

## Собрание исследовательских статей Высшей коммерческой школы Парижа



# ВЫРАЖАЕМ БЛАГОДАРНОСТЬ КОМПАНИЯМ-ПАРТНЕРАМ ФОНДА НЕС

ВЫРАЖАЕМ БЛАГОДАРНОСТЬ КОМПАНИЯМ-ПАРТНЕРАМ ФОНДА НЕС



# НАУЧНЫЕ ИССЛЕДОВАНИЯ В ОБЛАСТИ МЕНЕДЖМЕНТА И ЭКОНОМИКИ КАК СРЕДСТВО РАЗВИТИЯ БИЗНЕСА

Вы держите в руках собрание избранных статей из журнала Research@HEC, которые позволят вам открыть для себя разнообразие и высокий уровень качества научной деятельности, проводимой профессорско-преподавательским составом Высшей коммерческой школы Парижа.

Уровень исследований в управленческих науках и экономике соответствует ряду критериев: глубина исследования, определяемая самими учеными, актуальность в современном деловом мире, и в более широком контексте – экономическая и социальная среда, которую намного сложнее оценить.

В целом, отдельные работы ставят под сомнение определенные идеи, другие ищут решения проблем, с которыми столкнулись компании, при помощи новых критических подходов, подробно рассматривая инновационные решения, третьи подтверждают знания, основанные на интуиции, предоставляя бизнесменам необходимые основания для определения условий обобщения указанных знаний.

Сотрудничество между специалистами-практиками и исследователями в данной сфере не может не принести положительных результатов. Чтобы донести свои идеи до широкой публики, исследователям необходимо осуществлять педагогическую деятельность. Именно это является целью данной серии статей: ознакомить читателей с результатами наших исследований, систематически обращая их внимание на возможность их применения в бизнесе.

Фонд HEC играет ключевую роль в организации взаимодействия компаний и исследователей в Высшей коммерческой школе Парижа. Мы благодарим его сотрудников за их постоянную поддержку, а также выражаем признательность частным спонсорам и компаниям, предоставляющим нашим исследователям средства для проведения научной деятельности.

Мы также признательны Ассоциации выпускников HEC и журналу Business Digest, нашим надежным партнерам с момента основания Research@HEC.

Надеемся, что вам понравится этот выпуск и вы узнаете больше о вкладе HEC в развитие управленческих наук.

С наилучшими пожеланиями,

Блэз Алла  
Заместитель ректора,  
директор отдела исследований

Бернард Рамананцоа  
Ректор Высшей коммерческой  
школы Парижа

# КАФЕДРЫ И ЦЕНТРЫ

Кафедры позволяют компаниям наладить тесные контакты со студентами и профессорско-преподавательским составом. Данные кафедры созданы для того, чтобы объединить навыки и опыт профессорско-преподавательского состава НЕС и компаний, предоставляющих финансовые средства, посредством организации курсов, публикаций и конференций;

## КАФЕДРА СТРАТЕГИИ И БОЛЬШИХ ДАННЫХ АХА

Научный координатор: Julien Levy – штатный преподаватель

## КАФЕДРА МЕТОДОВ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ АХА

Заведующий: Itzhak Gilboa, преподаватель,  
Кафедра экономики и методов принятия решений

## КАФЕДРА BNP PARIBAS

Исполнительный директор: Pascal Quiry,  
штатный преподаватель, Кафедра финансов

## ТОРГОВО-ПРОМЫШЛЕННАЯ ПАЛАТА Г. ПАРИЖА И РЕГИОНА ИЛЬ-ДЕ-ФРАНС: ВЫСШАЯ КОММЕРЧЕСКАЯ ШКОЛА ПАРИЖА, ВЫСШАЯ ШКОЛА КОММЕРЦИИ (ESCP EUROPE), КОММЕРЧЕСКАЯ ШКОЛА NOVANCIA

Кафедра предпринимательства и инноваций  
Заведующий: Svenja Sommer, штатный преподаватель,

## КАФЕДРА ЭНЕРГЕТИКИ И ФИНАНСОВ DELOITTE – SOCIETE GENERALE

Соруководители: Jean-Michel Gauthier,  
штатный преподаватель, Кафедра финансов  
Geoffroy Dallemagne, штатный преподаватель

## ЦЕНТР ЦИФРОВЫХ ИННОВАЦИЙ ДЛЯ БИЗНЕСА

при поддержке Free – Vente-privee.com  
Исполнительный директор: Julien Levy, штатный преподаватель

## КАФЕДРА НОВЫХ БИЗНЕС-МОДЕЛЕЙ В ЭНЕРГЕТИКЕ EDF

Заведующий: Dominique Rouzies,  
преподаватель, Кафедра маркетинга

## КАФЕДРА БИЗНЕСА И УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ GDF – SUEZ

Заведующий: Rodolphe Durand, преподаватель,  
Кафедра разработки стратегии и бизнес-политики

## КАФЕДРА ПРАВА ЕС И РЕГУЛИРОВАНИЯ РИСКОВ JEAN MONNET

Заведующий: Alberto Alemanno, преподаватель,  
Кафедра предпринимательского права и налогообложения

## КАФЕДРА РАЗРАБОТКИ СТРАТЕГИЙ ДЛЯ БИЗНЕСА В СЕКТОРЕ ТОВАРОВ КЛАССА ЛЮКС KERING

Исполнительный директор: Anne Michaut,  
штатный преподаватель, Кафедра маркетинга

## КАФЕДРА ЦЕНТРА ЛИДЕРСТВА L'OREAL – ALCATEL – LUCENT

Заведующий: Thomas B. Astebro, преподаватель,  
Кафедра разработки стратегии и бизнес-политики

## КАФЕДРА ЛИДЕРСТВА PERNOD RICARD

Заведующий: Valerie Gauthier, преподаватель,  
Кафедра языков и культуры

## ЛАБОРАТОРИЯ ПРЯМОГО ЧАСТНОГО ИНВЕСТИРОВАНИЯ BUYOUT CENTER

При поддержке Abenex Capital, Ardian, Astorg, Chevrillon & Associates, IDI  
Group, Messier Maris, Roland Berger, SJ Berwin, Weil, Rothschild, Gotshal &  
Manges

Заведующий: Oliver Gottschalg, преподаватель по развитию стратегии и  
бизнес политики

## КАФЕДРА SAFRAN-ВЫСШАЯ КОММЕРЧЕСКАЯ ШКОЛА ПАРИЖА-SUPAERO МЕНЕДЖМЕНТА ИННОВАЦИОННЫХ ПРОГРАММ

Координатор педагогической деятельности: Sihem Jouini, преподаватель,  
Кафедра оперативного управления и информационных систем

## КАФЕДРА СОЦИАЛЬНОГО БИЗНЕСА/ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА И БЕДНОСТИ

В сотрудничестве с Danone, Renault и Schneider Electric  
Заведующий: Frederic Dalsace, преподаватель,  
Кафедра маркетинга

## КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТА В ЭНЕРГЕТИКЕ TOTAL

Заведующий: Bertrand Moingeon, преподаватель,  
Кафедра разработки стратегии и бизнес-политики

## КАФЕДРА WEBHELP ПО УПРАВЛЕНИЮ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМ КАПИТАЛОМ И ЭФФЕКТИВНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ

Заведующий: Charles-Henri Besseyre des Horts, преподаватель,  
Кафедра управления кадрами

## КАФЕДРА ORANGE ПО ИННОВАЦИОННОМУ УПРАВЛЕНИЮ И ГЛОБАЛИЗАЦИИ

Заведующий: Sihem Jouini, преподаватель,  
Кафедра оперативного управления и информационных систем  
Высшая коммерческая школа Парижа

**р. 6** Профессорско-преподавательский состав Высшей коммерческой школы Парижа (HEC Paris)

**р.8** Возобновляемые источники энергии в Европе: априорные убеждения и институциональное давление препятствуют инвестициям  
**Профессор Андреа Мазини**

**р.10** Увеличение инновационного потенциала компании посредством формирования представления руководителей об условиях ведения ее деятельности  
**Профессор Нильс Пламбек**

**р.12** В каких случаях реализация инноваций должна проходить вне компании?  
**Профессор Ульрих Хеге**

**р.14** Корпоративное управление: независимость высшего руководства лежит в основе успешной деятельности  
**Профессор Дэвид Тесмар**

**р.16** Формирование доверия для успешных сделок по слиянию и поглощению  
**Профессор Майкл Ландер**

**р.18** Принятие решений: почему мы недооцениваем важность редких событий?  
**Профессор Мохаммед Абделлауи**

# ПРОФЕССОРСКО-ПРЕПОДАВАТЕЛЬСКИЙ СОСТАВ ВЫСШЕЙ КОММЕРЧЕСКОЙ ШКОЛЫ ПАРИЖА (HEC PARIS)

Высшая коммерческая школа Парижа является признанным лидером среди европейских научно-исследовательских учреждений, где рождаются новые знания в сфере экономики и менеджмента. Исследовательская деятельность в HEC Paris соответствует высочайшим стандартам и затрагивает самые актуальные темы в мире бизнеса.

Постоянный профессорско-преподавательский состав школы насчитывает 110 сотрудников из 29 стран мира, работающих над исследованиями мирового уровня во всех основных сферах науки об управлении. Это отражает разнообразие мышления и культур, широту взглядов и строгие интеллектуальные стандарты, которыми отличается Высшая коммерческая школа Парижа.

Кроме того, большую ценность для профессорско-преподавательского состава представляют и нештатные преподаватели, которые делятся своим научным и профессиональным опытом со студентами и участниками программ HEC. Высшая коммерческая школа Парижа также регулярно приглашает профессоров из престижных университетов, которые преподают и проводят исследования совместно с профессорами HEC.

Кадровая политика Высшей коммерческой школы Парижа отличается активностью и высокой избирательностью. Нашей целью является привлечение преподавателей высочайшего уровня, прошедших обучение в лучших аспирантурах мира. Преподаватели HEC обладают блестящим умением обучать студентов и в то же время способны проводить научные исследования по мировым стандартам. С 2012 по 2013 год Высшая коммерческая школа Парижа имела честь принять в свой состав 9 новых преподавателей из ведущих университетов мира (Массачусетского технологического института, Лондонской школы бизнеса, Нью-Йоркского университета, бизнес-школы Insead и т.д.). Они помогают нам улучшить наши курсы и программы при помощи своей выдающейся научно-исследовательской работы, глубочайших знаний в области менеджмента и оригинальных обучающих материалов. Их связи

в деловом мире позволяют развивать возможности организации практики управления.

В течение более 20 лет Высшая коммерческая школа Парижа присуждает степень почетного доктора исследователям, внесшим существенный и долгосрочный вклад в изучаемые ими области. Почти 40 почетных докторов со всего мира являются частью сообщества HEC на настоящий момент. Среди них лауреаты Нобелевской премии Оливер Уильямсон, Пьер-Жиль де Жен, Томас Сарджент, Мухаммад Юнус, ученые мирового уровня Майкл Портер и Джеймс Марч, профессор Коллеж де Франс Антуан Компаньон и член Французской Академии Каррер д'Анкокс.

## ИННОВАЦИИ В СФЕРЕ ОБРАЗОВАНИЯ

Инновационная деятельность в Высшей коммерческой школе Парижа проводится в двух направлениях:

- Совершенствование учебных материалов  
Фонд HEC ежегодно выделяет средства для финансирования инновационных образовательных проектов. При поддержке центра учебных кейсов при Парижской торгово-промышленной палате была создана коллекция учебных кейсов HEC. Она нашла свое применение в ведущих университетах и бизнес-школах мира. Преподаватели HEC также разрабатывают различные бизнес-игры и имитационные модели.

- Технологические инновации

Высшая коммерческая школа Парижа стала первой французской бизнес-школой, где были введены массовые открытые онлайн-курсы (MOOC). Студенты и специалисты-практики со всего мира получили доступ к профессиональным знаниям и опыту преподавательского состава HEC

при помощи онлайн-сервиса Coursera. Высшая коммерческая школа Парижа также участвует в инициативе по созданию платформы MOOC под названием FUN, запущенной Министерством высшего образования и научных исследований Франции. Высшей коммерческой школой Парижа на iTunes U опубликовано 500 бесплатных образовательных ресурсов. Наши преподаватели используют новые средства обучения, такие как планшеты, электронные книги и социальные медиа, что повышает эффективность процесса обучения и делает его более интерактивным.

#### **МЕЖДИСЦИПЛИНАРНЫЕ ЦЕНТРЫ**

В Высшей коммерческой школе Парижа существует несколько факультетов, организованных в соответствии с основными управленческими дисциплинами: бухгалтерский учет и управленческий контроль, налогообложение и право, экономика и поддержка принятия решений, финансы, иностранные языки и культуры, менеджмент и управление кадрами, управление производством и информационные технологии, маркетинг, стратегия и деловая политика.

В Высшей коммерческой школе Парижа создано 8 центров специализированных исследований, позволяющих преподавателям совместно проводить междисциплинарную научную деятельность: Центр предпринимательства, Центр геополитики, Институт Европы, Финансовый клуб, Лаборатория альтернативного менеджмента, Исследовательский центр общества и организаций, Исследовательский центр инноваций и Исследовательский центр физических и юридических лиц.

#### **ПРЕПОДАВАТЕЛИ, УДОСТОЕННЫЕ МНОГОЧИСЛЕННЫХ НАГРАД**

Важность исследований, проводимых в Высшей коммерческой школе Парижа, можно определить по признанным функциональным критериям. С 2012 года было опубликовано 130 статей в научных журналах, в течение того же периода нашими исследователями было проведено 200 научных презентаций, а в 2013 году было опубликовано двадцать книг.

Наши преподаватели получили многочисленные награды, среди которых: «Лучшая научная статья журнала Review of Finance» Европейской финансовой ассоциации, обладатель – Дэвид Тесмар, «Лучший молодой ученый» Института финансов Europlace, обладатель – Франсуа Дерриен, и «Лучшая научная статья» Американской ассоциации бухгалтеров, обладатели – Майкл Эркенс и Арви Стэлови.

За достижения в области методов обучения наши преподаватели были удостоены премии «Педагогические инновации» и премии имени П. Верниммена в области преподавания. Многие из наших преподавателей также получили признание Европейского фонда развития менеджмента и центра учебных кейсов при Парижской торговой-промышленной палате за разработанные ими учебные кейсы.



# ВОЗОБНОВЛЯЕМЫЕ ИСТОЧНИКИ ЭНЕРГИИ В ЕВРОПЕ

## АПРИОРНЫЕ УБЕЖДЕНИЯ И ИНСТИТУЦИОНАЛЬНОЕ ДАВЛЕНИЕ ПРЕПЯТСТВУЮТ ИНВЕСТИЦИЯМ

Несмотря на то, что возобновляемые источники энергии все чаще считаются будущим энергетики и продолжают получать существенную поддержку в обществе, их доля в инвестиционных портфолио остается небольшой. Андреа Мазини и Эмануэла Меничетти проанализировали нефинансовые факторы, сдерживающие частных инвесторов.

В 2008 году Международное энергетическое агентство (МЭА) призвало мировое сообщество к осуществлению «революции в сфере энергетических технологий», основной целью которой являлось сокращение наполовину к 2050 году выбросов диоксида углерода, связанных с выработкой энергии. По оценкам МЭА, достичь указанной цели можно в том случае, если доля возобновляемых источников энергии в общем производстве энергии составит более 50 %. Возобновляемые источники энергии на сегодняшний момент составляют лишь небольшую часть мировых энергоресурсов, несмотря на их многочисленные экологические, экономические и социальные преимущества, а также правительственную поддержку в разных странах. Одной из возможных причин ограниченной распространенности указанных источников энергии является то, что переход к низкоуглеродной экономике требует значительных и потенциально высокодоходных инвестиций, но частные инвесторы на данный момент играют минимальную роль в данной отрасли. «Я начал работать над вопросом возобновляемых источников энергии более 15 лет назад», – говорит Андреа Мазини. – «Я выбрал инвестиции в возобновляемые источники энергии предметом своих исследований потому, что со временем понял, что недостаточный объем инвестиций является одной из причин, почему эти технологии не распространены в той степени, в которой мы этого ожидаем и в которой они необходимы».

### НЕПОЛНОЕ ПОНИМАНИЕ СО СТОРОНЫ ИНВЕСТОРОВ

Обеспечение высокого уровня дополнительных инвестиций, необходимого для выполнения задач по снижению выбросов двуокиси углерода,

является особенно затруднительным в контексте глобальной экономической неопределенности. Тем не менее, для стимулирования инвесторов, которые могут сыграть ключевую роль в мобилизации капитала для поддержки технологий использования возобновляемых источников энергии, реализуются специально разработанные программы. «Большинство мер, принятых на сегодняшний момент, обладали лишь умеренной эффективностью, так как их создатели не учли поведенческий контекст, в котором инвесторы принимают решения, и не смогли максимально использовать ключевые движущие силы инвестиционного процесса», – объясняет Мазини. Именно поэтому, в дополнение к рациональной оценке инвестиционных возможностей, Мазини и Меничетти использовали выводы исследований в области изучения финансового поведения и институциональной теории, чтобы проанализировать влияние определенного количества нефинансовых факторов на решения инвесторов.

### НЕФИНАНСОВЫЕ ФАКТОРЫ СПОСОБСТВУЮТ СОХРАНЕНИЮ СТАТУСА-КВО

Результаты, полученные авторами, показывают в новом свете роль нефинансовых факторов в определении доли технологий использования возобновляемых источников в энергетических портфолио, и одинаково важны как для инвесторов, так и для лиц, определяющих политику в данной сфере. Исследователи приходят к выводу, что указанные технологии до сих пор являются объектом необоснованных суждений и предубеждений, вследствие чего существующие модели производства энергии преобладают над инновационными альтернативами. «В результате проведенного нами анализа выяснилось, что априорные убеждения относительно техниче-



## БИОГРАФИЯ

Андреа Мазини входит в профессорско-преподавательский состав факультета управления производством и информационных технологий НЕС с 2010 года. Его исследования посвящены влиянию технологических инноваций на производство и организацию компаний, при этом наибольшее внимание уделяется возобновляемым источникам энергии, гуманитарным операциям и устойчивому развитию. В своих работах он также рассматривает вопросы эффективности производственной деятельности и оказания услуг.



## МЕТОДОЛОГИЯ

Андреа Мазини и Эмануэла Меничетти разработали концептуальную модель анализа влияния нефинансовых факторов на инвестиции в возобновляемые источники энергии. Модель была протестирована на практике с использованием исходных сведений, собранных в 2009 году при помощи 100 опросных листов, заполненных несколькими группами европейских инвесторов, включая фонды хеджирования, банки, частные инвестиционные компании и страховые компании. Андреа Мазини подчеркивает, что могут возникнуть трудности с обобщением результатов, так как исследование проходило в ограниченном эмпирическом и географическом контексте (Европа).

## ПРАКТИЧЕСКОЕ ПРИМЕНЕНИЕ

Научная работа Андреа Мазини объединяет когнитивные и поведенческие аспекты, позволяет лучше понять процесс принятия решений инвесторами и поэтому будет полезна:

- Лицам, отвечающим за формирование политики, так как поможет разработать более эффективные инструменты поддержки технологий использования возобновляемых источников энергии. Согласно выводам настоящего исследования, лица, формирующие политику в данной отрасли, могут перераспределить бюджеты для того, чтобы уменьшить влияние предубеждений инвесторов на принимаемые ими решения, например, спонсируя программы по НИОКР в частном и государственном секторе, поддерживая демонстрационные проекты и распространяя информацию о системах возобновляемой энергии в соответствующих деловых кругах и среди ключевых заинтересованных лиц.
- Руководителям инновационных проектов в области возобновляемых источников энергии, которым необходимо привлечь инвесторов. Авторы предполагают, что руководители смогут воспользоваться ее результатами, чтобы более эффективно вести с инвесторами диалог о допустимой степени технологического риска, связанного с технологиями использования возобновляемых источников энергии.

го аспекта инвестиционных возможностей играют намного более важную роль, чем ощутимая эффективность существующих стратегий. Важнейшим фактором является высокая степень развития технологии, даже более важным, чем льготы, которые могут предлагаться правительствами», – говорит Мазини. Видимо, инвесторы мало доверяют специально разработанным мерам, направленным на оказание прямой поддержки технологиям использования возобновляемых источников, например, посредством краткосрочных субсидий. «Инвесторы считают, что специализированные стратегии поддержки возобновляемых источников энергии в действительности неэффективны, или что вскоре они изменятся, и поэтому не рассчитывают на них и предпочитают инвестировать в технологии, которые уже доказали свою надежность». Это приводит Андреа Мазини к выводу, что лицам, формирующим политику в данной сфере, стоит обратить внимание на стабильность их стратегий в долгосрочном периоде.

«Нефинансовые факторы определяют долю технологий использования возобновляемых источников в энергетических портфолио».

## В ИНВЕСТИЦИОННЫХ СТРАТЕГИЯХ СЛИШКОМ БОЛЬШОЕ ВНИМАНИЕ УДЕЛЯЕТСЯ РАЗВИТЫМ ТЕХНОЛОГИЯМ

Инвесторы очень чутко реагируют на техническую осуществимость или доказанную эффективность технологии, а также на институциональное давление. Выводы Мазини и Меничетти также демонстрируют преобладание краткосрочных инвестиционных перспектив и крайнюю чувствительность к давлению со стороны аналогичных предприятий и внешних консультантов при при-

ятии решений инвесторами. «Это давление все чаще оказывает отрицательное влияние, так как отрасль в целом скептически относится к надежности данных технологий», – говорит Мазини. – «Тем не менее, создается впечатление, что более опытные инвесторы способны противостоять указанному давлению: скорее всего, именно они увеличат долю возобновляемых источников энергии в своем портфолио».

Исследование также показывает, что, в противоположность широко распространённому мнению, инвесторы, традиционно склонные к вложению средств в рискованные в финансовом и технологическом плане проекты, не всегда обладают самой крупной долей инвестиций в возобновляемые источники энергии в своем портфолио. «Если кто-то решает включить даже малую долю инвестиций в возобновляемые источники энергии в свое портфолио, ему необходимо компенсировать риск, включая более высокий процент или традиционных инвестиций, или развитых технологий использования возобновляемых источников энергии, таких как береговой ветер. Однако, с другой стороны, ограничившись небольшим числом проверенных технологий, инвестор отказывается от ценных возможностей диверсификации энергетических портфолио и защиты от колебаний цен, а также подвергается большему риску упустить возможности, характеризующиеся большей неопределенностью и затратами, но имеющие огромный потенциал».

Источник: интервью с Андреа Мазини и статья «Инвестиционные решения в секторе возобновляемых источников энергии: анализ нефинансовых факторов», написанная в соавторстве с Эмануэлой Меничетти [журнал *Technological Forecasting and Social Change*, том 80, № 3, март 2013 г.].

# УВЕЛИЧЕНИЕ ИННОВАЦИОННОГО ПОТЕНЦИАЛА КОМПАНИИ ПОСРЕДСТВОМ ФОРМИРОВАНИЯ ПРЕДСТАВЛЕНИЯ РУКОВОДИТЕЛЕЙ ОБ УСЛОВИЯХ ВЕДЕНИЯ ЕЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Условия ведения коммерческой деятельности изменяются очень быстро и непрерывно. Но как перемены в технологиях, спросе или нормативно-правовых документах влияют на разработку новой продукции? Что является источником инновационного потенциала компании? По мнению Нильса Пламбака и согласно результатам его исследований, порой довольно удивительным, ответ является многоаспектным.

«Мне было интересно выяснить, что является источником инноваций», – говорит Нильс Пламбек. – «Учитывая то, что процессы создания инноваций в различных компаниях отличаются друг от друга, я знал, что должен подойти к решению данного вопроса с интерпретационной или когнитивной точки зрения». Далее Пламбек задался следующим вопросом: какой тип руководства компанией способствует созданию инноваций? «Из ранее проведенных исследований мы знаем, что отрицательные эмоции чаще всего приводят к выполнению определенных действий, так как они сигнализируют о необходимости перемен, однако, несмотря на это, в предыдущих научных работах, посвященных предпринимательству, когнитивной деятельности уделяется лишь ограниченное внимание. Именно поэтому основной темой своего исследования я выбрал роль негативного восприятия в процессе создания инноваций». Пламбек также задумался о том, что мировоззрение руководителей во многом обуславливается организацией, в которой они работают; другими словами, организационный контекст способен оказывать влияние на то, насколько негативно руководители интерпретируют события, происходящие в отрасли, в которой занята их компания. «Я использовал комплексный подход к данному явлению, исследуя взаимосвязь между негативным восприятием руководителей и организационным контекстом и выясняя, как указанные факторы по отдельности и вместе влияют на предпринимательскую деятельность».

## **НЕГАТИВНОЕ МЫШЛЕНИЕ ПРИВОДИТ К СОЗДАНИЮ МЕНЕЕ ИННОВАЦИОННОЙ ПРОДУКЦИИ**

Пламбек разъясняет, что в случае, когда руководитель оценивает изменение условий ведения деятельности в данной отрасли в негативном свете, он считает, что данное событие может принести компании убытки; другими словами, руководители, негативно воспринимающие события, которые могут

стать источником инноваций, чувствуют угрозу для организации. Предыдущие исследования показывают, что при наличии угрозы лица, принимающие решения, обычно или пользуются ограниченной информацией, или предпочитают получать уже известную им информацию. Тем самым они уменьшают свои шансы на получение новой информации, способной привести к разработке более инновационной продукции. Из этого Пламбек извлекает следующую гипотезу: чем негативнее восприятие руководителем события, которое может стать источником инноваций, тем менее инновационной будет разработанная в результате продукция. В конечном итоге, выводы, сделанные Пламбаком, подтверждающие, что негативная интерпретация события, приведшего к инновациям, связана с разработкой менее инновационной продукции. Как же могут руководители, вооружившись этой ценной информацией, на практике контролировать восприятие в сфере инноваций? Первым шагом является определение факторов, обуславливающих отрицательное восприятие руководителей.

## **НА МИРОВОЗЗРЕНИЕ РУКОВОДИТЕЛЕЙ ВЛИЯЕТ СТРАТЕГИЯ ФИРМЫ**

В своей работе Пламбек различает оборонительные стратегии компаний, направленные главным образом на сохранение положения на рынке, и наступательные стратегии, характеризующиеся постоянным поиском новых возможностей получения прибыли. Целью указанной классификации является исследование потенциальной взаимосвязи между оборонительным характером действий компании и отрицательным восприятием руководством изменений в отрасли. В итоге Пламбек подтверждает, что стратегии компаний, носящие оборонительный характер, приводят к отрицательному восприятию со стороны руководства. «Если стратегия компании вынуждает руководство рассматривать внешнюю среду как

## БИОГРАФИЯ

Нильс Пламбек является преподавателем стратегии и деловой политики в Высшей коммерческой школе Парижа. Основное внимание в своих исследованиях он уделяет определяющим факторам и последствиям когнитивной деятельности в контексте организации. Пламбек получил докторскую степень и диплом экономиста в Гамбургском университете, посвятив свою научную работу стратегии и социологии.



## МЕТОДОЛОГИЯ

Чтобы проверить свою гипотезу, Пламбек и его научная группа собрали сведения о 84 компаниях, занятых в автомобильной отрасли Германии. Исследователи обращались к генеральному директору каждой из компаний по телефону с просьбой включиться в научную работу и сообщить имя сотрудника, отвечающего за разработку новой продукции. Затем лицам, возглавляющим инновационную деятельность в компании, рассылались опросные листы. С помощью вопросов исследовались степень оборонительной стратегии компании, какими резервными ресурсами она обладает, степень инновационности последней разработанной продукции, а также насколько негативно респонденты отреагировали на событие или события, которые привели к внедрению инновации.

## ПРАКТИЧЕСКОЕ ПРИМЕНЕНИЕ

Определяя факторы, влияющие на процесс принятия решений высшим руководством, исследование Пламбека позволяет осознанно адаптироваться к различным когнитивным влияниям. «Первый шаг – это понимание процесса когнитивной деятельности». Пламбек предлагает контролировать когнитивную деятельность на практике, обратившись к внешней среде. «Пытались ли вы рассмотреть данный вопрос с другой точки зрения? Поговорите с людьми вне вашей компании, на которых не влияют внутренние факторы, характерные для вашей фирмы, формирующие ваши взгляды на определенный вопрос. Беседы с людьми, не принадлежащими к вашей организации – особенно о важнейших событиях, происходящих в отрасли – не всегда случаются сами собой, и именно поэтому многие компании налаживают официальное сотрудничество с университетами, консультантами или другими компаниями.

угрозу, от которой они должны защищать компанию, их внимание чаще привлекает негативная информация, в отличие от руководства, реализующего наступательную стратегию, которое рассматривает внешнюю среду как источник новых возможностей». Пламбек также исследовал, насколько влияние стратегии компании на инновационный потенциал опосредовано когнитивной деятельностью менеджеров. Другими словами, предопределяется ли инновационный потенциал наличием защитной или оборонительной стратегии, или на него влияет роль указанных стратегий в когнитивной деятельности руководителей? Пламбек приходит к выводу, что фактически стратегия влияет на инновационный потенциал обоими способами: она частично предопределяет инновационный потенциал, устанавливая ценности и задачи компании, и в то же время влияет на него, определяя степень отрицательного восприятия руководства.

## ИННОВАЦИОННЫЙ ПОТЕНЦИАЛ: ДЕЛО НЕ В ДЕНЬГАХ

Пламбек упоминает непрекращающиеся споры о роли ресурсов компании в ее коммерческой деятельности. Согласно одной научной школе, большее количество ресурсов для НИОКР позволяет компаниям большего размера разрабатывать более инновационную продукцию. Наличие ресурсов также называют буфером, защищающим компании от неопределенности и дающим возможность руководителям более либерально относиться к экспериментам. На основании данных аргументов Пламбек задается целью выяснить, оценивают ли руководители события менее негативно при наличии у компании большего количества ресурсов. В то же время оппоненты утверждают, что высокий уровень ресурсов фактически может препятствовать внедрению инноваций, так как крупные организации нуждаются в более формальных правилах и механизмах контроля, кото-

рые сдерживают инновационные процессы. Следовательно, Пламбек определяет вторую, на первый взгляд, противоречивую гипотезу о влиянии размера компании: чем выше уровень ресурсов, тем менее инновационной будет продукция. Пламбек измерял размер компании по количеству сотрудников и наличию резервных ресурсов. В итоге его выводы подтверждают, что большее количество ресурсов приводит к тому, что руководители не так негативно реагируют на изменения в отрасли и, соответственно, что большее количество ресурсов не приводит к недостатку инновационного потенциала. Кроме того, Пламбек пришел еще к одному, возможно, неожиданному выводу: несмотря на то, что резервные ресурсы не являются фактором, сдерживающим инновации, они не повышают автоматически инновационный потенциал. В целом, Пламбек обнаружил, что размер компании влияет на когнитивную деятельность руководителей, которая, в свою очередь, влияет на инновационный потенциал, но не оказывает прямого влияния на степень инновационности новой продукции компании.

«Эти выводы означают, что если компания желает производить высокоинновационную продукцию, используя при этом оборонительную стратегию, ей необходимо изменить свой подход», – говорит Пламбек. – «Необходимо искать информацию извне и, возможно, не ждать изменений в отрасли, чтобы разработать новую продукцию, так как зачастую руководители рассматривают такие события как угрозу, и отрицательное восприятие приводит к менее инновационным результатам».

Источник: интервью с Нильсом Пламбеком и его статья «Разработка новой продукции: роль организационного контекста и когнитивной деятельности руководителей».

# В КАКИХ СЛУЧАЯХ РЕАЛИЗАЦИЯ ИННОВАЦИЙ ДОЛЖНА ПРОХОДИТЬ ВНЕ КОМПАНИИ?

Каждый раз, когда в компании появляется инновационная идея, возникает вопрос: Стоит ли использовать ее в рамках всей компании или лучше позволить ее автору развивать ее в собственной фирме?

По мнению Ульриха Хеге, Мишеля А. Хабиба и Пьера Мелла-Баралья, все зависит от способности компании-учредителя реализовать данную идею.

Не все крупные инновации создаются в лаборатории или университете. Большинство стартапов Кремниевой Долины фактически являются последователями уже существующих компаний, фирмами, созданными инженерами, покинувшими компании, в которых они работали, чтобы создать собственные. Например, от компании Fairchild Semiconductor, основанной восемью инженерами компании Shockley Semiconductor Laboratory, позже отделилась компания Intel и многие другие высокотехнологичные компании. Так почему же компании-основатели в данных случаях потеряли прибыльные инновации, которые их талантливые сотрудники стали развивать за их пределами?

## ПОЧЕМУ КОМПАНИЯМ СТОИТ УДЕРЖИВАТЬ ИННОВАЦИИ...

С одной стороны, инноватор может быть заинтересован в том, чтобы развивать свою концепцию в компании, где она была создана. В данном случае он сможет воспользоваться финансовым, маркетинговым и коммерческим потенциалом крупной компании, ее опытом и поддержкой (в области права, логистики, финансов и так далее). Что же касается компании, теряющей инновацию, она отказывается от потенциальных возможностей роста и принимает на себя риск возникновения конкурента. Она также теряет навыки работников, покидающих ее. Что еще важнее, Хабиб, Хеге и Мелла-Бараль демонстрируют, что компания-основатель лишает себя инноваций, которые могут возникнуть в результате осуществления нового вида деятельности. Следующий параметр, который исследователи включили в свою модель, оказывает наибольшее влияние: каждая инновация – это путь к будущим инновациям. Непонимание

этого ограничивает рост и сужает возможности получения прибыли, что и демонстрирует модель, разработанная исследователями. Так должны ли лидеры стараться удерживать все инновации, создаваемые в их компаниях?

...ИЛИ, НАОБОРОТ, ПОЗВОЛЯТЬ ИМ УХОДИТЬ  
Компания, основанная на принципиальных инновациях, может приносить очень высокую прибыль. Несмотря на высокую потребность в инвестиционных ресурсах, фирмы, отделяющиеся от компании-основателя, получают преимущества благодаря своей совершенно иной структуре, лучше приспособленной к новой продукции или услуге. Для уже существующей компании понимание новой концепции, нового рыночного подхода, новых способов ценообразования и повышения продаж и их интеграция на всех уровнях организации (от руководителей до рядовых сотрудников) может оказаться трудной задачей. Если на каком-либо этапе производственного процесса или процесса сбыта организация оказывается не подходящей для продукции или услуги, более выгодным решением может оказаться создание новой организации, специально разработанной для указанной продукции или услуги. Ведь если инновация реализуется в компании, не соответствующей ее специфике, проигрывают все: продукция или услуга не становится привлекательной и средняя прибыльность уменьшается. Согласно Хеге, существует порог организационной «совместимости», при достижении которого более выгодно сосредоточиться на основном виде деятельности и ограничить развитие инноваций внутри компании.

## БИОГРАФИЯ

Ульрих Хеге – доктор экономических наук, преподаватель финансовых дисциплин и заместитель декана программы аспирантуры в Высшей коммерческой школе Парижа. Его исследования посвящены теме корпоративных финансов, в частности, вопросам рисков, связанных с вложением капитала, инвестиций, приобретений и изъятия инвестиций, совместных предприятий, внутренних финансовых рынков, корпоративного управления и выбора между банковской задолженностью и обращаемыми на рынке долговыми обязательствами. Хеге участвует в деятельности Европейского института корпоративного управления и Института финансов Europlacе.



## МЕТОДОЛОГИЯ

Исследователи создали теоретическую и динамическую модель, основанную на теории менеджмента, теории финансов и теории контрактов, объединяющей последние достижения микроэкономической теории. Модель позволяет проанализировать влияние инновации на характер компании: ее размер, рост, диверсификацию, привлечение третьих лиц для ведения определенного вида деятельности и т.д. В частности, в ней учитываются потенциальные будущие инновации, которые могут появиться благодаря изначальной инновации

## ПРАКТИЧЕСКОЕ ПРИМЕНЕНИЕ

Исследование, проведенное Мишелем А. Хабибом, Ульрихом Хеге и Пьером Мелла-Баралем, помогает понять динамику развития компаний, основанных на инновациях, и процесс их эволюции. Ученые доказывают, что решение о реализации инноваций вне компании или внутри нее зависит от размера компании, длительности ее существования, прибыльности, возможностей по привлечению инвесторов и, что самое главное, способности адаптироваться к новым продуктам или услугам. Научная работа поможет принять правильное решение руководителям, которые задаются вопросом о том, реализовать ли инновационную идею внутри компании или вне ее, продать ее, позволив ее создателям уйти, или привлечь к научной деятельности третьих лиц посредством приобретения стартапов или инновационных фирм, отделившихся от компаний-основателей

## ОТДЕЛИВШИЕСЯ КОМПАНИИ: СЕРЬЕЗНАЯ УГРОЗА КОНКУРЕНЦИИ?

Если образование инновационной фирмы в результате отделения от компании-основателя может привести к появлению нового конкурента, защищены ли от конкуренции компании, удерживающие все инновации? Определенно нет, отвечает Хеге, и объясняет, что для всех компаний характерен

одинаковый цикл развития: чем выше темпы роста компании, тем меньше инноваций она внедряет. Молодые компании всегда более инновационны, они вкладывают больше средств в НИОКР, и средняя рентабельность их инноваций выше.

«Возможность реализации инноваций вне компании позволяет развивать креативность внутри нее».

## В КАКИХ СЛУЧАЯХ РЕАЛИЗАЦИЯ ИННОВАЦИЙ ВНЕ КОМПАНИИ СЛУЖИТ СТИМУЛОМ ДЛЯ РАЗВИТИЯ КРЕАТИВНОСТИ ВНУТРИ НЕЕ

В заключение, Хеге и соавторы отмечают, что реализация инноваций вне компании может послужить источником креативности внутри нее. Молодые инженеры вдохновляются перспективой найти идею или продукт, который принесет им успех и позволит им создать собственную компанию. Начинающие компании также более инновационны из-за того, что сотрудники, занимающиеся научной деятельностью и зачастую приближенные к руководителю, знают, что их шансы на реализацию инноваций и открытие собственного бизнеса в данной компании выше, чем где-либо еще.

Когда инноваторам следует уйти из компании, где они работают, и основать собственное дело? Все

зависит от того, что необходимо для того, чтобы реализовать инновационную идею наилучшим образом. Если она совместима со стратегией компании-основателя, может адаптироваться к ее организации, пользуясь при этом ее поддержкой, рекомендуется остаться. Однако если для реализации инновационной идеи требуется иная концепция развития, следует создать новую организацию. Другими словами, если ресурсы, необходимые для успеха инновации, более важны, чем поддержка и влияние компании-основателя, в интересах инноватора создать новую структуру. Источник: интервью с Ульрихом Хеге и статья «Отделение компаний и характеристики фирм», написанная совместно с Мишелем А. Хабибом и Пьером Мелла-Баралем (журнал Management Science, декабрь 2013).



Молодые компании обычно наиболее инновационны, они вкладывают больше средств в НИОКР, и средняя рентабельность их инноваций выше.



# КОРПОРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ

## НЕЗАВИСИМОСТЬ ВЫСШЕГО РУКОВОДСТВА ЛЕЖИТ В ОСНОВЕ УСПЕШНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Дэвид Тесмар и его соавторы доказывают, что независимость высшего руководства компании (в отличие от менеджеров среднего звена) от генерального директора компании оказывает определенное влияние на деятельность компании.

Дэвид Тесмар

Дэвид Тесмар начал интересоваться темой корпоративного управления еще в начале 2000-х годов. «Это было время спада, последовавшего за бумом на рынке интернет-компаний, когда на другом конце Атлантического океана разразилась целая серия скандалов, в том числе с историями о том, как генеральные директора компаний злоупотребляют корпоративными средствами, а затем было предано огласке дело компании Enron. Тем временем, во Франции акционеры компании Vivendi Universal начали преследование Жана-Мари Месье», – вспоминает он. – «В научном мире и за его пределами не утихали споры о принципах эффективного управления: как добиться управления компанией в интересах акционеров, а не в интересах ее руководителей?»

### **ПЕРВЫЕ ПОПЫТКИ ДАТЬ ОБЪЯСНЕНИЕ ОКАЗАЛИСЬ НЕУДАЧНЫМИ**

Вначале экономисты предположили, что советы директоров не выполняли должным образом возложенные на них обязанности. Директоры, назначаемые акционерами на общих собраниях, отвечают за подбор руководителей компании и контроль их действий в соответствии с интересами компании, а также время от времени оказывают им поддержку при разработке стратегических директив. Однако Дэвид Тесмар считает, что директора не способны эффективно контролировать руководство компании. «Директоры компании Vivendi, руководитель которой совершил ряд рискованных приобретений, должны были вмешаться намного раньше». Многие ученые пытались определить причины, по которым это произошло, при этом некоторые из них утверждали, что директорам в данном случае не хватило независимости. «Зачастую директора каким-то

образом связаны с главами компаний: они могут быть юристами компании, работать в инвестиционных банках, клиентом которых является фирма, или поддерживать личные отношения с генеральным директором компании. Раньше исследователи заостряли внимание главным образом на этих вопросах и искали способы измерения независимости директоров».

### **ДИРЕКТОРЫ, НЕ ИМЕЮЩИЕ ШИРОКОГО ВЛИЯНИЯ**

Однако результаты данных исследований на сегодняшний момент неубедительны: какие бы меры по обеспечению независимости не предпринимались, они не оказывали существенного влияния на эффективность деятельности компании. Дэвид Тесмар считает, что в этом нет ничего удивительного. «В крупной компании собрания совета директоров проводятся достаточно редко, в результате чего у директоров недостаточно полномочий для того, чтобы оспорить решения генерального директора компании. Директора редко появляются на корпоративной сцене, у них нет доступа к важной информации о том, что происходит в компании. Они даже не принимают участия в работе исполнительного комитета компании и в ее текущей деятельности. Таким образом, добиться уравновешивающего влияния директоров невозможно. Это не касается венчурного капиталовложения, при котором полномочия распределяются более равномерно, так как венчурным инвесторам за 50, а предпринимателям – 30, и их фирма не приносит никакого дохода».

«В некоторых случаях руководители добиваются лучших результатов, если им необходимо приложить усилия для того, чтобы убедить группу явно скептически настроенных лиц».

## БИОГРАФИЯ

Дэвид Тесмар пришел в Высшую коммерческую школу Парижа в 2005 году. Он является выпускником Политехнической школы и Национальной школы статистики и администрирования в экономике, получил степень магистра в Лондонской школе экономики и степень кандидата наук в области экономики в Высшей школе социальных наук. В 2007 году он был удостоен звания «Лучший ученый года Высшей коммерческой школы», а также звания «Лучший молодой ученый Франции», присуждаемого газетой Le Monde и Ассоциацией экономистов (членом которой он является на сегодняшний день).



## МЕТОДОЛОГИЯ

Исследователи использовали различные источники информации, чтобы эмпирически доказать существование взаимозависимости между составом исполнительного комитета компании и эффективностью ее деятельности (прибыльностью, доходом на акционерный капитал, долгосрочной эффективностью приобретений): из базы данных зарплатных плат EхесuСomр использовались сведения о пяти наиболее высокооплачиваемых топ-менеджерах крупнейших американских корпораций для определения числа руководителей, нанятых после назначения нынешнего генерального директора; база данных Compustat была задействована для анализа данных каждой из 195 890 статей EхесuСomр; сведения Центра исследования ответственности инвесторов – для измерения внешних корпоративных отношений; база данных SDC Platinum – для сведений о приобретениях, и данные Центра исследования стоимости ценных бумаг – для определения доходности акций соответствующих компаний).

## ПРАКТИЧЕСКОЕ ПРИМЕНЕНИЕ

Из статьи можно извлечь один конкретный вывод для компаний: если при смене генерального директора члены исполнительного комитета остаются на прежних должностях, это может послужить мерой безопасности для компании. «Это может стать способом урегулирования отношений и обеспечения эффективной, рациональной и прогрессирующей деятельности компании», – говорит Дэвид Тесмар. Тем не менее, он проявляет прагматизм: «Всем известно, что компания – это не демократия. У генерального директора свое видение пути развития компании, и нельзя постоянно оспаривать его решения и заставлять его ежедневно убеждать исполнительные комитеты в правильности его стратегий. Априори немонолитная организация работает более эффективно, но это во многом зависит от более широкого контекста, в котором находится компания».

## ВЫСШЕЕ РУКОВОДСТВО, СКЛОННОЕ К ПРИНЯТИЮ НЕЗАВИСИМЫХ РЕШЕНИЙ, ПОВЫШАЕТ ЭФФЕКТИВНОСТЬ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КОМПАНИИ

Итак, остается открытым вопрос: кто способен должным образом контролировать решения генерального директора компании? Чтобы ответить на этот вопрос, Дэвид Тесмар решил проанализировать деятельность исполнительных комитетов компаний, чтобы измерить степень независимости их членов от генерального директора. Критерием для измерения степени их независимости стало число членов исполнительного комитета, занимавших указанную должность до того, как генеральный директор занял свой пост. «У руководителей компаний могут быть подчиненные, которые не станут оспаривать его решения, так как для функционирования компании они должны придерживаться его стратегии», – объясняет Тесмар. «Подчиненные могут быть независимыми, и лидер будет прислушиваться к ним и менять свою стратегию, либо они могут беспрекословно подчиняться генеральному директору из-за своего положения в компании и просто следовать за ним, независимо от того, насколько рискованы его действия». Эта работа основывается на более раннем исследовании, в котором рассматривается то, как наличие разных точек зрения на различных уровнях менеджмента компании способствует увеличению эффективности ее деятельности. Присутствие отличающихся друг от друга мнений заставляет лидеров обосновывать или даже менять свои решения для того, чтобы их поддержали все остальные. В известном смысле, лидеры в определенных случаях принимают лучшие решения, зная, что им придется убеждать группу людей, априори настроенную скептически. «Метод измерения степени независимости

исполнительных комитетов, предлагаемый в данном исследовании, является мощным средством прогнозирования эффективности деятельности компании», – заключает Дэвид Тесмар. – «Этому есть множество возможных объяснений. Однако совсем ясно, что нам удалось впервые измерить структуру компании и отношения внутри нее и таким образом получить относительно обоснованное убедительное объяснение различиям в эффективности деятельности».

\* «Оптимальный уровень разногласий в организациях», «Обзор экономических исследований», апрель 2009 г., том 76, № 2, стр. 761-794 (совместно с О. Ландье и Д. Сраером).

Источник: интервью с Дэвидом Тесмаром, профессором финансов, и статья «Корпоративное управление по принципу «снизу вверх» Д. Сраера, О. Ландье, Ж. Сованья и Д. Тесмара, благодаря которой Тесмару была присуждена премия Европейской финансовой ассоциации за лучшую научную статью, опубликованную в журнале Review of Finance (январь 2013 г., том 17, № 1, стр. 161-201).



# ФОРМИРОВАНИЕ ДОВЕРИЯ ДЛЯ УСПЕШНЫХ СДЕЛОК ПО СЛИЯНИЮ И ПОГЛОЩЕНИЮ

В ходе переговоров о слиянии и поглощении компаний доверие между сторонами может способствовать заключению сделки, а его отсутствие может сорвать ее. Инновационное исследование, основанное на изучении интервью с главными участниками переговоров о слиянии компаний Air France и KLM, подтвердило, что доверие формируется циклично и что его можно переносить на все сферы переговорного процесса (личностное взаимодействие, процесс и результат) для того, чтобы повысить шансы на успешный результат.

Именно во время финала Кубка мира в 1998 году президенты компаний KLM и Air France Лео ван Вэйк и Жан-Сирил Спинетта обнаружили, что разделяют страсть к спорту. Попытка приписать успех последующей сделки по слиянию двух крупнейших в Европе авиакомпаний этой банальной случайности была бы излишним упрощением. Однако неформальная встреча двух глав компаний положила начало многообещающим отношениям, основанным на взаимном доверии, которое является важным элементом для успешного слияния. «То, что президенты компаний с самого начала нашли общий язык, помогло им преодолеть ряд препятствий, которые возникали в процессе сделки», – говорит Майкл Ландер. Доверие было особенно важным в контексте этой сделки по слиянию, обсуждение которой началось в конце 1990-х гг., когда данный сектор был более уязвим, чем когда-бы то ни было, в связи с резким ростом конкуренции со стороны недорогих перевозчиков и потерей государственной поддержки из-за введения правил единого рынка. Более того, сделка по слиянию KLM и Air France является первой в своем роде, так как впервые две крупнейшие авиакомпании из разных стран рассмотрели саму возможность такого слияния.

## СТУПЕНИ ФОРМИРОВАНИЯ ДОВЕРИЯ

Несмотря на множество сложностей, две компании не начинали с нуля: они уже завоевали себе репутацию, на основе которой можно было формировать доверие, особенно в отношении соответствующих государственных институциональных стандартов. «Франция и Нидерланды имеют весьма надежные институты, поэтому менеджерам можно не волноваться о возможных законодательных трюках», – говорит Майкл Ландер. Что касается личностного уровня, все участники отрасли авиаперевозок имеют достаточно тесные

связи, поэтому президенты компаний знали друг друга и уже имели представление о компетенции своего коллеги. «Лео ван Вэйк говорит, что имел представление о Жане-Сириле Спинетте как о человеке, который держит свое слово», – говорит Майкл Ландер. Как только президенты компаний начали встречаться намного чаще, проведенное вместе время только усилило это первоначальное взаимодоверие. Компания KLM также вела переговоры с компанией British Airways, и некоторые сотрудники голландской компании считали британского авиаперевозчика более подходящим вариантом с точки зрения «культурного сходства», чем Air France. Жан-Сирил Спинетта рассказал исследователям, что любой вопрос, который мог потенциально привести к потере доверия между ним и Лео ван Вэйком, обсуждался в ходе открытой и честной дискуссии, поэтому он никогда не чувствовал себя обманутым. Возрастающее доверие между двумя президентами компаний произвело заметный эффект, и их хорошие отношения задали тон для второго и третьего этапа переговоров. «Если президенты компаний испытывают симпатию и доверие по отношению друг к другу, у менеджеров следующего звена возникает чувство, что они должны получить хороший результат», – говорит Майкл Ландер. Например, старший менеджер Air France Доминик Патри вспоминает о том, как он обменялся своими записями, сделанными во время встречи, с менеджером KLM Дэйвом Дель Каньо – важный сигнал о том, что уровень доверия вырос. «Поступки создают более устойчивое доверие, чем ощущения», – отмечает Майкл Ландер.

«Если стороны имеют высокий уровень доверия, они охотнее пойдут на риск, а это означает, что шансы на успешное слияние и поглощение компаний повышаются»

## БИОГРАФИЯ

Майкл Ландер преподает в Высшей коммерческой школе NЕС с 2011 года статистику и консультационную практику. Он получил степень кандидата наук по управлению в Университете им. Эразма Роттердамского, Нидерланды, в 2012 году, имеет степени магистра делового администрирования, магистра международного делового администрирования, а также магистра философии, полученные в том же университете.



## МЕТОДОЛОГИЯ

Майкл Ландер и Линда Конинг провели 12 полуструктурированных интервью с 10 ключевыми участниками сделки по слиянию между KLM и Air France, включая президента KLM Лео ван Вэйка и президента Air France Жана-Сирила Спинетту. После интервью информация дополнительно сверялась и уточнялась по электронной почте. Исследователи также использовали газетные статьи и архивы деловых публикаций для сбора первоначальной информации, а также внутренние документы компании KLM.

## ПРАКТИЧЕСКОЕ ПРИМЕНЕНИЕ ДЛЯ МЕНЕДЖЕРОВ

По мнению Майкла Ландера, открытое и честное общение имеет большое значение в построении доверия, в особенности доверия к процессу. Межличностное доверие и доверие к процессу помогут сформировать доверие к результату. Если стороны имеют высокий уровень доверия, они охотнее пойдут на риск, а это означает, что шансы на успешное слияние и поглощение компаний возрастают. Неформальные моменты особенно важны, так как они помогают людям найти общий язык. «Это сделает процесс более гладким», – говорит Майкл Ландер. Он рассказывает о том, как голландские газеты подняли большой шум по поводу того, что во время встречи менеджеров обеих компаний за ужином подавались итальянские или южно-африканские вина, а не французские, в то время как менеджеры KLM и Air France просто посмеялись над этим. «Если существует такой уровень доверия, тогда отношения между участниками переговоров могут выдержать любое давление», – говорит он в заключение.

## ФОРМИРОВАНИЕ ДОВЕРИЯ В РАЗЛИЧНЫХ СФЕРАХ

Кроме подтверждения того, что доверие формируется циклично, наблюдения Майкла Ландера и Линды Конинг доказывают, что доверие можно переносить на все три сферы переговорного процесса: личностное взаимодействие, процесс и результат. Считается, что доверие либо есть, либо его нет, то есть мы либо полностью доверяем партнеру, либо нет. Однако в действительности случается так, что мы можем знать человека и доверять ему только в определенных областях, например, как другу или коллеге. В то же самое время различные уровни доверия в различных областях могут взаимодействовать между собой, перетекая из одной области в другую. Как объясняет Майкл Ландер, переговоры между KLM и двумя другими авиакомпаниями British Airways и Air France являются тому наглядным подтверждением. До самой последней минуты менеджеры Air France не знали, с кем продолжит сотрудничать авиакомпания KLM – с ними или с British Airways. Другими словами, имела место неопределенность, даже недоверие, относительно конечного результата. Однако французская сторона решила принять эту неопределенность, потому что она верила в процесс, который протекал открыто и прозрачно. «Временный дисбаланс впоследствии был скомпенсирован доверием», – говорит Майкл Ландер. Тем временем, президент компании British Airways продолжал откладывать сделку с KLM, не возвращаясь к этому вопросу в течение двух недель. В результате Лео ван Вэйк потерял доверие к процессу и, как следствие, также и к результату, несмотря на хорошие личные отношения с президентом. Другими словами, доверие к процессу имеет принципиальное значение: «Оно, несомненно, является передаваемым и может компенсировать то, чего не может личное доверие».

## ВЫСОКАЯ СТЕПЕНЬ ДОВЕРИЯ УВЕЛИЧИВАЕТ РИСК

И, в заключение, более высокий уровень доверия способствует тому, что все стороны охотнее идут на большие риски. «При наличии доверия у них возникает ощущение, что тот шаг, на который они решились, является менее рискованным», – говорит Майкл Ландер. В случае с KLM, крупнейшим авиаперевозчиком и предметом гордости голландской экономики, слияние с Air France было решительным шагом не только для авиакомпании, но и для голландского правительства. Несмотря на то, что сделка рассматривается как «слияние», Air France технически купила, или «поглотила» KLM, и всегда оставался риск того, что более крупная компания, в конце концов, решит избавиться от бренда KLM. Однако, в конечном итоге, доверие между участниками переговоров привело к тому, что стороны пошли на высокий риск и провели успешное слияние, а не отказались от решения о слиянии. «Этого удалось достигнуть благодаря доверию», – повторяет Майкл Ландер. Доверие было сформировано во всех трех сферах: от объединенного руководства ожидалась очень высокая отдача (доверие к результату) и обе стороны верили в умение выстроить взаимовыгодное сотрудничество (доверие к процессу и межличностное доверие).

Источник: «Посадка на самолет: развитие доверия между участниками переговоров о комплексном слиянии», авторы Майкл Ландер и Линда Конинг (Journal of Management Studies, январь 2013 года) и интервью с Майклом В. Ландером (февраль 2013 года).

# ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЙ: ПОЧЕМУ МЫ НЕДООЦЕНИ- ВАЕМ ВАЖНОСТЬ РЕДКИХ СОБЫТИЙ?

Неопределенность сопровождает большинство индивидуальных и коллективных решений. Поскольку у людей нет достаточной информации о существующих вариантах, они делают выбор исходя из собственного опыта. Однако этот способ принятия решений необъективен: он ведет к недооценке или игнорированию редких событий. Это могло бы объяснить, например, почему в 2005 году только половина колоссального ущерба, причиненного североатлантическими ураганами в США, была покрыта страховкой. Мохаммед Абделлауи и его соавторы хотят понять этот удивительный феномен.

## **СУБЪЕКТИВНОЕ ПОНИМАНИЕ «ОПИСАННОЙ» НЕОПРЕДЕЛЕННОСТИ**

Когда в ходе исследования люди делали выбор в пользу того или иного решения на основе описания распределения вероятностей, они, как правило, ощущали вероятность возможной в средней степени потери (шанс потери €1000 равен 50%) не так сильно, как вероятность очень маловероятной потери (риск потери €1000 равен 5%) или почти неизбежной потери (риск потери €1000 равен 95%). Такое поведение характерно и при принятии решений, связанных с доходами. Если говорить на языке теории перспектив, это означает, что люди, принимающие решения и сталкивающиеся с неопределенностью, переоценивают малую вероятность и недооценивают вероятность средней и высокой степени. Исследование, проведенное Абделлауи и его соавторами, подтверждает этот вывод.

**«Способ подачи информации влияет на ее восприятие людьми».**

## **МАЛЫЕ ВЫБОРКИ И КОРОТКАЯ ПАМЯТЬ**

С одной стороны, в условиях неопределенности руководители обнаруживают тенденцию доверять выводам, основанным на очень малых выборках: им достаточно всего лишь нескольких примеров, чтобы сформировать свое мнение. К тому же, при принятии решений люди склонны извлекать поуки только из совсем недавно произошедших событий. Например, после природной катастрофы жители пострадавшего региона часто желают застраховаться. Однако значительная часть тех, кто застраховался в ближайшее время после катастрофы, через несколько лет расторгнул свои контракты.

## **ПРЕЗЕНТАЦИЯ ИНФОРМАЦИИ**

В конце концов, способ подачи информации влияет на ее восприятие людьми. Скучное описание вероятности событий с использованием цифр не имеет такого воздействия на поведение, как информация, полученная опытным путем. Кампании по предотвращению аварий на дорогах, использующие статистику, имеют небольшой успех, в то время как знаки, указывающие на конкретные аварии, произошедшие на данном участке дороге, имеют большее воздействие. Статистика не только практически не способна вызвать сомнения у людей, она иногда неправильно понимается и неправильно используется даже самыми опытными в принятии решений людьми. В условиях неопределенности эти факторы способствуют принятию нелогичных решений, которые могут иметь негативные экономические последствия.

Источник: интервью с Мохаммедом Абделлауи и статья «Полученная путем сравнения описанная неопределенность: необходимы ли нам две разновидности теории перспектив?», авторы Мохаммед Абделлауи, Оливье Л'Аридон и Корина Параскив, опубликована в журнале Management Science в июне 2011 года.

## БИОГРАФИЯ

Доктор наук по математической экономике и эконометрике, Мохаммед Абделлауи преподает технику принятия решений в Высшей коммерческой школе HEC и является директором по исследованиям в исследовательской лаборатории CNRS (GREGHEC). Он также является главным редактором международного журнала Theory and Decision. В 2009 году он получил награду Общества анализа решений за свою публикацию «Боязнь потерь в соответствии с теорией перспектив: беспараметрический анализ».



## МЕТОДОЛОГИЯ

Абделлауи и его соавторы сравнили решения, выбранные людьми в ходе лабораторного эксперимента, с решениями, спрогнозированными на основе теории перспектив Тверски и Канемана (1992) в двух контекстах. В первом случае люди выбирали из вариантов, описанных в виде распределения вероятностей («описанный» риск). Во втором случае человек, принимавший решение, находил каждый вариант в процессе исследования выборки с неизвестными показателями вероятности («пережитый» риск).

## ПРАКТИЧЕСКОЕ ПРИМЕНЕНИЕ

В двух контекстах неопределенности, изученных Абделлауи и его соавторами, индивидуальное поведение отличается от прогнозов стандартной модели рациональности, или модели ожидаемой пользы. Когда люди принимают решения исходя из своего опыта (а не исходя из данных вариантов), их поведение также отличается от прогнозов теории перспектив и приводит к недооценке или игнорированию редких событий. Знание этих феноменов и понимание их причин может помочь совершенствовать и модернизировать практику управления рисками. В частности, это даст возможность учитывать тот факт, что даже самые хорошо обученные руководители, ответственные за принятие решений, не застрахованы от ошибок, обусловленных статистическими или поведенческими факторами.



Теория черного лебедя была разработана ученым Нассимом Николасом Талебом для описания непредвиденных, маловероятных событий со значительными последствиями.



The more you know, the more you dare®

1, rue de la Libération  
78351 JOUY-EN-JOSAS CEDEX – FRANCE

+33 (0)1 39 67 70 00  
exed@hec.fr

**[www.exed.edu](http://www.exed.edu)**

affiliated to

