



# Искусство правильных решений 2019

Постигаем процесс принятия эффективных  
корпоративных решений

**Audit / Tax / Advisory**

**Smart decisions. Lasting value.**



# Содержание

---

Добро пожаловать в «Искусство правильных решений»	2
Эксперты	4
Почему разнообразие — это не только правильно, но и эффективно	6
В фокусе: Карлос Вивес	10
В фокусе: Duplays	17
Crowe 100	20
Введение	21
Наш подход к методологии	22
Рэнкинг эффективности принятия решений Crowe 100	24
Как сбалансировать риски	26
В фокусе: GoSpace	30
В фокусе: Lionel	38
Формула успеха компаний биотеха	40
В фокусе: Loccioni	42

Добро пожаловать  
в «Искусство  
правильных решений»»





Помогать клиентам принимать правильные решения, которые приносят долгосрочную ценность, — суть делового предложения Crowe. В сеть Crowe входят фирмы из более чем 130 стран по всему миру, и в каждой из них работают люди, которые ежедневно посвящают себя реализации этой задачи.

Надежный и эффективный процесс принятия решений жизненно необходим для успешного ведения бизнеса. Тем не менее, при принятии важных решений все компании сталкиваются с трудностями. Мы надеемся, что, узнавая как можно больше о процессе принятия правильных решений, мы сможем свести к минимуму такие трудности и превратить этот процесс из непонятного искусства в популярную научную дисциплину.

Поэтому мы продолжаем изучать и анализировать факторы, способствующие принятию правильных решений, чтобы дать руководителям компаний важные и действенные советы. «Искусство правильных решений» — это важный результат вложенных нами сил, и мы с радостью делимся им с вами.

За два года своего существования «Искусство правильных решений» стало самым исчерпывающим исследованием процесса принятия корпоративных решений в мире. Это первый в своем роде материал, который вносит вклад в глубокое понимание этой стремительно развивающейся и динамичной области исследований. Мы используем широкий подход к предмету нашего исследования, включающий в себя анализ уникальных данных, качественный анализ и рассмотрение практических примеров из жизни.

Мы также обратились за помощью к признанным авторитетам Crowe и международным экспертам, список которых в этом году пополнили ведущие ученые, предприниматели и даже звезда колумбийской эстрады и телевидения.

В «Искусстве правильных решений» мы также представили наш собственный рейтинг эффективности принятия решений, в котором на основе анализа данных по отраслям и регионам компании со всего света были проранжированы в зависимости от качества принимаемых ими корпоративных решений с учетом четырех критериев: «Рост», «Разнообразие», «Смелость», «Новаторство».

Прошлогоднее исследование заложило прочный фундамент для понимания процесса принятия правильных решений и того, каким образом они создают долгосрочную ценность. В этом году мы совершили ряд новых захватывающих открытий в этой области. Среди них то, как Разнообразие способствует принятию эффективных решений и взрывному развитию бизнеса, как риск мотивирует принимать Смелые решения и внедрять Инновации, а также почему отрасль биотехнологий задает мировые стандарты принятия правильных решений.

В результате становится совершенно ясно — нельзя обеспечить долгосрочную ценность, не принимая правильных решений, и мы в Crowe с большим воодушевлением продолжаем вносить свой вклад в обсуждение этого вопроса на благо всех заинтересованных сторон.

Дэвид Мэллор  
Главный исполнительный директор Crowe Global

# Эксперты



**Уэйн Кларк**

партнер-учредитель,  
The Global Growth Institute

Уэйн Кларк является партнером-учредителем института The Global Growth Institute, базирующегося в Великобритании и Нидерландах. С 2007 по 2012 годы он был управляющим и международным партнером консалтингового подразделения Best Companies, отвечающего за составление рейтинга «Топ-100 компаний» газеты The Sunday Times.



**Павита Купер**

Учредитель, 30% Club

Павита занимает должность председателя наблюдательного комитета 30% Club, является специальным уполномоченным представителем Комиссии по вопросам равенства и прав человека и неисполнительным директором крупной правительственной организации. Павита удостоилась звания «Женщина года» по версии Asian Business Awards.



**Кимберли Эллисон-Тейлор**

Руководитель по глобальному стратегическому планированию, Oracle

Кимберли Н. Эллисон-Тейлор имеет богатый опыт в области финансов и технологий; в настоящий момент она занимает должность руководителя по глобальному стратегическому планированию в компании Oracle. Ранее она работала в Центре космических полетов им. Годдарда (НАСА), компаниях Motorola, KPMG и в правительстве округа Принц-Джордж (Мэриленд, США).



**Хершел Фриерсон**

Управляющий директор, Crowe LLP

Хершел Фриерсон занимает должность управляющего директора консалтинговой группы в Crowe. Он специализируется на консультационных услугах по финансовым вопросам, предоставлении консультаций коммунальным предприятиям и общем консалтинге. Хершел обладает более чем 23-летним опытом оказания услуг в области поддержки развития бизнеса.



**Минди Херман**

Директор, руководитель консультационной практики в сфере медико-биологических разработок, Crowe LLP

Минди Херман — директор в Crowe LLP. Она специализируется на работе с крупными фармацевтическими организациями и компаниями, занимающимися медицинским оборудованием, а также возглавляет направление услуг для рынка медико-биологических разработок. Кроме того, Минди занимает должность декана Колледжа бизнеса, подготовки руководителей и управления развитием сотрудников при Университете Crowe.



**Эндрю Хессел**

Генеральный директор, Humane Genomics

Эндрю Хессел является сооснователем Genome Project-write — международного научного проекта, направленного на синтез больших геномов. С 2012 по 2017 год Эндрю занимал пост заслуженного исследователя в Autodesk Life Sciences. Кроме того, с 2009 года он является сопредседателем совета по биоинформатике и биотехнологиям в Университете Сингулярности.



**Пэм Хрубей**

Управляющий директор,  
консультационная группа, Crowe LLP

Д-р Хрубей помогает клиентам по всему миру, проводя оценку и руководя комплексными проектами по развитию бизнес-процессов в таких сферах, как защита данных и конфиденциальность, этика и комплаенс, отчетность о прозрачности деятельности и соблюдение антикоррупционного законодательства.



**Энн Лэтам**

Президент, Uncommon Clarity

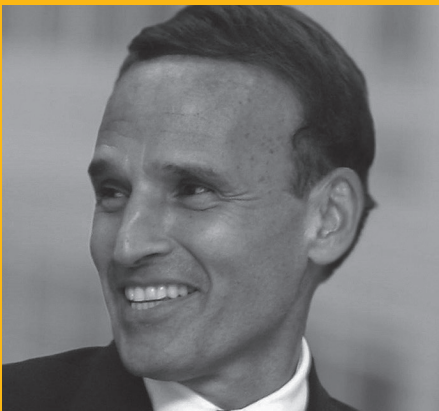
Энн Лэтам — мировой эксперт №1 в области обеспечения стратегической ясности. Она является основателем и президентом бостонской компании по управленческому консультированию Uncommon Clarity®, Inc. Энн — автор таких книг, как «Записки о ясности» (The Clarity Papers), «Необычные встречи» (Uncommon Meetings) и двух других. Она также является блогером-экспертом журнала Forbes.



**Чэнвэй Лю**

Доцент Европейской школы менеджмента и технологий

Чэнвэй Лю (доктор философии, Кембриджский университет), преподавал на курсе MBA, проводил обучение руководящих работников и курсы для аспирантов в Уорвике, Кембридже, Оксфорде, INSEAD, Национальном университете Сингапура, Пекинском университете, Бостонском университете. Начиная с 2012 года, получил более 20 наград за выдающуюся педагогическую работу.



**Роберт Перл, доктор**

Профессор Стэнфордских школ бизнеса и медицины

Роберт Перл — практикующий терапевт, профессор Стэнфордского университета, автор статей для Forbes.com и бывший генеральный директор группы медицинских компаний. Недавно он был включен в список 50 наиболее влиятельных терапевтов по версии журнала Modern Healthcare. Он активно выступает за комплексное, предоплаченное и технологически продвинутое оказание медицинской помощи под руководством врачей-терапевтов.



**Майкл Роберто**

Заслуженный профессор менеджмента Университета Браунта

Ранее профессор Роберто работал на факультете Гарвардской школы бизнеса, а также был штатным профессором Школы бизнеса Леонарда Н. Штерна при Нью-Йоркском университете. Из-под его пера вышло три книги: «Почему великие руководители не принимают ответ “Да”» (Why Great Leaders Don't Take Yes For An Answer), «Знать то, чего не знаешь» (Know What You Don't Know), и «Креативность без границ» (Unlocking Creativity).



**Гэри Кляйн**

Президент, ShadowBox LLC

Гэри Кляйн — доктор философии, автор книги «Источники силы: как люди принимают решения» (Sources of Power: How People Make Decisions), также известен своим описанием когнитивных моделей, таких как модель принятия решения, подготовленного узнаванием (Recognition-Primed Decision), модель осмысления блока данных (Data/Frame), модель управления путем открытий (Management by Discovery), применяемая при планировании в сложных условиях, а также модель познания тремя путями (Triple Path Model of Insight).

# Почему разнообразию — это не только правильно, но и эффективно

XXI век отмерил уже два десятилетия, и сегодня все мы хорошо знаем о преимуществах, которые может принести в бизнес диверсификация управленческого аппарата, даже если для ее достижения все еще многое предстоит сделать. Компании всех размеров из разных отраслей экономики по всему миру все больше принимают — по крайней мере, на бумаге и в той или иной степени на практике — идею о том, что им следует стремиться к максимальному разнообразию в кадровом составе, особенно в высших эшелонах руководства.

Более того, наиболее прогрессивные компании понимают, что этот вопрос критически важен.

Они признают, что более инклюзивная культура приводит к формированию более широкого пула талантов (который подпитывает такую культуру), порождая множество различных точек зрения, которые составляют комплексное видение, фундамент для продуманных стратегических и операционных решений.

Они знают, что таким образом состав компании (на всех уровнях) отражает ее клиентов и сообщества, которые она обслуживает. Кроме того, прогрессивные компании понимают, что диверсификация — больше, чем просто пиар-ход, они отчетливо осознают важность разнообразия для качественного корпоративного управления.



Некоторые исследования<sup>1</sup> указывают на связь между разнообразием в кадровом составе компании и ее коммерческим успехом. Хотя и нельзя сказать, что эффективность деятельности может быть обусловлена лишь каким-то одним фактором, наше исследование все же указывает на наличие сильной корреляции между разнообразием и коммерческим успехом.

Чему же компании с меньшей степенью диверсификации могут научиться у своих более продвинутых в этом плане коллег? Как кадровое разнообразие позволяет создавать более эффективную рабочую среду и как помогает руководителям в принятии правильных решений? Каковы были эффективные

<sup>1</sup> McKinsey & Co.  
Институт международной экономики Петерсона

решения, которые смогли привести к большему разнообразию?

Чтобы ответить на эти вопросы и понять, как организациям удастся успешно использовать разнообразие в качестве двигателя эффективности, при создании «Искусства правильных решений» мы опросили лидеров бизнес-сообщества, экспертов в области диверсификации и управления персоналом, а также ведущих ученых. Их опыт, а также данные рейтинга эффективности принятия решений Crowe 100 наводят на ряд интереснейших, необычных и практических соображений в отношении этого одновременно важного и трудного для любой компании вопроса.

## Инсайты на основе рэнкинга

Существует четкая связь между гендерным разнообразием и общим успехом компании.



В целом компании, получившие наивысший балл по параметру «Разнообразие», продемонстрировали взрывной рост по показателю выручки в пересчете на одного сотрудника — в среднем **3680%** за пять лет, в отличие от тех, кто не попал в группу лидеров по количеству баллов за разнообразие, — у них показатель роста составляет 450%.



Процент женщин выше в молодых (учрежденных сравнительно недавно), смелых компаниях (то есть тех, которые предпринимают смелые действия, чтобы выделиться среди конкурентов и стать более эффективными) и быстрорастущих отраслях, таких как биотехнологии, металлургия и горная промышленность.

# Почему компании, отличающиеся большим разнообразием сотрудников, принимают более эффективные решения

## Сильное «я» среди разнообразных «мы»

Часто говорят, что «в команде не может быть никаких “я”», но, когда дело доходит до диверсификации, личность имеет большое значение. Личностное многообразие позволяет объединить разных людей с оригинальным мнением и уникальными идеями для решения задач и реализации возможностей с помощью разных подходов. Таким образом, эффективная команда может быть построена из дискретных элементов.

Хершел Фриерсон, управляющий директор Crowe LLP и бывший национальный директор Национальной ассоциации черных бухгалтеров США (NABA), поясняет: «Хотя обсуждение личностного многообразия обычно сводится к разговорам об очевидных различиях по расовому, половому, религиозному признаку, по сексуальной ориентации или физическим возможностям, спектр различий в действительности намного шире, например, в контексте культуры, окружения и воспитания, языка, образования, жизненной ситуации (например, родители-одиночки), карьерного роста, жизненного опыта, возраста и т.д. Эти различия являются ресурсами, которые в сегодняшнем глобализованном мире важны, как никогда ранее».

Личные качества и особенности также немаловажны. Павита Купер, основатель компании More Difference, оказывающей услуги в сфере управления талантами и развития карьеры, и член-

учредитель 30% Club, объединения, организующего кампании с целью продвижения гендерного многообразия, заявляет, что ментальное разнообразие все чаще попадает в поле зрения организаций, которым нужны нестандартно мыслящие сотрудники или даже те, кого можно описать словом «чудаковатый». Кимберли Эллисон-Тейлор, руководитель по глобальному стратегическому планированию в компании Oracle и бывший председатель Международной ассоциации сертифицированных бухгалтеров, считает это стремлением к достижению «разнообразия в мышлении».

Еще одна интерпретация - поведенческое разнообразие, ведь действия людей представляют собой результат работы как их сознания, так и подсознания. Роберт Перл, доктор, профессор Стэнфордских школ бизнеса и медицины, сосредоточил свои исследования на роли нейробиологии в принятии бизнес-решений. В список факторов разнообразия, которые следует учитывать при создании эффективной команды, он включает такой параметр, как склонность к риску или осторожности. Д-р Перл утверждает, что правильная динамика группового поведения повышает вероятность принятия командой правильного решения — или же помогает в этом генеральному директору, если его окружает эффективный состав людей, которым он доверяет.

«Руководители принимают примерно три миллиарда решений ежегодно, и почти все эти решения могли бы быть лучше» —  
**Эрик Ларсон, «Памятка для принятия быстрых, эффективных решений»,  
Harvard Business Review**

Брюс Дэвисон, генеральный директор GoSpace — поставщика решений по созданию «гибкого офиса», отмечает важность умелого управления контрастами, которые могут стать следствием диверсификации. Поскольку компания разрабатывает новую технологическую платформу, ей приходится искать способы наилучшим образом объединить людей с разным образом мышления для достижения общей цели – например, специалистов по обработке данных (оперирующих абсолютными значениями) и аналитиков (работающих с переменными данными). В GoSpace знают, что хорошо сбалансированная команда – залог успеха.

Наконец, компаниям стоит задуматься о том, какова их мотивация. Пытаются ли они побороть социальную несправедливость или хотят повысить эффективность работы организации? Чэнвэй Лю, доцент кафедры стратегии и бихевиоризма Европейской школы менеджмента и технологий, проясняет ситуацию: личностное и когнитивное разнообразие — две разные вещи. Если принимать на работу женщин с тем же образованием и опытом работы, что и у мужчин, это не обязательно приведет к принятию лучших решений, так как обе эти группы людей могут смотреть на проблему под одинаковым углом и иметь схожий образ мышления.

Толковые компании постараются докопаться до глубинного смысла кадрового разнообразия, досконально понять, что оно означает на самом деле и насколько они сами в действительности диверсифицированы. А поскольку это очень сложная задача, не все компании будут за нее браться, но те, которые все же станут пионерами в области кадровой диверсификации, обеспечат себе подлинное конкурентное преимущество.

.....  
2 Reuters

«Компании должны проговаривать, какого именно разнообразия они добиваются. Для чего это делается – ради обеспечения равных возможностей разным социальным группам или в прагматичных целях увеличить эффективность работы компании? От ответа зависит то, как будет это разнообразие достигаться».

**Чэнвэй Лю, доцент кафедры стратегии и бихевиоризма Европейской школы менеджмента и технологий**

Некоторые считают, что искусственный интеллект (ИИ) станет неоценимым помощником в этом предприятии. Однако эксперты призывают проявлять осторожность. ИИ может быть умнее, но лишь настолько, насколько умнее его создатели. Потому в ИИ могут быть невольно встроены предубеждения, укрепляющие те преграды для обеспечения кадрового разнообразия, которые организации стремятся преодолеть. Например, недавно компания Amazon обнаружила, что их система машинного обучения для отбора резюме и выявления наиболее подходящих кандидатов неравнозначно оценивала соискателей по половому признаку<sup>2</sup>. Более того, поскольку ИИ стремится к упрощению сложного и может предсказывать только то, что можно выразить количественно, могут возникать «слепые пятна». Пионеры технологий ИИ, будьте осторожны: с искусственным интеллектом нужно обращаться аккуратно.

Продолжение на стр. 12 ►

«По-настоящему толковые компании не оценивают развитие организации только через призму кадрового разнообразия, они думают о будущем работы как таковой, стремятся предугадать следующую промышленную революцию и задаются вопросом: Каким должен быть наш персонал через 10, 20, 30 лет?»

Павита Купер, основатель 30% Club



# Карлос Вивес

## Из артиста в рестораторы

### Решение

Карлос Вивес — хорошо известный колумбийский исполнитель, который поднимался на вершины музыкальных чартов и появлялся в популярных телешоу страны. Немногие артисты могут похвастаться тем, что одинаково успешно владеют как музыкальным, так и актерским мастерством. И совсем немногие из них успешно занимаются ресторанным бизнесом, но Вивес никогда не боялся действовать нестандартно.

Карлос уже состоялся как звезда эстрады и телеэкрана, поэтому его решение начать новое дело и стать ресторатором выглядело необычно. Учитывая множество поклонников по всему миру и успех, подкрепленный неоднократными наградами, среди которых 11 Латинских Грэмми и 2 Грэмми (он стал первым колумбийцем, получившим эту награду), смена сферы деятельности была однозначно рискованным шагом.

Вивес знал, что если ему удастся сохранить ту «изюминку», что привела его к успеху в музыке, то риск удастся минимизировать. Он хотел сделать смелый шаг и реализовать что-то новое.

*«Смелость заключается в умении справиться со страхом перед переменами, — говорит Вивес. — Инновации — это то, к чему мы всегда стремимся, умение преображаться изнутри, при этом оставаясь самим собой, как мне кажется. Именно это и приводит к росту».*



### Процесс

Gaira Café открылось в 1998 году. Уже имея личный бренд и статус звезды, Вивес хотел повторить успех и использовать приемы, благодаря которым он попал на вершину музыкальных чартов, но применительно к ресторанному бизнесу.

*«В музыке я руководствовался идеей воспевать местный колорит, но при этом искать новые – более чистые и самобытные звучания, и я решил применить этот же подход к ресторанному бизнесу».*

Эта колумбийская «изюминка» Вивеса и легла в основу стратегии его ресторана. Самобытность и креативность были ключом к успеху, но Вивес не мог справиться со всем в одиночку. Он обратился за помощью к самому близкому человеку, который, как был уверен Карлос, глубоко проникнется идеей ресторана Gaira. Это был его брат Гильермо, талантливый шеф-повар, который и стал сооснователем ресторана. Гильермо некогда открыл в себе любовь и талант к приготовлению вкусной пищи, переехав в Нью-Йорк учиться сценическому искусству.

*«Безусловно, креативность крайне важна. Наше с Гильермо творческое отношение к еде сыграло ключевую роль. Кроме того, вокруг нас всегда собирались замечательные люди».*





«Смелость заключается в умении справиться со страхом перед переменами», — говорит Вивес. — Инновации — это то, к чему мы всегда стремимся, умение преображаться изнутри, при этом оставаясь самим собой, как мне кажется. Именно это и приводит к росту».

**Карлос Вивес, сооснователь Gaira Café**

Жена Карлоса, Клаудиа Элена Васкес, занялась административным управлением, следила за тем, чтобы все работало гладко и без перебоев, а также наняла Педро Скарпетта на должность главного управляющего. Вся семья Вивеса глубоко прониклась проектом, но они понимали, насколько важно иметь разнообразную команду, и потому персонал подбирали соответствующим образом. Команда обосновалась в том же месте, где находилась студия телевидения и звукозаписи, что позволило привнести тот дух, который так стремился воспроизвести Вивес.

*«Рост и развитие Gaira были бы невозможны без команды, которая собралась вокруг меня и брата. В команду вошли люди, обладающие креативным мышлением, гастрономическим чутьем и административными навыками, без этого мы бы не добились успеха».*

Gaira Café быстро развивалось и в результате стало чем-то большим, чем очередной ресторан, благодаря продуманной стратегии расположения с фокусом на важных локациях, как, например, международный аэропорт Эль-Дорадо, в котором ресторан Gaira стал своего рода «вратами» в колумбийскую культуру для иностранцев и своеобразным «С возвращением домой!» для колумбийцев.

Целью Вивеса было создать восприятие ресторана как «храма колумбийской культуры».

*«Первое важное решение, которое я принял, будучи артистом, — надо стремиться к достоверности. Я понял, что смогу достичь ее, опираясь на собственные корни, — говорит Вивес. — Это было хорошее решение, ведь оно принесло мне любовь*

*моего народа, моей страны, и именно благодаря ему число моих поклонников в Латинской Америке начало расти».*

Такой подход, как полагает Вивес, помог бренду Gaira достичь популярности, но дела не всегда шли гладко. Переломный момент для Вивеса наступил тогда, когда он осознанно перестал отвечать ожиданиям глобальной индустрии развлечений.

*«Я перестал заботиться о том, как мою музыку услышат за рубежом и услышат ли вообще, о том, попаду ли я в Голливуд. Эксперты давали мрачные прогнозы, но в этот момент меня словно озарило — эти перемены открыли для меня новую дверь, моя жизнь наполнилась светом, а сердце радостью».*

Это был большой риск, но Вивес оставался непреклонен. То, чему он тогда научился, он реализовал в Gaira Café.

*«Это стало для меня моментом истины, хотя существовал большой риск все потерять».*

## Результат

С финансовой точки зрения предприятие оказалось успешным. Но успешность своего дела Вивес предпочитает измерять не цифрами, а уровнем культурного влияния. Он решил привнести колумбийские ритмы, дух и креативность в свою музыку, а позднее и в ресторанный бизнес, чтобы напомнить колумбийцам о том, что делает их страну уникальной, помочь им гордиться своей культурой.

Вивес практикует то же, что проповедует: любовь к Колумбии сквозит в его поступках так же, как в его музыке в жанре вальенато.

Сперва через музыку, затем через еду он напомнил своим соотечественникам о единстве и приверженности общему делу. В век глобальной мобильности в этой стране появилась звезда международного масштаба, чей талант преодолел государственные границы, но инвестиции остались в Колумбии в надежде вдохновить на это других. И этот пример был особенно актуален для обеспеченной части населения страны. Рост и прибыль никогда не были основной мотивацией для Вивеса; его главная цель — установить связь со страной, с местным населением, вдохновлять людей.

*«С помощью музыки и еды нам удалось завоевать место в людских сердцах».*

В ритме культуры своей страны и с искренностью в качестве главной ценности, Вивес и его команда, несомненно, смогут надолго сохранить это место в сердцах (и желудках) своих поклонников.

► Начало на стр. 9

Поощрение кадрового разнообразия за пределами самой организации, например, в рамках цепочки поставок, — это еще один фактор, которому уделяют внимание многие проницательные компании, особенно в производственном секторе. Один из примеров — компания Biogen (12 место в рейтинге). Она входит в число тех, кто использует программу, учитывающую фактор кадрового разнообразия при выборе поставщиков<sup>3</sup>.

### Свежий взгляд в совете директоров

Когда речь заходит о принятии правильных решений, отличительные черты участников обсуждения (в том числе на совете директоров) могут помочь избежать «шаблонного мышления» там, где высок риск необъективности восприятия. В таком контексте индивидуальность должна поощряться, ведь она способствует началу обсуждения и может предотвратить эффект конформизма, способный помешать внедрению инноваций или подробному разбору и оспариванию предложенных решений, крайне важных с точки зрения корпоративного управления.

Продолжающаяся цифровизация бизнеса наглядно показывает, почему так важно привлекать к обсуждению людей, чей опыт и склад ума отличаются от стереотипного образа «белого мужчины старшего поколения» на совете директоров.

<sup>3</sup> Biogen.com

<sup>4</sup> Harvard Business Review

Назначение в состав совета директоров специалиста по цифровым технологиям, который чаще всего бывает на 25–30 лет младше большинства членов совета, становится все более распространенной практикой, поскольку компании все чаще сталкиваются с проблемой получения наибольшей выгоды от продвижения в социальных сетях и привлечения миллениалов в число своих потребителей. Это совершенно не значит, что люди старшего возраста хуже осваивают новые технологии, — здесь речь идет о том, чтобы включить в число принимающих ключевые решения тех специалистов, которые отражают демографические различия, полностью понимают социальные тенденции и хорошо чувствуют рынок. Такой подход обеспечивает преимущества на фоне конкурентов.

Дальнейшее развитие этой идеи можно увидеть на примере недавнего нововведения в некоторых наиболее продвинутых компаниях мира — это концепция «теневого совета»<sup>4</sup>, которая предполагает, что на заседаниях совета директоров присутствует группа менее опытных сотрудников, которые делятся своими идеями.

Получается взаимовыгодный процесс: члены «теневого совета» на самых ранних этапах своего карьерного роста присутствуют при обсуждении советом директоров важных вопросов, получая максимум информации о принимаемых советом

## Лидеры в категории «Разнообразие»



Разница в оплате труда в пользу женщин (на уровне совета директоров и высшего руководства)

Место в рейтинге	Компания	Штаб-квартира	Отрасль	Разница в оплате труда в пользу женщин (на уровне совета директоров и высшего руководства)
6	Midea Group	Китай	Производство	164%
4	Swedish Orphan Biovitrum	Швеция	Здравоохранение	160%
30	Insulet Corp	США	Здравоохранение	108%
11	Tianqi Lithium Industries	Китай, Гонконг	Производство	100%
33	Rightmove	Великобритания	Недвижимость	100%
99	GlaxoSmithKline Pharmaceuticals	Индия	Здравоохранение	100%
95	Annaly Capital Management	США	Недвижимость	90%
9	Alexion Pharmaceuticals	США	Здравоохранение	88%
12	Biogen	США	Производство	88%
55	Abcam	Великобритания	Здравоохранение	86%

решениях; они же в свою очередь могут поделиться свежими идеями и альтернативным взглядом на принимаемые решения.

## В ожидании будущего

Можно сказать, что понятие разнообразия постоянно меняется в течение жизни компании. То, что мы понимаем под этим сегодня, завтра может восприниматься совсем иначе.

Кимберли Эллисон-Тейлор комментирует: «Не думаю, что кто-либо может сказать: Наконец, мы достигли кадрового разнообразия. Конечно, стоит порадоваться успеху, но при этом нужно двигаться дальше. Всегда можно добиться большего».

Павита Купер согласна с этой точкой зрения о необходимости думать о долгосрочной перспективе. По ее мнению, «по-настоящему толковые компании не оценивают развитие организации только через призму кадрового разнообразия, они думают о будущем работы как таковой, стремятся предугадать следующую промышленную революцию и задаются вопросом: Каким должен быть наш персонал через 10, 20, 30 лет?».

Учитывая рост средней продолжительности жизни в развитых странах, в будущем трудовой возраст человека будет увеличиваться, но карьера будет развиваться менее линейно, регулярно требуя переквалификации, при этом методы выполнения работы станут менее регламентированными. Компаниям нужно думать и о развитии талантов, и о демографии одновременно и подстраивать работу под людей.

Существует широко распространенное мнение, что компании, которые стремятся к разнообразию в

активном и позитивном ключе, в результате получают высокую эффективность работы и новаторский подход своих довольных и мотивированных сотрудников. А у тех, кто будет делать это по инерции, «для галочки», то есть исключительно для того, чтобы их не обвинили в отсутствии разнообразия в организации, такого преимущества не будет.

Для этого требуется личная заинтересованность и ответственность на всех уровнях управления. Разумеется, процессом должны руководить сверху. Но для успешного внедрения принципов диверсификации не менее важную роль играют руководители среднего звена, ведь именно от них зависит, будут ли новичков просто нанимать или вдохновлять на работу в компании, развивать и продвигать. Существует мнение, что этому аспекту уделяется недостаточно внимания.

«Выходить из зоны комфорта не всегда легко. Но если все время есть одни только яблоки, то как узнать вкус апельсина?»

**Хершел Фриерсон, управляющий директор Crowe LLP**

«Суть диверсификации в том, чтобы создать правильную команду для нужд бизнеса, при этом крайне важна внутригрупповая динамика. Индивидуальные различия должны быть хорошо сбалансированы».

**Роберт Перл, доктор, профессор Стэнфордских школ бизнеса и медицины**



# Групповая динамика и разнообразие

## Меняем фильтры и настройки

При создании разнообразного коллектива логичнее всего начать с подбора персонала. Здесь многое зависит от квот, особенно применительно к высшим руководящим должностям, что может объяснить, почему, как мы выяснили, уровень диверсификации в советах директоров европейских компаний так высок (женщины занимают в среднем 34% управленческого состава по сравнению с 23% в Северной Америке, 17% в Азиатско-Тихоокеанском регионе и 5% на Ближнем Востоке). Ведь в одних европейских странах, например, во Франции, действуют обязательные квоты<sup>5</sup>, в то время как в других, например, в Великобритании, организации стремятся выполнять рекомендованные показатели.

Но квоты — это лишь один из возможных путей. Многие эксперты считают крайне важным критически оценивать весь процесс подбора персонала и сопоставлять его с желаемым результатом, и с точки зрения поиска наиболее подходящих кандидатов, и в разрезе составления соответствующей отборочной комиссии.

Успешные компании пересматривают процесс подбора персонала: подстраивают «фильтры», применяемые при отсеивании кандидатов, проводят «слепой» набор и повышения, чтобы точно не пропустить хороших сотрудников (или не потерять их еще на этапе отклика на вакансию) лишь потому, что они собираются нанять, например, только выпускников вузов или выпускников с красным дипломом ведущих университетов. Они понимают, что у некоторых представителей меньшинств могло просто не

<sup>5</sup> Fortune

быть сопоставимой возможности добиться всего этого, поэтому компании адаптируют свой подход соответствующим образом, пересматривают значение понятия «талант» и методы его количественного измерения, важность потенциала сотрудника и способы его выявления.

«Зачастую идеальных кандидатов больше, чем один. Все зависит от того, где и как искать».

**Кимберли Эллисон-Тейлор, руководитель по глобальному стратегическому планированию, Oracle**

## Поощрение принципов инклюзивности

Однако подбор сотрудников — лишь половина дела. Не менее важно удержать уже имеющихся работников, особенно в условиях жесткой конкуренции за талантливых специалистов и расширения карьерных возможностей благодаря глобализации. В эпоху, когда смена работы каждые несколько лет все чаще воспринимается как положительная, а не отрицательная характеристика, очень сложно завоевать преданность сотрудников. А факторы, влияющие на решение сотрудника остаться в компании, сложны и многогранны.

Если состав руководства компании разнообразен, это не только мотивирует и вдохновляет людей присоединиться к такой

Термин «процесс принятия решений» (англ. “decision-making”) ввел в деловой обиход Честер Барнард, автор книги «Функции руководителя», заменив более узкие понятия, такие как «распределение ресурсов» (“resource allocation”) и «разработка политики» (“policy making”).



команде, но и наглядно демонстрирует им возможности роста, ведь другие люди того же пола, национальности, ориентации и т.д. уже смогли высоко подняться по карьерной лестнице.

Зачастую необходимо менять процессы и процедуры управления персоналом, чтобы выявлять и поддерживать особенности и способности представителей диверсифицированного коллектива. «Если хотите максимально повысить эффективность работы своих сотрудников, нельзя применять одни и те же стратегии ко всем», — отмечает Кимберли Эллисон-Тейлор.

Если вы хотите удержать сотрудников, важно создать для них комфортные условия труда. Многие успешные компании применяют еще один метод — создают внутренние социальные или профессиональные группы, которые становятся платформами для поддержки и включения сотрудников в команду на основании общих интересов или иных общих черт. Такие группы могут строиться по признаку меньшинства, например, LGBTQ+ и женские профессиональные сообщества, либо создаваться для поддержания связи и чувства принадлежности в более широком смысле.

Например, в компании Regeneron Pharmaceuticals (3 место в общем рейтинге) образовано множество разнообразных групп по интересам, которые компания поддерживает, выделяя на их деятельность рабочее время и ресурсы. Среди них можно отметить сообщество китайской культуры, группу «Женщины в науке и технике», «Ветераны в Regeneron», группу защитников окружающей среды и даже театр импровизации!<sup>6</sup> Компании поменьше могут не располагать ресурсами для поддержания такого рода

6 Regeneron.com

формализованных групп, но они могут найти другие способы вовлечь сотрудников, чтобы последние чувствовали себя важной частью сплоченной команды.

У маленьких семейных компаний существуют свои специфические сложности в обеспечении разнообразия и лояльности сотрудников. Если членам семьи не хватает определенных навыков, они вынуждены нанимать кого-то со стороны, но ценность такого сотрудника будет ограничена, если он, не являясь членом семьи, не будет видеть для себя возможностей карьерного роста или если взгляды «чужака» будут игнорироваться при принятии решений. Если «чужак» не окажется полностью интегрирован в компанию, и с его мнением не будут считаться, то он начнет искать другое место работы, а компания таким образом упустит возможность осуществить положительные перемены.

«Вместо того, чтобы оправдывать недостаточную представленность различных меньшинств в кадровом составе компании нехваткой соответствующих кандидатов, некоторые организации пытаются пересмотреть собственные процессы и системы, чтобы понять, что им мешает достичь разнообразия на пассивном или подсознательном уровне».

**Павита Купер, председатель 30% Club**

«Компании должны проговаривать, какого именно разнообразия они добиваются. Для чего это делается – ради обеспечения равных возможностей разным социальным группам или в прагматичных целях увеличить эффективность работы компании? От ответа зависит то, как будет это разнообразие достигаться».

**Чэнвэй Лю, доцент кафедры стратегии и бихевиоризма Европейской школы менеджмента и технологий**



## Ключевые моменты

---

Разнообразие кадрового состава — это далеко не точная наука, и компании нужно оперировать огромным множеством переменных, учитывая при этом свою уникальную корпоративную культуру и рыночную динамику, чтобы создавать и развивать такое разнообразие.

В контексте искусства принятия правильных решений имеются определенные коммерческие предпосылки для создания в компании диверсифицированного коллектива и руководства, которые будут отражать и понимать свою целевую аудиторию, и при этом будут достаточно гибкими, чтобы поступать не так, как все, и не бояться рисковать, — это тема, которая раскрыта более широко в другом разделе «Искусства правильных решений» этого года. Наличие разнообразных мнений и взглядов крайне важно для создания соответствующего климата в организации и является гарантией того, что все принимаемые решения тщательно изучаются и проверяются.

Чтобы личностное разнообразие действительно стало двигателем эффективной работы, компании должны проанализировать смысл, который они вкладывают в это понятие, и творчески подходить к процессам подбора и удержания персонала, выходя за рамки привычных методов.

Компании должны уметь приводить состав рабочей силы в соответствие с потребностями организации, не только текущими, но будущими. Они должны быть прагматичными и гибкими при внедрении изменений, стремиться обеспечить как ментальное, так и личностное разнообразие. Это и есть ключевые факторы, которые будут отличать компании, успешно использующие преимущества диверсификации, от своих конкурентов. Кадровое разнообразие может быть важно само по себе, но, при правильном подходе, оно способно превратиться в двигатель инноваций.





# Duplays

## От фрисби к Dubai SME100

Сооснователь и генеральный директор Duplays Рави Бхусари делится своей историей о том, как полет пластикового диска положил начало созданию сообщества, которое ныне насчитывает свыше 100 000 человек. Немногие предприниматели могут заявить, что игра во фрисби стала их первым грамотным решением и обеспечила профессиональное процветание. А для Бхусари эта игра была моментом рождения Duplays, хотя сам он этого еще не знал.

Диск фрисби стал олицетворением успешного пути спортивной сетевой платформы Duplays от зарождения до сегодняшнего дня. Как фрисби быстро набирает скорость в самом начале, так и старт компании был стремительным благодаря энергии и энтузиазму Бхусари и другого сооснователя — Дерва Рао. На середине пути компания, как летающий диск, изменила траекторию своего движения, адаптируясь к ветру перемен и используя энергию попутного ветра успеха.

### Начало

История самого Бхусари, любителя спорта, началась в Монреале (Канада), хотя вырос он в Саудовской Аравии. Будучи по образованию инженером, он получил степень MBA в Торонто, после чего летом 2006 года отправился на Ближний Восток.

*«Обычная работа в офисе меня не интересовала. Поэтому я собрал вещи и отправился в Дубай в надежде, столь характерной для предпринимателя, найти приключения, вдохновение и богатство».*

В Дубае, как и многие экспаты, он вел активную социальную жизнь. Ему нравилась местная культура и стиль жизни. Но чего-то не хватало.

*«Я чаще держал в руках напитки, чем баскетбольный мяч».*

Бхусари и другим очень не хватало чего-то похожего на спортивно-социальные клубы, которые он часто видел в Торонто. Но вместо клуба ему удалось создать целое сообщество.

«Большинство предпринимателей начинают свой бизнес, основываясь на личном опыте. Мы не стали исключением, — признается он. — Многим переезд на новое место приносит одиночество. Мы хотели найти способ объединить ищущих общение людей онлайн, чтобы они могли встретиться вживую и вместе сыграть в спортивные игры, которые им так нравились в детстве. Идея заключалась в том, чтобы использовать спорт как способ познакомиться и наладить дружеские отношения».

Когда Duplays только зарождалась как проект, ключевую роль в развитии компании сыграли два фактора, которые прекрасно знакомы большинству руководителей: первый — это технологии, второй — необходимость в «приманке», которая бы привлекла внимание к проекту.

«Изначально мы создали онлайн-платформу наподобие Facebook, — объясняет Бхусари. — Стратегия и суть идеи заключались в том, чтобы превратить платформу в средство для связи разрозненных групп людей».

«Идея с игрой в алтимат фрисби оказалась достаточно эксцентричной, чтобы нас заметили, к тому же нам удалось заинтриговать людей. Это стало нашей отличительной чертой».

## **Закрепляем интерес за счет инноваций**

Вдохновленный идеей социально-спортивного клуба в Торонто, Бхусари поставил перед собой цель реализовать аналогичную модель в Дубае. Существовали различные варианты для занятий спортом, но ни один из них не предлагал формализованного сообщества для объединения людей. Именно эту роль и предстояло сыграть Duplays.

«Мы гордимся тем, что нам удалось привнести что-то новое, — по сравнению с другими подобными социальными сетями, которые я видел, — и мне приятно чувствовать, что наша идея нашла отклик. Мы сделали вступление в сообщество максимально простым. Заплатите взнос, подпишитесь и просматривайте составы команд, календарь игр и таблицы результатов, и все это в одном месте. Мы добавили элемент игры и соревнования, но в первую очередь наша платформа существует для объединения людей через спорт».



«Не существует компании, которая бы добилась огромных успехов без потерь. Опыт преодоления трудных ситуаций очень важен».

**Рави Бхусари, генеральный директор Duplays**

Поскольку Duplays уделяет много внимания сообществу, у компании постепенно появилось большое число амбассадоров, желающих расширить собственный опыт и поделиться им с другими.

«Если вы пользуетесь iPhone или Android, то вы, скорее всего, очень лояльны по отношению к марке своего телефона, но вряд ли будете ее активно рекламировать среди знакомых, ведь в данном случае эффект сетевой выгоды органичен», — говорит Бхусари. — Но если у вас был положительный опыт использования Duplays, то вам выгодно о нем рассказывать — появится больше спортивных мероприятий, участников, соперников и так далее».

В конечном счете Duplays стремится стать крупнейшей спортивной платформой в странах Ближнего Востока и Северной Африки, объединив спорт, технологии и управление инфраструктурой.

«Это Booking.com для спорта».

Однако хороший старт не гарантирует, что в дальнейшем не будет серьезных сложностей. Такова участь стартапов. Бхусари понимал, что, хотя его проект достиг хороших высот, мыслить он должен по-прежнему приземленно.

«У нас были взлеты и падения. За последние 10 лет мы столько всего повидали, — признается Бхусари. — Не существует компании, которая бы добилась огромных успехов без потерь. Опыт преодоления трудных ситуаций очень важен».

В сложные времена сообщество, которое вас поддерживает и на которое вы можете полагаться, напомнит вам о ваших первоначальных целях и о том, что вы уже многого достигли. Руководителя такая поддержка воодушевляет не меньше, чем подтверждение эффективности работы цифрами и финансовыми результатами.

Бхусари продолжает и дальше развивать свою идею. Его недавний проект *pook* — это коворкинг для спорта, фитнеса и поддержания здорового образа жизни. Во главе угла нового бизнеса снова стоит сообщество. Duplays объединяет любителей спортивных игр и тех, кто хочет с ними общаться, разделяет их интересы; *pook* делает то же самое, только для предпринимателей. Персональные тренеры, физиотерапевты и прочие специалисты, занятые в этой индустрии, получают возможность работать в удобном месте и общаться с профессионалами, разделяющими их взгляды.

*«Мы применили западные модели коворкинга и предлагаем людям аренду рабочего места в офисе, а не целого помещения; pook дает возможность будущим Duplays появляться и добиваться успеха».*

## **Душевная связь: от Duplays до предложения руки и сердца**

Сообщество Duplays продолжает расти, создавая дружеские связи как онлайн, так и офлайн. Бывало, что контракты подписывались прямо на спортивных площадках, а в 2011 году члены Duplays вошли в Книгу рекордов Гиннеса, проведя самый долгий по времени футбольный матч продолжительностью 42 часа и 7 минут.

Стратегические партнерства с региональными корпорациями, научными учреждениями и органами здравоохранения Абу-Даби также подчеркивают успех предприятия, а в 2015 году компания Duplays вошла в список 100 наиболее успешных компаний малого и среднего бизнеса в Дубае (Dubai SME100).

*«Однажды во время Лиги Duplays по софтболу прямо на поле мы стали свидетелями предложения руки и сердца. Пара познакомилась в сети Duplays — это лишний раз доказывает, что сообщества фактически становятся одной большой семьей, и мы гордимся связями, которые удалось создать с нашей помощью».*

Неплохо для идеи, которая началась с игры во фрисби!





# Crowe 100

Принятие решений можно назвать искусством, но насколько мы можем приблизить его к науке?

Наша деятельность ориентирована на результат. Поэтому в центре внимания Crowe — правильные решения, которые приносят долгосрочную ценность. Мы признаем, что принятие решений — это искусство, а не наука. Поэтому мы протестировали теорию, психологию и темы принятия правильных решений, включенные в наше исследование и передовые практики, на предмет соответствия реальным результатам деятельности публичных компаний. Сопоставляя теорию с практикой, мы создали основанную на ряде показателей шкалу, по которой проверили взаимосвязь между принятыми решениями и полученными результатами в рамках этой динамичной и постоянно растущей области исследований.

Мы выбрали три международных отрасли, в которых Crowe имеет обширный опыт: производство, здравоохранение и недвижимость. Используя более 30 открытых источников, мы оценили компании по четырем стратегическим параметрам — Рост, Разнообразие, Смелость, Новаторство — и разработали не имеющий аналогов в мире рейтинг эффективности принятия решений.

Проведенное нами исследование позволило получить интересные результаты, основанные на фактических данных, описать содержательные практические кейсы и пролить свет на различные творческие подходы к принятию решений. Мы надеемся, что это исследование даст вам пищу для размышлений и покажет примеры, которые заинтересуют и даже вдохновят вас и вашу компанию на пути к обеспечению долгосрочной ценности.

## Наш подход к методологии

Одна из основных сложностей для руководства заключается в том, как гарантировать, что принимаемые решения окажутся эффективными, результативными и будут способствовать росту. Все компании в той или иной мере зависят от случая, но, если забыть о везении, действия организации в благоприятные и трудные времена куда больше зависят от подхода ее руководства к принятию решений, чем от любого иного фактора.

Принятие решений все еще остается ключевым фактором, выделяющим успешные компании из «толпы», а адекватный процесс принятия решений — это лучшее средство, чтобы оградить себя от влияния случая и прочих внешних воздействий.

Работая с бизнес-лидерами и руководителями крупнейших компаний, мы научились лучше понимать важность процесса принятия решений и изучения их последствий и результатов. В рамках этого процесса мы разработали рэнкинг компаний, принимающих наиболее эффективные решения, в таких отраслях, как производство, здравоохранение и недвижимость. Для этого мы использовали объективные показатели и провели субъективный анализ процесса и результатов принятия грамотных решений.

Мы понимаем, что, хотя любое эффективное решение сложно свести к какому-то одному

аспекту, результаты такого решения можно обстоятельно изучить.

При составлении рэнкинга эффективности принятия решений Crowe 100 за 2019 год мы стремились проникнуть в суть процессов, стоящих за принятием и эффективным воплощением корпоративных решений. Такое понятие как «принятие решений» по своей сути является абстрактной концепцией, но долгосрочный эффект от принятия грамотных решений можно проследить и измерить достаточно точно. Влияние этого процесса на успешность деятельности компании слишком велико, чтобы его не заметить. С учетом этого мы разработали структуру измеримых показателей результативности, которые позволили нам оценить эффективность принятия решений в тех или иных компаниях.



### РОСТ

Анализ компаний на основании их финансовых результатов, поскольку компаниям, принимающим более эффективные решения, в долгосрочной перспективе свойственны более высокие результаты, чем их конкурентам. С учетом того, что уровень прибыли не отражает рост организации в широком смысле этого слова, а цены на акции могут находиться под влиянием спекуляции или ожиданий роста, анализ выручки позволяет наиболее точно определить степень эффективности работы компании.



### РАЗНООБРАЗИЕ

Анализ состава органов управления и высшего руководства компаний, выявляющий огромное преимущество диверсифицированной управленческой команды. Мы внимательно изучили годовые отчеты компаний, их корпоративные сайты и информацию из открытых источников и оценили разнообразие состава руководства по гендерному признаку.



Наша методология строится вокруг четырех ключевых параметров: Рост, Разнообразие, Смелость и Новаторство. Именно сквозь призму этих факторов мы проанализировали деятельность компаний. Опираясь на данные из более чем 30 открытых источников информации (исключая данные о частных компаниях, которые часто недоступны), мы создали рэнкинг эффективности принятия решений Crowe 100, при этом весь процесс принятия решений мы оценивали по четырем параметрам, данные по которым были собраны за год, за пять и за десять лет наблюдений в период между 2008 и 2018 годами. Это позволило нам получить средневзвешенные значения по каждой категории.

Таким образом, мы присвоили баллы каждой компании по каждой из четырех категорий,

чтобы проанализировать, как и почему той или иной из них удалось достичь роста, основанного, например, на разнообразии или внедрении рискованных инноваций. Суммировав баллы по четырем параметрам, мы составили рэнкинг лучших компаний по эффективности принимаемых решений в таких отраслях, как производство, здравоохранение и недвижимость. Хотя рэнкинг эффективности принятия решений Crowe 100 за 2019 год неоспорим, он рассматривает количественно измеримые аспекты принятия решений, сочетая объективные данные и субъективный анализ. Наша цель — лучше понять измеримые характеристики процесса принятия решений и способствовать дальнейшему изучению этого важнейшего искусства. С подробным описанием методологии можно ознакомиться на сайте: [www.crowe.com/artofsmart](http://www.crowe.com/artofsmart).



## СМЕЛОСТЬ

Анализ важнейших шагов и событий, отличающих компании друг от друга по степени готовности принимать рискованные решения. Мы провели анализ процентных изменений показателя выручки в пересчете на одного сотрудника, чтобы оценить, насколько оборот компании вырос относительно штата.



## НОВАТОРСТВО

Анализ уникальных достижений компаний в сфере менеджмента и технологий. Наша команда исследователей провела аудит ключевых новостей бизнеса, отобрала и оценила актуальную информацию, и, таким образом, отследила все признанные инновации этих компаний. Инновации измерялись по четырем критериям: цель, продукт, люди и эффективность, с учетом масштаба и глубины нововведений, а также полученных компанией наград.

# Рэнкинг эффективности принятия решений Crowe 100



Место в  
рэнкинге

Компания

Штаб-квартира

Сектор

1	Incyte	США	Здравоохранение (биотехнологии, фармацевтика и медико-биологическая отрасль)	100	100	100	75	375
2	Country Garden Holdings	Гонконг	Недвижимость (диверсифицированные холдинги)	91	100	82	100	373
3	Regeneron Pharmaceuticals	США	Здравоохранение (биотехнологии, фармацевтика и медико-биологическая отрасль)	78	100	75	100	353
4	Swedish Orphan Biovitrum	Швеция	Здравоохранение (биотехнологии, фармацевтика и медико-биологическая отрасль)	87	100	80	75	342
5	Becton Dickinson	США	Здравоохранение (медицинское оборудование и товары медицинского назначения)	53	100	84	100	337
6	Midea Group	Китай	Производство (электроника)	58	100	98	75	331
7	China Molybdenum	Китай	Производство (металлургия и горнодобывающий сектор)	79	100	91	50	320
8	Nidec	Япония	Производство (электроника)	96	50	94	75	315
9	Alexion Pharmaceuticals	США	Здравоохранение (биотехнологии, фармацевтика и медико-биологическая отрасль)	71	100	68	75	314
10	Supernus Pharmaceuticals	США	Здравоохранение (биотехнологии, фармацевтика и медико-биологическая отрасль)	98	50	90	75	313
11	Tianqi Lithium Industries	Китай / Гонконг	Производство (металлургия и горнодобывающий сектор)	97	100	87	25	309
12	Biogen	США	Производство (биотехнологии, фармацевтика и медико-биологическая отрасль)	49	100	58	100	307
13	Anthem	США	Здравоохранение (медицинское страхование)	11	100	96	100	307
14	Allergan	Ирландия	Здравоохранение (биотехнологии, фармацевтика и медико-биологическая отрасль)	92	50	88	75	305
15	Vertex Pharmaceuticals	США	Здравоохранение (биотехнологии, фармацевтика и медико-биологическая отрасль)	68	50	86	100	304
16	AmerisourceBergen	США	Здравоохранение (медицинские услуги и ИТ)	45	100	83	75	303
17	Natura	Бразилия	Производство (материалы и упаковка)	72	100	78	50	300
18	Seattle Genetics	США	Здравоохранение (биотехнологии, фармацевтика и медико-биологическая отрасль)	67	100	77	50	294
19	Greenland Holdings Group	Китай	Недвижимость (строительство и девелопмент)	99	0	93	100	292
20	Assa Abloy	Швеция	Производство (тяжелое оборудование)	38	100	51	100	289
21	Great Wall Motor	Китай	Производство (автомобилестроение)	39	100	99	50	288
22	MKS Instruments	США	Производство (полупроводники)	77	100	59	50	286
23	BAE Systems	Великобритания	Производство (аэрокосмическая отрасль и оборона)	-11	100	97	100	286
24	Longfor Properties	Китай	Недвижимость (диверсифицированные холдинги)	74	100	35	75	284
25	Tesla	США	Производство (автомобилестроение)	95	50	38	100	283
26	Ionis Pharmaceuticals	США	Здравоохранение (биотехнологии, фармацевтика и медико-биологическая отрасль)	85	50	66	75	276
27	Illumina	США	Здравоохранение (биотехнологии, фармацевтика и медико-биологическая отрасль)	65	100	33	75	273
28	Prologis	США	Недвижимость (финансирование, инвестиции, займы)	30	50	92	100	272
29	Safran	Франция	Производство (аэрокосмическая отрасль и оборона)	22	100	73	75	270
30	Insulet Corp	США	Здравоохранение (медицинское оборудование и товары медицинского назначения)	63	100	79	25	267
31	Essilor International	Франция	Здравоохранение (медицинское оборудование и товары медицинского назначения)	60	100	56	50	266
32	Cisco Systems	США	Производство (компьютерные сети, коммуникации и безопасность)	-6	100	72	100	266
33	Rightmove	Великобритания	Недвижимость (технические платформы)	46	100	67	50	263
34	UnitedHealth Group	США	Здравоохранение (медицинское страхование)	42	50	95	75	262
35	Fortinet	США	Производство (компьютерные сети, коммуникации и безопасность)	75	50	55	75	255
36	DAMAC Properties	ОАЭ	Недвижимость (диверсифицированные холдинги)	52	50	53	100	255
37	DexCom	США	Здравоохранение (медицинское оборудование и товары медицинского назначения)	93	50	85	25	253
38	Saudi Arabian Mining Mining	Саудовская Аравия	Производство (металлургия и горнодобывающий сектор)	66	50	62	75	253
39	Northrop Grumman	США	Производство (аэрокосмическая отрасль и оборона)	8	100	43	100	251
40	Sun Hung Kai Properties	Гонконг	Недвижимость (строительство и девелопмент)	29	50	70	100	249
41	Amgen	США	Здравоохранение (биотехнологии, фармацевтика и медико-биологическая отрасль)	10	100	37	100	247
42	ASML Holdings	Нидерланды	Производство (полупроводники)	61	100	9	75	245
43	athenahealth	США	Здравоохранение (медицинские услуги и ИТ)	56	50	61	75	242
44	Cerner	США	Здравоохранение (медицинские услуги и ИТ)	41	100	0	100	241
45	Intuitive Surgical	США	Здравоохранение (медицинское оборудование и товары медицинского назначения)	34	50	81	75	240
46	Foundation Medicine	США	Здравоохранение (биотехнологии, фармацевтика и медико-биологическая отрасль)	84	100	5	50	239
47	Larsen & Toubro	Индия	Производство (строительные услуги)	24	50	65	100	239
48	Lockheed Martin	США	Производство (аэрокосмическая отрасль и оборона)	6	100	57	75	238
49	Aldar Properties	ОАЭ	Недвижимость (диверсифицированные холдинги)	86	0	76	75	237
50	Medidata Solutions	США	Здравоохранение (медицинские услуги и ИТ)	64	50	48	75	237

Место в  
рейтинге

Компания

Штаб-квартира

Сектор



Место в рейтинге	Компания	Штаб-квартира	Сектор	Рост	Разнообразие	Смелость	Новаторство	Итоговый балл (из макс.400)
51	Veeva Systems	США	Здравоохранение (биотехнологии, фармацевтика и медико-биологическая отрасль)	90	50	45	50	235
52	NXP Semiconductors	Нидерланды	Производство (полупроводники)	55	50	54	75	234
53	Anhui Conch Cement	Китай	Производство (строительные материалы)	62	50	71	50	233
54	Stryker	США	Здравоохранение (медицинское оборудование и товары медицинского назначения)	21	100	10	100	231
55	Abcam	Великобритания	Здравоохранение (биотехнологии, фармацевтика и медико-биологическая отрасль)	44	100	12	75	231
56	AbbVie	США	Здравоохранение (биотехнологии, фармацевтика и медико-биологическая отрасль)	35	50	46	100	231
57	Haier	Китай	Производство (потребительские товары длительного пользования)	12	50	69	100	231
58	Edwards Lifesciences	США	Здравоохранение (медицинское оборудование и товары медицинского назначения)	43	50	60	75	228
59	Apple	США	Производство (электроника)	26	50	52	100	228
60	Inogen	США	Здравоохранение (биотехнологии, фармацевтика и медико-биологическая отрасль)	88	50	64	25	227
61	Thermo Fisher Scientific	США	Здравоохранение (медицинское оборудование и товары медицинского назначения)	51	50	26	100	227
62	Henderson Land	Гонконг	Недвижимость (диверсифицированные холдинги)	-13	50	89	100	226
63	Daimler	Германия	Производство (автомобилестроение)	17	100	32	75	224
64	Vicinity Centres	Австралия	Недвижимость (коммерческая недвижимость)	47	100	-4	75	218
65	Wright Medical Group	США	Здравоохранение (медицинское оборудование и товары медицинского назначения)	80	50	63	25	218
66	Unibail-Rodamco	Франция	Недвижимость (коммерческая недвижимость)	18	100	-1	100	217
67	Alkermes	Ирландия	Здравоохранение (биотехнологии, фармацевтика и медико-биологическая отрасль)	48	100	14	50	212
68	Mercury Systems	США	Производство (аэрокосмическая отрасль и оборона)	69	50	13	75	207
69	Coherent	США	Производство (оптические приборы, фотоэлектроника и лазеры)	70	50	36	50	206
70	General Dynamics	США	Производство (аэрокосмическая отрасль и оборона)	7	100	19	75	201
71	Novartis	Швейцария	Здравоохранение (биотехнологии, фармацевтика и медико-биологическая отрасль)	-12	100	11	100	199
72	Align Technology	США	Здравоохранение (медицинское оборудование и товары медицинского назначения)	76	50	-3	75	198
73	Opko Health	США	Здравоохранение (биотехнологии, фармацевтика и медико-биологическая отрасль)	94	50	29	25	198
74	CRH	Ирландия	Производство (строительные материалы)	32	100	-10	75	197
75	Volvo Group	Швеция	Производство (тяжелое оборудование)	-7	100	2	100	195
76	Klepierre	Франция	Недвижимость (финансирование, инвестиции, займы)	-4	50	74	75	195
77	Brookfield Asset Management	Канада	Недвижимость (финансирование, инвестиции, займы)	73	50	-7	75	191
78	Китай Vanke	Китай	Недвижимость (строительство и девелопмент)	33	50	8	100	191
79	Ecolab	США	Производство (специальные химические вещества)	0	100	41	50	191
80	Signa	США	Здравоохранение (медицинское страхование)	23	50	16	100	189
81	Electronic Arts	США	Производство (развлекательное программное обеспечение)	19	50	44	75	188
82	Neogen	США	Здравоохранение (медицинское оборудование и товары медицинского назначения)	50	50	34	50	184
83	Baxter International	США	Производство (медицинское оборудование и товары медицинского назначения)	5	100	3	75	183
84	Medtronic	США	Здравоохранение (медицинское оборудование и товары медицинского назначения)	40	50	17	75	182
85	Tata Motors	Индия	Производство (автомобилестроение)	36	50	-8	100	178
86	Harmonic Drive Systems	Япония	Производство (товары промышленного назначения)	81	0	47	50	178
87	BTG	Великобритания	Здравоохранение (биотехнологии, фармацевтика и медико-биологическая отрасль)	57	100	-6	25	176
88	Boston Scientific	США	Здравоохранение (медицинское оборудование и товары медицинского назначения)	15	50	7	100	172
89	Abiomed	США	Здравоохранение (медицинское оборудование и товары медицинского назначения)	82	50	-13	50	169
90	Ligand Pharmaceuticals	США	Здравоохранение (биотехнологии, фармацевтика и медико-биологическая отрасль)	89	50	4	25	168
91	EADS/ Airbus	Нидерланды	Производство (аэрокосмическая отрасль и оборона)	-1	50	42	75	166
92	Toyota Motor	Япония	Производство (автомобилестроение)	-2	50	15	100	163
93	TE Connectivity	Швейцария	Производство (электроника)	9	50	23	75	157
94	Patrick Industries	США	Недвижимость (строительные материалы)	83	50	-2	25	156
95	Annaly Capital Management	США	Недвижимость (финансирование, инвестиции, займы)	-10	100	-9	75	156
96	Roper Technologies	США	Производство (товары промышленного назначения)	31	50	25	50	156
97	Celltrion	Южная Корея	Здравоохранение (биотехнологии, фармацевтика и медико-биологическая отрасль)	54	0	49	50	153
98	KIA Motors	Южная Корея	Производство (автомобилестроение)	1	0	50	100	151
99	Glaxosmithkline Pharmaceuticals	Индия	Здравоохранение (биотехнологии, фармацевтика и медико-биологическая отрасль)	2	100	22	25	149
100	SAIC Motor	Китай	Производство (автомобилестроение)	28	50	18	50	146

# Как сбалансировать риски

Как преодолевают трудности те, кто принимает наиболее эффективные решения?

Анализ рэнкинга эффективности принимаемых компаниями решений Crowe 100 показывает, что риск может подвигнуть на принятие смелых и новаторских решений. Результаты исследования показывают, что более смелые компании (те, которые предпринимают решительные действия, чтобы выделиться на рынке среди конкурентов и работать более эффективно) часто ведут деятельность в более сложных условиях, например, ввиду определенной макроэкономической ситуации в регионе, рыночных факторов в секторе или потенциала для масштабирования своей деятельности в рамках определенных бизнес-моделей или отраслей.

Кроме того, инновационные производства и продукты (то есть компании, в которых

поощряется креативное мышление и новые идеи) чаще встречаются в отраслях с медленным ростом.

В этой статье мы рассмотрим факторы, которые вдохновляют организации на принятие смелых решений, заставляя выходить из зоны комфорта, а также поговорим о том, оказываются ли молодые (недавно учрежденные) компании более инновационными и прорывными, как принято считать, и как организации могут оставаться в зоне допустимого риска, при этом принимая нестандартные решения, которые, по их мнению, смогут положительно повлиять на результаты деятельности.

## Инсайты на основе рэнкинга



Между смелостью и сложностью обстоятельств существует прямая зависимость: чем труднее ситуация, тем более смелые решения принимают компании.



Успешные компании, работающие в отраслях с медленным ростом, отличаются большим количеством признанных инноваций, нежели организации, занятые в быстрорастущих секторах.



Молодые организации не обязательно внедряют больше инноваций, чем более зрелые.

«Инновации — один из самых заметных признаков правильного подхода к вовлечению сотрудников. Это следствие ситуации, когда у сотрудников достаточно пространства для размышлений, они готовы делать больше для компании и при этом чувствуют себя довольно свободно и безопасно, чтобы высказывать идеи, которые не обязательно сработают».

Уэйн Кларк, партнер-учредитель The Global Growth Institute



## Что-то изменить? Оставить все как есть?

«Легко делать то, что делают остальные. Делать что-то иначе — вот в чем сложность».

**Профессор Майкл Роберто, заслуженный профессор менеджмента Университета Браунта**

Существует множество веских причин, по которым не следует принимать рискованные решения или внедрять инновации. Успешные компании часто чувствуют себя комфортно, сохраняя статус-кво, и не видят необходимости в переменах. Это понятно — в конце концов, у них и так все хорошо. Иногда лучше всего придерживаться проверенных тактик. Однако имеет смысл задаться вопросом, можно ли стать лучше, и продолжить искать новые возможности и анализировать угрозы. Бездействие, вызванное удовлетворенностью текущим положением дел или же инертностью, может оказаться не менее рискованным, чем принятие решительных мер.

К тому же, существует распространенная точка зрения, что выгоднее оставаться «в стаде» — так безопаснее. Страх допустить ошибку — это то, что больше всего мешает принятию смелых решений и продвижению инновационных идей. Лидеры рынка могут быть менее склонны к риску, ведь в случае провала они могут потерять многое, но и их сравнительно успешные конкуренты часто следуют их примеру, не желая стать «белой вороной».

Гэри Кляйн, президент и основатель специализирующейся на обучении когнитивным навыкам компании Shadowbox, а также автор книги «Источники силы: как люди принимают решения» и других книг, посвященных науке принятия решений и изучению когнитивных процессов, отмечает: «Люди думают: Если я допущу ошибку, другие это обязательно заметят. Если же я не смогу предложить новую идею, этого не заметит никто».

## Определение смелости и новаторства

### Смелость



Что мы измеряли...

Рост компании пропорционально ее размеру как показатель внедрения смелых, затрагивающих всю компанию изменений (процентное изменение выручки в пересчете на одного сотрудника за пяти- и десятилетний период).



### Новаторство

Что мы измеряли...

Глубина и масштаб новаторского мышления в четырех категориях: цель, продукт, люди и эффективность, определяемых по результатам комплексного обзора новостных источников.

«Большинство инноваций обусловлено неблагоприятной обстановкой».

**Уэйн Кларк, партнер-учредитель The Global Growth Institute**

Добавьте к этому культурные и практические сдерживающие факторы. Перемены могут вынудить вас сойти с намеченного пути, расстроить все планы и бюджеты, сбить вас с толку и лишит ресурсов, заставить изменить стратегию и цели, а также вывести из равновесия сотрудников, ожидающих предсказуемости. А ведь еще есть клиенты, которых нужно обслуживать, и акционеры, которых нужно убеждать. «Руководители могут красиво говорить о смелости и новаторстве, но в действительности добиться этого может быть крайне сложно, особенно если учесть, что большинство людей по своей природе осторожны», — отмечает Майкл Роберто, заслуженный профессор менеджмента Университета Брайанта и автор книги «Искусство принятия важных решений» (The Art of Critical Decision Making).

Для тех, кто хочет мыслить более креативно и использовать свои навыки за пределами стандартных должностных обязанностей, невозможность это реализовать может служить источником крайней неудовлетворенности,

утверждает Уэйн Кларк, партнер-учредитель института The Global Growth Institute и ведущий консультант в сфере обеспечения роста за счет стратегического планирования кадрового капитала. Уэйн также был управляющим партнером в Best Companies (составитель рейтинга «Топ-100 компаний» газеты The Sunday Times в Великобритании).

«Сотрудников нанимают на основе навыков и интересов, которые они демонстрируют во время собеседований, и опыта, соотносимого с предлагаемой должностью, — говорит он. — Но мало кому удается использовать большинство своих знаний, умений и навыков в работе: они вынуждены исполнять обязанности в пределах должностных инструкций, не более того. Это здорово разочаровывает вчерашних выпускников, поскольку современная молодежь хочет иметь больше возможностей для творчества в профессии и желает самостоятельно контролировать направление развития своей карьеры».

«С другой стороны, это значит, что у организаций есть огромный инновационный потенциал, который они могли бы использовать, будь у них желание и средства, — продолжает Кларк. — Если вы нанимаете умных людей, нужно находить возможности в полной мере использовать все их способности и навыки на пользу организации».

«При внедрении инноваций возможны ошибки. Важно их быстро признавать и продолжать совершенствовать другие ваши нововведения», — **Стив Джобс, сооснователь, бывший председатель и генеральный директор Apple Inc.**

## Зачем делать все иначе

Хотя смелость мыслить нестандартно и принимать трудные решения может пригодиться компаниям любой отрасли экономики, они особенно актуальны в сложной обстановке, в условиях медленного роста или стремительных изменений на рынке, когда именно смелость и новаторство обеспечивают конкурентное преимущество. К примеру, японская производственная компания Midea Group (6 место в рейтинге Crowe 100, 98 баллов из 100 за смелость, 75 из 100 за новаторство) смогла занять видное место на быстро меняющемся рынке бытовой техники для «умного дома», разработав при помощи ИИ передовые системы кондиционирования воздуха и создания микроклимата. По мнению компании, эти системы коренным образом изменят отрасль<sup>1</sup>.

«Когда приходится принимать рискованные решения, люди обычно обращают больше внимания на возможные потери, а не выгоды».

**Гэри Кляйн, президент Shadowbox LLC**

Смелость и новаторство помогают компаниям преодолевать трудности: те, что ничего не предпринимают, повышают вероятность провала, а проактивные, напротив, повышают свои шансы на выживание и успех. В сложных условиях компании, предпринимающие смелые шаги, например, выходя на новые рынки или разрабатывая новые продукты

<sup>1</sup> Международная налоговая ассоциация IFA International

<sup>2</sup> Vox

<sup>3</sup> PR Newswire

или услуги, тоже могут потерпеть неудачу, но без этих важных решений добиться успеха им было бы практически невозможно. Весь вопрос в балансе вероятностей

Роберт Перл, доктор, профессор Стэнфордских школ бизнеса и медицины, пишет о «науке принимать решения, о которых вы пожалеете»<sup>2</sup>. Он утверждает, что человеческое отношение к риску и вознаграждению и их восприятие за тысячи лет ничуть не изменилось — наши предки точно так же сопоставляли опасность охоты на крупного зверя с «вознаграждением» в виде пищи и в конечном счете в виде выживания. Мы способны делать смелые шаги именно тогда, когда наше отношение к риску меняется и выгода для нас начинает перевешивать возможные потери.

Действуя смело и изобретательно, китайская компания Country Garden Holdings, работающая в сфере недвижимости (2 место в рейтинге Crowe 100, баллы за смелость — 82/100, новаторство — 100/100), заняла лидирующее положение на рынке экологичной, «зеленой» недвижимости, инвестировав в возведение нового крупного целевого объекта — промышленно-производственной базы для строительного сектора. Объект будет включать в себя площади для инженерно-строительных работ, изготовления сборных конструкций, транспортно-логистических операций, узловой сборки и строительства, а также НИОКР<sup>3</sup>. Создание домов (или их частей) из сборных элементов — это инновационный подход на рынке, который многие участники отрасли

Продолжение на стр. 34 ►

«Руководители могут красиво говорить о смелости и новаторстве, но в действительности добиться этого может быть крайне сложно, особенно если учесть, что большинство людей по своей природе осторожны».

**Майкл Роберто, заслуженный профессор менеджмента Университета Брайанта**





## GoSpace

### Кто хочет стать экспертом в принятии решений?

В популярном телевизионном шоу «Кто хочет стать миллионером?» участники отвечают на ряд вопросов, сложность которых постепенно возрастает по мере приближения к розыгрышу главного приза.

Во время игры участников неоднократно вынуждают выйти из зоны комфорта, задавая совершенно неожиданные для них вопросы, ответов на которые они, очевидно, не знают.

Это очень похоже на то, с чем сталкивается предприниматель. Он точно так же вынужден обращаться за помощью к своему окружению, доверяться советам уважаемых им людей и использовать технологии, чтобы гарантировать себе движение вперед, в то время как участники шоу получают подсказки «Помощь зала», «Звонок другу» и «50-50».

Представители Crowe Global побеседовали с Брюсом Дэвисоном, генеральным директором GoSpace AI, о возможностях искусственного интеллекта (ИИ) и необходимости для компаний обеспечить баланс между

технологиями и человеком, между индивидуальным и коллективным, виртуальным и реальным.

#### Баланс между человеком и технологиями

Дэвисон проводит параллели между подсказками в упомянутой телевикторине и инструментами и подходами, на которые полагаются руководители компаний, чтобы добиться успеха.

*«Когда участники используют подсказку «Звонок другу», нам всегда жаль беднягу на другом конце провода. Но если игрок использует «Помощь зала», которая обычно приводит к правильному ответу, то таких чувств не возникает».*

Из этого можно извлечь важный урок о потенциальной угрозе такой ситуации в бизнесе, когда полагаешься на совет одного или двух человек, не пытаешься собрать большее число разных мнений. Именно поэтому создаются так называемые фокус-группы. Иногда консенсус помогает найти выход из ситуации, но часто нюансы подсказывают альтернативное решение. Если возложить всю ответственность за принятие решения на одного человека, более того, ограничив его во времени, как в случае с подсказкой «Звонок другу», это создаст чрезмерное давление.

*«Успешные люди не отвергают советы или идеи. Ко всем замечаниям нужно относиться одинаково внимательно. Для начала нужно понять контекст, затем провести оценку и обобщить варианты, — говорит Дэвисон. — Не позволяйте своему эго или чувству иерархического превосходства лишить вас способности видеть открывающиеся возможности и замечать хорошие идеи».*

#### О компании GoSpace

GoSpace разрабатывает инструменты, позволяющие динамически распределить пространство для работы команды специалистов в процессе организационных изменений. Компания использует мощный ИИ-движок на основе облачных технологий, который помогает грамотно разместить нужный состав команды в пространстве.



К счастью, искусственные барьеры, установленные правилами телеигры (ответы аудитории должны быть четкими, однозначными, без дополнительного анализа, контекста или объяснения причин), неприменимы в бизнесе. В реальности советы вовлеченных сторон не бывают столь однозначными. Никто не предложит просто выбрать вариант «А» или «Б». Вам обязательно расскажут о плюсах и минусах всех вариантов, дадут свои рекомендации.

Это и есть оптимальный вариант. Используйте данные — они подскажут решение. Задействуйте вашу прерогативу - человеческий интеллект и опыт, чтобы учесть в анализе все нюансы и вникнуть в контекст, а затем постарайтесь ответить на вопросы «Как?» и «Почему?». Не ограничивайтесь ответом на вопросы «Что?» и «Когда?», полученным из анализа данных.

*«Залог успеха в балансе», — говорит Дэвисон. — Технологии позволяют быстро обрабатывать огромные объемы данных, но не дайте ложному чувству защищенности от их использования усыпить вашу бдительность. Увеличение объема данных не решает проблему оценочного суждения и не заменяет проницательность».*

Принцип баланса стоит применять не только к сбору разных точек зрения — необходимо понять и различное отношение их авторов к проблеме.

*«Старшее поколение располагает необыкновенными знаниями и мудростью, а у нас есть сила духа, жажда приключений и ощущение, что нет ничего невозможного. У обоих лагерей есть сложившиеся установки и подходы, в рамках которых они и действуют, — утверждает Дэвисон. — Многие игнорируют историю и опыт, полагая, что технологии смогут дать ответы на все вопросы. Если вы хотите быстрее принимать верные решения, то вам крайне важно научиться совмещать оба этих источника информации».*

## Сила ИИ

ИИ — это мощный инструмент для бизнеса. Но Дэвисон утверждает, что многие не понимают, как он может повлиять на нашу способность принимать правильные решения. Он разделяет ИИ на две категории: линейный и нелинейный, или, проще говоря, ИИ с реактивной и проактивной логикой. Сегодня, по его мнению, бизнес слишком сильно полагается как раз на реактивный.

*«ИИ позволяет обрабатывать огромные массивы данных в поисках ответов и подсказок. Говоря о принятии решений на основе ретроспективных данных, мне вспоминается высказывание о том, что повторение одних и тех же действий в ожидании*

## Подсказки для бизнеса: набор инструментов для принятия правильных решений

«Помощь зала» — для выработки консенсуса, но также для сбора разнообразных точек зрения.

- **Преимущества:** Позволяет достичь консенсуса, собрать разные точки зрения и избежать предвзятости восприятия и эффекта эхо-камеры.
- **Недостатки:** Необходимо анализировать, интерпретировать и обобщать собранную информацию. Необходимо понимать контекст в отношении каждого участника аудитории.

«Звонок другу» — обращение к узкоспециализированному источнику, поскольку, по вашему мнению, его навыки и опыт подходят для решения проблемы.

- **Преимущества:** Груз ответственности за принимаемое решение распределяется между вами и доверенным лицом (лицами) — «одна голова хорошо, а две лучше». Обращение к специализированным знаниям.
- **Недостатки:** Риск чрезмерно полагаться на одно или малое количество мнений (и чрезмерное давление на человека, которому это мнение принадлежит). Возрастает риск возникновения эффекта эхо-камеры.

«50-50» — удаление вариантов или сокращение числа возможных путей развития событий для более детальной проработки оставшихся опций перед принятием окончательного решения.

- **Преимущества:** Сужение фокуса. Уточненные опции для более целенаправленного процесса принятия решения
- **Недостатки:** Необходима осторожность, чтобы преждевременно не отмести хорошие варианты.

*новых результатов — признак безумия. То же самое происходит, когда вы работаете с данными о прошлых событиях, пытаетесь на их основании определить, как будут развиваться события в будущем».*

Проактивная логика заключается в создании перспективных сценариев по типу «что, если...». С помощью методов имитационного моделирования вы представляете различные ситуации и условия и определяете, как последние могут повлиять на вероятный результат.

*«Все мы слышали про «эффект бабочки». В бизнесе нам приходится находить баланс между пониманием*

прошлых событий и врожденной способностью генерировать идеи на основе, казалось бы, совершенно несвязанных вещей, формировать собственное видение и суждение, а затем воплощать все это в жизнь. Прогресс человечества по большей части обусловлен этим противоречием между линейным и нелинейным мышлением».

Дэвисон не оспаривает пользу анализа данных, но считает необходимым всегда помнить о цели этого анализа и избегать слепого сбора все большего объема информации.

*«Если говорить о проактивном сборе информации, именно в этой области технологии становятся нашим партнером, а не угрозой. Они помогают в принятии решений, добавляя к человеческим способностям возможности анализа больших массивов данных».*

Человек может полагаться на память и опыт, а ИИ может создавать карты и сценарии, помогая нам видеть закономерности, прогнозировать результаты и принимать решения.

*«Тогда мы можем взглянуть на нашу конкретную ситуацию и увидеть, что в ней проявляется аналогичная закономерность, верно? И это может повлиять на принятие решения, но только в совокупности с нашим опытом и пониманием контекста и обстоятельств».*

## Опыт GoSpace

В GoSpace AI Дэвисон пытается реализовать эти идеи на практике. Он хочет, чтобы компании использовали преимущества, которые им дает ИИ, чтобы лучше управлять собственными ресурсами и повышать результативность. Но не забывает он и том, что маятник может качнуться в обратную сторону при очередном технологическом прорыве. Появляется риск того, что человек станет слишком сильно полагаться на новые технологии в ущерб уже проверенным рабочим решениям. Это может привести к неблагоприятным последствиям.

Для GoSpace AI проблема была очевидна. Дэвисон постоянно слышал одни и те же жалобы руководителей: «Как мне сплотить команду?» и «Сколько места нам нужно для работы?»

*«Мы пытались решить проблему с площадью офиса, но площадь — это константа, как бы вы ее не распланировали. Множество архитекторов пытались спроектировать «гибкие» офисы со стенами и мебелью, которые можно передвигать, меняя конфигурацию офиса. Но результат все равно не приводил к решению проблемы. Озарение пришло, когда мы поняли, что проблема заключается не в архитектуре, а в людях».*



Действенным решением для оптимизации рабочего пространства оказалась более динамичная организация людей в этом пространстве. Но найти баланс между ожиданиями отдельных людей и эффективностью работы коллектива оказалось не так просто.

В прошлом модели и методы работы были гораздо проще. И в начале своей карьеры, и 30 лет спустя люди делали одну и ту же работу.

*«Рабочее место и рабочая сила дополняли друг друга, поэтому архитекторы соответствующим образом проектировали здания, — говорит Дэвисон. — В последние 25–30 лет мы наблюдаем всё большее обособление работников и уход от традиционного рабочего места».*

Это спровоцировало развитие сетей виртуальной коммуникации, однако отрицательно сказалось на интенсивности личного общения. Невербальная коммуникация в этом случае отсутствует, а одной виртуальной связи недостаточно.

*«Все словно плавают в эфире и не чувствуют связи друг с другом. Чтобы в полной мере раскрыть потенциал личной свободы и увеличить социальный капитал, крайне важно учитывать фактор пространства для достижения динамичного взаимодействия между виртуальным и физическим миром. ИИ может стать связующим звеном для восстановления дисциплины и преодоления недостатка вовлеченности сотрудников в процесс. Предположительно, технологии и инновации — это великолепно. Так и есть. Но люди легко теряют связь с реальностью, если забывают о человеческом факторе».*

Как утверждает Дэвисон, несмотря на все технологии, применяемые сегодня на рабочем месте, реальность такова, что люди оказываются куда более предсказуемыми — и менее динамичными — чем они привыкли думать. Рабочие модели, может, и

изменились с течением времени, но работа в офисах по-прежнему идет наиболее активно с 10:00 до 11:00 и с 15:00 до 16:00, как и раньше.

Технология меняется гораздо быстрее человеческой природы. Для достижения наилучших результатов эти два фактора должны гармонично взаимодействовать.

*«Хотя благодаря цифровой трансформации люди и изменили свой подход к работе, мы отчетливо наблюдаем определенные тенденции среди всех наших клиентов, вне зависимости от сферы деятельности, месторасположения или масштаба. Компания может закреплять рабочие места за сотрудниками или же работать по системе резервирования рабочих столов, практически все люди по-прежнему стремятся работать в команде, и в обозримом будущем это не изменится».*

## Глобальный вызов

GoSpace AI — инноватор. Но инновации компания внедряет не только в области технологий.

*«Способы взаимодействия и коммуникации между людьми меняются», —* говорит Дэвисон, который фокусирует деятельность своей компании на личностном разнообразии.

*«При разработке программного обеспечения мы объединяем группы людей, которые теоретически не должны были бы работать вместе. Конечно, это обобщение, но математики склонны мыслить в рамках более линейных, хорошо структурированных моделей. Физикам, напротив, присуще нелинейное мышление, нечеткая логика или теория хаоса, а также концепция множественных реальностей, когда для одной проблемы существует сразу несколько решений».*

Компании удалось успешно объединить эти две группы людей, и теперь фирма пожинает плоды использования ИИ. Однако им пришлось преодолеть сложности в коммуникации и пересмотреть собственные выводы с учетом исследовательской работы другой группы. Если мы хотим использовать преимущества ИИ во всех отраслях экономики, нам жизненно важно наладить взаимодействие между разными командами.

*«С одной стороны, важно, чтобы у людей было достаточно пространства для эффективной командной работы, с другой — нельзя недооценивать значение сотрудничества между разными командами. Ведь именно в этом залог креативности и инноваций».*

Дэвисон верит, что, обеспечивая баланс между человеком и технологиями, между индивидуальным



«Успешные люди не отвергают советы или идеи. Ко всем замечаниям нужно относиться одинаково внимательно. Для начала нужно понять контекст, затем провести оценку и обобщить варианты».

**Брюс Дэвисон, генеральный директор, GoSpace**

и коллективным, физическим и виртуальным, ИИ сможет помочь людям работать вместе более эффективно, лучше управлять ресурсами и достигать более амбициозных целей.

Самое главное, мы не должны поддаваться искушению отправиться на поиски «волшебной таблетки» и всегда помнить о желаемом результате.

*«В наше время век данных и аналитики сменяется веком решений. Чтобы ИИ мог помочь людям в принятии более эффективных решений, он должен научиться пользоваться и реактивным и проактивным подходами одновременно. В любом случае, право формировать концепцию остается за нами, после чего мы можем работать с ИИ-партнером, претворяя в жизнь наши самые смелые идеи. ИИ даст нам возможность сосредоточиться на наших исконно человеческих способностях. Это будет очень мощный союз».*

*«Хотя мы теперь можем ответить на вопросы, сколько места на самом деле нужно и как обеспечить более эффективную командную работу, есть еще один, более важный фактор. Если компании избавятся от ненужных площадей, которые, по нашим оценкам, обычно составляют 30%-50% от общей площади, они смогут существенно снизить мировой уровень выбросов углерода».*

Это будет непросто, но, если вам удастся установить баланс и контроль в вышеупомянутых вопросах и мудро распоряжаться ресурсами компании, вы сможете достичь вершин успеха и стать экспертом в принятии решений.

► Начало на стр. 29

считают главным потенциальным фактором роста производительности, способным повлиять

на объемы производства и лечь в основу новых стандартов строительства<sup>4</sup>.

## Революционные и поддерживающие инновации

Идею благоприятного соотношения рисков и вознаграждения также поддерживает Чэнвэй Лю, доцент кафедры стратегии и бихевиоризма Европейской школы менеджмента и технологий. Он приводит в пример хорошо известный фильм «Человек, который изменил все»<sup>5</sup>, в котором испытывающая затруднения бейсбольная команда начинает применять радикально новую стратегию (анализировать статистические данные игроков) и достигает большого успеха. Профессор Лю считает, что именно низкий статус команды — то есть превышение потенциальной выгоды над рисками, а не аналитические данные, — позволил ей предпринять смелые шаги.

Учитывая эти аргументы, можно было бы предположить, что молодые компании более склонны к применению новаторского подхода, но рэнкинг Crowe 100 опровергает такую догадку. Несмотря на весь ажиотаж вокруг революционных инноваций, они не являются единственным возможным вариантом новаторства. Крупные, давно сложившиеся организации с большими бюджетами на НИОКР часто охотнее внедряют поддерживающие инновации, хотя при этом они обычно продолжают «делать то, что у них получается лучше всего», а не внедряют рискованные радикальные изменения.

Вывод о том, что уже сложившиеся компании предрасположены к внедрению инноваций (и успешны в этом) в той же степени или даже более, чем стартапы, совершенно не удивляет Энн Лэтам, президента и основателя Uncommon Clarity, консалтинговой фирмы в области стратегической ясности, автора четырех книг об эффективном ведении бизнеса, а также постоянного колумниста Forbes. Она утверждает, что смелость в значительной степени зависит от личностных качеств и предпринимательского склада ума, который можно обнаружить у руководителей как крупных корпораций, так и небольших фирм. Некоторые крупнейшие мировые корпорации, такие как Facebook, Apple, Amazon и Google, все еще продолжают быть самыми инновационными организациями в мире.

«Рассмотрев многих успешных предпринимателей, вы увидите, что они девять раз потерпели неудачу, прежде чем пришли к успеху на десятый. Они просто продолжали делать свое дело, — говорит Лэтам. — В крупной компании сохранять такую гибкость, конечно, сложнее».

Уэйн Кларк комментирует: «Инновации — один из самых заметных признаков правильного подхода к вовлечению сотрудников. Это следствие ситуации, когда у сотрудников достаточно пространства

4 Planning, BIM & Construction Today  
Clyde & Co.

5 Википедия

«Если компания достигла успеха, значит кто-то однажды принял смелое решение», — Питер Ф. Дракер, автор книги «Концепция корпорации» (Concept of the Corporation)

для размышлений, они готовы делать больше для компании и при этом чувствуют себя довольно

свободно и безопасно, чтобы высказывать идеи, которые не обязательно сработают».

## Зажигая искру

Факторы, которые определяют успех (или неудачу) при принятии смелых решений или поиске вариантов внедрения инноваций, различны для каждой компании и каждой отрасли. Универсального решения нет. Однако эксперты выделяют ряд факторов, которые стоит учесть, чтобы зажечь искру новаторства в компании. К ним относят следующее:

- **Наличие сильных лидеров, способных слушать и учиться.** Эффективный генеральный директор всегда на первом плане в своей компании, он прислушивается к своим сотрудникам на всех уровнях организационной структуры и часто посещает производственные площадки — не в рамках официальных визитов с фанфарами, а неформально; он может даже сделать «черную», самую низкооплачиваемую работу, чтобы иметь всестороннее понимание того, как работает бизнес. У руководящего состава должно хватать смелости ставить под сомнение собственную точку зрения, чтобы в итоге принимать более эффективные решения.
- **Выявление и мотивация неравнодушных.** Не все хотят выполнять работу, выходящую за рамки их должностных обязанностей, даже самые эффективные сотрудники или те, кто достиг высших руководящих позиций в компании. Поэтому следует выявить (вероятно, с помощью непосредственных руководителей) тех сотрудников, кто потенциально к этому готов, и «зацепить» их через личные интересы и стремления. Просьба перевыполнить план – не лучший мотиватор. Дайте им миссию, цель, которые вдохновят их на творческие подвиги.
- **Время на созидание.** Нельзя ожидать от людей постоянной 100% эффективности в работе, а жесткие процессы и правила могут только мешать. Сотрудникам на всех уровнях организационной структуры, начиная с руководителей, будет полезно выделять время на обдумывание стратегических или творческих идей. Следует задать направление и не сдерживать творческий полет мысли, задавать новые вопросы к размышлению, предлагать высказать свои предложения (например, при формировании стратегии).
- **Корпоративная культура: другой ракурс.** Во многих компаниях корпоративная культура слишком сложна и неповоротлива с точки зрения культивирования инноваций. Но в рамках одной компании может существовать несколько субкультур — объединений сотрудников, например, по регионам или сферам деятельности – которые могут стать драйвером инноваций, когда работники или целые команды берут на себя ответственность за генерацию новых идей или внедрение изменений.
- **Эффективный процесс использования лучших практик.** В любой компании найдутся команды специалистов, которые прекрасно делают свое дело. Перенимать опыт у этих

«Если руководство проявляет смелость, сотрудники с большей готовностью будут инвестировать в компанию, легче отказываться от того, что было сделано в прошлом, они будут готовы идти на риск. Но не менее важно изучить этот риск и понять, как его минимизировать».

Энн Лэтам, президент Uncommon Clarity



высокоэффективных команд может быть намного выгоднее для компании, нежели пытаться повторить действия конкурентов. К тому же, это проще и дешевле, чем создавать корпоративные центры по внедрению инноваций.

- **Смелость в рамках дисциплины.** Ошибки возникают в тех случаях, когда риски не прорабатываются надлежащим образом, поэтому необходимо правильное корпоративное управление. Подготовка гарантирует минимизацию рисков, например, за счет процессов, позволяющих протестировать новую идею, или за счет использования анализа фактических данных. Если же компания вынуждена быстро принять решение, она все

равно должна заранее просчитать возможные последствия: что может пойти не так, что является существенным, а что вероятным.

«Люди думают: Если я допущу ошибку, другие это обязательно заметят. Если же я не смогу предложить новую идею, этого не заметит никто... Когда приходится принимать рискованные решения, люди обычно обращают больше внимания на возможные потери, а не выгоды».

**Гэри Кляйн, президент Shadowbox LLC**

## Ключевые моменты

Смелость и новаторство не означают, что вы должны стремиться изменить мир. Не обязательно проводить радикальные структурные или стратегические перемены либо изобретать новый iPhone или Alexa. Суть в том, чтобы просто сделать компанию лучше, повысить качество обслуживания клиентов и принимать взвешенные решения, чтобы быть впереди конкурентов и добиваться успеха.

Вместе с тем по своей сути смелость и новаторство означают необходимость сделать трудный выбор, когда многое поставлено на карту, как для компании, так и для отдельных людей. Когда вы осмеливаетесь на то, чтобы выделиться, избавиться от оков условностей, именно в этот момент ценность принятия правильного решения подвергается наибольшему испытанию. Но тех, кому удается справиться со всеми сложностями, ждет достойная награда.

## Лидеры в категории «Новаторство»



Место в рейтинге	Компания	Штаб-квартира	Отрасль	Объем инноваций*
98	KIA Motors	Южная Корея	Производство	16
40	Sun Hung Kai Properties	Гонконг	Недвижимость	12
13	Anthem	США	Здравоохранение	11
32	Cisco Systems	США	Производство	11
78	China Vanke	Китай	Недвижимость	10
62	Henderson Land	Гонконг	Недвижимость	9
36	DAMAC Properties	ОАЭ	Недвижимость	8
85	Tata Motors	Индия	Производство	8
88	Boston Scientific	США	Здравоохранение	8
47	Larsen & Toubro	Индия	Производство	8

Итоговый балл в категории «Новаторство» определялся по четырем критериям: цель, продукт, кадры и эффективность. Наградами были отмечены, помимо прочих, самые социально-ответственные, самые инновационные и наиболее быстро растущие компании, а также компании в номинации «Лучший работодатель» и «Инновационный продукт». При определении глубины и масштаба инноваций мы использовали шкалу от 1 (минимальное значение) до 16 (максимальное значение), при этом в каждой компании была по меньшей мере одна инновация.





## Lionel

### Поезд Lionel прибывает на цифровую станцию

#### Проблема

Lionel Trains, крупнейший в Америке международный ритейлер моделей поездов, уже более 100 лет сближает семьи и будоражит воображение людей любого возраста. История компании и ее сотрудничества с американскими железными дорогами, символом прогресса страны, восходит к 1900 году. С тех пор бренд компании ассоциируется с праздниками и подарками.

Как и любая другая компания, чья аудитория включает молодежь (но ни в коем случае ей не ограничивается), Lionel постоянно развивается и меняется, чтобы и дальше захватывать воображение потребителей.

Но компания столкнулась с проблемой — как адаптироваться к реалиям современного бизнеса и транспортной отрасли, сохранив при этом верность традициям? Так Lionel встала на путь цифровой трансформации.

#### Решение

В основе принятого решения лежало стремление модернизировать системы, на которых строилась работа компании, сохранив при этом дух и саму суть Lionel.

Хотя железные дороги уже не являются основными артериями экономики США, компания Lionel продолжает дело ее основателя — Джошуа Лайонела Коуэна, который вырос в совсем иной эпохе. И потому Lionel с гордостью несет миссию хранителя былой «романтики железных дорог».

Чтобы эта романтика не затерялась в современном мире, ее «хранители» должны были прибегнуть к цифровизации.

Несмотря на то, что подразделения, ответственные за взаимодействие с потребителем, продолжали успешно работать благодаря постоянному партнерству с такими брендами, как NASCAR, Warner Bros, Coca-Cola и John Deere, руководство Lionel совершенно четко осознавало необходимость превзойти ожидания клиентов и обновить свое предложение, обеспечивая при этом максимально эффективную работу всех ключевых механизмов финансовой и операционной деятельности компании.





Так же как гужевая повозка некогда эволюционировала в паровоз, а он в свою очередь — в современные высокоскоростные электропоезда и вакуумный поезд (hyperloop) недалекого будущего, в Lionel поняли необходимость не просто внедрять инновационные решения, но делать это как можно более амбициозно.

*«Мы провели полную цифровую трансформацию всех наших финансовых и управленческих систем, а также механизмов онлайн-торговли, — говорит Рик Гемерет, директор по информационным технологиям Lionel LLC. — А Crowe создали для нас индивидуализированный функционал, благодаря которому мы смогли улучшить процессы управления заказами.»*

Ключевое предложение бренда и высокая степень лояльности потребителей позволили провести цифровизацию без существенных сбоев в работе. Компания Lionel привлекла Crowe для повышения качества обслуживания потребителей путем совершенствования устаревших систем, а также предоставления клиентам более широких возможностей индивидуальной настройки и персонализации. Это помогло увеличить капитал бренда и использовать скрытые преимущества.

## Результат

Lionel удалось успешно объединить разрозненные финансовые и операционные системы, при этом организовав такой функционал интернет-магазина, который можно подстраивать под меняющиеся требования потребителей. Повысилось качество обслуживания клиентов, а благодаря постоянной консультационной поддержке и проведению обучения на рабочих местах уже после запуска проекта, повысился и профессиональный уровень сотрудников компании.

*«Крайне важно выстроить тесные отношения, удовлетворяющие интересы клиентов, партнеров в розничном сегменте и наших сотрудников в равной степени», — отмечает Гемерет.*

На первый взгляд это может показаться парадоксальным, но в Lionel поняли, что лучший способ вернуть былую романтику железных дорог — принять цифровую революцию.

# Формула успеха компаний биотеха

Сектор биотехнологий выделяется среди других, представленных в «Искусстве правильных решений». Чему этот успех может научить представителей других отраслей?

Сектор биотехнологий продемонстрировал наивысшие показатели роста: 11 из 20 крупнейших компаний, ранжированных по уровню роста (по всем отраслям), — это компании, занятые в здравоохранении, с головным офисом в США, восемь из которых работают в секторе

биотехнологий.

Это точно не совпадение, но почему так случилось? Что общего в решениях, которые привели их к успеху? И чему вообще организации из других отраслей могут научиться на примере биотехнологических компаний?

## Инвестиции в инновации

Решающим фактором являются инвестиции в научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы (НИОКР) с рекордным размером частных инвестиций в сектор биотехнологий за предыдущий год<sup>1</sup>. Однако некоторые эксперты считают, что для реализации всего потенциала этой

отрасли объем инвестиций должен быть еще больше, учитывая огромные затраты, необходимые для вывода новой продукции на рынок.

Эта отрасль вынуждена постоянно адаптироваться: в отличие от многих

<sup>1</sup> PharmaTimes.com

Многокритериальное принятие решений (MCDM) — это дисциплина, изучающая оценку множественных противоречащих друг другу критериев, учитываемых при принятии решений. Принципы MCDM впервые изложил Стэнли Зайонц в период его работы на факультете Школы менеджмента при Университете Буффало в 1979 году.

других вертикально интегрированных отраслей, в биотехнологиях (и в фармацевтике в целом) исключительность изобретений по патентам и других объектов интеллектуальной собственности со временем сходит на нет. Вероятно, биотехнологические компании способны лучше прогнозировать отмирание определенных каналов дохода в будущем и выстраивают процесс внедрения инноваций соответственно. Такое долгосрочное планирование требует значительных предварительных инвестиций.

К счастью, рыночная динамика в этом секторе достаточно привлекательна, учитывая рост и старение населения по всему миру, но инвесторы в первую очередь стремятся финансировать в инновации, которые способствуют значительному прогрессу и решению проблем.

Памела Хрубей, управляющий директор консультационной группы Crowe LLP, поясняет: чтобы привлечь инвестиции в этой сфере, инновация должна быть нацелена на удовлетворение еще не закрытых потребностей или разработку новейших процессов. Например, в отрасли здравоохранения такой инновацией может быть лечение орфанных (очень редких) заболеваний, чем занимается Seattle Genetics (18 место в общем рейтинге), или повышение качества ухода за больными, как в случае корпорации Stryker (54 место), которая работает над повышением результативности лечения

при заболеваниях позвоночника, при замене коленного сустава и даже при инсультах.

Эндрю Хессел, генеральный директор компании Humane Genomics, занимающейся разработкой вирусной терапии рака, а также основатель факультета биоинформатики и биотехнологий в Университете Сингулярности в Кремниевой долине, выражает сходную точку зрения по вопросу инвестиций в биотехнологии, связанные с пищевым производством. Например, в связи с возрастающим давлением на экосистему планеты в деле обеспечения ресурсами растущего населения повышается значение разработок альтернатив мясной продукции с помощью синтеза волокон для создания вегетарианского «мяса», а также применения более эффективных и экологически безопасных сельскохозяйственных практик.

Как и в других отраслях, помимо макротенденций, формирующих рынок, огромное значение имеют узкоспециализированные идеи по разработке передовых продуктов и технологий, повышающих качество жизни или удобство использования, а также возможность на этом заработать.

Инвестиции могут быть ключом к успеху, но для его достижения необходимо принимать правильные решения, особенно в среде с высокой степенью регулирования, в которой продукт должен пройти жесткую экспертизу,

*Продолжение на стр. 44 ►*

«Ключ к успешному развитию инноваций в биотехнологической отрасли лежит в переходе от поэтапной реализации процессов к параллельной. Для этого требуется огромная смелость и решительность, но награда того стоит».

Пэм Хрубей, управляющий директор консультационной группы Crowe LLP



# Loccioni

## Превращаем риски в ресурсы

### Проблема

Начав свою деятельность в весьма скромных условиях, в амбаре в городе Анкона (Италия) в 1965 году, Loccioni стала показательным примером успеха. Опираясь на традиции и руководствуясь здоровым стремлением к росту, компания смогла стать ведущим разработчиком систем технического контроля качества и других измерительных механизмов для повышения качества продукции и эффективности работы производственных предприятий.

Место расположения компании казалось идеальным. Однако с ростом бизнеса встал вопрос о расширении мощностей, которому препятствовало слишком близкое расположение к реке Эзино. И хотя такое местоположение было одним из ключевых аспектов славной истории Loccioni, после разрушения лаборатории наводнением 1990-го года стало ясно, что необходимо что-то предпринять.

Поскольку в регионе не имелось уполномоченного органа, отвечавшего за контроль состояния прибрежных территорий, Loccioni столкнулась с дилеммой. Постоянная угроза нового затопления вынудила основателей компании, Энрико и Грациеллу, предпринять активные действия.

### Решение

Компания вступила в государственно-частное партнерство, инвестировав средства в проект по благоустройству берега реки под названием «2 километра будущего», чтобы обезопасить и укрепить береговую линию Эзино в местах, примыкающих к территории штаб-квартиры Loccioni.

Предполагалось не только устранить источник угрозы, но и превратить реку в ценный ресурс.

Для реализации проекта Loccioni привлекла 16 учреждений и ассоциаций с разным опытом и специализацией. Целью проекта было обеспечить безопасность территории, сохранив при этом природную красоту региона, а также повысить эффективность энергопользования. Следующей задачей стал поиск средств для финансирования проекта.

Компания Loccioni решила самостоятельно покрыть все расходы, даже если они возникали на государственной земле. Объединив в одну команду геологов, инженеров-экологов и ландшафтных архитекторов, Loccioni руководила проектом с самого начала и до завершения.

Поскольку фокус был на экологичности проекта, в команду специалистов включили ученых, которые в коллаборации с научными университетами проводили мониторинг состояния прибрежной территории для сбора ценных научных данных и обеспечивали охрану безопасности труда и окружающей среды.

Энрико придает большое значение результатам наблюдений и замеров и считает, что без количественных показателей рост сводится к необоснованным предположениям.

*«Измерение — это первый шаг к улучшениям», —* говорит он.

Увидев разрушительную силу реки, компания Loccioni решила использовать ее энергию в благих целях. Вдоль реки построили микро-ГЭС, которые стали снабжать экологически чистым электричеством систему исследовательских центров группы, повышая одновременно эффективность энергопользования и безопасность.

В результате работы над проектом родилось «Сообщество листа» — первое в Италии интегрированное и полностью посвященное экологической безопасности сообщество, объединяющее дома с низким выбросом углекислого газа и школы, электроснабжение в которых обеспечивается за счет солнечной энергии. Региональное взаимодействие с такими компаниями, как Nissan, Enel, Samsung и другими привело к созданию прототипа «умного города», в котором нашли отражение разнообразные и взаимодополняющие навыки участников этого проекта. Накопительные системы Samsung, инфраструктура Enel, электрические автомобили Nissan и системы управления и измерения потоков электроэнергии Loccioni в совокупности позволяют сделать планирование энергопотребления более



точной дисциплиной.

Наследие Loccioni находится в стадии становления, поскольку деятельность в поддержку проекта Эзино все еще продолжается. Благодаря взаимодействию с местными школами в рамках инициативы Loccioni Bluzone («Синяя зона») ученики могут попробовать себя в качестве сотрудников фирмы, а программа Silverzone («Серебряная зона»), направленная на преодоление «проблемы отцов и детей», сближает молодых людей с опытными специалистами, недавно вышедшими на пенсию. Обе инициативы направлены на укрепление связей между поколениями и продвижение идеи непрерывного обучения за счет разнообразия в составе команды.

## Результат

Превратив реку в ресурс, Loccioni удалось сохранить и защитить окружающую местность, избавив при этом своих сотрудников от опасности затопления.

С момента запуска проекта по благоустройству берега было создано 220 новых рабочих мест, а сам проект уже привлек 13 миллионов евро в качестве инвестиций, при этом объект уже посетило более 36 000 человек. Кроме того, компания самостоятельно обеспечивает себя электроэнергией на 65%.

Рост Loccioni продолжает набирать обороты за счет реализации «речного проекта»; кроме того, эта инициатива способствовала укреплению репутации компании. Loccioni регулярно занимает ведущие позиции в рейтинге «Лучший работодатель», а в 2015 году компания отметилась на выставке Milan Palazzo Italia EXPO, получив награду в номинации

«Сила ограничений». В 2018 году на выставке Biennale di Venezia проект был выбран лучшим примером деятельности по восстановлению окружающей среды, получив высокую оценку за создание «новой гармонии между человеком и природой».

Таким образом, компания, ее сотрудники и местная окружающая среда получили нематериальную выгоду от реализации проекта, который к тому же стал наглядным примером гармонизации общественных и частных интересов, прибыли, ценности и красоты, а также природы и технологий.

Всего этого компании удалось добиться в тот момент, когда она смирилась с бурным характером реки Эзино и смогла превратить угрозу в ценный ресурс. Важную роль в этом сыграла гибкость компании и ее стремление преодолеть трудности. Как заметил эколог Дэвид Брауэр: *«Мы должны начать думать, как река, если хотим оставить после себя красоту и условия для жизни будущих поколений».*



«Измерение — это первый шаг к улучшениям».

**Энрико Лоччони, президент  
Loccioni Group**

► Начало на стр. 41

а для вывода лекарств на рынок может потребоваться многоэтапный процесс и не одно десятилетие на проведение клинических испытаний. Наличие с самого начала продуманной коммуникационной стратегии крайне важно, чтобы справиться с нормативными требованиями и при этом заложить прочную основу для

привлечения желаемого финансирования (или покупателя). К примеру, если компания может продемонстрировать наличие у нее команды специалистов с нужными навыками и способность успешно реализовать инновацию, то инвесторы будут уверены в ней даже на начальном этапе. Очевидно, это применимо и к другим отраслям.

## Технология — решающий фактор?

Как видно из заголовка, технологии могут стать залогом успеха для некоторых биотехнологических компаний, но в этой отрасли чаще всего решающее значение имеет именно то, как технология задействуется. Минди Херман, директор и руководитель консультационной практики в сфере медико-биологических разработок Crowe LLP, утверждает, что в основном эти компании занимаются исследованиями, используя технологические инструменты для осуществления и упрощения своей деятельности, но они в меньшей степени нацелены на разработку технологий как таковых.<sup>2</sup>

Это не значит, что технологии не являются двигателем прогресса. Робототехника может радикально изменить работу лабораторий, и фармацевтические компании будут все больше стремиться использовать возможности искусственного интеллекта для разработки новых идей, например, путем сканирования собственных библиотек в поисках новых потенциальных лекарственных препаратов.

Эндрю Хессел добавляет, что имеющиеся в наличии технологические инструменты по мере

цифровизации отрасли становятся все более мощными, легкодоступными и скоростными, что значительно ускоряет процессы, и стартапы могут обойти более опытных конкурентов такими способами, которые не были возможны ранее. Более того: «Увеличение количества инструментов открывает все больше новых возможностей для разработки новых медицинских препаратов и других способов применения биотехнологий. Это цикл обратной связи».

«Технологии меняют организацию работы биотехнологических компаний. Думаю, благодаря цифровым инструментам в отрасли появится еще больше инновационных разработок, которые приведут к новому витку конкуренции».

**Эндрю Хессел, генеральный директор Humane Genomics**

<sup>2</sup> Рэнкинг Crowe 100 все же содержит ряд инновационных компаний, нацеленных на развитие технологий как таковых, например, Veeva Systems, которая осуществляет разработку облачного программного обеспечения для биотехнологических компаний.

«Решение — это результат выбора, который руководитель делает, когда определяет, как нужно действовать в сложившейся ситуации. Решение представляет собой вариант поведения, выбранный из ряда возможных альтернатив». —**Далтон И. МакФарлэнд, публицист и член научного общества Международной академии менеджмента**

Разумеется, нечто подобное в большей или меньшей степени происходит и в других отраслях экономики. Чему компании в других секторах могли бы научиться на примере биотехнологий, так это тому, насколько новые технологии могут способствовать повышению эффективности работы и открывать новые возможности для исследований. Хессел уверен, что в будущем,

когда биотехнологии пройдут этап масштабной цифровизации, возможности получения прибыли от расширенного списка потенциальных применений технологии — например, в таких областях, как строительные материалы или текстиль, — будут расти, тем самым стимулируя новую волну разработок.

## Кадровое разнообразие и новый подход к процессам

В нашем отчете уже рассматривались различные аспекты кадрового разнообразия и его связь с эффективностью деятельности компании. В узком контексте биотехнологий разнообразие мышления имеет решающее значение для успеха, и компании отрасли давно стремятся объединить лучшие умы со всего мира, занятые в научных, медицинских и прочих технических дисциплинах. Сегодня этот подход эволюционировал — к решению проблемы подходят с различных точек зрения одновременно (например, с помощью совместной работы химиков-органиков, терапевтов и специалистов в области нормативно-правового регулирования), и, что важнее всего, команды специалистов могут изучать проблему во всей полноте параллельно друг с другом (а не поочередно).

В краткосрочной перспективе работа в параллельном режиме может оказаться более затратной, но зато она экономит время, давая возможность быстрее выводить продукцию на рынок и начиная приносить доход акционерам на более раннем этапе жизненного цикла патента. А поскольку повышение эффективности является одним из приоритетов для компаний любой отрасли, преимущества и рентабельность

применения описанной тактики достойны более пристального внимания.

«Ключ к успешному развитию инноваций в биотехнологической отрасли лежит в переходе от поэтапной реализации процессов к параллельной. Для этого требуется огромная смелость и решительность, но награда того стоит».

**Пэм Хрубей, управляющий директор консультационной группы Crowe LLP**

«Компании, которым удастся разрешить вопросы антимонопольного характера, могут обнаружить, что их самый большой конкурент на самом деле способен обеспечить им огромное преимущество. При этом выгоду получает не только самый крупный игрок. Именно этому организации в других отраслях могли бы поучиться у биотехнологических компаний».

Минди Херман, директор и руководитель консультационной практики в сфере медико-биологических разработок в Crowe LLP



# Эффективное партнерство

Во многих отраслях компании видят преимущества партнерских отношений с организациями, производящими комплементарные товары. Такие партнерства позволяют внедрять инновации и создавать конкурентные преимущества. Наиболее наглядный пример — партнерства между производителями автомобилей и технологическими компаниями. Однако в случае с биотехнологиями партнерства часто создаются ради выявления и использования синергетического эффекта от сотрудничества с конкурентами. Таким образом компании быстрее достигают результатов и увеличивают свои шансы на успех.

Коллаборация между биотехнологическими компаниями позволяет им, с одной стороны, продолжать делать то, что у них лучше всего получается, а с другой — увеличить шансы на создание нового продукта, пройти тестирования и сертификации и расширить товарный ассортимент. Так, ирландская фармацевтическая компания

Allergan (14 место в рейтинге) в последние несколько лет сотрудничала с рядом других компаний, начиная с поставщика данных клинических исследований<sup>3</sup> и заканчивая стартапом по разработке терапевтических биотехнологий<sup>4</sup>. Благодаря этому сама Allergan стала привлекательным объектом приобретения — для американской биофармацевтической компании AbbVie (56 место в рейтинге).

Такие партнерства могут принимать различные формы, но результата удастся добиться только при обеспечении надежной защиты прав интеллектуальной собственности. Биотехнологические компании стали настоящими экспертами в составлении четких описаний процессов и контрольных точек в партнерских соглашениях: так условия соглашений получаются взаимовыгодными, а преимущества превышают риски для обеих сторон.

## Ключевые моменты

Этот сектор прочно ассоциируется с самим словом «инновации», но отличает его то, что прорывные идеи не просто нацелены на конечный результат как таковой: биотехнологические компании также разрабатывают новые способы и пути достижения этого результата. Ведомые желанием найти передовые решения существующих проблем человечества, а также необходимостью постоянного поиска новых источников дохода,

они в полной мере удовлетворяют потребность в осуществлении инвестиций, революционным образом применяют сложные технологические инструменты и переписывают правила организации процессов и партнерских отношений. Они используют любые эффективные факторы, которые могут найти отклик среди крупных и малых, новых и давно существующих компаний в любом секторе, в любой точке мира.

3 Журнал European Pharmaceutical Review.

4 PR Newswire

## Лидеры в секторе биотехнологий



Изменение выручки на одного сотрудника 2008 – 2018 гг. или 2013 – 2018 гг.

Компания	Штаб-квартира	Изменение выручки на одного сотрудника 2008 – 2018 гг. или 2013 – 2018 гг.	Место в рейтинге
Incyte	США	76.628%	1
Regeneron Pharmaceuticals	США	255%	3
Swedish Orphan Biovitrum	Швеция	295%	4
Alexion Pharmaceuticals	США	168%	9
Supernus Pharmaceuticals	США	1.688%	10
Biogen	США	81%	12
Allergan	США	1.271%	13
Vertex Pharmaceuticals	Ирландия	823%	14
Seattle Genetics	США	275%	15
Ionis Pharmaceuticals	США	128%	18





## Почему американские биотехнологические компании доминируют на рынке?

---

Несмотря на то, что бизнес-стратегии многих биотехнологических и фармацевтических компаний нацелены на развитие на глобальном рынке, очень часто они размещают свои штаб-квартиры именно в США, на которые и приходится значительная часть их оборота. Именно поэтому число американских компаний так велико в рейтинге эффективности принятия решений Crowe 100.

Отчасти такая ситуация объясняется политической системой, которая отличается от многих других стран, а также присущей американской культуре открытости новым идеям и инновациям. Благодаря

крупным инвестициям правительства США, реализующего программу Medicare (по предоставлению бесплатной медицинской помощи людям пенсионного возраста) и программу Medicaid (для малоимущих граждан США), в сфере здравоохранения была создана обширная предпринимательская инфраструктура при поддержке большого объема венчурного и частного капитала. Помимо США, к крупным инвесторам в отрасли относятся такие европейские страны, как Швейцария, Великобритания, Германия, Франция, Нидерланды, Италия, Испания и все чаще восточно-европейские страны-члены ЕС, например, Польша.



Чтобы обсудить, как искусство принятия правильных решений способно помочь вашему бизнесу, пишите нам на [crowe100@crowe.org](mailto:crowe100@crowe.org).

Присоединяйтесь к обсуждениям в Twitter, LinkedIn и Facebook по хэштегам #TheArtofSmart и #TheCrowe100.

С подробной информацией о рейтинге Crowe 100 можно ознакомиться на нашем сайте: [www.crowe.com/artofsmart](http://www.crowe.com/artofsmart)

Мы в Crowe обеспечиваем персональное взаимодействие в любой точке земного шара. Для нас, в первую очередь, важны перспективы и удовлетворенность наших клиентов. Мы работаем совместно с клиентами, создавая нечто ценное, прочное и долговечное, а в основе нашей эффективности при оказании услуг лежат прочные деловые отношения.

Мы помогаем клиентам принимать правильные решения сегодня, обеспечивая глобальные перспективы для их бизнеса завтра.

[www.croweglobal.org](http://www.croweglobal.org)