

Алексей Гош, директор по коммуникациям Reputation Capital

Разрушительное лидерство



Когда-то Питера Долана считали одним из наиболее талантливых молодых руководителей. За время своей работы он сумел привлечь к себе внимание делового мира, а его назначение на должность генерального директора *Bristol-Myers Squibb* в 2001-м стало самым ожидаемым событием года. Но излишнее доверие совета директоров привело к трагическим для компании результатам: она лишилась миллиардов долларов и пережила крупнейший репутационный кризис

Восхождение к звездам

Вся история успешного развития *Bristol-Myers Squibb* всегда была неразрывно связана с сильными личностями ее руководителей. Предшественницами корпорации стали две фармацевтические компании, появившиеся на свет благодаря трем предприимчивым американцам во второй половине XIX века. Отцом-основателем был военный доктор Эдвард Робинсон Сквибб, прошедший все тяготы Американо-мексиканской войны и после ее окончания основавший производственную лабораторию *E. R. Squibb, M. D.* Ее главной целью стал выпуск нового поколения высококачественных медицинских препаратов. Уже через тринадцать лет компания Сквибба стала одним из главных поставщиков лекарств для армии Севера в период Гражданской войны в США.

В то же время два друга Вильям Бристол и Джон Майерс, инвестировав \$5 тыс. в одного из малоизвестных фармацевтических производителей, становятся руководителями этого предприятия. Кардинально изменив стратегию развития фирмы, они сосредотачиваются на разработке и изготовлении инновационных товаров для гигиены и здоровья. Через 15 лет они выпускают свой первый национальный бестселлер — минеральную соль для ванн, обладающую сильным оздоровительным эффектом. Тогда же на американский рынок выходит новая зубная паста *Ipana*, созданная объединением Бристола и Майерса. Ее отличительное качество — комплексный результат в лечении болезней зубов и десен.

Эти два принципиально новых продукта позволяют предприятию выйти

за рамки своего региона и открыть зарубежные рынки. В 1924 году валовой доход *Bristol-Myers* достигает \$1 млн, а количество охваченных стран — двадцати шести. Спустя пять лет акции предприятия продаются уже на нью-йоркской фондовой бирже.

После Второй мировой войны компании, находящиеся под управлением Бристола и Майерса, а также сыновей Эдварда Сквибба, становятся активными игроками начавшейся в медицине эры антибиотиков. На их заводах выпускаются многие прогрессивные препараты, включая стрептомицин и тетрациклин. В 70-х представлены ранние препараты для борьбы с различными видами рака: *Blenoxane*, *Mutamycin*, *Ceenu*.

В 1989 году происходит знаменательное событие: *Bristol-Myers* объединяет усилия с одним из своих конкурентов — *E. R. Squibb & Sons*. К тому времени последователи Эдварда Сквибба значительно приумножили его наследие, внося большой вклад в развитие медицинской науки. В 1938-м был основан Институт медицинских исследований, занимавшийся не только разработкой новых препаратов, но и совершивший множество важных открытий. В 40-х годах сыновья Эдварда Сквибба расширяют свой бизнес, осуществляя экспансию в Южную Америку и Европу, а также возводя новые заводы в Мексике, Италии и Аргентине. В 1961 году благодаря исследователям *E. R. Squibb & Sons* появляется абсолютная новинка — электрическая зубная щетка...

Увеличив количество производственных линий до шестидесяти, фармацевтический гигант *Bristol-Myers Squibb* в середине 90-х существенно повышает объем продаж во всем мире. В начале

нового тысячелетия журналом *Fortune* она признается «Наиболее уважаемой фармацевтической компанией США».

Неотъемлемой частью истории *Bristol-Myers Squibb* становится ее новый генеральный директор и глава совета директоров Питер Долан, занявший два наивысших поста в корпорации в 2001 году.

Великий реформатор

Назначение Долана полностью отвечало курсу реформ, провозглашенному в начале тысячелетия. Имея тринадцатилетний опыт работы в корпорации на высоких должностях, он слыл бескомпромиссным сторонником преобразований независимо от того, какой участок ему был доверен в то или иное время. Отчасти этому способствовал и молодой возраст нового CEO: на тот момент ему исполнилось всего 45 лет. Став у руля *Bristol-Myers Squibb*, бизнесмен оказался одним из самых молодых директоров не только в своей компании, но и среди всех фармацевтических грандов.

Его имя запестрило на страницах деловой прессы задолго до памятного назначения. С легкостью продвигаясь по карьерной лестнице в другой крупной организации — *General Foods*, он неожиданно покинул свой пост сразу после ее покупки корпорацией *Philip Morris*, ссылаясь на нежелание находиться под управлением табачного гиганта. Поэтому переход молодого менеджера в штат крупнейшего производителя лекарств был вполне объясним.

ему удалось достичь увеличения продаж на 17 %.

Еще большее уважение к себе и внимание высшего руководства корпорации предприниматель привлек, управляя *Mead Johnson Nutritional Group*, подразделением *Bristol-Myers Squibb*, занимавшимся выпуском продукции для детей. Совершив экспансию на международные рынки, он за короткое время добился значительного роста объема зарубежных продаж, который в 1996-м достиг 40 % от всех доходов предприятия. Вдохновленный стремительным успехом Долан объявил о создании свода «Смелых целей», включивших мировое лидерство его подразделения в своем сегменте, запуск нового продукта с продажами в \$100 млн и т. д. Несмотря на то, что молодой управленец не смог достичь всех поставленных целей, главная из них стала реальностью: *Mead Johnson Nutritional Group* под его руководством оказалась ведущим мировым производителем детских лекарств.

Молодая кровь

Амбициозность и неиссякаемая энергия Питера Долана в 1998 году сделала его одним из основных претендентов на пост главы совета директоров. Спустя три года он становится генеральным директором, а в 2001-м — главой совета директоров.

На протяжении многих лет управление *Bristol-Myers Squibb* велось с существенной долей консерватизма, а у руля находились, как правило, «опытные» управленцы из числа членов совета. Очевидно, поэтому назначение Питера Долана на высокий пост воспринималось как жизненно необходимый импульс для компании. Расчет на то, что неудержимая энергия молодого менеджера не иссякнет и на новой ответственной должности, полностью подтвердился уже с первых дней. Предприниматель с щедростью раздавал самоуверенные обещания. Однако по итогам первого года его руководства статистика зафиксировала печальный факт: общие продажи концерна составили \$18,1 млрд, что на 1 % меньше, чем в 2000 году.

Уменьшение объема продаж не стало главной проблемой руководителя. После реализации принадлежавших

Bristol-Myers брендов *Clairol* и *Zimmer*, а также покупки фармацевтического бизнеса концерна *DuPont* за \$7,8 млрд, Питер Долан принимает решение о приобретении за \$2 млрд 20 % акций небольшой исследовательской компании *ImClone*. Его цель — получить права на продвижение противоракового препарата *Erbix*. Но сделка с *ImClone* не принесла ожидаемых дивидендов, а послужила причиной возникновения серьезных финансовых и репутационных трудностей. В 2002 году, после перевода на счета партнеров большей части суммы, бизнесмен из газет узнал об отказе Департамента по надзору за лекарствами и продуктами питания США дать санкцию на выпуск долгожданного препарата. Такой вердикт объяснили недостатком убедительных данных, указывающих на эффективность последнего.

Сразу после получения «отказного» письма стало известно о массовой продаже собственных акций руководством *ImClone* и их близкими накануне неприятного сообщения. Надзирающие органы начали расследование об использовании инсайдерской информации, а глава *Bristol-Myers Squibb* оказался косвенно причастным к одному из крупнейших бизнес-скандалов корпоративной Америки.

Спустя год после назначения Долана, аналитики начали выражать свои сомнения по поводу его соответствия занимаемому посту. Специальное заседание совета директоров *Bristol-Myers Squibb*, назначенное на март 2002 года, многими расценивалось, как желание расправиться со ставшим «неудачливым» топ-менеджером. Однако буря миновала, даже не начавшись. Опытные члены совета, многим из которых уже было за 60, оставили за ним обе должности, назначив испытательный срок.

Финансовые лабиринты

Однако по-настоящему серьезные проблемы ожидали Долана впереди. Контролирующие органы узнали о том, что финансовая документация *Bristol-Myers Squibb*, представленная в период с 1999 по 2001 годы, не соответствует действительности. Фармацевтическому гиганту пришлось признать, что указанные за этот период показатели объема продаж были завышены на

\$2,5 млрд. В ходе расследования получены сведения о том, что оптовиков вынуждали покупать больше товара, чем им было нужно. Таким образом, препараты не попадали в заявленном количестве на прилавки, а лишь скапливались на складах. Причиной незаконных действий стало желание менеджеров выполнить высокие планы реализации.

За несколько лет работы в *Bristol-Myers Squibb* Питер Долан снискал славу талантливого управленца. Одним из его первых достижений на новом поприще стало продвижение препарата от головной боли «Эксидрин». За короткое время ему удалось достичь увеличения продаж на **17 %**

В результате скандала своих постов лишились финансовый директор Фредерик Шифф и директор по препаратам Ричард Лейн. Органы следствия не смогли прямо обвинить Питера Долана в причастности к махинациям, однако по его репутации был нанесен сокрушительный удар. В 2002-м, после серии банкротств компаний, уличенных в финансовых махинациях, Конгресс США принял закон, ужесточающий ответственность руководителей предприятий за подлог данных. В августе 2002 года, согласно новому акту, Долан поклялся в прозрачности и правдивости финансовых отчетов *Bristol-Myers Squibb*, а уже через несколько месяцев убеждал следователей в своей непричастности к обнаруженным нарушениям. Компании с трудом удалось избежать уголовной ответственности, но ей был назначен многолетний испытательный срок. Бизнесмену пришлось нанять в качестве советника бывшего федерального судью Фредерика Лейси.

Пытаясь успокоить многочисленных клиентов, партнеров и журналистов, в апреле 2003-го Питер Долан провел пресс-конференцию. Но излучаемый им оптимизм уже не был столь убедительным, а против бесконечных уверений в надежности выступало стремительное продвижение федерального расследования.

Выход из самой сложной ситуации для корпорации за всю ее историю

Увеличив количество производственных линий до шестидесяти, фармацевтический гигант ***Bristol-Myers Squibb*** в середине 90-х существенно **повышает** объем **продаж** во всем **мире**. В начале нового тысячелетия журналом *Fortune* она признается «Наиболее уважаемой фармацевтической компанией США»

За несколько лет работы в *Bristol-Myers Squibb* Долан снискал славу талантливого управленца. Одним из его первых достижений на новом поприще стало продвижение препарата от головной боли «Эксидрин». За короткое время



Уменьшение объема продаж не стало главной проблемой руководителя. После реализации принадлежавших Bristol-Myers брендов Clairol и Zimmer, а также покупки фармацевтического бизнеса концерна DuPont за \$7,8 млрд, Питер Долан принимает решение о приобретении за \$2 млрд 20 % акций небольшой исследовательской компании ImClone. Его цель — получить права на продвижение противоракового препарата Erbitux

бизнесмен увидел в революционном репрофилировании. Помимо значительных репутационных потерь, *Bristol-Myers Squibb* оказалась на грани финансового кризиса. В начале 2000-х заканчивались сроки действия патентов на ведущие препараты производителя, что грозило миллиардными потерями. Вместо активного развития партнерских взаимоотношений и организации альянсов, как ожидали многие, генеральный директор выбрал путь «изоляции». Долан всецело сосредотачивается на внутренних ресурсах и более двух третей новых препаратов изготавливает в собственных лабораториях. *Bristol-Myers* концентрирует внимание на десяти медицинских областях, отказываясь от двух третей рынка рецептурных препаратов.

В первой половине 2003 года достигаются некоторые успехи: появляется антипсихотическое средство *Abilify* и препарат для лечения вируса иммунодефицита *Reyataz*. Кроме того, контролирующими органами было допущено ограниченное использование *Erbix*, лекарства, созданного компанией *ImClone*. Первые результаты новой стратегии, казалось, помогут корпорации выйти из нелегкого положения.

«Генерические» войны

Питер Долан не смог в полной мере оценить успешность внедренного им плана развития корпорации. В 2006-м фармацевтический сегмент снова потряс скандал. В центре внимания общественности, а также контролирующих органов оказались действия руководства предприятия, связанные с продвижением лекарства *Plavix*.

Инновационный антикоагулянт американский производитель выпускал совместно с французским концерном *Sanofi-Aventis*, сделав его лидером своей продуктовой линейки. В 2005-м прибыль от его продажи составила \$6 млрд, но в августе 2006-го препарат потеснил аналог (генерик), разработанный канадской компанией *Apotex*. Цена новой версии была на 30 % ниже, что не могло не отразиться на объемах продаж «оригинала», в связи с чем акции американского гиганта мгновенно упали на 6,85 %.

Однако главный удар по репутации топ-менеджера *Bristol-Myers Squibb* на-

несло не появление сильного конкурента, а последующее известие о факте тайных переговоров между американцами и их канадскими коллегами. СМИ, равно как и следственные органы, узнали, что еще в марте 2006 года производители *Plavix* предлагали *Apotex* \$40 млн, чтобы та «придержала» выход своего препарата до 2011 года, срока окончания патента на американский антикоагулянт. Длительные переговоры не увенчались успехом, а антимонопольные органы США посчитали их незаконными. После этого канадский производитель принял окончательное решение покорить Америку и получил одобрение Департамента контроля лекарственных средств и продуктов питания.

Несостоявшаяся сделка стала предметом расследования ФБР. По мнению следствия, договоренности между фармацевтическими производителями носили незаконный и тайный характер. Агенты спецслужбы провели обыск в офисе главы *Bristol-Myers Squibb*, что незамедлительно стало топ-новостью всех масс-медиа. Американская корпорация была вынуждена признать себя виновной в предоставлении ложной информации контролирующим органам и заплатить штраф в размере \$1 млн.

В сентябре 2006-го совет директоров *Bristol-Myers Squibb* пошел на крайние меры для спасения репутации компании. Питера Долана отстраняют от должности. Новым руководителем становится Джеймс Корнелиус, занимающий данный пост и по сей день.

Безусловно, промедление совета директоров в вопросе увольнения Питера Долана лишь усугубило репутационный кризис, в котором оказался *Bristol-Myers Squibb*. Неэффективное руководство и участие в громких скандалах не только не решило актуальные для концерна задачи, но и создало множество проблем, заставивших задуматься о продаже бизнеса. Отсутствие коммуникаций с представителями СМИ и партнерами негативно повлияло на репутацию как топ-менеджмента, так и компании в целом. Перспективный управленец довольно быстро утратил доверие к себе со стороны масс-медиа, партнеров, государственных органов, тем самым нанеся существенный ущерб доброму имени крупнейшего фармацевтического концерна. ■

970 м²

ЗАГАЛЬНА ПЛОЩА НАШИХ БАСЕЙНІВ



5

елемент

v

клуб здорових задоволень

(044) 351 7733 www.5el.com.ua

Ліцензія АБ №271273 видана Міністерством України у справах сім'ї, молоді та спорту від 21.11.2005р.

Реклама