе правительства этих стран могут столкнуться с отсутствием реинвестирования, рабочих мест и экономических выгод — всего того, что можно было бы получить в долгосрочной перспективе.

Т. Альбанезе, исполнительный директор Rio Tinto

Я был в Уганде три месяца назад, когда там происходили гражданские беспорядки, но мы больше опасаемся коррупции. Я хочу быть уверен в том, что мы работаем в обстановке, где можно заниматься бизнесом, не платя никому под стол.

Х. Хачем, исполнительный директор Aramex по Ближнему Востоку и Африке

Проблема талантов

Люди моего поколения в течение следующих 10 лет будут выходить на пенсию, их останется совсем немного, и тогда все начнут бороться за ограниченную группу опытных специалистов в горнодобывающей промышленности. Но мы реально осознаем, что можем выйти за пределы нашего сектора, например нанимая инженеров-механиков или работников из сферы автомобильной промышленности — тех, кто хорошо знаком с функционированием промышленных предприятий.

Т. Альбанезе, исполнительный директор Rio Tinto

Интересно то, что среди западных компаний способность нанимать,

развивать и удерживать таланты в развивающихся экономиках стала основным критерием конкурентной дифференциации.

М. Деккерс, председатель Совета директоров Bayer AG

Теоретически в наше время подбор компаний подходящего кандидата на должность должен являться очень простой задачей. В мире никогда не было такого количества образованных людей, как сейчас. Кроме того, работодателям никогда не было проще, чем сейчас, получить онлайн-доступ к этому обширному пулу работников. Высококвалифицированные кадры очень мобильны. Помимо этого развитие сетевых технологий позволяет выполнять гораздо больше задач удаленно или вообще использовать аутсорсинг.

Реалии, однако, иные. Китайская компания-автопроизводитель присутствует на ярмарках вакансий в Германии, хотя Китай сам ежегодно выпускает большое количество дипломированных инженеров. Уровень безработицы устойчиво высок в США и странах Европы, особенно среди молодежи, при этом бизнес озабочен тем, что он не может привлечь представителей поколения «Миллениум», привычных к цифровым технологиям, чтобы они строили карьеру в их отраслях. На Ближнем Востоке и в других регионах слишком большое количество высокообразованных граждан в принципе остается вне состава рабочей силы. «Раньше люди искали работу, а сейчас компании ищут таланты», — отметил Э. Карамеркан, президент и исполнительный директор группы компаний Eczacıbaşı Group AS.

Это кризис нехватки талантов. Это сложная и удручающая проблема, ощущающаяся по всему миру. Обозначим ее масштаб: число СЕО, занимающихся изменениями стратегии управления талантами, больше, чем их число, вовлеченное, например, в адаптацию подходов к риск-менеджменту (см. рис. 4). При этом 23% опрошенных СЕО ожидают «серьезных изменений» в управлении талантами. Нехватка

Возможности и риски вдалеке от дома

Поскольку СЕО компаний ищут возможности для роста за пределами знакомых рынков, им необходимо адаптировать практики управления рисками. Экономические, социальные и политические условия изменяются в зависимости от страны, и более тонкое понимание того, как эти факторы будут формировать бизнес-среду, имеет решающее значение для выявления новых возможностей и управления непредвиденными рисками.

Многие политические, регулятивные и налоговые риски предсказуемы. В развивающихся странах решения, движущие рынок, зачастую принимаются государственными чиновниками с понятными политическими мотивациями, чьи полномочия при этом известным образом ограничены.

Так, одна европейская фирма, работающая в Латинской Америке, была предупреждена об ухудшении политической ситуации и репатриировала вложенный в страну капитал, перейдя на местное финансирование до момента девальвации валюты. Это ситуация «выигрыш — выигрыш», поскольку предпринятые меры позволили компании избежать потерь и продолжить деятельность в стране.

Даже непредсказуемыми рисками можно управлять. Нельзя предвидеть, когда произойдет стихийное бедствие или разразятся социальные волнения, но можно предсказать, какие рынки являются наиболее уязвимыми к таким потрясениям и как лица, принимающие решения, наиболее вероятно будут действовать в данной ситуации. Владение ситуацией и планирование могут гарантировать предсказуемость влияния потрясений на балансовые отчеты, цепи поставок и рыночный спрос.

Поскольку многие руководители стремятся к росту на новых рынках, они обращают особое внимание на риски, связанные с выходом на такие рынки. Они, однако, недооценивают риски, связанные с работой на развитом, «старом» рынке, полагаясь на то, что у них есть «хорошие люди на месте событий и хорошая доля рынка». Однако наряду с политической, экономической и социальной средой деловая среда на развитых рынках также быстро меняется. Бизнес-лидеры должны постоянно возвращаться к фундаментальному вопросу: «Как должны развиваться мои практики ведения бизнеса, чтобы получать прибыль от потока изменений, происходящих по всему миру?»

Крупнейшие развивающиеся рынки — Бразилия, Россия, Индия и Китай — иллюстрируют данный принцип. В настоящее время многие крупные МНК рассматривают присутствие в этих странах как обязательное условие конкурентоспособности. Вместе с тем, как мы видели в последнее время, угрозы для политического лидерства или изменения в его характере, разоблачение коррупции и должностных преступлений, а также ощущаемые экономические угрозы из-за рубежа могут иметь серьезные негативные последствия для локальной (местной) бизнес-среды. Первопроходцы и те, кто понимает происходящие перемены в этих странах, будут иметь существенные преимущества, в то время как неприятные сюрпризы ждут тех, кто вышел на рынок позднее или не был подготовлен к череде изменений, происходящих на этих рынках. Например, одна фирма, увидевшая появление рынка для своих услуг после вступления Китая в ВТО в 2005 г., выкупила долю своего партнера по совместному предприятию и быстро открыла офисы в городах внутренних провинций Китая, некогда закрытых для иностранных фирм. Инвестиции значительно увеличили знание о ней («корпоративный профиль») среди стейкхолдеров на уровне местных и центрального правительств, и информация о ее бренде быстро распространилась на прибыльном рынке. Напротив, опоздание с выходом на рынок Латинской Америки привело один банк к неудаче в попытке добиться доминирования на рынке, где уже был в разгаре этап консолидации.

То, что справедливо для риска, справедливо и для возможностей. В то время как деловые конкуренты фокусируются на успешных предприятиях вчерашнего дня, руководители компаний могут использовать более глубокое понимание политических, социальных и экономических тенденций для определения возможностей роста завтрашнего дня.

работников с нужными умениями выступает главной угрозой для расширения бизнеса.

Дефицит талантов и кадровые несоответствия оказывают влияние на прибыль. Каждый четвертый CEO заявил, что не смог использовать рыночные возможности или был вынужден отменить или отложить стратегическую инициативу из-за проблем с талантливыми работниками (рис. 11). Каждый третий обеспокоен тем, что нехватка работников с нужными умениями повлияла на способность компании эффективно осуществлять инновации. «Во всем мире почти 15% инвестиций, вкладываемых в энергетику, не оправдали себя или были потеряны из-за отсутствия подходящих кадров», — заявил Ж. Хернади, председатель Совета директоров и исполнительный директор компании MOL Plc.

Поскольку компании конкурируют в борьбе за таланты, в большинстве отраслей существуют вызовы в найме сотрудников. Кроме того, на некоторых рынках и в ряде отраслей присутствует проблема удержания работников. CEO предпринимают различные меры для решения данных проблем. По словам А. Костина, президента и председателя правления ОАО «Банк ВТБ», «в некоторых странах мы сталкиваемся с постоянной нехваткой, например, риск-менеджеров, специалистов по рознице или местных финансовых экспертов, обладающих нужной квалификацией. Иногда решением становится перемещение работников из других филиалов банка».

При этом предпринять серьезные шаги по реструктуризации бизнеса специально для того, чтобы ликвидировать проблему нехватки талантов, собирается меньшинство CEO. Например, в вопросе формирования рабочей силы для своих компаний

в будущем треть или даже меньше руководителей компаний ожидают значительных изменений, таких как покупка других компаний с целью приобретения необходимых талантов, поиск партнерств для получения доступа к нужным навыкам или перемещение деятельности в регионы с большим количеством талантливых кадров. Несколько больше CEO (38%) намерены осуществлять значительные инвестиции в технологии, для того чтобы обойти проблему нехватки кадров.

В некоторых областях наш рост был определенно медленнее, чем хотелось бы, особенно в областях, требующих новых компетенций, — бизнес-аналитике или IT-технологиях, — потому что мы не смогли достаточно быстро привлечь, нанять и обучить нужное количество сотрудников.

Э. Грин, исполнительный директор Logica Plc

Самой большой проблемой для роста компании Adescoagro стало рекрутирование правильных людей, которые бы управляли ее операциями.

М. Бош, исполнительный директор Adescoagro SA

Сейчас мы начали привлекать людей с техническими способностями напрямую из учебных заведений, но учебных заведений в области горного дела и горных инженеров немного, а спрос на них все увеличивается.

Р. О'Брайен, президент и исполнительный директор Newmont Mining Corporation

Наем талантов. Руководители CEO из всех отраслей отмечают, что становится сложнее нанимать сотрудников. Особенно остра данная проблема для основанных на знаниях отраслях, таких как фармацевтика

Вопрос: Оказала ли нехватка талантов влияние на рост и прибыльность Вашей компании за последние 12 месяцев каким-либо указанным образом?

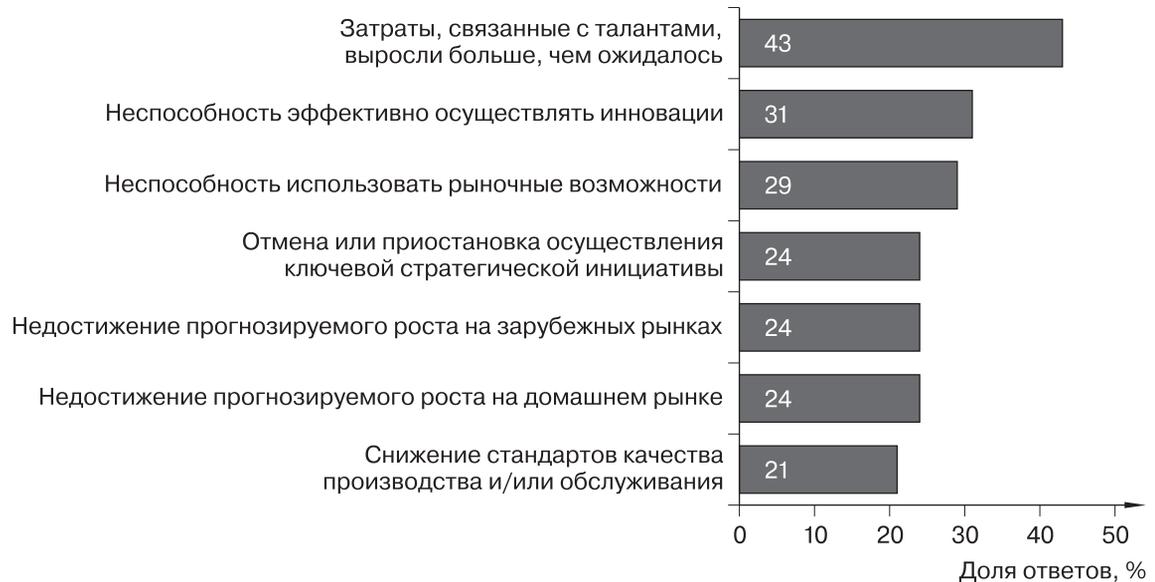


Рис. 11. Нехватка талантов влияет на затраты, а также является причиной упущенных возможностей

Примечание: объем выборки — 1258 респондентов.

Источник: 15-й Ежегодный опрос руководителей крупнейших компаний мира, проведенный PwC.

и науки о жизни, высокие технологии, а также в тяжелой промышленности (например, промышленное и автомобильное производство) (рис. 12).

Существует острая потребность в технологически квалифицированных кадрах, способных управлять все более усложняющимся производством. Прогноз роста спроса на специалистов в сфере производства составляет более 4% в год во всех экономиках (пика, более чем 10%, этот показатель достигнет в развивающихся странах к 2020 г.).¹¹

Даже в такой отрасли, как банковское дело, в которой сокращается большое количество работников, все еще сохраняется потребность в поиске нужных людей. Банки стран с развитыми рынками кон-

курируют не только друг с другом, но и все более амбициозными и хорошо капитализированными конкурентами из стран с быстро развивающейся экономикой.¹² В этих странах также существует нехватка специфических навыков в сфере финансовых услуг, например управляющих частными инвестициями или актуариев. В 2012 г. число руководителей банков, планирующих увеличить количество работников (48%), почти в два раза превышает количество тех, кто собирается их сократить (26%) (рис. 13).

Идея о том, что банкам нужны типичные, консервативные работники, больше неактуальна. Если в будущем мы действительно хотим быть кон-

¹¹ См.: World Economic Forum. 2011. *Global Talent Risk*.

¹² См.: PwC. 2011. *Securing the Talent to Succeed: Making the Most of International Mobility in Financial Services*. November.

Вопрос: В Вашей отрасли нанимать сотрудников стало сложнее, легче или ситуация не изменилась?

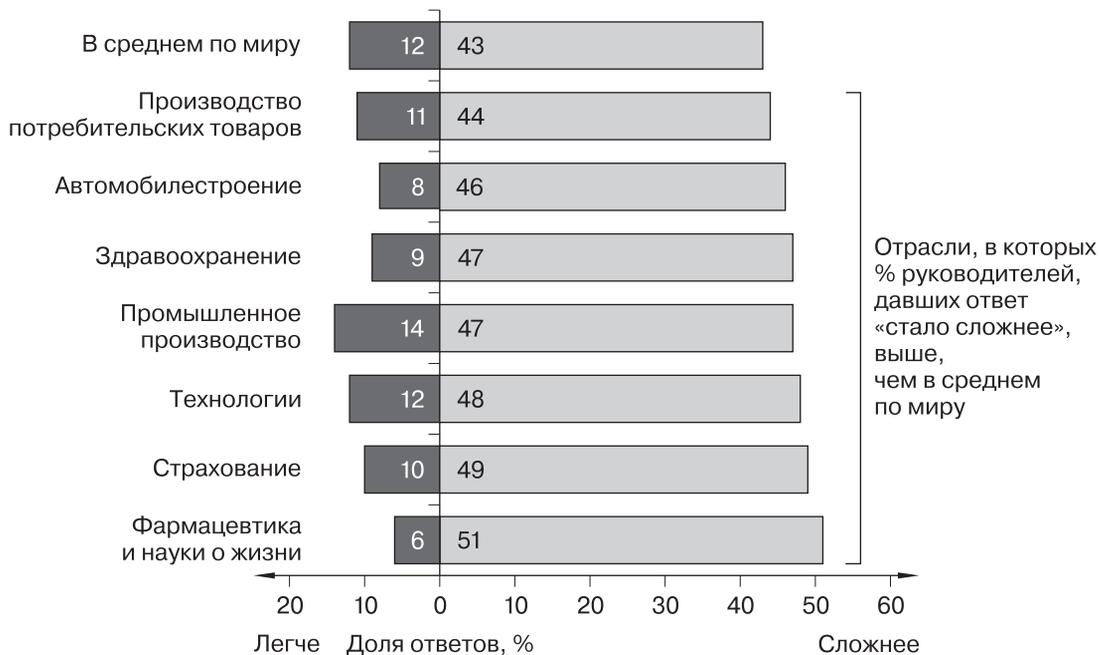


Рис. 12. Независимо от отрасли и требований наблюдается нехватка кадров

Примечания: ответы «ситуация не изменилась» на рисунке не показаны; объем выборки — все респонденты.

Источник: 15-й Ежегодный опрос руководителей крупнейших компаний мира, проведенный PwC.

курентными, нам необходимо обновить квалификацию сотрудников, и именно на этом этапе появляются таланты.

Ф. Гонсалес, председатель Совета директоров и исполнительный директор банка Banco Bilbao Vizcaya Argentaria (BBVA) SA

Таланты как стратегический актив. СЕО полны решимости действовать стратегически в управлении работниками и планировать свои будущие потребности. До сих пор существовало допущение о том, что анализ рынка как элемент стратегического плана имеет первостепенное значение, а то, как бизнес «пополняет» свои ресурсы для его выполнения, выступает в качестве проблемы, решаемой во вторую очередь. Сейчас ведущие компании смо-

трят за рамки бюджета на следующий период, чтобы планировать свои потребности в талантах. Для того чтобы снизить нехватку талантов и иметь представление об изменении в потребности в талантливых работниках, необходимо проведение анализа в рамках долгосрочной стратегии.

Для такой страны, как Индия, поиск талантов является важнейшей стратегической задачей. В стране чрезвычайно не хватает талантов. Коэффициент текучки кадров на двузначном уровне. Наблюдается большой разрыв между квалификацией специалистов, которые выпускаются из технических институтов, и потребностями отрасли.

Б. Каляни, председатель Совета директоров и управляющий директор Bharat Forge Ltd

Вопрос: Какие изменения в численности персонала Вашей компании в глобальном масштабе Вы ожидаете в следующие 12 месяцев?

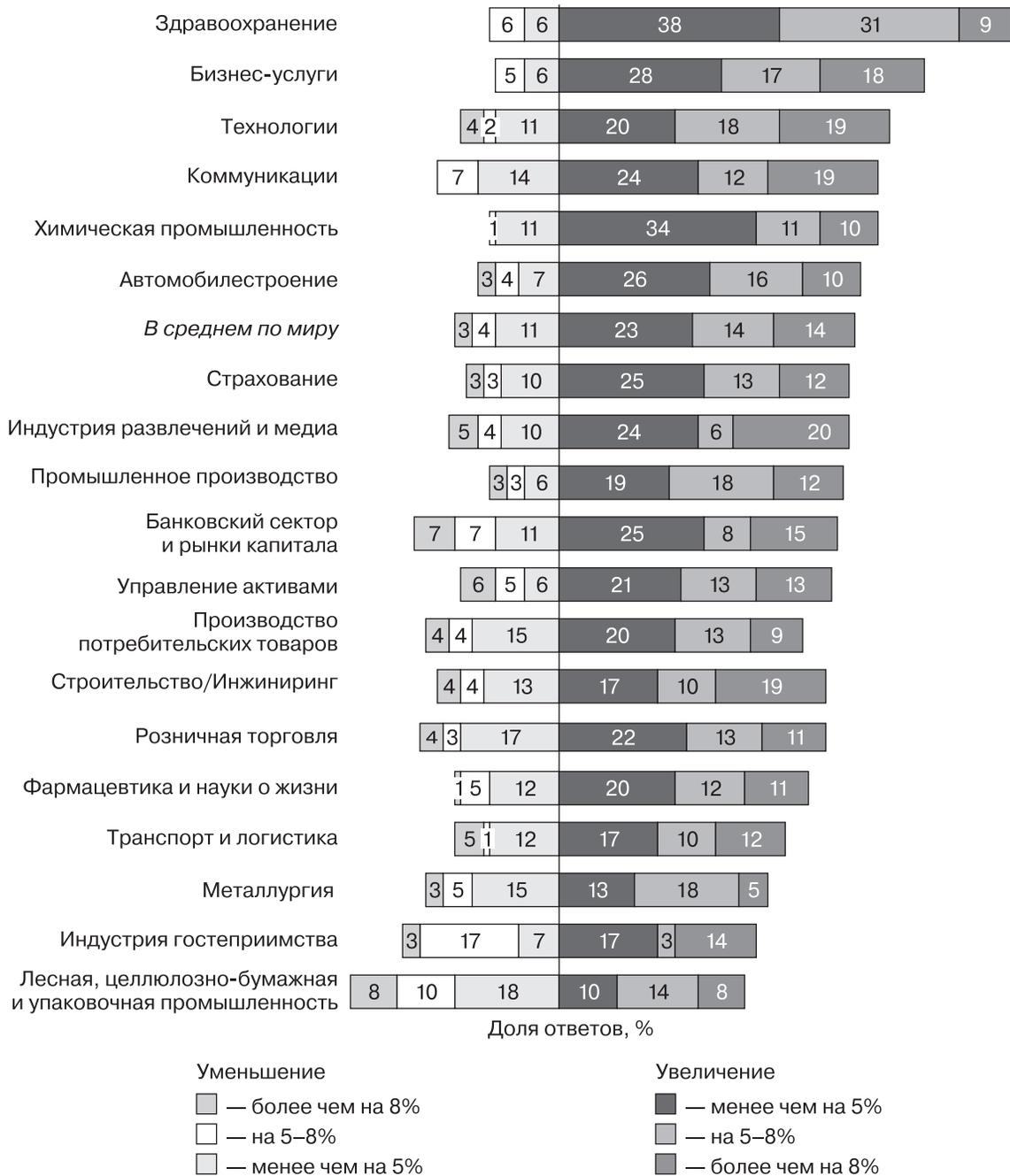


Рис. 13. Половина CEO ожидает увеличения численности персонала своих компаний в 2012 г.

Примечания: ответы «останется без изменений» не показаны; объем выборки — все респонденты. Источники: 15-й Ежегодный опрос руководителей крупнейших компаний мира, проведенный PwC.

Вопрос: Насколько для Вас важно, принимая решение, обладать информацией по каждой из указанных областей, связанных с талантами? Насколько адекватна информация, которую Вы получаете по важным для Вас областям?



Рис. 14. Исчерпывающую информацию о своих работниках получает меньшинство CEO

Примечание: объем выборки — 1258 респондентов.

Источник: 15-й Ежегодный опрос руководителей крупнейших компаний мира, проведенный PwC.

В качестве одной из мер все больше руководителей интегрируют вопросы управления персоналом и бизнес-планирования на высшем уровне компании: 79% CEO отмечают, что руководитель отдела HR или сотрудник, занимающий подобную должность, входит в число их прямых подчиненных (причем у большинства опрошенных не более десяти таких подчиненных).

Кроме того, CEO стараются лучше понять масштаб и эффективность своих инвестиций в таланты. Производительность и трудовые затраты остаются важными показателями; они являются показателями, которые инвесторы, кредиторы и сами компании используют для бенчмаркинга прогресса своей деятельности (или его от-

сутствия). Во многих отраслях подобный инструментарий в значительной степени стандартизирован и поэтому легок в применении. Тем не менее для многих руководителей его недостаточно (рис. 14). Такие показатели хороши для демонстрации состояния бизнеса по отношению к аналогам в текущий момент времени, но не показывают, достаточно ли организация инвестирует в сотрудников для создания роста в будущем.

Данные показатели не могут выделить нехватку работников с нужными умениями и идентифицировать ключевые должности, которые влияют на ускоренное создание ценности; они также не измеряют степень вовлеченности сотрудников и

результаты командной работы — два аспекта, действительно важных для инвестирования в осуществление инноваций. Нужные показатели намного сложнее разработать, что и является одной из причин того, почему они остались без внимания и почему на сегодняшний момент многие руководители серьезно озабочены проблемой талантливых кадров.

Если сейчас мы не займемся подготовкой и обучением людей, то нехватка профессионалов может повлиять на рост.

*Л. Х. де Лусена Косентино,
исполнительный директор
TOTVs SA*

Посмотрим правде в глаза. В следующие 5–7 лет 80 миллионов из поколения «бэби бумеров» уйдут на пенсию, и их должны заменить 40 миллионов представителей «поколения X». Соотношение — два к одному, поэтому лучше развивать следующее поколение сейчас, если вы хотите быть готовы к этому переходу.

*М. Уайт, председатель Совета
директоров и исполнительный
директор The DIRECTV Group Inc*

Обычно мы нанимали людей в середине их карьеры, но в последние несколько лет мы также активизировали вербовку в кампусах колледжей.

*Р. У. Фергюсон, младший
президент и исполнительный
директор TIAA-CREF*

Развитие талантов. Частая смена места работы — привычное явление во многих странах и на всех уровнях компаний. Опрос 2010 г., проходивший в Китае среди менеджеров среднего и высшего звена, показал, что 2/3 из них получили по крайней мере одно предложение о смене работы в течение последних 18 месяцев и почти половина — 46% — перешли на новую должность с более чем 30%-м увеличением оплаты труда.¹³ Во всем мире ситуация с

лояльностью сотрудников к работодателю меняется. Например, в ходе глобального опроса выпускников только 18% представителей поколения «Миллениум» заявили о том, что намерены и в дальнейшем работать у своего нынешнего работодателя.¹⁴

Данной тенденции хотелось бы противостоять многим руководителям. Две трети из опрошенных СЕО полагают, что, вероятнее всего, в ближайшие три года талантливый сотрудник появится в результате продвижения внутри компании. Хотя наем сотрудников со стороны приносит различные выгоды, потери в производительности и времени, связанные с уходом ценного сотрудника, а также расходы, связанные с переподготовкой нового, начинают все больше учитываться. Так, 21% СЕО отмечают, что информация, доступ к которой они получают за счет текучести кадров, не является пригодной, а 47% хотя и получают некую полезную информацию, желают большего. «Мы должны развивать наши собственные таланты, — сказала Н. МакКинстри, председатель Совета директоров и исполнительный директор Wolters Kluwer. — Зачастую это очень трудно — взять людей со стороны для работы в компании и получить от них нужный результат за короткий период времени».

Однако для лучшего развития талантов руководители компании должны понимать — то, что работает на одном рынке, может не сработать на другом. Например, программы наставничества очень популярны в одних странах, а в других абсолютно недействительны. Причина заключается в том, что коучинг воспринимается по-разному в различных культурах. Даже компании, которые пользуются уважением за свои практики развития сотрудников, переосмысливают глобальные стра-

¹³ См.: *Talent Environment Index*. MRI China Group.

¹⁴ См.: *Millennials at Work: Shaping the Workplace* — опрос, проведенный PwC среди 4300 выпускников в возрастной категории до 31 года (декабрь 2011 г.).

Будущее вовлеченности сотрудников

Анализ вовлеченности сотрудников может показать бизнес-лидерам четкую связь между степенью вовлеченности и улучшением показателей деятельности компании, таких как удержание работников или те усилия, которые сотрудники компании прикладывают сверх минимально необходимого уровня. Главная задача — согласовать стратегию компании и вовлеченность сотрудников и таким образом понять способность организации получать преимущества от использования вовлеченности сотрудников так, чтобы это напрямую влияло на выполнение ее бизнес-планов.

Исследование компании Corporate Executive Board показало, что сотрудники, которые наиболее привержены своей организации, прилагали к работе на 57% больше усилий, а вероятность их ухода из компании была на 87% ниже, чем у сотрудников, которые считали себя не вовлеченными в работу компании.* В то же время в период недавнего экономического спада в исследовании, проведенном PwC, было обнаружено, что степень вовлеченности наиболее продуктивных сотрудников уменьшилась более резко, чем всех работников в среднем.**

Именно поэтому дальновидные компании идут дальше. Они стараются обладать четким представлением о ключевых позициях внутри их бизнеса — тех ролях, которые создают (или разрушают) непропорциональную долю ценности бизнеса. Также они применяют технологии получения и глубинного анализа данных (data mining) и прогнозное моделирование, чтобы понять глубинные принципы привлечения персонала, его найма и производительности. Среди них:

- анализ коэффициента удержания для каждого сотрудника, измеряющего вероятность того, что работник уволится из компании в следующем году;
- анализ исследований вовлеченности работников для определения препятствий для достижения высокой производительности определенных групп работников, а также тех осязаемых улучшений, которые могут положительно влиять как на вовлеченность сотрудников, так и на результаты их деятельности;
- акцент на прямом рыночном влиянии, которое оказывает вовлеченность сотрудников на такие показатели результативности деятельности, как удовлетворенность клиентов и качество продукции.

* См.: Corporate Executive Board. 2010. The role of employee engagement in the return to growth. *Bloomberg Businessweek* (August).

** См.: PwC. 2011. *Saratoga Global Survey*.

тегии управления талантами и адаптируют их к различным рынкам.

Сейчас мы гораздо больше инвестируем в переподготовку работников. Мир так быстро меняется, что недостаточно всего один раз в жизни сходить в учебное заведение.

*Х. А. Зобель де Айяла,
председатель Совета директоров
и исполнительный директор
Ayala Corporation*

Мы ежегодно обучаем около 10 тыс. новичков в более чем 25 профессиональных областях.

Р. Грубе, председатель Совета директоров и исполнительный директор Deutsche Bahn AG

Мы уже радикально изменили подход, развивая глобальные процессы обучения и отбора потенциальных кандидатов, и начиная с 2012 г. будем отправлять их на год за гра-

Вопрос: Какая из перечисленных групп представляет наибольшую обеспокоенность с точки зрения найма и удержания?

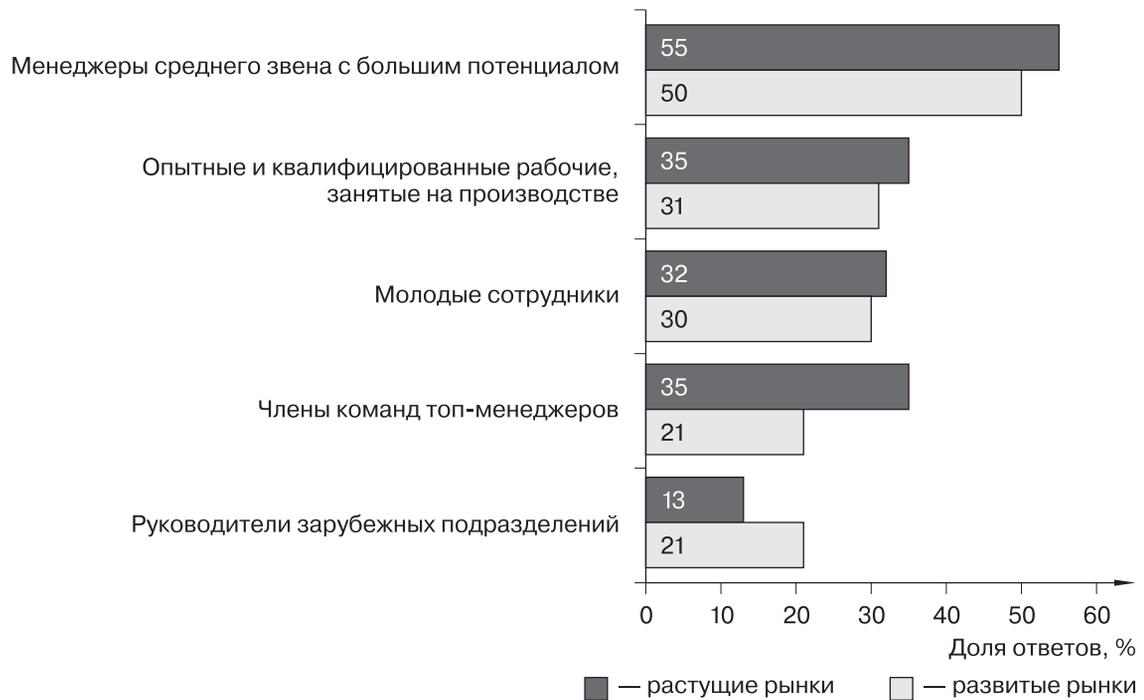


Рис. 15. Предмет наибольшей заботы для CEO — найм и удержание средних менеджеров с большим потенциалом

Примечания: респонденты могли выбирать более одного варианта ответа; объем выборки — все респонденты (соответственно, 621 и 637 человек).

Источник: 15-й Ежегодный опрос руководителей крупнейших компаний мира, проведенный PwC.

ницу для приобретения опыта работы.

*Й. Коно, президент
и исполнительный директор
The Norinchukin Bank*

Разнообразие является неотъемлемой частью всего, что мы делаем, поскольку для достижения успеха работники компании ASTRO должны соответствовать ее месту на рынке.

*Р. Роджан, исполнительный
директор ASTRO Malaysia
Holdings*

Сплочение организации. Во всех отраслях и регионах CEO больше всего опасаются потерять менеджеров среднего звена с большим потенциалом (рис. 15).

Такие операционные менеджеры часто находятся ближе всех к меняющемуся потребительскому спросу, а также отвечают за реализацию стратегических решений. Это одна из причин того, почему в некоторых компаниях формальное планирование преемственности начинает идти вглубь организации. Все больше организаций прилагают усилия по выявлению талантливых менеджеров в начале их карьеры и созданию специальных ресурсов для их развития.

Такие будущие лидеры должны будут отражать мир, в котором они действуют. «Эволюция команд руководителей высшего звена продолжится. Я думаю, что в перспективе люди вынуждены стать бо-

лее глобально ориентированными. Они должны будут понимать взаимосвязи во всем мире. Это станет ключевым моментом», — отмечает Ф. Уильям Макнабб III, председатель Совета директоров, президент и исполнительный директор Vanguard Group Inc.

Люди хотят вносить свой вклад. Они хотят быть услышанными независимо от размера компании, в которой они работают.

*Д. С. Глейзер, президент группы
и операционный директор
Marsh & McLennan Companies Inc*

Речь идет не о выборе между молодым или старым сотрудником, развивающимся миром или развитым. Наиболее важным критерием отбора, который мы использовали при формировании нашей команды младших менеджеров, была максимизация разнообразия мышления.

*Ю. Карвинен, исполнительный
директор Stora Enso Oyj*

Перемещение талантов. Во всех отраслях большинство СЕО предпочли бы, чтобы местными отделениями компании управляли местные кадры. На сегодняшний момент на новых рынках 29% старших менеджеров переведены из стран, где располагается головной офис компании. В идеальной же ситуации только 18% СЕО заявили, что все равно продолжили бы перевод своих топ-менеджеров из штаб-квартир компаний. В быстрорастущих экономиках подбор местных кадров на руководящие позиции становится все труднее. Иностранцы МНК остаются желанными работодателями, но на сегодняшний момент лучшие профессионалы в Индии и Китае среди прочих имеют гораздо больше возможностей в местных МНК. Эти группы компаний предлагают возможность управлять растущим, глобальным бизнесом, а их компенсационные пакеты все больше соответствуют западным. В 2007 г. 41% высококвалифицированных китайских работников предпочитали работать на западные МНК, в то время

как 9% — на китайские компании. В соответствии с данными Corporate Executive Board ко второму кварталу 2010 г. количество специалистов, предпочитающих работать в МНК, возросло до 44%, однако и число желающих работать на китайские компании также увеличилось — до 28%.¹⁵

В то время как 53% руководителей ожидают, что им придется перемещать опытных сотрудников с домашнего рынка на новые рынки, с тем чтобы заполнить нехватку работников с нужными умениями (рис. 16), кратковременные обратные трансферы лучших сотрудников с развивающихся рынков на развитые для приобретения опыта тоже могут выступать в качестве эффективных мер удержания и развития работников. Сейчас компании все чаще используют преимущества краткосрочных назначений для решения проблемы нехватки работников с нужными умениями на приоритетных рынках, а также минимизации издержек, связанных с долгосрочными назначениями. В ситуациях, когда сотрудник или кандидат не хочет переезжать, можно использовать режимы длительных командировок или гибких по графику местных командировок, часто внутри региона.

Мы стараемся избежать заграничных назначений только для того, чтобы заполнить нехватку сотрудников, но иногда без этого не обойтись.

*М. Деккерс, председатель Совета
директоров Bayer AG*

Лидерство и потребности в Китае значительно отличаются от ситуации в Индии, Бразилии, Канаде и Европе. Необходимо, чтобы таланты обладали региональной спецификой, и это то, над чем мы работаем. Это серьезный вызов, поскольку на некоторых из этих рынков у нас уверенный рост и мы новички. Так что мы сталкиваемся с проблемами, как объяснить нашим

¹⁵ См.: The Battle for China's Talent. 2011. *Harvard Business Review* (March). Анализ проведен Corporate Leadership Council.

Вопрос: Как Вы оцениваете приводимые утверждения, связанные с планами по развитию рабочей силы в глобальном масштабе в следующие три года?

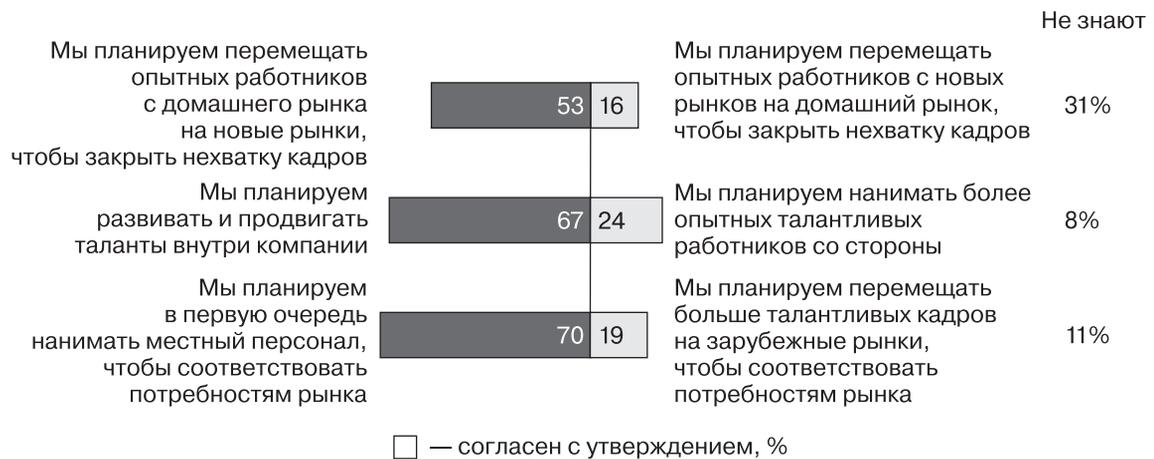


Рис. 16. CEO более сфокусированы на рекрутинге местных талантов, их развитии и продвижении внутри компании

Примечание: объем выборки — 1258 респондентов.

Источник: 15-й Ежегодный опрос руководителей крупнейших компаний мира, проведенный PwC.

новым лидерам, что именно мы хотим, чтобы они делали и знали.

Д. Р. Оберхельман, председатель Совета директоров и исполнительный директор Caterpillar Inc

Мы уже прошли этап, когда происходили перемещения сотрудников из центра компании на периферию. Сейчас мы находимся на этапе, когда люди приходят в центр с периферии. Третий начнется в 2012 г., когда люди будут перемещаться между разными точками нашего присутствия для компенсации нехватки талантов.

Ф. Стараче, исполнительный директор Enel Green Power SpA

Я ищу людей, мыслящих глобально, со способностью предвидеть перемены и умением принять их. Я также уделяю большое внимание характеру. Хороший характер, честность, постоянство в поведении — вот что мы ищем.

М. Сенн, исполнительный директор Zurich Financial Services Group

Я лично уделяю этому большое количество времени. Например, я анализирую результаты деятельности 200 наших лучших сотрудников три раза в год.

Д. Коут, председатель Совета директоров и исполнительный директор Honeywell

Шесть лет назад был основан корпоративный университет «ВТБ». С тех пор он стал неким трамплином в продвижении по карьерной лестнице для многих менеджеров среднего звена.

А. Костин, исполнительный директор ОАО «Банк ВТБ»

Все это — часть более широкой тенденции, которую мы наблюдаем: бизнес уделяет все больше внимания существующему пулу талантливых работников и стремится вырастить свой собственный, увеличивая число корпоративных университетов. В регионах, где существует наиболее острая потребность в кадрах, возникает все больше работодателей, берущих на себя решение проблемы нехватки талантов. Все

больше компаний, как, например, Infosys в Индии, осуществляют интенсивную подготовку сотрудников в собственных кампусах.

Не во всех странах согласны с такими тенденциями. Некоторые утверждают, что прямое участие бизнеса в образовании приводит к превалированию кратковременной ориентации, а не к созданию широкой образовательной базы для лучшего обучения людей в долгосрочной перспективе. Однако появляется все больше примеров государственно-частного партнерства, когда бизнес играет более активную стратегическую роль в сфере образования. Приведем в качестве примера P-Tech, высшую школу с 6-летним обучением, которая в значительной степени была создана IBM International Foundation. В ней студенты могут получить диплом и степень младшего специалиста по компьютерным наукам и смежным областям, а также приобрести первый опыт работы с IBM.¹⁶

Что дальше?

В прошлом процесс восстановления после экономического спада был довольно простым; бизнес смотрел вперед, изучал тренды и конкурентную ситуацию и планировал ответные действия. То время ушло. За три года финансового кризиса неопределенность и волатильность стали определяющими факторами ожиданий.

Тем не менее меняющиеся условия ведения бизнеса предлагают и определенные возможности. Подъем растущих экономик, все увеличивающаяся мобильность товаров, капитала и в особенности людей, наряду с ускорением технологического прогресса во многих отраслях, создают основу для гораздо большего оптимизма относительно перспектив бизнеса по сравнению с тем, что можно увидеть в сегодняшних

заголовках. За последние несколько лет CEO приобрели новый опыт и теперь лучше подготовлены для прямой борьбы с растущими рисками.

Поэтому мы видим больший уровень уверенности руководителей в способности их компаний к собственному росту, нежели в вероятности общего экономического роста в мире. Также это объясняет, почему они считают, что главный вызов сегодня — то, насколько компания способна быть локальной в своей глобальной стратегии. Глобальные основания будущего роста находятся на местных рынках, и бизнес планирует использовать эти возможности, как только мы оправимся от последствий нынешнего периода экономической волатильности.

Поскольку компании планируют рост на приоритетных рынках в долгосрочной перспективе, мы полагаем, что результаты нашего исследования будут широко использованы бизнесом не только в 2012 г., но и позже. На основе мнений и комментариев CEO мы выделили восемь вопросов, ответы на которые могут помочь бизнес-лидерам достичь баланса, необходимого для роста бизнеса в наше волатильное время.

1. *Насколько локальна Ваша глобальная стратегия роста?* CEO отходят от образа мышления, ориентированного на осуществление экспортной деятельности, и уделяют больше внимания местным рынкам. Более 70% руководителей планируют увеличить клиентскую базу на приоритетных рынках. Конкуренция будет жесткой, особенно на географически отдаленных и непохожих рынках. Традиционный способ разработки глобальной стратегии и ее применения к операциям, возможно, придется заменить на использование более гибкой стратегии, адаптируемой на местном уровне.
2. *Как Вы устанавливаете баланс между глобальными способностями и локальными возможностями?* Руководители развивают новые способности на приоритетных рынках и разрабатывают

¹⁶ О партнерстве бизнеса и правительства в сфере образования и других областях см.: PwC. 2012. *Taking Responsibility: Government and the Global CEO*.

Инвестиции в развитие работников

Скорее всего, проблема нехватки работников с нужными умениями еще нескоро исчезнет. С развитием экономики должны развиваться и работники. Это задача для руководителей, которые осознают, что таланты жизненно важны для конкурентоспособности в условиях, когда успех в бизнесе в большей степени опирается на знания и способность осуществлять инновации. Треть опрошенных СЕО считают, что снижение инновационной активности выступает следствием существенных ограничений в наличии талантов. Это также является проблемой для правительств, которые все чаще осознают необходимость конкуренции за таланты. Индия и Китай вложили значительные средства в повышение навыков и расширение доступа к образованию. Кроме того, они возвращают свои диаспоры студентов и предпринимателей, мотивируя их возвращаться в страну. Сингапур и Малайзия применяют сложные, долгосрочные подходы для привлечения высококвалифицированных иностранцев в целях развития их экономик; Великобритания реформирует систему налоговых льгот на исследования и разработки для создания стимулов к тому, чтобы инновационный бизнес оставался в стране. В целом политики видят влияние мобильности талантов на экономическую конкурентоспособность и, соответственно, все больше стран принимают меры по привлечению и удержанию талантов.* Это, вероятно, будет еще больше способствовать глобальной мобильности талантов, что в свою очередь повлияет на бизнес-стратегии управления талантами.

До определенного момента иммиграция и налоговые реформы будут в какой-то степени ликвидировать нехватку квалифицированных кадров, однако в долгосрочной перспективе МНК должны отойти от частных, несистемных решений и начать создавать центры для воспитания и развития навыков и управленческих талантов, в которых они нуждаются. Вот почему ведущие компании работают на перспективу и выстраивают партнерские отношения с правительствами и фондами для инвестирования в развитие трудовых ресурсов.

Большинство СЕО считают, что бизнес играет важную роль в развитии и укреплении профессиональных способностей за пределами их собственных компаний, 78% отмечают, что они напрямую инвестируют в развитие работников, чуть более половины говорят о том, что вкладывают средства в системы официального образования и программы профессионально-технической подготовки, а также программы переподготовки уже существующих работников.

* Согласно работе Papadetriou D., Somerville W., Tanaka H. 2008. *Talent in the 21st Century Economy* (Migration Policy Institute) количество стран, намеренных «систематически поощрять мобильность талантов», выросло всего с нескольких в 2001–2002 гг. до более 20 в 2008 г.

подходы, гарантирующие, что их глобальные умения скорее поддерживают, нежели определяют операционные структуры местного уровня. Каждый пятый опрошенный СЕО планирует внедрять инновации локально на значимых рынках; более трети намерены расши-

рить предоставление внутренних услуг в компании. Необходимо будет определить правильный масштаб операций, для того чтобы перенести выгоды глобальной организации на локальный уровень ведения бизнеса и поддерживать прибыльность.

3. *Соответствует ли Ваша стратегия управления талантами росту?* Так как руководители все больше используют новые подходы к решению проблемы нехватки талантов, необходимо сменить ориентированные на затраты показатели, связанные со стратегией управления талантами, на показатели, связанные с рентабельностью инвестиций. Две трети опрошенных СЕО ждут от менеджеров отделов персонала релевантных данных и их анализа для того, чтобы разработать и реализовать инвестиционные решения, связанные с кадрами. Осуществление стратегического планирования человеческими ресурсами поможет руководителям выйти за рамки сегодняшней нехватки талантов и понять потребности в талантах, необходимых для реализации бизнес-планов. Около 20% руководителей предполагают, что для ликвидации нехватки работников с нужными компетенциями они будут вынуждены осуществлять поглощения или вступать в партнерские соглашения. Эту цифру можно считать консервативной оценкой, принимая во внимание степень сложности тех проблем, с которыми сталкивается бизнес в вопросах талантов.
4. *Ваши инновации создают для клиентов ценность или просто предлагают что-то новое?* Когда речь заходит о создании инноваций на местных рынках и для местных рынков, первостепенным является вопрос о создании ценности, которой ожидают потребители. От 20 до 30% СЕО утверждают, что создают продукты специально для приоритетных рынков. Важность правильной сегментации будет все увеличиваться как на региональном и национальном, так и на городском или даже местном уровне. Также все более важной будет конфигурация операций компании таким образом, чтобы обслуживать эти сегменты. Это означает, что помимо непосредственного дизайна продукта необходимо учитывать также и такие факторы, как производство, сбыт и маркетинг.
5. *Учитывают ли Ваши стратегические планы то, каким образом придется реагировать на самые серьезные последствия, с которыми Вы можете столкнуться?* Диапазон проблем, названных СЕО, отражает разнообразие источников рисков: например, 25% руководителей «чрезвычайно озабочены» тем, что нестабильность на рынках капитала отразится на бизнесе. Количество потенциальных рисков и их взаимосвязанность создают трудности для прогнозирования того, где и когда произойдет то или иное событие. Компании, однако, могут лучше справляться с неопределенностью и использовать более стратегический подход к риску, фокусируясь на возможных последствиях потрясений для их бизнеса, независимо от причин их возникновения.
6. *Реагируете ли Вы на потребности и давление со стороны тех сообществ, в которых Вы осуществляете свои операции?* Опрошенные нами СЕО осознают, что для устойчивого роста бизнеса необходимо тесное взаимодействие с местным населением, правительственными структурами и бизнес-партнерами, а также осуществление инвестиций в местные сообщества. Это может означать разработку программ профессионального обучения на рабочих местах, помощь в управлении ресурсными ограничениями или участие в решении проблем здравоохранения. Например, более 60% СЕО планируют в течение следующих трех лет увеличить инвестиции в поддержание здоровья своих работников.
7. *В каких областях лежат наибольшие возможности для взаимодействия бизнеса и правительства?* Соответствие требованиям большого количества регуляторов, в частности на специфических рынках, является самой сложной задачей для большинства компаний, поэтому руководители постоянно указывают на чрезмерное регулирование как на основную угрозу для роста их бизнеса.

Однако взаимозависимость успехов частного и государственного секторов становится все сильнее. Около половины СЕО считают квалификацию рабочей силы и развитие инфраструктуры приоритетными задачами для их правительств, а восемь из десяти полагают, что их бизнес играет важную роль в развитии рабочей силы помимо своих собственных сотрудников. Такие области, как инфраструктура, образование, защита интеллектуальной собственности, здравоохранение и стандарты регулирования, являются основными сферами для укрепления сотрудничества между частным и государственным секторами. Эффективные партнерские модели — улучшенная коммуникация.

8. *Адаптируете ли Вы свои модели управления в соответствии с меняющимися ожиданиями акционеров?* Организация будущего, скорее всего, будет подотчетна различным группам акционеров с разных рынков. Необходимо адаптировать модели корпоративного управления, начиная с построения процесса поиска и воспитания лидеров, отвеча-

ющих потенциальному спросу в будущем. Это ключевая область интереса в глобальном масштабе: 53% СЕО озабочены вопросами подбора и удержания менеджеров среднего звена с высоким потенциалом, а также стремятся строить более разнообразные команды лидеров.

Благодарности

Авторы исследования признательны Network Leadership Team (Дэннису М. Найли (Dennis M. Nally), Роберту Моритцу (Robert Moritz), Иэну Пауэллу (Ian Powell), Норберту Винкельюхану (Norbert Winkeljohann), Силасу Янгу (Silas Yang)) за неоценимые идеи и поддержку.

Ключевые контакты

Контакты для более подробной информации о содержании опроса: София Ламбин (Sophie Lambin), Director of Global Thought Leadership, sophie.lambin@uk.pwc.com; Сюзанна Сноуден (Suzanne Snowden), Global Thought Leadership Team, suzanne.snowden@uk.pwc.com.