

ПЕТЕРБУРГСКИЙ МЕЖДУНАРОДНЫЙ ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ФОРУМ

20—22 июня 2013

**Глобальная повестка устойчивого экономического роста
СТРАТЕГИИ УСТОЙЧИВОГО РОСТА В УСЛОВИЯХ НЕСТАБИЛЬНОСТИ**

Панельная сессия

21 июня 2013

09:45—11:00, Павильон 5, Конференц-зал 5.3

Санкт-Петербург, Россия

2013

Модератор:

Адриан Вулдридж, Редактор отдела менеджмента и колонки Schumpeter, The Economist

Выступающие:

Кирилл Андросов, Председатель совета директоров, ОАО «Аэрофлот»; управляющий партнер, Altera Capital

Борг Бренде, Член правления, управляющий директор, The World Economic Forum

Кьелл Мортен Йонсен, Исполнительный вице-президент, глава по операционной деятельности в Европе, Telenor Group

Дариуш Яцек Кравец, Президент, главный исполнительный директор, PKN Orlen SA

Пол Полман, Президент, главный исполнительный директор, Unilever

Марк Уайнбергер, Избранный председателем совета директоров и главным исполнительным директором, «Эрнст энд Янг Глобал»

Участник дискуссии:

Виталий Пыльцов, Директор, УК «Российский фонд прямых инвестиций (РФПИ)»

Презентация для СМИ:

Сегодня у крупнейших предпринимателей есть множество причин избегать рисков и ориентироваться на краткосрочную прибыль. Еще не прошла нервозность, порожденная финансовым кризисом: регулирующие органы реагируют на текущие события стремительно и иногда непредсказуемо. Геополитический ландшафт претерпевает изменения, частично связанные с процветанием развивающихся рынков. Идут преобразования в сфере торговли, меняются пути перемещения капитала и товаров, в результате чего обменные курсы становятся волатильными: юань, евро и иена все больше отрываются от доллара.

Никто не ожидает, что трудности удастся преодолеть в обозримом будущем. Однако даже если они будут преодолены, на первый план выйдут другие: растущая безработица, суверенные долги, социальные протесты, загрязнение окружающей среды и истощение природных ресурсов в долгосрочной перспективе. Это лишь некоторые из проблем, требующих решения.

Как предпринимателям удастся избежать снижения прибыли? Грамотное сокращение издержек требует гибкости, внедрения инноваций, внимания к происходящему вокруг, умения мыслить в долгосрочной перспективе и устанавливать тесные отношения с клиентами. Что следует предпринимать компаниям для реализации долгосрочных планов параллельно с применением краткосрочных тактик выживания? Следует учесть, что генеральный директор публичной компании занимает свой пост в среднем 6,5 лет, а директор компании из списка Fortune 500 — 4,5 года. Не следует ожидать, что период крайней нестабильности завершится в ближайшем будущем. Поэтому мы предлагаем обсудить, какие меры следует принять для обеспечения устойчивого роста.

А. Вулдридж:

Добрый день! Меня зовут Адриан Вулдридж, я — редактор журнала *The Economist*, в котором веду колонку под названием Schumpeter. Мы

собрались здесь, чтобы поговорить о мерах по обеспечению устойчивого роста в эпоху крайней нестабильности.

Полагаю, никто из нас не сомневается в том, что мы живем в эпоху крайней нестабильности. Всего 60 лет прошло с момента появления технологии, лежащей в основе телевидения, до установки телевизоров в половине домохозяйств США. Интернет проделал аналогичный путь за десять лет. Разумеется, он распространился не только в США, но и во всех странах мира — как развитых, так и развивающихся. Люди привыкли держать акции годами, теперь же многие из них держат акции всего несколько месяцев, недель или дней, и все чаще этот срок сокращается до нескольких секунд. Все чаще акциями торгуют не люди, а компьютеры и другие электронные устройства. Десять лет назад в английском языке слово twitter обозначало только птичье чириканье. Теперь Twitter — это то, что способно вызвать организованный уличный протест и ежедневно крадет не меньше часа моего времени. Сегодня Китай каждый день экспортирует столько товаров, сколько в 1979 году экспортировал за год. Средний срок нахождения генерального директора в должности в 2000 году составлял десять лет, с тех пор он сократился примерно до пяти лет. Вероятнее всего, в следующие несколько лет все эти тенденции, связанные с совершенствованием технологий, изменениями в структуре компаний, глобализацией и динамикой мировой торговли, получат дальнейшее развитие. Переживаемый нами период нестабильности не стоит считать чем-то необычным. В будущем нестабильности станет еще больше.

Но можно ли утверждать, что компании и люди по-прежнему занимаются долгосрочным планированием, когда вокруг царит нестабильность? Как они добиваются устойчивых преимуществ в этих условиях? Как они создают бренды и инновационные организации? Что они делают для усовершенствования профессиональных навыков своих сотрудников? Как они инвестируют в исследования и разработки? Вообще насколько важно ориентироваться на долгосрочную перспективу? Быть может, нужно положиться на рыночные механизмы и решать краткосрочные задачи, не

думая о далеком будущем? В конце концов, разве долгосрочная прибыль не складывается из множества краткосрочных прибылей?

Все эти вопросы мы обсудим при участии группы авторитетных экспертов, крайне интересной по составу. С нами сегодня Дариуш Яцек Кравец, президент и главный исполнительный директор PKN Orlen: он еще не подошел. Здесь присутствует Пол Полман, президент и главный исполнительный директор Unilever. Нас также почтил вниманием Марк Уайнбергер, избранный председателем совета директоров и главным исполнительным директором Ernst & Young Global. Мы также выслушаем Кирилла Андросова, председателя совета директоров «Аэрофлота»; Кьелла Мортена Йонсена, исполнительного вице-президента и главу по операционной деятельности в Европе Telenor Group; и Борга Бренде, члена правления The World Economic Forum.

Каждый из экспертов получит три-четыре минуты для выступления по заявленной теме. Затем я задам им несколько вопросов. Начнем с Пола Полмана, директора Unilever. Расскажите, как вы обеспечиваете устойчивый рост в условиях нестабильности?

П. Полман:

Вы сказали, что, согласно статистике, генеральный директор находится на этой должности в среднем пять лет. Я забеспокоился: ведь я работаю генеральным директором уже 4,5 года. К счастью, я где-то читал о том, что этот срок составляет 3,5 года, и спокойно отнесся к названной Вами цифре. Удивительно, как иногда меняется восприятие всего за пару минут.

Как Вы уже сказали, мы называем это явление «меняющимся миром»: его отличают нестабильность, неопределенность, сложность и неоднозначность. В таких обстоятельствах нам и приходится работать. Никогда раньше изменения не происходили столь стремительно, никогда ранее мир не был настолько нестабильным. Очевидно, такая ситуация сложилась под влиянием множества факторов. Как генеральный директор, я считаю, что важнее всего двигаться в одном ритме с миром: это позволяет понимать происходящее и распознавать современные тренды.

Глобализация значительно затруднила для правительств реагирование на события. Мы видим, что по множеству вопросов глобального значения так и не достигнуто согласия. Примерами тому могут служить Дохийский раунд, переговоры о соблюдении правил ВТО и о борьбе с климатическими изменениями, конференция Рио+20. Безусловно, все это отражается на бизнесе, для развития которого нужны институциональные условия. Перед всеми странами мира встают огромные проблемы, требующие решения. Безусловно, мы добились громадных успехов: множество людей поднялись над чертой бедности. Однако мы пока не знаем, как сделать это без запредельного роста долгов государств и частных лиц, чрезмерного потребления и — скажем честно — невнимания к нуждам слишком многих людей. Миру больше, чем когда-либо, требуется руководящий центр, облеченный более высокой ответственностью, нежели любое современное правительство. Крупные предприниматели обязаны учитывать все эти факторы, отражающиеся на их бизнесе.

Многим все-таки удалось подняться над чертой бедности, и это хорошо. Уверенный рост развивающихся рынков, включая Россию, создает громадное давление на природу нашей планеты. В ближайшие 50 лет нам потребуется произвести столько же продуктов питания, сколько было произведено за последние восемь тысяч лет. Люди не понимают, что мы создаем чрезмерную нагрузку на планету и что это влияет на бизнес-модели. Мы не можем и дальше жить не по средствам: это равнозначно воровству у будущих поколений.

Далее, как уже сказал Адриан, мы живем в условиях свободного информационного обмена, характеристики которого все чаще определяет потребитель. Недавно я получил MMS-сообщение из Сингапура с фотографией лесных пожаров в Индонезии: их можно было наблюдать с другого берега моря, на побережье которого стоит Сингапур. Это произошло несколько недель назад, когда я совершал двухдневную поездку в Пекин. Замечу, что в Китае действуют самые жесткие в мире нормы выброса вредных веществ для автомобилей. Сегодня потребители задают тон, и это важно понимать.

Как компаниям следует действовать в условиях нестабильности? Во-первых, как я уже говорил, необходимо осознать, что вокруг царит нестабильность. Многие компании и люди хотят, чтоб все уладилось само собой. Руководитель должен видеть реальное положение дел. Если вы не видите его, разрабатывать реальные планы будет очень трудно. Во-вторых, предпринимаемые вами шаги должны быть правильными в долгосрочной перспективе. История таких компаний, как Unilever, насчитывает уже полтора столетия, и они рассчитывают просуществовать еще несколько веков. Мы не строим одни только квартальные планы — мы осуществляем долгосрочное управление бизнесом.

Однако реализация подобного подхода требует более основательной работы над целями. Цели должны быть высокими: это поможет сосредоточиться на решении долгосрочных задач и не отклоняться от избранного пути в условиях временной нестабильности. Мы в Unilever сочли, что сможем удвоить стоимость бизнеса, поскольку возможностей для умножения капитала достаточно, а в обозримой перспективе численность населения Земли возрастет на два миллиарда человек. Однако рост бизнеса должен проходить безболезненно для окружающей среды и приводить к положительным последствиям для общества. Необходимость решения этой задачи создает высочайшую мотивацию. В результате мы стали самым привлекательным работодателем во многих странах, нанимаем лучших сотрудников и формируем бизнес-модель, которая создает условия и стимулы для дальнейшего роста.

В-третьих, ваши действия должны быть рассчитаны на долгосрочную перспективу. Это не значит, что нужно пренебрегать краткосрочными результатами. Думаю, здесь нет противоречия. Однако необходимо принимать правильные долгосрочные решения. Меня крайне обеспокоило то, что я вычитал в одном из недавних исследований: 75% глав американских компаний с готовностью отложат принятие правильного долгосрочного решения, если оно негативно повлияет на квартальную прибыль. Задумайтесь об этом. Подобное управление бизнесом сулит катастрофу в долговременном плане. Неудивительно, что многие компании

не выживают в долговременной перспективе. Мы в Unilever предприняли несколько важных шагов: ограничили вмешательство высшего руководства в текущую деятельность, упразднили квартальные отчеты и изменили систему компенсаций в расчете на долгосрочную перспективу.

Обобщая суть происходящего, дам несколько советов: смотрите в глаза реальности, ориентируйтесь на долговременную перспективу, подавайте пример своим поведением и обстановкой, которую вы создаете внутри компании, ставьте высокие цели, которые увлекают людей. Если сделать все это, ваша компания будет лучше других готова к существованию в условиях нестабильности. Спасибо, Адриан.

А. Вулдридж:

Большое спасибо. Сейчас выступит Марк Уайнбергер, президент и главный исполнительный директор Ernst & Young.

М. Уайнбергер:

Благодарю, Адриан. Хорошо выступить после Пола: он сказал многое из того, что хотел сказать я. Быть может, благодаря этому мы сэкономим время.

Я хотел бы дополнить Ваши статистические выкладки. По Вашим словам, генеральный директор находится в должности в среднем пять лет. Надеюсь, что имеется в виду период его эффективной работы. Пол верно заметил: в условиях нестабильности генеральный директор понимает, что не будет руководить абсолютно всеми. Необходимо проявлять находчивость. Ситуация будет меняться намного стремительнее, чем вы ожидаете. У нас на глазах возникают совершенно новые рынки. К 2030 году численность среднего класса достигнет пяти миллиардов человек, и география проживания его представителей заметно изменится. Поэтому нам необходимо понимать, в каком направлении и насколько быстро изменяется ситуация на рынках.

Кроме того, после финансового кризиса государство стало больше воздействовать на бизнес, что оказывает огромное влияние на наши

операции. Это касается бюджетной экономии, мер по финансовому стимулированию экономики, изменений в монетарной политике, налоговой системе и правилах торговли. Любые действия государства так или иначе оказывают влияние на бизнес. Правительства всех стран мира активно вмешиваются в экономику: такого не было уже давно. Очень важно понимать направление и причины их действий, устанавливать с ними контакты, информировать их о ведении международной торговли. Правительства действуют в масштабах отдельных государств, бизнес — в масштабе всего мира. Крайне важно не забывать об этом, поддерживая контакты.

Мы размышляем над тем, куда движется мир и какие требования предъявит к нам будущее. Как я уже говорил, в будущем характер трудовых ресурсов изменится. Основной спрос переместится в другие регионы. Очевидно, что центры экономической мощи также сместятся. Возможности, связанные с расширением потребительского спроса, будут открываться в основном на развивающихся рынках — как и сейчас. Именно в этих странах будет создаваться значительная часть интеллектуальной собственности.

Сегодня нам надо научиться действовать на глобальном уровне и при этом проявлять внимание к нуждам потребителей на конкретных рынках. Это особенно важно, ведь нам следует быть как можно ближе к клиенту. Необходимо знать о местных особенностях и культурных различиях. Все это следует учитывать не только в повседневной деятельности, но и при формировании политики компании, поскольку мышление людей в разных частях мира неодинаково. В США все думают об операционной эффективности и улучшении бизнес-модели. На развивающихся рынках многие игроки стремятся экспериментировать и признают право на ошибку. «Пробуй еще, пробуй снова!» — говорят они себе. Это диаметрально противоположные модели мышления. Как высшее руководство, так и персонал компании должны состоять из представителей различных культур, успешно взаимодействующих между собой. Это позволит вам понять, куда движется мир, куда должен двигаться ваш бизнес и что следует делать для достижения успеха.

И, наконец, последнее: подготовка будущих кадров. Недавний финансовый кризис вызвал волну националистических настроений, однако мы должны служить своим клиентам, как обычно. Когда клиент обращается к Ernst & Young за услугами, ему все равно, с каким подразделением взаимодействовать: Ernst & Young Russia, Ernst & Young US, Ernst & Young Turkey, Ernst & Young Malaysia и так далее. Независимо от региона, клиенту требуются услуги высокого и неизменного качества. Нашим сотрудникам известны особенности взаимодействия с клиентами, принадлежащими к различным культурам. Кроме того, они отличаются высокой мобильностью и умеют привлекать к работе талантливых специалистов из различных стран мира. Поскольку наша компания оказывает высококачественные услуги, приходится оптимизировать логистическую цепочку, чтобы наши цены оставались конкурентоспособными. Решение этой проблемы всегда находилось в области производства, которое определяет характер логистической цепочки. Вероятно, Unilever навсегда решила эту проблему. Компаниям, оказывающим высококачественные услуги, следует задуматься над перемещением персонала в другие страны. Это позволит им снизить цены, усовершенствовать логистическую цепочку, добиться неизменно высокого качества услуг, применять более эффективные методы работы. Мир меняется, и бизнес меняется вместе с ним. Адриан, на этом я остановлюсь.

А. Вулдридж:

Огромное спасибо. Слово предоставляется Кириллу Андросову, председателю совета директоров «Аэрофлота».

К. Андросов:

Благодарю, Адриан. Мне трудно что-либо добавить к сказанному Полом и Марком. Даже при масштабных изменениях и крайней нестабильности многое останется неизменным, например, закат или рассвет. Стремительный рост численности населения ведет к росту потребления базовых ресурсов: пищи, чистой воды, электроэнергии. Это необходимо

учитывать при рассмотрении конкретных стратегий. Неважно, как оценивать в этой связи Ernst & Young, Unilever, «Аэрофлот» или РЖД: данные соображения должны лежать в основе любой стратегии.

Говоря о развивающихся экономиках, таких как Россия, Бразилия, Индия и Индонезия, следует учитывать один важный фактор — количественный рост среднего класса. Я уверен, что в ближайшие пять—десять лет именно он станет главным драйвером роста развивающихся экономик. Причина тому — повышение качества жизни, что ведет к росту потребления.

Вернемся к «Аэрофлоту». В 2009 году все авиакомпании мира столкнулись со значительным спадом объема авиаперевозок. Однако у «Аэрофлота» этот объем вырос на 12% — благодаря российскому среднему классу. О подобном росте многим европейским компаниям остается только мечтать. Сейчас мы при разработке нашей стратегии рассчитываем на среднегодовой рост в размере 22%. Расчет на рост потребления помогает разрабатывать стратегии для развивающихся рынков. Благодарю за внимание.

А. Вулдридж:

Большое спасибо! Слово получает Кьелл Мортен Йонсен, исполнительный вице-президент и глава по операционной деятельности в Европе норвежской компании Telenor Group.

К. М. Йонсен:

Спасибо. Полагаю, будет полезно повысить привлекательность долгосрочного планирования. В этом случае, принимая решения, вы будете думать об устойчивом развитии. Неважно, политик вы или бизнесмен: данный подход откроет перед вами новое пространство для маневра. Всем известно, что предприятия способны заключать выгодные сделки даже во время экономического спада. Очевидно, что выгодно инвестировать можно даже в условиях падения стоимости акций. Правительство также может воспользоваться кейнсианским подходом: во время экономического спада увеличивать объем государственных услуг, чтобы поддержать спрос и

обеспечить занятость населения. Это очень важно для сохранения сплоченности общества. Важнейшие условия экономического роста не меняются из года в год: это наличие качественного образования, повышение квалификации персонала и рост производительности труда.

Как уже говорили другие выступающие, за последние годы в мировой экономике произошли колоссальные сдвиги. Производство переместилось из Европы в развивающиеся страны. С одной стороны, это прекрасно: сотни миллионов человек поднялись над чертой бедности, что от радно. С другой стороны, это не улучшило жизнь, скажем, испанца, который в 30 лет еще ни разу не имел настоящей работы, несмотря на университетский диплом. «Потерянное поколение» — большая проблема для нас.

Возьмем Европу: там наблюдался устойчивый рост производительности труда с 1970 года до начала нового тысячелетия. Однако в последнее время стало очевидно, что данная модель больше не работает и надо что-то делать. Правительству так и не удалось залатать прорехи, образовавшиеся вследствие финансового кризиса. Поэтому необходимо принимать радикальные меры. Для правительств это означает невозможность снижать пенсионный возраст, когда средняя продолжительность жизни растет. Проведите несложные расчеты и убедитесь в этом сами.

Если иметь в виду долговременную перспективу, следует учитывать, что политики обычно находятся в должности четыре года, а генеральные директора, как уже говорилось, — пять лет. Эти сроки очень невелики, поэтому устойчивое развитие волнует и тех, и других меньше всего. Они сосредотачиваются на достижении краткосрочных результатов.

Мы уже поняли: наивно полагать, будто правительство уменьшит расходы во время экономического подъема, чтобы увеличить их во время спада. Между тем это входит в обязанности политиков, которым народ доверил управление страной. Мы также знаем, что в периоды подъема компании стремятся выплачивать большие дивиденды и увеличивать стоимость своих акций. Однако мы должны выработать новый подход, идущий вразрез с общепринятой практикой: это позволит нам добиться позитивных

изменений. Наблюдаемые сдвиги в экономике превращают великие компании в карликов. Не буду приводить конкретных названий, но этот процесс происходит у нас на глазах. Когда-то эти компании выплачивали крупные дивиденды, но в период спада они не в силах удержаться на плаву. Для таких компаний, как Unilever (44% нашей выручки приходится на Азию), проблема стоит не слишком остро. Мы достигли неплохого равновесия. Однако не всем удастся удачно распределить свою деятельность между различными регионами мира.

Думаю, что способность, желание и смелость идти наперекор мнению других — превосходные качества для предпринимателя. В сфере государственной политики следует действовать таким же образом. Например, нужно иметь возможность вкладываться в образование детей во время экономического спада, а не только во время подъема. Повторяю: необходимо увеличить привлекательность долгосрочного планирования. Нужно сконцентрироваться на устойчивом развитии.

А. Вулдридж:

Большое спасибо! Сейчас выступит Борг Бренде, управляющий директор The World Economic Forum.

Б. Бренде:

Спасибо большое! Полагаю, события последних дней и нестабильность на рынках напомнили нам о том, что проблемы в мировой экономике никуда не делись. Кризис все еще не преодолен, и нам нельзя почитать на лаврах. Кроме того, конфигурация сил в мире заметно меняется. Известно, что в мандаринском диалекте понятие «Китай» выражают иероглифы, означающие «срединное государство» или «срединное царство». Китай — вторая по размеру экономика мира и крупнейший экспортер, его экономическое значение непрерывно растет. В последние недели многие выражали озабоченность замедлением роста развивающихся экономик. На наших глазах Китай переходит от экономики, основанной на инвестициях, к экономике, основанной на потреблении.

Третья в мире экономика, японская, не растет уже 20 лет. «Абэномика» открывает немалые возможности для роста, однако они сопряжены с большими рисками. Так называемая «третья стрела» реформ подразумевает структурные изменения в экономике, в дополнение к мерам монетарного и фискального характера и прочим инициативам правительства Абэ. Мы знаем, что успешное решение проблем невозможно до тех пор, пока Европа — крупнейший мировой рынок — не наведет у себя порядок. Чем раньше это случится, тем лучше.

В то же время, я соглашусь с другими экспертами: политики обычно знают, что нужно делать. Раньше я сам был политиком, и мое утверждение имеет под собой основания. Проблема в том, что политики не знают, как это сделать и затем переизбраться. Если говорить о мировой экономике, то сейчас слишком многое поставлено на карту. Мы обязаны вернуться к инициативам вроде тех, что выдвигались осенью 2008 года после банкротства банка Lehman Brothers. Тогда лидеры ведущих стран мира собрались и договорились об определенных действиях. Теперь опять настало время собраться и договориться о давно назревших действиях по стимулированию экономики. Кризис еще не преодолен, и мы не можем позволить себе риск самоуспокоения.

Могу привести три примера таких действий, один из которых связан с торговлей. Во-первых, мы знаем, что успешное завершение Дохийского раунда позволит ускорить рост мировой экономики и создать миллионы рабочих мест по всему миру. Однако до успеха переговоров еще далеко. Полагаю, сегодня как никогда важно подписать глобальный договор, касающийся мировой торговли.

Во-вторых, всем известно, что безработица в Европейском союзе достигла исторического максимума. Мы знаем, что единый рынок можно укрепить. Почему же до сих пор не сняты ограничения на предоставление услуг внутри единого рынка? Почему данный вопрос не обсуждается? Известно, что это позволит ускорить темпы экономического роста, создать новые рабочие места и так далее. Однако противодействие некоторых стран и профсоюзов не дает возможности прийти к консенсусу. В нынешней

ситуации необходимо не только заключить глобальное торговое соглашение, но и создать единый рынок услуг в Европе.

В-третьих, как уже говорил Пол Полман, мы должны следить за изменениями климата и потреблением энергоресурсов. Бездействие обойдется нам дороже действий, однако многие страны по-прежнему увеличивают субсидии на закупку угля. В некоторых развивающихся экономиках 20% государственного бюджета уходит на угольные субсидии. Эти деньги могли бы пойти на поддержку молодежи, на развитие образования и так далее.

Полагаю, будет полезно обсудить вопрос о том, какие структурные изменения необходимы для обеспечения экономического роста. Мы не можем полагаться только на фискальные стимулы, количественное смягчение и самые низкие в истории процентные ставки. Сегодня мировые лидеры обязаны взять на себя ответственность и решить, какие структурные изменения следует произвести.

А. Вулдридж:

Большое спасибо! Сейчас выступит Дариуш Яцек Кравец, президент и главный исполнительный директор PKN Orlen.

Д. Я. Кравец:

Доброе утро! Обеспечение устойчивого роста в условиях нестабильности — один из важнейших вопросов, которые сегодня стоят перед ведущими политиками и предпринимателями. С одной стороны, такая постановка вопроса соответствует сложившейся ситуации. С другой стороны, она позволяет сосредоточить внимание на одном из главных компонентов роста — на восстановлении доверия. Во всем мире по-прежнему наблюдается некоторая нервозность, вызванная последствиями кризиса в экономической, социальной и политической сферах, такими как рост безработицы, неудовлетворительные темпы экономического роста и так далее. Чтобы понять, как создать новую модель устойчивого роста,

необходимо найти ответы на множество вопросов. Однако в основе этой модели, на мой взгляд, должны лежать доверие и прозрачность.

Как уже говорилось, не следует забывать, что в ближайшие годы основной объем мировой торговли будет приходиться на развивающиеся рынки. Это может привести к установлению нового экономического равновесия в мировом масштабе. В 2010 году развивающиеся рынки потребляли одну треть всей продукции, производимой в мире, в стоимостном выражении (12 из 38 триллионов долларов). К 2025 году они будут потреблять половину производимой продукции: 30 из 64 триллионов долларов в стоимостном выражении. В 1990 году потребительский класс во всем мире насчитывал 1,1 миллиарда человек, большинство из которых проживало в развитых странах. В 2010 году он уже составлял 2,4 миллиарда человек, половина которых приходилась на развивающиеся рынки. К 2025 году активные потребители составят 55% населения мира (4,2 из 7,9 миллиарда человек). Впервые в истории человеческой цивилизации численность людей, относящихся к потребительскому классу, превысит численность тех, кто к нему не относится. Стоит подчеркнуть, что три—четыре столетия тому назад потребительский класс составлял лишь 1% от общей численности населения.

У меня есть совет для управленцев: не бойтесь инновационных решений, переносите деятельность своей компании в другие регионы, используйте новые технологии, меняйте стиль управления. Системные ошибки управления в некоторых компаниях привели к глобальному финансовому кризису. При разработке стратегии руководство этих компаний слишком полагалось на экспертный анализ. Более того, многие компании стали выпускать одинаковую продукцию, бездумно следуя трендам. Нужно, наоборот, разрабатывать новые продукты и искать новые ниши, особенно во время кризиса.

Хорошим примером могут служить так называемые мини-банки в Индии, выдающие микрозаймы для бедных. Это обширная социальная группа, обойденная вниманием больших финансовых корпораций. Как говорил Нельсон Джексон, врач и один из пионеров автомобилестроения, если

сегодня вести бизнес вчерашними методами, завтра компания вряд ли будет в живых. Всем нам следует изменить свои привычки и применять новые тактики управления текущими рисками, чтобы обеспечить устойчивый рост в будущем.

А. Вулдридж:

Благодарю. Перехожу к вопросам. Первый из них я хотел бы задать Полу Полману: он касается создания брендов, в частности на развивающихся рынках. За последние 20 лет многие компании на развивающихся рынках занимались разработкой продуктов и развитием торговых связей с другими развивающимися рынками. Объем торговли в Южном полушарии заметно вырос. Одновременно некоторые из этих компаний — они принадлежат к числу ведущих — медленно и планомерно инвестировали в собственные бренды. Господин Полман, как именно, по-Вашему, это изменит мир? Что следует предпринять Западу в ответ на укрепление брендов, созданных на развивающихся рынках?

П. Полман:

По мере развития экономики возникает так называемая местная конкуренция. В производстве потребительских товаров, то есть в нашей отрасли, она проявляется в виде противостояния брендов. Это можно наблюдать в России и Китае. Стремительно меняется соотношение патентов, выдаваемых в странах Востока и Запада. Сегодня в Китае выдается больше патентов, чем в США. В нашем китайском исследовательском центре трудятся 350 замечательных аспирантов: они разрабатывают потрясающие инновационные решения, которые принесут пользу всем нам. Я иногда провожу роуд-шоу и общаюсь с аналитиками, которые изучают наши компании. Внимание этих аналитиков сосредоточено на наших американских конкурентах. Мы же о них совсем не думаем: я ничуть не сомневаюсь, что появятся новые конкуренты, о которых мы даже не слышали. Среди десяти ведущих банков три или четыре — китайские, и число их будет увеличиваться.

Марк упомянул о самом важном: необходимо учитывать местную специфику. Такие компании, как Unilever, разрабатывают глобальную стратегию и при этом прекрасно адаптируются к местным рынкам. Приведу хороший пример: в России нам очень повезло с приобретением компании «Калина». Ей принадлежат такие бренды, как «Чистая линия», «Черный жемчуг» и «Сто рецептов красоты». Таким образом, покупка вписывается в нашу глобальную стратегию — стать ключевым игроком на рынке средств гигиены и ухода за кожей. Мы реализуем эту стратегию наилучшим для российских потребителей способом. Иногда мы конкурируем с такими компаниями, иногда поглощаем их.

Развивающиеся рынки обладают одной интересной особенностью: ограниченность в расходах приводит к тому, что выбившиеся в средний класс люди вынуждены дважды подумать, прежде чем тратить деньги. Верите или нет, но среди них крайне высока лояльность брендам, поскольку на этих рынках компаниям часто доверяют больше, чем государству, — по многим причинам. Эти люди основательно думают над тем, чей товар купить. Мы обнаружили, что потребители на этих рынках намного более лояльны брендам, чем потребители на рынках развитых стран. Многим компаниям, которые пытаются осваивать рынки быстроразвивающихся стран, приходится учиться на своих ошибках, подчас весьма серьезных. Механизмы создания брендов работают здесь иначе, нежели в Европе или США. Думаю, это возвращает нас к словам господина Кравца: необходимо создать атмосферу доверия и прозрачности. Без этого невозможно построить процветающую компанию, так что на большинстве новых рынков брендам придется завоевывать доверие и обеспечивать прозрачность.

А. Вулдридж:

Большое спасибо. Я обращаюсь к Марку Уайнбергеру, который говорил о компаниях, предоставляющих высококачественные услуги. Ими особенно трудно управлять в условиях нестабильности, когда требуется обеспечить устойчивый рост. Полагаю, с этим согласятся все. Дело в том, что

эффективность таких компаний сильно зависит от персонала. В связи с этим я хочу задать Вам два вопроса. Первый: как выглядит ваша система долгосрочного повышения квалификации? Второй вопрос, напрямую связанный с первым: как сделать так, чтобы сотрудники не покидали компанию и не переходили к конкурентам? Как удержать их в компании? Как повышать их квалификацию? Как добиться того, чтобы рынок не похитил ваши долгосрочные инвестиции в человеческий капитал?

М. Уайнбергер:

Вы задали хорошие вопросы. Но я хочу сказать пару слов о брендах: эта тема мне кажется очень важной. Вы говорили об устойчивом развитии и о росте. Обеспечить их можно только при наличии бренда. Вам не избежать ошибок при разработке продуктов и (как было у нас) решений. Время от времени вы будете ошибаться. У вас могут происходить конфликты с клиентами. Все это не мешает устойчивому росту, в отличие от проблем с брендом. Думаю, это утверждение согласуется со всем, что уже было сказано. Сотрудники — вот настоящий капитал компании, которая оказывает высококачественные услуги.

Таким образом, Вы правы. О структуре компании: 170 тысяч наших сотрудников работают в 151 стране мира. Кроме того, у нас много индивидуальных партнеров. Вы правильно заметили, что взаимоотношения с некоторыми партнерами и даже со штатными сотрудниками складываются непросто. Это даже хорошо, так как стимулирует предпринимательский дух и развитие инноваций. Главное — сохранить целостность бренда.

Перехожу к тому, чем занимаюсь лично я. Мы намерены представить совершенно новую стратегию под названием Vision 2020. Пол уже упоминал о том, что мы собираемся удвоить штат, поскольку рынки перемещаются в другие отрасли и регионы. Мы также намерены брать на вооружение новые технологии, включая системы обработки больших массивов данных, что также требует увеличения численности сотрудников. Перед нами стоит важнейшая задача, которая не дает мне спать по ночам. Мы должны привлекать лучших, самых талантливых специалистов. Для этого делается

следующее. Во-первых, мы создали учебное заведение EY University, которое служит не только для обучения. Учащиеся не просто сидят в аудиториях, посещают учебные сайты, проходят практику и осваивают технику. Мы уделяем все больше внимания передаче опыта и наставничеству.

Мы провели множество опросов по этой теме. Опросы увольняющихся сотрудников показали, что те страдали от недостатка вовлеченности в деятельность компании. Вовлеченность — прекрасный индикатор успеха. Вовлеченность сотрудников в деятельность компании приводит ее к успеху. Общее правило таково: сотрудники должны ощущать, что работают в высокоэффективной команде. На мой взгляд, успех компании, особенно если она оказывает высококачественные услуги, обусловлен умением ее руководителей создавать эффективные команды. Нельзя знать все законы 150 стран, — а это лишь малая толика того, что нам нужно знать. Нельзя знать все проблемы каждой отрасли. Нужно создавать команды специалистов из различных стран и подразделений, которые эффективно сотрудничают друг с другом. Вот наше конкурентное предложение: предоставлять во всех странах услуги высочайшего качества силами высокоэффективных команд. Если мы достигнем своей цели, то удержим сотрудников, которые захотят работать в первоклассной команде. Если же мы потерпим неудачу, то столкнемся с серьезными проблемами.

А. Вулдридж:

Прежде чем перейти к следующей теме, я хочу задать Полу и Марку вопрос, касающийся уничтожения брендов. Создание бренда требует многолетних усилий нескольких поколений сотрудников, а вот уничтожить его можно за несколько дней: примеры этому — Enron и Arthur Anderson. Вы не могли бы сказать несколько слов об уничтожении брендов?

П. Полман:

Мне кажется, Марк говорил о корпоративном бренде. Для нас это — важнейший актив. Рыночная стоимость Unilever превышает 100 миллиардов

долларов, а стоимость наших активов равна 15—20 миллиардам долларов. Остальные 80 миллиардов — это гудвил. Столько стоит наша репутация. За несколько последних лет и даже месяцев мы наблюдали случаи уничтожения огромной стоимости. Причиной тому стало разочарование одних людей в других. Исчезло то самое «доверие», о котором говорили Вы, Адриан. Приведу несколько примеров: последствия пожара в Бангладеш для отдельных производителей тканей; негативное воздействие диффамационных скандалов на банки; скандал вокруг конины в продуктах питания и его последствия для пищевых компаний; взрыв на буровой платформе в Мексиканском заливе и его последствия для одной нефтедобывающей компании. Доверие трудно завоевать, но легко потерять. Мир становится все более и более прозрачным. Некоторые спрашивают: «Неужели вопрос доверия сейчас стоит острее, чем раньше?» Лично мне так не кажется. Просто мир стал прозрачнее, новости разлетаются быстрее, люди оперативнее реагируют на них.

Бренд — самый важный актив, который необходимо оберегать. С ним также связаны наибольшие потенциальные риски. Наша компания тратит массу времени на то, чтобы снизить их. Будучи руководителем крупной компании с многотысячным штатом сотрудников, я вижу только один реальный способ защиты бренда: не допускать задолженностей по кредитной линии доверия. Это важнейший нефинансовый ресурс — кредит доверия и положительных эмоций клиентов. Чтобы регулярно вносить платежи по данной линии, необходимо повышать прозрачность.

В компании Unilever принят план устойчивого развития — Sustainable Living Plan, предусматривающий развитие бизнеса без негативных последствий для экологии, повышение социальной ответственности компании и оптимизацию логистической цепочки. Именно поэтому мы внедряем строгие нормы и правила, связанные с соблюдением прав человека. Если расставить камеры по всем нашим фабрикам, везде будет наблюдаться одинаковая картина. Фабрика, открытая недавно в Санкт-Петербурге, соответствует тем же высоким стандартам, что и другие наши производства по всему миру. Этот стандарт не зависит от наличия или отсутствия тех или

иных законов в конкретной стране. Прозрачность операционной деятельности — важнейшее условие укрепления доверия и средство формирования корпоративного бренда.

Бизнес — это прежде всего отношения с людьми. Как уже говорил Марк, именно они являются важнейшим средством укрепления бренда. Порой люди принимают неверные решения: тогда следует немедленно обеспечить прозрачность, исправить ошибки, принести извинения и двигаться дальше. Если ваша кредитная линия доверия не исчерпана, вы сможете выдержать этот удар. Я уже приводил в качестве примера компании, которые в последние месяцы столкнулись с множеством трудностей. Их рыночная стоимость практически свелась к нулю: они оказались недостаточно прозрачными для своих клиентов и не смогли решить возникшие проблемы.

М. Уайнбергер:

Пол сказал очень правильные слова о внешней составляющей бренда. Но мы часто упускаем из виду, что в крупных компаниях бренд и сотрудники — это единое целое. У нашего бренда — 170 тысяч посланников. Они приносят куда больше пользы, чем рекламные щиты в аэропортах и тому подобное. Все зависит от того, как наши сотрудники ежедневно взаимодействуют с клиентами и чиновниками. Мы обязаны прививать своим сотрудникам базовые ценности: принципиальность, смелость, необходимую, чтобы вести за собой других, и так далее.

Пол, Вы, кажется, уже говорили о целях деятельности компании. Крайне важно иметь ясную цель. Когда мы разрабатывали нашу стратегию, я ездил по всему миру и общался с молодежью. Мы хотели выстроить долгосрочную стратегию работы с ней. Молодые люди говорили очень любопытные вещи: «Ernst & Young — прекрасная компания, но хороших мест для работы много, умные люди есть повсюду. Объясните нам, почему мы должны предпочесть Ernst & Young? Какую глобальную цель вы преследуете?» Нам пришлось составить описание наших целей, которое выглядит примерно так: «Выполняя каждый заказ, компания стремится сделать мир лучше, повысить доверие к рынкам капитала. Каждый наш

консалтинговый проект приводит к росту прибыли, а значит — к найму дополнительных сотрудников. Все наши тренинги и учебные курсы помогают воспитывать будущих лидеров, информировать предпринимателей о наших целях и распространять передовые идеи по всему миру». Молодежь получила возможность взглянуть на свою деятельность под другим углом. Так мы выстраиваем собственный бренд. Теперь молодые лидеры стремятся что-то дать миру, а не брать у него. Мне кажется, что этот подход удачен и получит широкое распространение.

А. Вулдридж:

Большое спасибо. Теперь очередь Кирилла Андросова. Я хочу задать Вам вопрос об инфраструктуре. С одной стороны, все вокруг озабочены лишь ближайшими перспективами, в мире царит нестабильность. С другой стороны, сегодня нужны прежде всего инфраструктура и грамотное планирование. Что, на Ваш взгляд, делается в авиационной отрасли для создания инфраструктуры в развивающихся странах? Имеются ли перспективы долговременного роста этих рынков?

К. Андросов:

Спасибо, Адриан. Я снова вернусь к проблеме развитых и развивающихся рынков, рассмотрев ее под несколько иным углом. Развивающиеся рынки, к которым относится и Россия, настолько отстают в развитии всех видов инфраструктуры (транспортной, энергетической и так далее), что для преодоления отставания сейчас пригодны любые меры. Однако действовать следует крайне осторожно: все помнят, что случилось в Испании. Когда ее правительство 10—15 лет назад начало активно пользоваться заемными средствами, оно решило использовать их для обеспечения экономического роста и израсходовало много денег на инфраструктуру. Сейчас эти инфраструктурные объекты заброшены. Они не используются по назначению. Кроме того, действия правительства привели к образованию громадного государственного долга. Итак, у этой медали есть две стороны.

Если говорить о России, то во множестве отраслей экономики инфраструктура развита недостаточно. Но, повторю, расходовать средства следует крайне осторожно. Я глубоко убежден, что на данном этапе решить проблему может только государственно-частное партнерство. Если приступить к наращиванию государственных расходов на дорожную и прочую инфраструктуру, ее недостаточная эффективность перекроет возможные преимущества. Я считаю, что необходимо уделять больше внимания всем видам государственно-частного партнерства, а также концессий с участием частных партнеров, заинтересованных в повышении эффективности инфраструктуры.

А. Вулдридж:

Большое спасибо. Теперь очередь Кьелла Йонсена. Вы высказывались за то, чтобы идти наперекор общепринятым мнениям. Может ли, по-Вашему, стратегия оказаться излишне долгосрочной или владельцы капитала — слишком терпеливыми? Вспоминается крупная компания из Вашего региона, производившая беспроводные устройства. Стоимость компании достигала 40% фондового рынка страны ее происхождения. В то время она обладала первоклассным брендом, одним из ведущих в мире. Затем, как мне кажется, компания не то чтобы почилла на лаврах, но стала слишком медлительной. Она утратила чуткость и не предпринимала никаких действий в течение четырех или пяти лет, а теперь столкнулась с крайне серьезными проблемами. Не буду произносить ее название вслух. Как Вы считаете, могут ли владельцы капитала отличаться чрезмерным терпением или чрезмерной ориентацией на долгосрочную прибыль? Не кажется ли Вам, что кратковременные трудности взбадривают любую компанию?

К. М. Йонсен:

На мой взгляд, это один из главных вопросов, если не самый главный. Ответ очевиден: управление капиталом всегда должно быть сопряжено с трудностями. Капитал должен сочетаться с компетентностью: только тогда возможно его разумное использование. Одна компетентность, без капитала,

не позволит добиться нужных результатов. Нужна компетентность в сочетании с капиталом.

Я не стану разбирать взлеты и падения конкретных компаний. Инновации появляются все чаще, и чтобы удержаться в бизнесе, следует находить баланс между краткосрочными и долгосрочными целями. Это звучит весьма банально, но дело обстоит именно так. Нахождение такого баланса требует взаимодействия между руководителями, советом директоров и владельцами компаний. Если владельцы компетентны, они могут надавить на руководство, чтобы оно занялось поиском новых возможностей и не цеплялось за старые догмы. Вообще мы, руководители, должны все время спрашивать себя: как нам видится окружающий мир? В чем заключаются сильные стороны нашей стратегии?

Если совет директоров не способен распознать посредственную стратегию, то компания начинает сдавать позиции. Поэтому мы, руководители, должны постоянно уделять внимание компетентности и прислушиваться к чужим идеям. Название высокой должности на вашей визитке отнюдь не означает, что вы всеведущи и имеете ответ на любой вопрос. Эта должность открывает перед вами потрясающую возможность: нанимать на работу людей, которые (Боже упаси!) могут оказаться умнее вас, — чтобы пользоваться их идеями и изобретательностью. Откройте окружающему миру. Ловите волну и двигайтесь в такт с нею. Есть люди, которые сидят на одном месте, пытаются создать собственную экосистему, и утверждают: «Наши инженеры разработали потрясающее решение, лучшее в мире! И неважно, что думают окружающие». В итоге оказывается неважно, что думают потребители, и компанию ждут неприятности.

Необходимо уметь накапливать компетенцию и претворять ее в действия: это позволит вам разработать четкую стратегию для вашего бизнеса. Вот оптимальный способ выживания. Я не занимался историей экономики, но это связано с творческим разрушением на рынках и внутри компаний. Мы обязаны бороться с этим явлением.

А. Вулдридж:

Большое спасибо. Передаю слово Боргу Бренде. Я весьма впечатлен той базой для долгосрочного планирования, для решения долговременных задач и поиска перспективных решений, которую создал The World Economic Forum. Эта работа позволит завершить краткосрочный цикл творческого разрушения, посвятить время более масштабным проблемам и их роли в долгосрочной перспективе. Мы видим, как то же самое стараются делать различные институты, действующие на развивающихся рынках, в частности Петербургский экономический форум. Прошу Вас сказать несколько слов об этом новом векторе развития, о работе The World Economic Forum и о том, в каком направлении, по-Вашему, должны двигаться развивающиеся страны.

Б. Бренде:

Спасибо на добром слове! Попробую согласовать свой ответ с прочими высказываниями. Мне кажется, что значение The World Economic Forum и прочих форумов возрастает. Мир становится многополярным или даже теряет полярность — в том смысле, что игроками являются не одни только правительства. После Второй мировой войны правительства, как правило, самостоятельно принимали разнообразные решения и претворяли их в жизнь. В условиях глобализации бизнеса приходится считаться с правительством, гражданским обществом и международными организациями. Однако эта система накладывается на ту, что была создана в результате Второй мировой войны. Между тем организации, возникшие согласно Бреттон-Вудским договоренностям, а также ООН, не включают всех сегодняшних международных игроков.

Значение The World Economic Forum состоит, помимо прочего, в том, что он представляет множество заинтересованных лиц. Этот форум объединяет ученых, лидеров ведущих стран, политиков, международные организации, бизнесменов. Взаимное общение, включая мозговые штурмы, позволяет выработать нестандартные решения. Я рад, что на развивающихся рынках следуют нашему примеру.

Мне кажется, нам трудно охватить все происходящие в мире изменения. Во всяком случае, это требует времени. Прошлым вечером я говорил об объеме мировой торговли. С конца 1970-х годов он вырос в 30 раз. В мире, где торговля крайне важна для умножения капитала и создания рабочих мест, невозможно отгородиться от всех и заниматься только проблемами своей страны. События в Японии отзываются в Санкт-Петербурге; если финская Nokia сталкивается с трудностями, это чувствуют и в России. Верно и обратное.

Кроме того, институты наподобие The World Economic Forum стремятся вовлекать в свою деятельность молодежь. Мы объявили о намерении привлечь молодых сотрудников, чтобы не отставать от жизни. Это следует делать безотлагательно, ведь 50% населения мира составляют люди моложе 27 лет. Со всем уважением к собравшимся, советую всем оглянуться вокруг: не сказал бы, что молодежь представлена здесь в должной пропорции. Чтобы выслушивать молодежь, нужно использовать все эти форумы.

Следует также больше прислушиваться к представителям развивающихся экономик. Ежегодный отчет о конкурентоспособности стран мира показывает, что в Африке происходят большие перемены. К вершинам рейтингов подбираются страны, которые десять лет назад даже не упоминались в этом отчете. Семь из десяти наиболее быстрорастущих экономик теперь располагаются в Африке к югу от Сахары. Возможно, Африка становится новой Азией? Модератор нашей встречи уже подчеркивал, что Интернет распространился по всему миру всего за десять лет; между тем 50% американцев получили доступ к телевидению лишь через 50—60 лет после появления соответствующей технологии. Окружающий мир меняется невероятно быстро — намного быстрее, чем раньше. Поэтому следует прилагать больше усилий для изменения государственных структур. Органы государственной власти должны стать более работоспособными и гибкими, чтобы решать непростые задачи, которые стоят перед нами.

А. Вулдридж:

Большое спасибо. Сейчас выступит Дариуш Кравец. Вы говорили о мини-банках для бедных. Я обратил внимание на то, что мини-банки сейчас открываются и в Великобритании. Что еще Вы можете сказать об инновациях, которые зарождаются в развивающихся странах и затем внедряются в развитых?

Д. Я. Кравец:

Прежде чем ответить на Ваш вопрос, я хочу рассказать о создании стоимости в нашей отрасли. Сегодня это дается нам нелегко.

Напомню, что совокупный рост ВВП Польши в 2008—2012 годах составил 17%: это лучший показатель в регионе. В Германии за аналогичный период рост составил 3,7%, в Чехии — 1,7%, а в отдельных странах даже оказался отрицательным. Экономическая ситуация в стране довольно благоприятна, но это не меняет того факта, что нефтеперерабатывающая промышленность испытывает трудности. За последние четыре года в Европе были закрыты или проданы нефтеперерабатывающие заводы, на долю которых приходилось 20% совокупного объема нефтепереработки, или 2,7 миллиона баррелей в день. Кризис стал средством проверки стратегий. Компании, рассчитывавшие на рост нефтеперерабатывающих мощностей в Европе, столкнулись с большими проблемами, поскольку конкуренция на топливном рынке возросла из-за падения спроса и общего увеличения мощностей. Выиграли же компании наподобие нашей, которые наращивали объемы за счет открытия новых ниш или выпуска новой продукции. В прошлом году мы открыли второй по размеру и наиболее современный в Европе завод по производству параксилола и терефталевой кислоты, начали выпуск совершенно новой продукции. Благодаря диверсификации, выручка заметно возросла.

Мы также занимаемся добычей сланцевого газа в Польше. Работая в нашем секторе, легко поддаться искушению и начать ссылаться на препятствия для устойчивого роста: на скудость ресурсов, климатические изменения, общественные протесты, проблемы с буровыми площадками.

Однако такой подход будет в корне неверным: мы должны рассматривать эти трудности как вызовы и делать все для создания стоимости на благо компании и общества. Так, мы стараемся применять на территории Польши наиболее совершенные методы добычи сланцевого газа, рассчитывая в первую очередь снизить риск загрязнения окружающей среды.

Это новая отрасль польской экономики, от которой получают выгоду наша компания и страна в целом. Мы внедряем подобные инновации, стремясь обеспечить устойчивый рост в будущем.

А. Вулдридж:

Расскажите немного о сланцевой революции: это редчайший пример радикальных изменений в отрасли, которая считалась устоявшейся и стабильной. Считалось, что Америка будет производить все меньше нефти и газа, но сланцевая революция внезапно опровергла все предположения о будущей расстановке сил в энергетической отрасли. Прошу Вас оценить масштаб этих изменений, а также высказать свое мнение о перспективах развития отрасли.

Д. Я. Кравец:

Изменения оказались весьма заметными. Думаю, облик нефтяной и газовой промышленности во всех странах мира станет совершенно другим. Добыча сланцевого газа привела к падению цен на природный газ с 450 до 70 долларов за тысячу кубометров. Возникло около миллиона рабочих мест в новых отраслях экономики, в том числе в тех, которые косвенно связаны с добычей газа (например, в химической промышленности). Произошло перенаправление потоков инвестиций, которые теперь идут в США вместо Ближнего Востока. ВВП и бюджетные доходы многих стран увеличатся на миллиарды долларов. Изменяются и цены на нефть: ведь речь идет не только о сланцевом газе, но и о сланцевой нефти. Сланцевый газ полностью изменит облик мира.

В марте я посетил Хьюстон, где участвовал в работе одной комиссии. Там эксперты спросили меня, почему европейские страны не хотят всерьез

решать свои энергетические проблемы и до сих пор зависят от внешнего импорта. Я не смог ответить на этот вопрос, поскольку не являюсь политиком и не участвую в работе структур ЕС. Настоятельно рекомендую заняться этим вопросом как можно скорее.

А. Вулдридж:

Увлечательная проблема, ничего не скажешь. Мне хочется подробнее расспросить Пола Полмана об изменениях климата. Можно погнаться за краткосрочной прибылью и поджарить планету: вот пример противоречия между краткосрочными и долгосрочными планами. Что Вы думаете по этому поводу? Что глобальные компании могут сделать для привлечения внимания к данной проблеме и для ее решения совместными усилиями?

П. Полман:

Все упирается в правильное освещение проблемы средствами массовой информации. Скептики составляют меньшинство, но голос их звучит очень громко. До сих пор приходится говорить людям: «Зачем увеличивать загрязнение окружающей среды, если его можно избежать?» Даже если вы не верите в важность этой проблемы, зачем загрязнять природу? Полагаю, последствия климатических изменений видны всем. К сожалению, платят за них все те же бедняки. Во всем мире насчитывается миллиард человек, которые каждый день ложатся спать голодными и не знают, проснутся ли завтра. Климатические изменения и колебания цен на продукты питания, выросших за последние годы вдвое или втрое, сильнее всего бьют именно по беднякам. Это серьезнейшая проблема, связанная со многими другими, такими как недолговечность правительств, мир во всем мире и так далее. Последствия климатических изменений для людей — как прямые, так и косвенные — весьма многочисленны.

Есть и позитивные сдвиги: так, тысяча ведущих мировых компаний теперь публикуют данные о своих выбросах углекислого газа. Становится все легче проводить соответствующие наблюдения и измерения. Если спросить генеральных директоров этих компаний о том, что их больше всего

беспокоит, ответ, скорее всего, будет таким: рост и устойчивость этого роста. Очистив проблему устойчивого роста от всяческой шелухи, вы получите проблему изменения климата. Все игроки на рынке замечают, что изменения климата влияют на их прибыли и убытки и, в конечном счете, на бизнес-модель.

Компании предпринимают множество различных шагов. Мы в Unilever ограничились простыми мерами. На всех наших предприятиях используются экологически чистые источники энергии: это обходится не так дорого. Мы стараемся сокращать энергопотребление в логистической цепочке и в результате экономим деньги. Несколько месяцев назад агентство McKenzie выпустило отчет, согласно которому 40% всех инвестиций в экономию энергии окупаются незамедлительно. Рекомендую всем ознакомиться с этим отчетом. Труднее всего справиться с незаконной вырубкой лесов. Без незаконной вырубке глобальное потепление было бы меньше на 17%. Эта проблема касается и Unilever: ведь незаконная вырубка вызывается потребностью в продуктах питания. Людям нужны соя, пальмовое масло, говядина, свинина и многое другое. Если бы нам удалось остановить незаконную вырубку лесов — а эта задача кажется вполне реалистичной, — то темпы глобального потепления снизились бы на 17—20%.

Полагаю, что все эти проблемы можно решить намного быстрее, если нам удастся справиться с еще одной, о которой уже говорилось: решить на политическом уровне вопросы, которые обсуждались в Рио и Дохе. Мы создали новый форум — Global Consumer Goods Forum. В его работе участвуют крупнейшие мировые компании, включая ритейлеров: Wal-Mart, Carrefour и других. Мы сообщили, что к 2020 году перестанем продавать товары, производство которых связано с незаконной вырубкой лесов. Это заявление стало недвусмысленным сигналом для всех, кто участвует в нашей логистической цепочке. Недавно мы подписали соглашение о постройке в России завода по производству подсолнечного масла с применением экологических технологий. По этой же причине мы прекратили выпуск продукции, несовместимой с принципом устойчивого развития. В

данном контексте устойчивое развитие равнозначно снижению выбросов углекислого газа. Полагаю, что в нынешней ситуации мы сможем решить эти задачи намного быстрее политиков, если применим практический подход.

Предприниматели все больше осознают, каково воздействие этих процессов на их бизнес-модель. Недавно было проведено исследование, посвященное одному из ваших конкурентов. Оказалось, что если не решить эти проблемы сегодня, то примерно через 30 лет производители потребительских товаров могут лишиться прибыли. Климатические изменения оборачиваются для Unilever дополнительными издержками в размере 300—400 миллионов долларов ежегодно. Мы нашли обходные пути решения этой проблемы благодаря нашей бизнес-модели. Если же вы подходите к ней не как бизнесмен, ваша модель становится все менее актуальной.

Я оптимистичен по поводу будущего. Как уже говорилось, нужно работать с молодежью. Мы проделали большую работу по формулировке новых Целей развития тысячелетия. Недавно мы выпустили отчет о деятельности высшего руководства нашего форума. Я был среди тех, кто занимался его подготовкой от имени бизнес-сообщества. Любопытно, что мы получили массу отзывов о его деятельности от молодежи, особенно из Африки и из Азиатско-Тихоокеанского региона. Эти молодые люди не понаслышке знают о проблеме экономии скудных ресурсов, поскольку сталкиваются с ней каждый день. Они готовы участвовать в ее решении, но их нужно привлекать к работе прямо сейчас. Не сделав этого, мы не найдем решения. Если нам удастся привлечь молодежь, если компании инкорпорируют найденные решения в свои бизнес-модели, а также предпримут ответственные действия по предотвращению незаконной вырубке лесов и иных противоправных деяний, мы наверняка сможем эффективнее решать эти проблемы.

А. Вулдридж:

Вы затронули крайне важную тему: климатические изменения не только представляют собой угрозу в долгосрочном плане, но и увеличивают нестабильность в краткосрочном плане. Кто-нибудь из экспертов хочет высказаться по этому поводу?

Б. Бренде:

Спасибо за предложение. Полагаю, господин Полман прав: чтобы противостоять климатическим изменениям, мы сначала должны решить давно назревшие вопросы краткосрочного характера. Если положить конец хищнической вырубке лесов, то сохранные деревья поглотят 20% выбросов углекислого газа. Решение этой задачи не потребует много времени, однако следует заключить международный договор о помощи развивающимся странам, для которых такая вырубка служит источником доходов.

Парадокс заключается в том, что глобальная экономическая модель в данном случае не действует: внешние издержки не превращаются во внутренние. Издержки от климатических изменений — и сейчас, и в будущем — намного превосходят затраты на борьбу с этим явлением. Однако глобальная экономическая модель здесь не работает, никто не предпринимает никаких действий. В будущем мы дорого заплатим за это.

Хочу сказать несколько слов насчет сланцевой революции и альтернативной энергетики, которые преподнесли нам большой сюрприз и изменили расклад сил на энергетическом рынке. Следует помнить, что стоимость сланцевой нефти и сланцевого газа намного превышает стоимость нефти и газа, добываемых традиционным способом. Дешевой нефти и дешевого газа больше не будет. Вероятно, себестоимость добычи сланцевой нефти составит около 70 долларов за баррель, так что возобновляемые источники энергии станут более конкурентоспособными. Энергоресурсы будут доступны, однако не по той цене, по какой еще недавно продавалась нефть из Саудовской Аравии и стран Персидского залива (восемь—девять долларов за баррель).

Сланцевая революция, о которой десять лет назад не шло даже речи, демонстрирует нам возможность перемен в этой отрасли. У этих перемен есть и положительные последствия (например, рост объема доступных энергоресурсов), и отрицательные (например, рост выбросов углекислого газа). Иногда важно напоминать себе, что через пять-десять лет ситуация может полностью измениться. Десять лет назад в передовице журнала *The Economist* я заявил, что Германия — «больной человек Европы». Сегодня, 13 лет спустя, Германия является сильнейшей европейской экономикой. Другими словами, если серьезно подойти к повышению конкурентоспособности и укреплению экономики, можно радикально изменить судьбу страны. Надо лишь отнестись к этому серьезно.

Россия идет по тому же пути. В стране ведутся широкие дискуссии о диверсификации экономики и внедрении инноваций. Главное — это наличие готовности решать серьезные проблемы.

А. Вулдридж:

Если не ошибаюсь, Дональд Рамсфельд сказал: «Нас больше беспокоят неизвестные неизвестности, чем известные неизвестности». Мне кажется, что 20 лет назад сланцевый газ проходил по категории «неизвестных неизвестностей». Сейчас он действительно изменил (или меняет) мир.

Слово Виталию Пыльцову, директору Российского фонда прямых инвестиций, который сидит в первом ряду.

В. Пыльцов:

Спасибо. У меня есть пара вопросов к докладчикам, и первый я задам Адриану. Вы можете переадресовать его тому, кто, на Ваш взгляд, ответит лучше.

Сегодня мы услышали, что средний срок пребывания генерального директора в должности составляет от пяти до шести с половиной лет. Правительства различных стран в среднем избираются на четыре года. Поэтому миру требуются мудрецы, способные решить насущные вопросы. Кто они? Вы упомянули о своем участии в работе различных форумов, но я

предполагаю, что эти форумы собираются на короткое время. На кого же надеяться людям, если не на государство и не на бизнес-сообщество?

Это первый вопрос. Второй вопрос, несколько более конкретного свойства, обращен к Марку. Ваша компания сейчас проводит масштабную реструктуризацию. Что это: попытка справиться с текущими проблемами или ответ на глобальные вызовы современности? Как Вы расцениваете эту реструктуризацию в контексте сегодняшней дискуссии?

А. Вулдридж:

Вы задали очень интересный вопрос — о мудрецах, рассматривающих все в долговременной перспективе. Средний срок нахождения в должности генеральных директоров и политиков сокращается. Политическая ситуация сегодня крайне нестабильна. Отвечая на Ваш вопрос, приведу два любопытных факта. Первый касается бизнесменов Калифорнии, привыкших к краткосрочному планированию: второго такого места на Земле вы не найдете. Но даже они создали так называемый Think Long Committee для экспертной оценки законодательных инициатив. Негодные отбрасываются сразу, а качественные проходят согласование и затем лоббируются. Это один из примеров того, как западные демократии пытаются заглянуть в будущее.

Второй факт относится к китайской и сингапурской моделям развития. Жители Китая и Сингапура гордятся своими планами развития, более долгосрочными, чем в других странах, но обеспокоены недостатком демократии. Теперь пусть Марк ответит на второй вопрос господина Пыльцова — относительно будущего Ernst & Young. Что Вы скажете об этих изменениях?

М. Уайнбергер:

Прекрасный вопрос, благодарю Вас. Он очень уместен в нашей дискуссии. Изменения в компании не связаны с ее текущей деятельностью. Мы просто попытались заглянуть в будущее. Мы встречались с представителями регулирующих органов и правительственными чиновниками из разных

стран, с молодежью и нашими клиентами и задавали им вопросы: «Куда движется мир? Куда движется бизнес? К чему стремятся клиенты? Как нам позиционировать себя?»

Сегодня примерно 13% нашей выручки дают развивающиеся рынки. Мы предполагаем, что к 2020 году этот показатель возрастет до 30%. Как скорректировать структуру компании, чтобы мы могли реагировать на эти перемены? Мы ввели в состав высшего руководства представителей по работе с развивающимися рынками, и они помогли нам по-новому взглянуть на ситуацию. Мы видим в женщинах развивающийся рынок, считая, что они могут не только быть замечательными сотрудниками, но и активно создавать спрос во всех странах мира. Сейчас мы пытаемся учитывать эти соображения при планировании и реструктуризации.

Мы изучаем направление движения рынков в различных отраслях и решаем, как позиционировать себя для удачного входа на новые рынки. Предполагается, что после удвоения штата сотрудников рост выручки составит 25 миллиардов долларов. Из них девять-десять миллиардов будут приходиться на новые услуги, которые мы сейчас вообще не оказываем. Мы стараемся убедить наших сотрудников в том, что компания отошла от консервативного подхода, когда количество рабочих часов механически умножается на число сотрудников и ставку оплаты труда. Сотрудники должны думать о повышении качества услуг, оказываемых клиентам. Итак, перемены велики.

Мы стараемся не отставать от мира и даже опережать его. Выяснилось, что наши инвестиции дают наибольший эффект, когда мы уверенно занимаем на рынке первое место или делим с кем-либо второе. Последнее место обходится нам куда дороже. Устойчивость — залог успеха в рыночной борьбе. Несмотря на экономический кризис, у нас наблюдается рекордное количество штатных сотрудников, отработанных трудочасов и достигнутой прибыли. Чтобы эти показатели не снижались, следует точно прогнозировать, в каком направлении развивается мир, и в соответствии с этим менять структуру компании. Таковы наши текущие задачи.

П. Полман:

Я хочу сказать еще кое-что в ответ на первый вопрос господина Пыльцова. Я очень оптимистично отношусь к возможности заполнить провал между правительствами, неспособными что-либо сдвинуть с места, и главами компаний, пребывающими на высшем посту очень недолго. Его заполнит молодежь вместе с «неравнодушными попечителями» — так мы называем женщин, у которых есть дети. Они весьма неравнодушно относятся к тем компаниям, которые служат обществу. Это неудивительно, ведь главные проблемы современности сильнее всего затрагивают те регионы мира, где много молодежи и женщин с детьми.

Все изменения в современном мире, нравятся они кому-то или нет, совершаются под воздействием масс. Людям иногда приходится выходить на улицы. Они двигают мир вперед и все чаще осознают, что можно объединиться и сделать так, чтобы их услышали. Мобильный телефон стал более мощным оружием, чем атомная бомба, и граждане это понимают. Вспомните, что случилось в Турции на прошлой неделе. Подобные события теперь происходят каждую неделю и дают импульсы к изменениям.

Вопрос в том, смогут ли компании подхватить данный тренд и предложить позитивные решения. Прежде всего следует бороться с разочарованием и негативной энергетикой. Потребителям нужны перемены. Люди могут каждый день жить ожиданием перемен, но не всегда способны предложить верные решения проблем. Они будут приветствовать любую компанию или группу компаний, любое правительство, которые поймут это и предложат свои решения. В этом нет никаких сомнений. Заметно, что появляется все больше ответственных компаний, работающих на долгосрочную перспективу. Они не сойдут с пути, даже если их генеральные директора будут работать в своей должности всего пять лет. Эти компании имеют долговременные планы развития, они инвестируют в обучение, в основной капитал, во всё, что нужно для роста.

Компании и промышленные ассоциации должны способствовать прогрессу в своих отраслях. Сегодня они, вероятно, производят изменения намного эффективнее правительств. В свое время нам пришлось изменить

некоторые законы, когда мы создавали организацию Tropical Forest Alliance или приспособляли охлаждаемые прилавки для мороженого под продажу прохладительных напитков. Обнаружилось, что с появлением критической массы компаний правительство начинает с готовностью поддерживать наши инициативы, поскольку мы берем риски на себя.

Формирование коалиций — неизбежный процесс. В мировой истории ход событий всегда зависел от нескольких деятелей, осмелившихся взять на себя инициативу. Вспомним, что Роза Паркс смогла изменить антидискриминационное законодательство США. Схожую роль сыграли Рэйчел Карсон со своей книгой «Безмолвная весна», Ганди в Индии, Мандела в ЮАР, решивший основные проблемы страны, по крайней мере, в то время. Подобные свершения — результат деятельности отдельных личностей. В мире много хороших людей, которые заботятся не только о себе, но и об общем благе в долгосрочной перспективе. В этом отношении я полон оптимизма. Есть видные представители молодежи — настоящие мировые лидеры, формирующие молодежный мир. Вокруг них складываются группы в тысячу-полторы человек. Они общаются через Twitter и порой имеют больше миллиона подписчиков. Глядя на это, начинаешь верить, что у мира есть будущее. Однако мы должны предоставить молодежи реальную власть.

А. Вулдридж:

Боюсь, что у нас почти не осталось времени. Но я вижу, что джентльмен в первом ряду хочет вступить в дискуссию. Это последний на сегодня вопрос, так что задавайте его в свободной форме.

С. Кравченко:

Сергей Кравченко, президент компании Boeing по России и СНГ. У меня вопрос к Кириллу Геннадьевичу Андросову. Когда я думаю об индустрии транспорта в России, мне приходит в голову аналогия с кровеносной системой человека. Если кровь не прокачивается, кислород не доставляется — человек умирает. Россия — самая большая страна. Если у

нас не будут работать железные дороги или авиационный транспорт, экономика тоже будет себя чувствовать очень плохо. Вы руководите советами директоров РЖД и «Аэрофлота», двух крупнейших государственных транспортных компаний России. По Вашему мнению, какие основные трудности стоят сейчас перед транспортной системой страны, какие вызовы угрожают ее стабильной работе? Что Вы будете делать для того, чтобы транспортная индустрия России действительно способствовала здоровью всей экономики?

К. Андросов:

Пожалуй, это один из наиболее важных вопросов, которые стоят не только перед советами директоров «Аэрофлота» и РЖД, но и перед российским правительством. Я расскажу сначала о железных дорогах, а потом об авиации.

За последние несколько лет мы изменили бизнес-модель, применявшуюся в железнодорожной отрасли. Мы отделили от государственной монополии наиболее выгодные компоненты ее бизнеса, и теперь все грузоперевозки в стране выполняются коммерческими предприятиями. Однако в результате у нас не оказалось ресурсов для развития инфраструктуры. К сожалению, сейчас есть только два способа привлечения средств для развития инфраструктуры: увеличение тарифов и повышение правительственных субсидий. Последний путь ошибочен, поскольку увеличение государственных расходов на инфраструктуру будет постепенно снижать ее эффективность. Теперь мы вынуждены модифицировать нашу модель и вернуть отдельные конкурентоспособные компании под контроль РЖД, чтобы создать некое подобие Deutsche Bahn. У этой компании 50% выручки приходится на перевозки и логистику. Мы уже говорили о том, что бизнес-модель может меняться под воздействием внешней среды, и наоборот.

Перехожу к авиационной отрасли. Давайте посмотрим на ее современное состояние в Европе и на существующие маршруты. Десять лет назад в Европе действовали одна-две бюджетные авиакомпании. Сегодня на половине маршрутов рейсы совершают не только Ryan Air и Easy Jet, но и

множество других компаний: Boeing, Berlin Air и прочие, хорошо вам известные. Это означает, что за десять лет в отрасли произошли кардинальные изменения. Сейчас убытки терпят все игроки, и выжить смогут только компании, способные спрогнозировать изменения и адаптировать к ним свои стратегии.

Если говорить об «Аэрофлоте», то мы занимаем весьма узкую нишу авиаперевозчика премиум-класса. Я уже не раз говорил о среднем классе и о развивающихся рыночных экономиках. В отношении среднего класса наш прогноз звучит так: пока доходы и качество жизни его представителей повышаются, они будут предпочитать безопасность и качественное обслуживание. За этим люди обращаются к авиаперевозчикам премиум-класса. Бюджетные авиаперевозки могут лежать в основе прекрасной бизнес-модели, однако такие компании неспособны обеспечить высокое качество перевозок и соблюдение строгих стандартов, что отличает авиаперевозчика премиум-класса.

Надеюсь, я привел хорошие примеры того, как бизнес-модель быстро меняется в зависимости от рыночных условий, и наоборот. Спасибо за внимание.

А. Вулдридж:

Мне очень хочется завершить встречу вовремя. Выражаю огромную благодарность всем экспертам, которые рассуждали о нестабильности и дали советы относительно устойчивого роста, обладающие несомненной ценностью. Спасибо вам.