



Ward Howell

Talent Equity Newsletter #9

Август 2015

Эффективный CEO

Исследование TEI: Эффективный CEO
в российском контексте

Преображение «Аэрофлота»

Интервью со Стефаном Фраппой,
CEO ГК «Содружество»

Содержание

Введение	2
Исследование ТЕІ: Эффективный CEO в российском контексте	4
Преобразование «Аэрофлота»	17
Интервью со Стефаном Фраппой, CEO ГК «Содружество»	28



Станислав Шекшня

*Профессор предпринимательского лидерства бизнес-школы INSEAD,
Старший партнер компании Ward Howell,
президент Talent Equity Institute*

Введение

Уважаемые читатели!

С большим удовольствием представляю вам очередной номер Talent Equity Newsletter, посвященный ключевой фигуре бизнеса – генеральному директору, или, как теперь принято говорить, CEO. Роль CEO заинтриговала меня почти четверть века назад, когда мне, студенту бизнес-школы, во время летней стажировки посчастливилось познакомиться с настоящим американским CEO – Джорджем Дэвидом, возглавлявшим технологический конгломерат United Technologies. Тогда мне показалось, что все в этом человеке было особым: мысли о бизнесе и о жизни, шутки, манера говорить, улыбка, даже костюм и галстук. Но еще сильнее поразило то влияние, которое Дэвид оказывал на окружающих – от начинающих менеджеров до старших

вице-президентов: они жадно ловили каждое его слово и, казалось, были готовы исполнить любой приказ. А рукопожатие CEO и энергичное похлопывание по плечу делало человека счастливым!

За прошедшие годы, когда мне самому довелось поработать в должности генерального директора, консультировать десятки и обучать сотни CEO, очарование этой фигурой несколько утихло, но остались глубокий интерес и интрига. Изучая и постоянно работая с первыми лицами, я задаю себе те же вопросы, которые взволновали меня 20 с лишним лет назад: «Who is Mr. CEO? Что делает его специальным человеком – должность или он сам? Что делает его успешным – удача, обстоятельства, видение, компетенции, связи, образование? Чем отличаются результативные

Станислав Шекшня занимается развитием высших руководителей бизнеса и организаций с 2002 г. Он работает как индивидуально с владельцами и руководителями компаний, так и с управленческими командами. Станислав также преподает лидерство и корпоративное управление в международной школе бизнеса INSEAD (Франция).

Станислав – автор шести книг, включая бестселлер «Управление персоналом современной организации» (семь изданий с 1995 г.), а также «Как эффективно управлять свободными людьми. Коучинг», «Новые лидеры российского бизнеса», «Как это сказать' по-russki», «Корпоративное управление в России» и более 50 статей, опубликованных в таких изданиях, как «Коммерсантъ», «Ведомости», «Эксперт», «Секрет фирмы», «Генеральный директор», Forbes,

«Управление персоналом», «Компания», Harvard Business Review Russia, Harvard Business Review Germany, Academy of Management Executive, European Management Journal, Journal of West-East Business, California Management Review, Compensation and Benefits Review, Journal of Management Inquiry, Organizational Dynamics, The International Executive, World Business, L'Expansion Management Review.

В своей первой профессиональной жизни Станислав Шекшня был топ-менеджером, занимал позиции генерального директора и председателя совета директоров, исполнительного директора и директора по человеческим ресурсам в таких компаниях, как «Альфа-Телеком», «Вымпелком», Millicom International Cellular, Otis Elevator, СУЭК «Русская Рыбпромышленная компания». Работал и работает в советах директоров НЛМК, Dentsu Aegis, NIS, Ener 1, DTEK BV, VimpelCom.

СЕО от менее удачливых коллег? Как повысить эффективность действующего СЕО и как подготовить будущего?» Конечно, у меня сформировались определенные ответы на все эти вопросы, но они кажутся мне далеко не полными. Поэтому я с большим интересом продолжаю исследовать эту тему.

Материалы, представленные в нынешнем номере, продвинули меня в понимании фигуры СЕО и его роли в организации, и я надеюсь, что они окажутся интересными и полезными для читателей. Номер открывается материалом, подготовленным по результатам двух исследований эффективных СЕО: первое исследование было опубликовано в Harvard Business Review, второе – проведено Talent Equity Institute в России. В статье опровергаются некоторые распространенные мифы о СЕО и обсуждается специфика работы СЕО в России.

Второй раздел номера посвящен одному из успешных СЕО – генеральному директору «Аэрофлота» Виталию Савельеву, под руководством которого «Аэрофлот» совершил невозможное: превратился в лидера европейского рынка по уровню сервиса и доходности.

В третьей части вы найдете развернутое интервью с представителем очень редкой категории – успешным СЕО российской компании иностранного происхождения. Стефан Фраппа, возглавлявший компанию «Содружество» в 2008–2015 гг., откровенно рассказывает об особенностях работы СЕО российской частной компании, о взаимодействии с собственником, о секретах своего успеха и о необходимости уходить вовремя.

Приятного чтения!



Эффективный СЕО

В РОССИЙСКОМ КОНТЕКСТЕ

Позиция генерального директора, или СЕО, в современной глобальной терминологии вызывала и вызывает большой интерес самых различных аудиторий: студентов бизнес-школ, журналистов, социологов, психологов, экономистов, менеджеров, самих генеральных директоров и нанимающих их для управления своим бизнесом акционеров. При этом отношение к роли и влиянию СЕО на результативность компании остается крайне неоднозначным. Некоторые эксперты отрицают влияние первого лица на то, как работает компания, сводя его роль к выполнению номинальной социальной функции. Другие считают его вклад решающим, третьи называют его одним из факторов результативности наряду с внешней средой, ресурсной базой, человеческим капиталом компании. При этом большинство практиков и исследователей соглашались, что в условиях сложной рыночной ситуации талантливый руководитель может спасти компанию, в то время как неэффективный – погубить ее и при самых благоприятных условиях.

Что общего у эффективных СЕО? Отличается ли эффективный руководитель в России от своих коллег в мире? В поисках ответов на эти вопросы мы провели исследование российских генеральных директоров (о том, как мы считали, см. Приложение) и сравнили полученные данные с результатами исследования 100 наиболее эффективных СЕО компаний из списка S&P 1200, опубликованными в Harvard

Business Review (HBR) в ноябре 2014 г. (полный список представлен в Приложении).

Мы обнаружили, что ряд распространенных представлений о том, что делает СЕО успешным, не соответствуют результатам обоих исследований. Мы хотим познакомить читателей с некоторыми неожиданными выводами и представить обобщенные выводы об особенностях СЕО российских компаний.

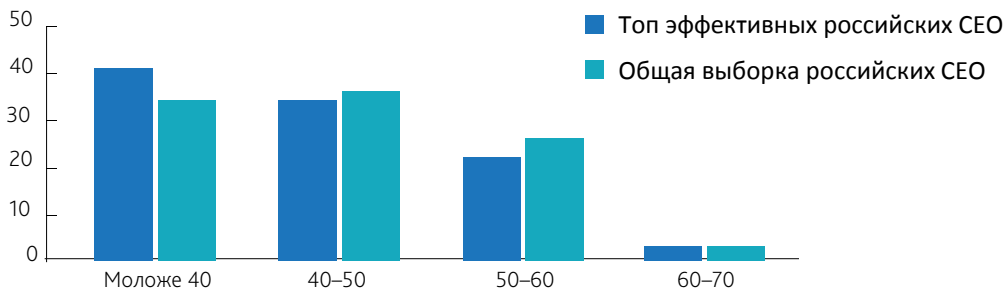


Рис. 1

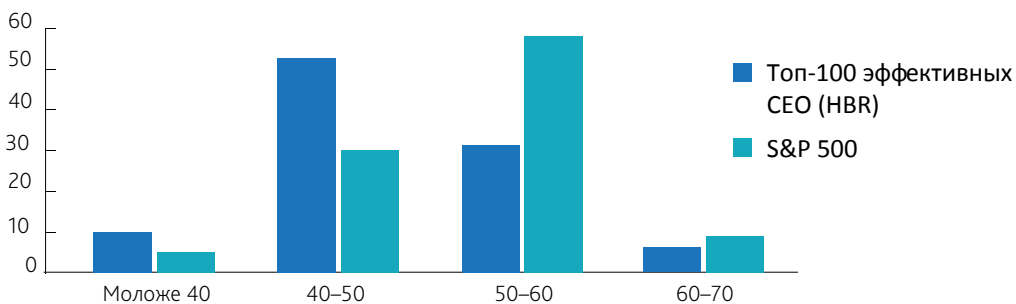


Рис. 2

Миф 1: Эффективность приходит с годами

Факты говорят об обратном – эффективные CEO моложе других. Самые результативные российские руководители на три года моложе среднестатистического CEO (42 года против 45), более 40% успешных CEO российских компаний моложе 40 лет. Самые эффективные CEO, по версии HBR, вступают в должность на 5 лет раньше своих менее успешных коллег (48 против 53 лет).

В чем причина относительной молодости эффективных CEO?

Одно из напрашивающихся объяснений – эффективные CEO более талантливы и продвигаются по карьерной лестнице быстрее. Они получают достаточно опыта за более короткий срок, чем менее талантливые коллеги. Применительно к России можно найти другое объяснение: люди моложе 40, не имевшие опыта работы в советское время, быстрее освоили принципы работы в рыночной бизнес-среде и заместили «красных» руководителей. Есть и третье объяснение, к которому мы вернемся позже, обсуждая модель эффективного российского CEO.

Миф 2: MBA из ведущей бизнес-школы необходим эффективному CEO

Процент руководителей, имеющих степень MBA, среди эффективных CEO меньше, чем среднестатистические показатели. Среди CEO списка HBR MBA имеют около 32% (в то время как среди руководителей компаний S&P 500 этот показатель равен 40%).

Среди российских руководителей бизнес-образование еще менее популярно: 18% российских CEO имеют степень MBA, в то время как среди эффективных российских CEO – 17%, что говорит об отсутствии корреляции между бизнес-образованием и эффективностью.

Миф 3: Hard skills больше не нужны

Около четверти самых эффективных CEO рейтинга HBR имеют техническое образование (преимущественно инженерное). По версии исследователей, изучение инженерного дела формирует практичное и прагматичное мышление, учит думать о вещах и процессах в терминах эффективности и затрат – навыки, необходимые для управления организацией.

Среди эффективных российских CEO процент профессионалов с техническим образованием выше – около 50%. В какой-то мере это связано с высокой

популярностью инженерного образования в советские годы, и среди более молодых CEO преобладают финансисты по образованию, однако наши интервью с успешными руководителями подтвердили исключительную важность отраслевых знаний для первого руководителя.



Не старайтесь поразить сразу знаниями, приобретенными в бизнес-школе. Большинство людей понимают достаточно быстро, что вы владеете арсеналом бизнес-навыков. Но их больше интересует, насколько вы мотивированы, уважаете компанию, командный ли вы игрок.

Кент Турпи, CEO DaVita, Harvard Business School MBA '83



Еще на заре своей карьеры я подметил схожесть между маркетингом и инженерным делом – в основе лежат эмпирические, измеримые результаты и организованный процесс.

Франсуа Рибу, CEO Danone

года в сравнении со средним показателем пребывания в должности CEO в 3 года.

Миф 4: Рынок руководителей стал глобальным

Рынок CEO пока еще не стал глобальным – только 15% наиболее эффективных CEO рейтинга HBR родились за пределами страны, в которой находится штаб-квартира управляемой ими компании, чуть менее 20% имеют опыт работы за границей.

Российский рынок руководителей достаточно закрыт, иностранный CEO в современной России – редкость, успешный иностранный CEO – практически исключение. Процент иностранных топ-менеджеров среди эффективных руководителей российских компаний – 7% по сравнению с 9% в общей выборке генеральных директоров. При этом средний срок работы CEO-экспата в российской компании составляет только 2,1

Что еще более контринтуитивно – ни один из эффективных российских генеральных директоров не имеет опыта работы за границей. Кажется, что знание контекста и наличие локальной социальной сети остаются гораздо более важными ингредиентами успеха, чем глобальное мышление и международный опыт. Или российские руководители настолько талантливы, что им удается развивать последнее, не покидая родины?

Миф 5: Эффективные CEO легко меняют компании и часто совершают межфункциональные переходы в ранний период карьеры

Современная философия развития руководителей предписывает межфункциональную ротацию – перемещение менеджеров из финансов в маркетинг, из операций в аудит и т. п. в качестве обязательного инструмента подготовки будущего CEO, которому нужно понимать всю организацию. Однако анализ данных HBR показывает, что эффективные CEO совершают меньше переходов между функциями. Несмотря на то что передвижение между функциями не слишком популярно в российских компаниях, тренд остается тем же – эффективные руководители меньше перемещаются между функциональными областями.

Аналогичная ситуация складывается и с точки зрения смены компаний-работодателей. В среднем наиболее эффективные CEO из исследования HBR сменили в карьере две компании, прежде чем возглавить нынешнюю. При этом количество так называемых лайферов – CEO, которые проработали всю жизнь в одной компании, – среди этой категории составляет 22%, что немного превышает аналогичный средний показатель (18%).

В России, где рынок управленческого труда очень динамичен, CEO проходят больше компаний, чем их зарубежные коллеги, – три в сравнении с двумя, но наиболее эффективные российские CEO также меняют компании реже – 2,2 раза.



В своей карьере я менял работу каждый раз, когда чувствовал, что научился всему, что мой мозг застывал, я достигал точки стагнации. И когда вы достигаете этой точки – не откладывайте. Если хотите сменить компанию или позицию, думайте об этом, но думать недостаточно – действуйте.

**Аджай Банга, CEO
MasterCard**

просто не успеть поменять много должностей и компаний.

Интервью с успешными руководителями подсказали нам возможное объяснение этим трендам, по крайней мере применительно к России. Кажется, что функциональная и организационная стабильность способствуют развитию у руководителей таких критически важных компетенций, как отраслевые знания, понимание организационного контекста, формирование внутриорганизационной сети. Более длительное пребывание в одной функции также способствует достижению высоких результатов, что необходимо для продвижения и занятия самой высокой позиции. При этом не стоит забывать, что успешные CEO моложе и поэтому могли

Миф 6: Генеральный директор должен быть проверенным

В прошлом исследовании преемственности российских компаний (см. TEN #7) мы рассказали о специфическом для российского бизнеса типе преемников – групп-инсайдерах, менеджерах, которые перемещаются с одного на другой актив

одного акционера. Как правило, групп-инсайдеры неплохо справляются с задачей сохранения бизнеса, но гораздо реже показывают исключительные результаты. Скорее всего это связано с тем, что для групп-инсайдеров гораздо важнее сохранить отношения, нежели преуспеть в бизнесе, поэтому они стараются минимизировать все возможные риски, тем самым сдерживая возможный рост компании. Среди эффективных CEO рейтинга HBR процент групп-инсайдеров крайне мал (4%).

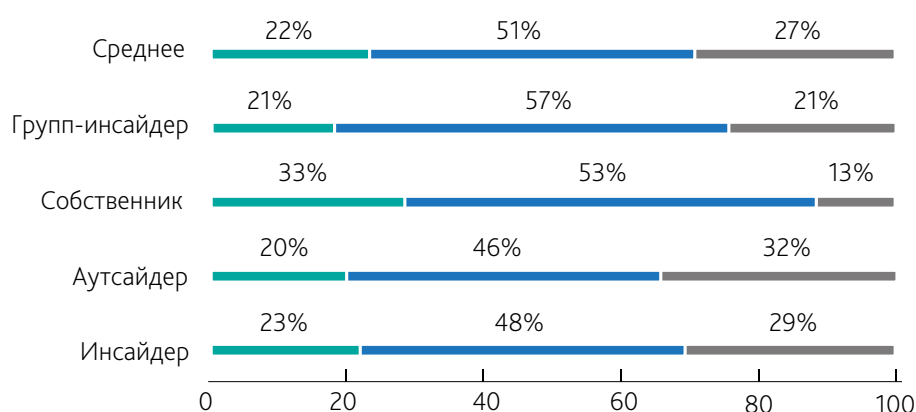


Рис. 3. Показатели эффективности

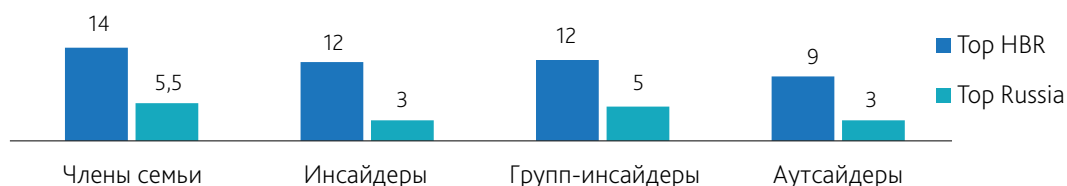


Рис. 4. Срок пребывания на позиции CEO

Миф 7: Эффективный CEO прочно сидит в своем кресле

Оказывается, что для компаний из исследования HBR это действительно так. Эффективные CEO занимают свои позиции в 2 раза дольше среднестатистических – 12 лет вместо 6. При этом

эффективные CEO по большей части уходят на пенсию в плановом порядке, тщательно спланировав процесс и подготовив своего преемника.

Для России это миф. Успешные CEO не задерживаются на своих позициях. В условиях, когда лояльность ценится выше результатов, никакой корреляции между эффективностью и сроком

пребывания в должности не обнаруживается. Средний срок работы CEO в российской компании – 3,7 года.

Логично, что дольше всего свои позиции занимают члены семьи, на 2-м месте – эффективные групп-инсайдеры, которым удалось подкрепить лояльность действительными результатами. Примечательно, что если в HBR наблюдается разница между сроком работы внутренних и внешних CEO, то в российских компаниях такого отличия нет.

Миф 8: Для нового CEO компания – чистое поле, в котором он может добиться выдающихся результатов

Современный корпоративный фольклор приписывает успешным CEO качества визионеров и реформаторов, придумывающих и реализующих масштабные программы организационных изменений. Следуя известной поговорке, про предшественников они не говорят и работают, чтобы оставить «свой след». В действительности картина выглядит по-другому. Большинство успешных CEO прочно «стоят на плечах гигантов» – своих предшественников. В исследовании HBR случаи стремительного взлета компании из аутсайдеров в лидеры при одном CEO крайне редки.



Мы планировали процесс преемственности. Если вы этого не делаете, то внутри вашей компании растет соперничество и каждый сосредотачивается только на этом. Проблема не в том, что CEO уходят слишком рано, а в том, что они уходят слишком поздно.

Д. Моргридж, предшественник
Д. Чамберса, CEO Cisco

Аналогичная картина наблюдается и на российском рынке. Только пяти компаниям из 160 удалось из аутсайдеров отрасли при одном CEO превратиться в лидеров при следующем. По большей части после крайне неуспешного CEO его сменял следующий, с которым она достигала среднерыночных показателей, а при его преемнике становилась лидером.

Миф 9: Эффективный лидер будет эффективным в любом контексте

Одним из самых сложных моментов в карьере высшего руководителя является переход в компанию с другой формой собственности – из частной в государственную, из публичной в семейную и т. д.

Модель результативности, сложившаяся в одном контексте, не работает в другом, несмотря на то что внешние атрибуты почти не изменились – клиенты, конкуренты, подчиненные, цели, бюджеты. Структура собственности придает контексту часто невидимые невооруженным глазом особенности, которые делают старые инструменты неэффективными.

Чтобы проследить различия между бизнес-контекстами и их влиянием на факторы успешности CEO с точки зрения собственности, мы оценили эффективных российских CEO из нашего исследования по четырем следующим показателям, используя шкалу от 1 до 7.

- **Опыт работы в отрасли** – индустриальный опыт позволяет CEO быстрее и глубже вникнуть в сущность работы бизнеса, а также бы-

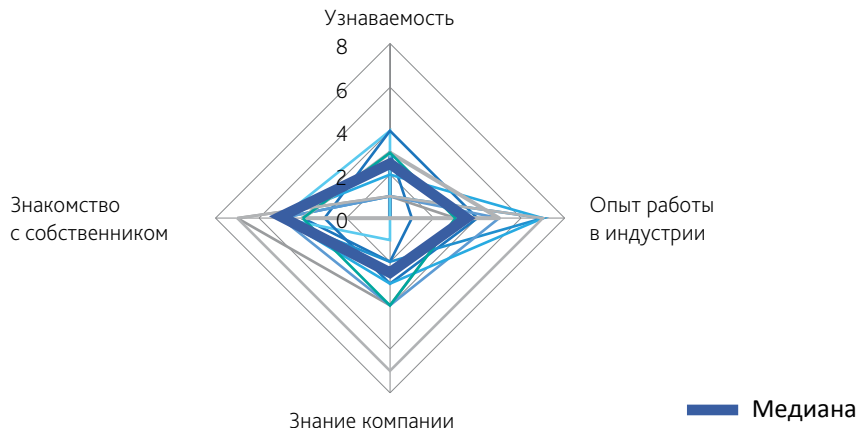


Рис. 5. Частные и публичные компании

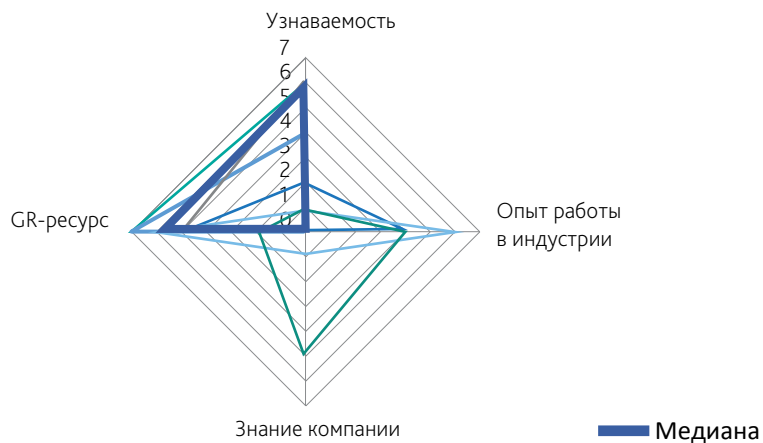


Рис. 6. Госкомпании

стрее завоевать авторитет и доверие сотрудников.

- **Знание компании** – одно из преимуществ инсайдеров над аутсайдерами состоит в их знании внутреннего климата компании, наличии налаженных связей, способных облегчить доступ к ресурсам и реализацию решений.
- **Отношения с собственником** – как мы упоминали ранее, CEO – групп-инсайдеры, обладающие опытом работы с собственником и, логично предположить, его доверием, дольше остаются на своих позициях даже при неудовлетворительных результатах. В случае государственных компа-

ний, где собственник не является конкретным физическим лицом, мы заменили этот показатель на **GR-ресурс** – способность выстраивать отношения с регуляторами и иными органами власти, имеющими непосредственное влияние на бизнес компании.

- **Узнаваемость** – данная характеристика описывает, насколько генеральный директор заметен во внешней среде, выступает как лицо компании, активный проводник ее целей, стратегии, ценностей. Рисунки 5 и 6 дают наглядное представление о различиях между эффективными CEO в государствен-

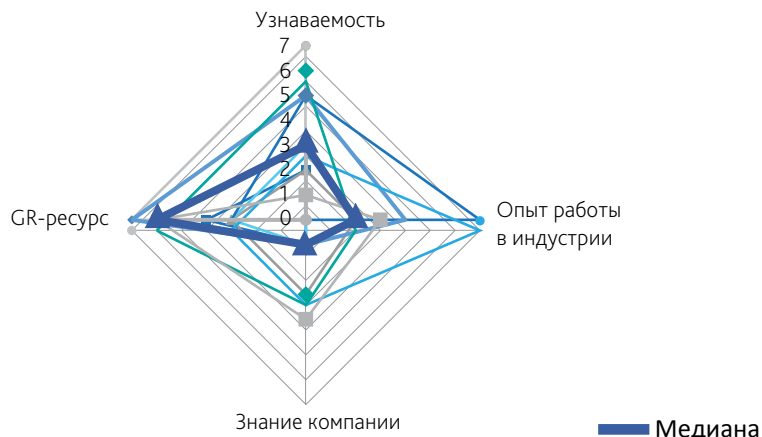


Рис. 7. Госкомпании: наименее эффективные CEO

ных и частных компаниях. CEO в частных бизнесах «сбалансированы» по трем основным показателям: опыт работы в индустрии, знание компании, знакомство с собственником: у 9 из 12 эффективных CEO более восьми лет опыта работы в индустрии, 8 – работали в компании более трех лет, только один CEO из выборки не был знаком с собственником до назначения. При этом четвертый показатель – уровень их узнаваемости – заметно ниже (более половины эффективных CEO совершенно незаметны в СМИ, остальные крайне редко соглашаются на интервью и высказываются в прессе).

Напротив, CEO в госкомпаниях обладают только двумя ярко выраженными показателями – значимым GR-ресурсом и узнаваемостью. Что касается знания компании и опыта работы в индустрии, то у 6 из 9 эффективных CEO госком-

паний не было опыта работы в индустрии и только один работал в компании более двух лет. Анализ

Эффективные российские CEO гораздо глубже вовлечены в компанию, чем их коллеги из исследования HBR, и не боятся «засучить рукава и запачкать руки». Они прекрасно знают продукты, технологии, сотрудников своей организации, принимают не только стратегические, но и операционные решения, при этом оставляют достаточное пространство для самостоятельных действий руководителям других уровней.

наименее эффективных CEO показал, что **они имели отраслевой опыт** и работали в компании до назначения на должность первого руководителя. Оказывается, что для CEO российских государственных компаний существует отрицательная корреляция между отраслевым опытом и знаниями компании у руководителя и результативностью компании!

Как объяснить такую связь? Вероятно, новому CEO, не обладающему социальной сетью внутри организации и обязательствами перед ее влиятельными членами, легче осуществлять радикальные организационные изменения, включая замену нерезультативных менеджеров. В какой-то мере это объяснение может относиться и к не имеющим от-

раслевого опыта CEO – не имея команды из отрасли, они более свободны в выборе соратников и могут привлечь лучших из лучших с рынка. В четырех случаях из девяти именно так и произошло: новый CEO нанял лучших профессионалов отрасли, еще двое привели собственную проверенную команду, не имевшую индустриального опыта. Еще одно возможное объяснение – внешние кандидаты обладают высоким социальным статусом и социальной сетью, которая позволяет им получить доступ к дополнительным ресурсам, недоступным инсайдерам.

Эффективные CEO госкомпаний обладают существенным GR-ресурсом (6 из 9 CEO в прошлом занимали высокие посты как на федеральном, так и на региональном уровнях) и высоким уровнем присутствия в публичном пространстве. Возможно, эти характеристики служат одной цели – созданию доверия собственника (государства) к CEO. Собственник-государство и действующие от его имени представители удалены от CEO гораздо дальше, чем акционеры частной компании. Создание имиджа эффективного управленца в публичной среде может способствовать укреплению доверия у государства и его представителей к конкретному CEO.

В частных компаниях, где в лучшем случае собственник находится на «расстоянии вытянутой руки», а часто в непосредственной близости к бизнесу, «засвеченный» в средствах массовой информации CEO может вызывать раздражение и, как следствие, недоверие. Наиболее эффективные CEO выстраивают продуктивные отношения с собствен-

ником благодаря тому, что научились добиваться результатов, не затмевая собственника. При этом владельцы бизнеса, как правило, берут на себя существенную долю забот по удовлетворению GR- и PR-потребностей компании.

Особенности CEO в российском бизнес-контексте

Россия известна своей амбивалентностью – мы, сами того не замечая, живем с противоречащими друг другу ценностями, с легкостью пересекаем границы между частным и общественным, игнорируем законы, когда нам это удобно, и взываем к ним

в случае необходимости, пропускаем мимо ушей официальные приказы и тщательно исполняем неформальные поручения. Мы обнаружили некоторую двойственность и в позиции CEO в российских компаниях.

С одной стороны, наемный генеральный директор российской частной компании обладает всеми полномочиями единого исполнительного органа и представляется стороннему наблюдателю таковым. С другой – рядом с ним почти всегда находится собственник, не занимающий никакой должности в исполнительном руководстве, но играющий существенную

роль в управлении компанией. Наше исследование показало, что в российских компаниях роль CEO раздваивается на посла (министр внешних отноше-

В частных компаниях, где в лучшем случае собственник находится на «расстоянии вытянутой руки», а часто в непосредственной близости к бизнесу, «засвеченный» в средствах массовой информации CEO может вызывать раздражение и, как следствие, недоверие. Наиболее эффективные CEO выстраивают продуктивные отношения с собственником благодаря тому, что научились добиваться результатов, не затмевая собственника.

ний), который обеспечивает связь с внешним миром, обеспечивает необходимые политические ресурсы, задает видение и цель, и оператора (министра внутренних дел), который сосредоточен на внутреннем управлении и достижении текущих результатов.

Первую роль, как правило, исполняет собственник, вторую – профессиональный менеджер. Только в исключительных случаях наемный управленец совмещает обе роли. Важно, что разделение полномочий и ответственности между посланцем и оператором почти всегда неформализовано и очень часто даже не проговорено. Более того, границы между ними подвижны и почти постоянно меняются. По нашим наблюдениям, эффективные CEO понимают, что работают в такой амбивалентной модели, и извлекают из нее существенную пользу как для компании, так и для себя, в то время как их менее эффективные коллеги далеко не всегда задумываются над особенностями управленческой модели, в которой они работают, и совершают ошибки.

Сами CEO чаще всего объясняют существование дуальной модели двумя особенностями российской ситуации: сложностью бизнес-среды, которая требует дополнительных управленческих усилий и второй пары глаз, и близорукостью (непрофессионализмом, жадностью и т. д.) собственников. Безусловно, оба эти фактора играют свою роль, од-

нако, по нашему мнению, основная причина лежит в особенностях российской экономики и общества, для которых характерны слабость таких институтов, как частная собственность, независимый суд,

коммерческий арбитраж и т. д. Неэффективность институтов компенсируется отношениями. Собственники бизнеса выстраивают и активно используют отношения с «нужными» людьми – государственными чиновниками, регуляторами, клиентами, поставщиками, конкурентами, чтобы обеспечить благоприятные условия для функционирования бизнеса,

начиная от исполнения контрактов и заканчивая сохранением контроля над ним. Такая деятельность не только требует значительных временных затрат,

но и, самое главное, основана на социальной сети собственника – уникальном ресурсе, который не может быть передан наемному CEO. Как сказал нам один из крупнейших российских собственников, «я бы с удовольствием занялся более приятными вещами, но я не могу передать свои связи ни наемному генеральному директору, ни даже своим детям – с ними не будут разговаривать так, как разговаривают со мной».

Почему же, несмотря на вынужденную вовлеченность в бизнес, многие собственники уходят с поста генерального директора, а не нанима-

ют себе заместителя – операционного директора? В наших интервью с владельцами бизнеса опре-

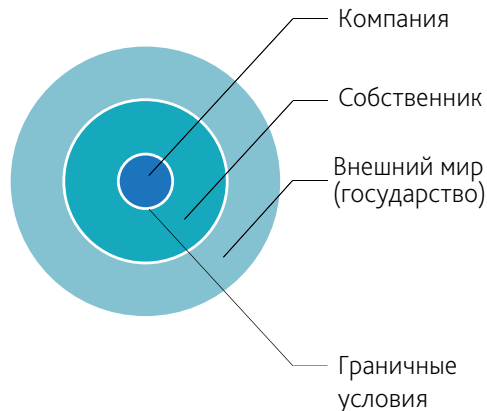


Рис. 8.

Неэффективность институтов компенсируется отношениями. Собственники бизнеса выстраивают и активно используют отношения с «нужными» людьми – государственными чиновниками, регуляторами, клиентами, поставщиками, конкурентами, чтобы обеспечить благоприятные условия для функционирования бизнеса, начиная от исполнения контрактов и заканчивая сохранением контроля над ним.

делились две основные, довольно прагматичные, и одна романтическая причины. Начнем с последней – многие собственники не до конца понимают важность своей сетевой работы по поддержке бизнеса и предполагают, что уход с должности CEO радикально изменит их жизнь. Прагматичные причины – снятие с себя юридической ответственности за компанию и возможность привлечь на должность CEO более сильного кандидата, чем на должность зама. Интересно, что в российском контексте слабых институтов и сильных отношений собственники не боятся потерять контроль за бизнесом, уйдя с позиции генерального директора, неформальное влияние обеспечивает им реальную власть в компании.

Как дуальная модель управления влияет на российских профессиональных CEO и факторы их результативности? Примеры эффективных CEO дают некоторые ответы.

Во-первых, они понимают и принимают, что модель существует, и у них нет иллюзий относительно своей роли и полномочий в компании. Наоборот, они видят в активной роли собственника дополнительные возможности для компании и для себя. Они также понимают, что от эффективного взаимодействия между собственником и CEO зависят и успех компании, и судьба CEO. Построение и поддержание этих отношений становится важнейшей сферой их каждодневной работы.

Во-вторых, они проактивно работают над тем, чтобы определить границы своей «зоны» и «зоны» собственника. Прекрасно, когда удается сделать это рационально – расписать полномочия и ответственность одного и другого, однако очень часто собственники не готовы к тому, чтобы артикулировать такие границы. Эффективные CEO ведут работу по определению зон ответственности с по-

мощью экспериментов, наблюдений, расшифровки неформальных сигналов. Более того, они готовы к тому, что границы будут меняться – и не всегда в их пользу.

В-третьих, эффективные российские CEO гораздо глубже вовлечены в компанию, чем их коллеги из исследования HBR, и не боятся «засучить рукава и запачкать руки». Они прекрасно знают продукты, технологии, сотрудников своей организации, принимают не только стратегические, но и операционные решения, при этом оставляют достаточное

пространство для самостоятельных действий руководителям других уровней.

В-четвертых, успешные профессиональные российские CEO не привлекают к себе внимания средств массовой информации, не «выпячиваются», оставляя роль публичного лица компании собственнику.

В успешных государственных компаниях мы также увидели признаки дуальной модели CEO. Однако в роли посла, как правило, выступает уже CEO, а роль оператора берет на себя не один человек, а несколько – управленческая команда.

Насколько устойчива модель двойного CEO? Многие CEO считают, что она исчезнет с уходом со сцены первого поколения российских предпринимателей, однако примеры других стран, в которых права собственности институционально слабо защищены, показывают, что активное вовлечение владельцев в поддержание жизнеспособности компании сохраняется и во втором, и в последующих поколениях.

Интересно, что в российском контексте слабых институтов и сильных отношений собственники не боятся потерять контроль за бизнесом, уйдя с позиции генерального директора, неформальное влияние обеспечивает им реальную власть в компании.

Преображение «Аэрофлота»





«Аэрофлот» был основан в Советской России в 1923 г. и изначально назывался «Добролет». В 1932 г. компания была реорганизована и получила свое теперешнее название. В 1990 г. на пике своего взлета «Аэрофлот» перевез 139 млн пассажиров (больше, чем все американские авиакомпании, вместе взятые), география полетов включала 102 страны.

После распада СССР, потеряв более 90% своих воздушных судов, «Аэрофлот» из ведущей компании превратился в одну из многих компаний на большом российском рынке.

Когда Виталий Савельев пришел на должность генерального директора «Аэрофлота» в апреле 2009 г., денег в компании хватало лишь на две недели работы.

Взять на себя ответственность: Савельев и его команда

К своим 55 годам динамичный генеральный директор успел поработать на многих управленческих должностях, однако опыта работы в авиационной индустрии у него не было. «Тем не менее я налетал миллионы километров в качестве клиента всех крупнейших авиакомпаний», – улыбается Савельев, сидя в современном, но скромном офисе «Аэрофлота» в центре Москвы:

Дело в то время было не в самой авиации. Дело было в выживании компании, а я знал кое-что о кризисном менеджменте. Мы создали группу антикризисного управления, осуществили централизацию и заморозку всех платежей, определили приоритеты и некоторое время управляли компанией в ручном режиме. Наши первые действия позволили спасти бизнес и сэкономить около \$1 млрд. Уже после этого мы начали понимать, что именно собой представляет гражданская авиация.

До прихода в «Аэрофлот» у Савельева, выпускника престижного Санкт-Петербургского политехнического института, была успешная управленческая карьера. Когда ему не было и 30 лет, он стал заместителем генерального директора одной из крупнейших строительных компаний в СССР. В 1990-х гг. Савельев был предпринимателем, топ-менеджером в компаниях энергетического и банковского секторов, а также членом советов директоров нескольких крупных российских компаний. В период с 2004 по 2007 г. он работал в качестве заместителя министра экономического

развития, где познакомился с Германом Грефом, который в то время был министром, а в 2008 г. стал генеральным директором крупнейшего российского банка (Сбербанк), а также с Кириллом Андросовым, будущим председателем совета директоров «Аэрофлота». В 2007 г. Савельев пришел в АФК «Система» – одну из крупнейших российских финансово-промышленных групп, где руководил ее телекоммуникационными активами. После этого Савельев перешел в «Аэрофлот».

Так как Россия известна своими молодыми топ-менеджерами, Савельев думал, что в новой компании окажется самым возрастным руководителем, но оказалось, что у него 29 заместителей в возрасте от 60 до 67 лет. Большинство топ-менеджеров «Аэрофлота» проработали в компании много лет и были в прошлом пилотами, диспетчерами и техниками. Они любили и хорошо понимали техническую сторону бизнеса, однако им, по мнению Савельева, недоставало знаний в области финансов и управленческих навыков:

Они отлично справлялись с задачами с области обеспечения безопасности, обучения пилотов и технического обслуживания, но большинство из них

не знало таких финансовых терминов, как «EBITDA» или «денежный поток». В то время менеджеры «Аэрофлота» даже не пользовались электронной почтой.

Однако новый генеральный директор не спешил увольнять «старую гвардию». Вместо этого он привел в команду пять новых менеджеров, работавших с ним в «Системе», а также начал процесс оценки потенциала старых руководителей. Некоторые из них, такие как Владимир Антонов, бывший военный, пришедший в «Аэрофлот» 20 лет назад

Так как Россия известна своими молодыми топ-менеджерами, Савельев думал, что в новой компании окажется самым возрастным руководителем, но оказалось, что у него 29 заместителей в возрасте от 60 до 67 лет.



и в настоящее время являющийся первым заместителем Савельева, а также Игорь Чалик, один из первых российских пилотов Airbus и руководитель управления полетами, стали ключевыми игроками команды Савельева. Команда раз в неделю проводит совместные совещания, и каждый из ее членов раз в неделю лично встречается с генеральным директором. Савельев описывает свой стиль управления как «демократически-авторитарный»:

Я всегда слушаю людей и даю им возможность высказаться. В то же время я приучил их к тому, что окончательное решение принимаю я и что оно не подлежит обсуждению. Я принимаю его и беру на себя риски, связанные с ним.

За время работы в «Аэрофлоте» Савельев принял достаточно много нестандартных решений и упорно отстаивал их. Он уволил 12 сотрудников,

отказавших в посадке пассажирам с посадочными талонами, распечатанными дома, когда эта услуга только появилась в компании. Он заменил традиционный молдавский бренди на виски Chivas и по совету своей дочери включил российское мороженое в меню бизнес-класса. Он серьезно занялся лоббированием интересов компании на государственном уровне и начал бороться с российским профсоюзом летчиков за предоставление иностранным гражданам возможности работать в России в качестве пилотов. Одним из наиболее противоречивых решений было сохранение названия и логотипа «Аэрофлота». Савельев пошел наперекор мнениям многих внутренних и внешних экспертов, говоривших о существовании сильных негативных ассоциаций между названием и логотипом «Аэрофлота» с одной стороны и Советским Союзом, коммунизмом и даже ГУЛАГом – с другой, так как считал, что любая компания должна уважать свои корни. В настоящее

время стоимость бренда «Аэрофлот» оценивается в \$1,55 млрд.

Однако в апреле 2009 г. режим работы был иным. Савельеву и его «молодым волкам» (так председатель совета директоров Андросов называет менеджеров, пришедших вслед за Савельевым из «Системы») пришлось погрузиться в реальность «Аэрофлота». Днем и ночью они работали над решением текущих проблем, изучали специфику бизнеса и анализировали долгосрочные риски. Одна из частей их антикризисной стратегии была стандартной и предусматривала заморозку всех платежей, кроме зарплат, налогов и процентов. Затем команда приступила к сокращению персонала и других затрат. Они приняли решение об увольнении 2500 сотрудников, что вызвало шумиху в СМИ. Журналисты, активисты профсоюзов и политики стали обвинять компанию, крупнейшим акционером которой является государство, во всех возможных грехах – от пренебрежения безопасностью пассажиров до уничтожения национального символа. Однако Савельев продолжал свои реформы.

Вторая часть антикризисной программы потребовала более глубокого анализа. Когда двое из савельевских «молодых волков» (Шамиль Курмашов, нынешний финансовый директор компании, и Андрей Калмыков) стали применять специальные аналитические инструменты к различным аспектам деятельности компании, им открылась катастрофическая картина. Курмашов вспоминает: «Когда мы взглянули на авиапарк компании с экономической точки зрения, то сразу сделали вывод, что пользоваться им нельзя». Они приняли решение вывести из эксплуатации 26 самолетов TU-154 из-за чрезмерно высоких затрат на топливо и полностью изменили карту маршрутов, так как оказалось, что 40% маршрутов «Аэрофлота» были нерентабельны. Новые руководители внедрили централизованную систему казначейства и IT-систему на основе SAP.

Занимаясь урезанием расходов и оптимизацией операционной деятельности «Аэрофлота», Савельев и его команда сделали изучение новой для себя индустрии частью своей работы. Каждую субботу они проводили четырехчасовые встречи со стратегическими консультантами компаний Bain & Co и McKinsey и старались применить приобретенные знания в «Аэрофлоте». По словам Савельева, некоторые идеи возникли именно благодаря таким «урокам»:

Мы узнали, что газеты и журналы имеют значительную полетную массу и вызывают дополнительные затраты на топливо, поэтому мы уменьшили их выбор, что позволило экономить \$17 млн в год.

Поворот на 180 градусов

Субботние занятия подтвердили то, что Савельев уже знал от клиентов компании: в авиаперевозках огромное значение имеет клиентский сервис. После стабилизации финансового положения компании руководство «Аэрофлота» сконцентрировалось на том, что, по их мнению, было особенно важным для удержания существующих и привлечения новых клиентов, – качестве обслуживания. По мнению Савельева, наибольшее влияние на изменение традиционного представления об «Аэрофлоте» как о компании с низким уровнем сервиса оказали три программы: школа стюардов, введение униформы и питание на борту.

Доверяя опыту клиентов компании, Савельев обратился к азиатским авиакомпаниям в поисках лучших практик по подготовке бортпроводников. С помощью Германа Грефа он на три месяца отправил 60 тщательно отобранных бортпроводников в учебный центр компании Singapore Airlines. 12 из них стали первыми тренерами учебного центра компании «Аэрофлот» в Москве. В настоящее время учебный центр «Аэрофлота» является одним из крупнейших в Европе.



Помимо улучшения процесса обучения персонала «Аэрофлот» также занялся совершенствованием процесса приема на работу. От всех будущих бортпроводников теперь требуются наличие высшего образования, знание английского языка, хорошие коммуникационные навыки и эмоциональная устойчивость.

Вторым проектом Савельева стало введение новой формы для бортпроводников:

Когда я на это посмотрел, у меня заболела голова, так как у компании было множество видов формы и люди носили что хотели. К примеру, на одном рейсе могло быть пять стюардов и у всех разные униформы.

В 2009 г. «Аэрофлот» объявил тендер на разработку дизайна новой формы. Все заинтересованные дизайнеры были приглашены на встречу с Савельевым, который показал им видеоролик

Virgin Atlantic «25 years, Still Red Hot» и сказал: «Мне нужна униформа еще лучше этой», и вышел. Виталий признается, что видеоролик, вдохновивший его, ему сначала показал сын. Два российских дизайнера выиграли конкурс и создали коллекцию двух цветов – «красный мандарин» (лето) и «темно-синий» (зима). В начале 2013 г. униформа «Аэрофлота» была признана самой стильной в Европе по результатам опроса пассажиров.

Еще одной важной темой стало питание. Савельев удивил своих подчиненных, пригласив их вместе отведать еду из меню «Аэрофлота». Эффект был удручающим – все признали, что качество еды было неприемлемым,

Мы испытали то, что я называю «гастрономическим шоком» – переваренная говядина с сыром и майонезом сверху. Оказалось, что вопросы составления меню и закупки ингредиентов решал старший стюард. Мы провели централизацию и наняли лучших шеф-поваров и сомелье для разработки меню для «Аэрофлота».

В настоящее время в «Аэрофлоте» 16 наборов меню (включая вегетарианский, кошерный, халяльный и т. д.), которые меняются каждые три месяца в бизнес-классе и раз в полгода в эконом-классе. В 2013 г. «Аэрофлот» занял 2-е место в ежегодном рейтинге качества бортового меню на дальних рейсах по версии Skyscanner.

Новая стратегия

К концу 2010 г. «Аэрофлот» сумел поймать волну роста, отвоевать лидирующую позицию на российском рынке у компании S7 и улучшить свое финансо-

вое положение. Кроме того, стали появляться первые положительные публикации в прессе. Таким образом, действия руководства компании оправдали себя, однако ее руководители понимали, что достигнуты лишь ближайšie цели и пришло время подумать над долгосрочной стратегией.

Работа над долгосрочной стратегией началась с 2011 г. при участии Bain & Co в качестве стратегических консультантов. При разработке новой стратегии руководство «Аэрофлота» провело серьезный анализ индустрии и сравнительный анализ. Савельев поясняет: «Я не изобретаю велосипед, а просто ищу лучшие практики и внедряю их». Основными образцами для него являлись компании Turkish Airlines, Air France, British Airways и Lufthansa, но он смотрел на индустрию в целом и стремился увидеть ее будущее. Кирилл Андронов, председатель совета директоров «Аэрофлота»:

Мы провели серьезный анализ индустрии и пришли к выводу, что традиционные авиакомпании, такие как British Airways или Air France, не выживут, так как их «убьют» бюджетные авиакомпании. В будущем станут преобладать бюджетные авиакомпании и авиакомпании класса премиум.

Доверяя опыту клиентов компании, Савельев обратился к азиатским авиакомпаниям в поисках лучших практик по подготовке бортпроводников. С помощью Германа Грефа он на три месяца отправил 60 тщательно отобранных бортпроводников в учебный центр компании Singapore Airlines.

«Аэрофлот» решил стать авиаперевозчиком класса премиум.

Новая стратегия была утверждена советом директоров в сентябре 2011 г. Чтобы стать авиакомпанией класса премиум, «Аэрофлоту» прежде всего требовался сервис премиум-класса. Это требовало обеспечения безопасности полетов, превосходного авиапарка, дружелюбного сервиса на борту, а также бесперебойной работы службы поддержки клиентов. Так как компания уже имела огромный опыт



обеспечения безопасности полетов, «Аэрофлот» сконцентрировался на обновлении авиапарка и повышении качества обслуживания клиентов при условии сохранения прибыли. Географическое положение России открывало уникальную возможность – связать Европу с бурно развивающейся Восточной Азией. Новая стратегия компании предусматривала использование этой возможности.

«Аэрофлот» вложил значительные средства в приобретение новых воздушных судов Airbus, Boeing и Sukhoi SuperJet, благодаря чему компания в настоящее время обладает одним из самых молодых авиапарков в мире, средний возраст

воздушных судов в котором составляет 3,8 года (для сравнения: в KLM – Air France – 10,8 года). Руководство компании проделало огромную работу по оптимизации приобретений путем диверсификации поставщиков и лизинга, хотя к концу 2014 г. некоторые из этих приобретений стали казаться излишними.

Еще одним элементом стратегии «Аэрофлота» стали инновации. Руководство компании считало, что авиакомпания премиум-класса должна постоянно удивлять своих клиентов приятными новшествами. В этом постоянном поиске перспективных инновационных идей Савельев стал при-



мером для других. Он разговаривал с друзьями, клиентами, экспертами, читал жалобы пассажиров в Twitter. Одна из его любимых книг – «Жалоба – это подарок».

Будучи поклонником информационных технологий, Савельев смог превратить «Аэрофлот» в компанию, управляемую данными. Его команда приняла на вооружение и внедрила множество показателей, отражающих уровень клиентского сервиса, лояльности клиентов, эффективность авиапарка, качество питания и т. д. Вадим Зингман, вице-президент по обслуживанию клиентов, рассказывает, что в «Аэрофлоте» создана сложная система сбора и анализа критически важной информации, касающейся удовлетворенности клиентов, жалоб, операционной статистики, а также данных конкурентной разведки:

В каждом департаменте компании есть люди, отвечающие за инновации. В настоящее время инновационные идеи и системные решения исходят в основном от этих людей. Простые времена, когда Савельев и его команда могли найти превосходное решение, основанное лишь на здравом смысле, закончились.

В 2010 г. руководство «Аэрофлота» узнало, что пассажиры бизнес-класса считают качество питания, развлечения во время полета и привлекательность бортпроводниц тремя самыми важными вещами, хотя раньше в авиакомпаниях считалось, что для пассажиров бизнес-класса самыми важными вещами являются точное соблюдение расписания, простота доступа и наличие зала бизнес-класса. В результате данного исследова-

ния компания переосмыслила приоритеты обслуживания клиентов бизнес-класса.

По словам Савельева, «Аэрофлот» стал компанией, деятельность которой определяется стратегией, и это дало положительные результаты. За прошедшие пять лет удалось увеличить количество пассажиров с 8 млн до 21 млн в год, в то время как число сотрудников компании возросло с 17 000 до 18 000. Выручка компании увеличи-

лась с \$2,8 млрд до \$7 млрд, а чистая прибыль – со \$122 млн до \$281 млн. Савельев считает, что «Аэрофлот» стал одной из самых эффективных европейских авиакомпаний.

«Аэрофлот» регулярно получал международные награды в области качества обслуживания и высокие оценки в международной прессе. Компания имела самый высокий среди европейских авиакомпаний индекс лояльности клиентов – 67%.

За пять лет Савельеву и его команде удалось вернуть огромную, но испытывающую трудности фирму на глобальную арену. Несмотря на это, руководство компании дважды в год проводит ревизию своей стратегии, которая всегда должна учитывать глобальные тренды и позволять компании быть на шаг впереди.

Лидерство, культура и наследие Савельева

Савельев верит в рефлексивное лидерство:

Я руковожу, исходя из результатов. Если я не вижу негативных результатов, я сижу

спокойно. Когда что-то идет не так, я включаюсь в процесс. Генеральный директор должен создать команду, распределить роли и позволить людям работать. Я понял это из книг и из собственного опыта. Когда мне было 30 лет, я провел неделю в больнице из-за профессионального стресса, после чего я стал думать над своим стилем руководства и читать книги по менеджменту.

Заместители Савельева восхищаются своим генеральным директором, но признают, что работать с ним нелегко. Своего босса они чаще всего характеризуют словом «жесткий». Дмитрий Сапрыкин, вице-президент по продажам и управлению активами: «Он жесткий менеджер, поэтому вначале с ним было сложно общаться, но я многому у него научился». Шамиль Курмашов: «Савельев – жесткий руководитель. Он любит повторять: «Я композитор – вы исполнители», но он всегда сосредоточен, никогда не опаздывает, любит структурированность и нацелен на результат». Джорджио Каллегари, заместитель генерального директора по стратегии и альянсам, руководитель с огромным опытом, философски отмечает: «Он жесткий, но это естественно для генерального директора авиакомпании».

Дмитрий Сапрыкин называет Савельева превосходным примером и эффективным наставником для своей команды:

Савельев очень эффективен и результативен, мы учимся у него. К примеру, он всегда говорит, что не стоит тратить более одного часа на обсуждение какого-либо вопроса. Если у нас нет решения, лучше взять паузу и провести

новую встречу. Я поступаю так же. Являясь руководителем, нацеленным на результат, Савельев научил меня не бояться делать ошибки. Это звучит просто, но в рамках нашей культуры это не является чем-то тривиальным.

В течение последних пяти лет роль Виталия Савельева в «Аэрофлоте» претерпела изменения. Сапрыкин:

Сначала он провел централизацию почти всех функций. Я думаю, что для него это было способом понять организацию и проверить людей. В дальнейшем мы (вице-президенты) научились решать операционные проблемы, и тогда Савельев смог сосредоточиться на вопросах более высокого уровня.

Савельев и его команда в первую очередь гордятся именно этим изменением в культуре компании, а не превосходными финансовыми показателями:

Когда я только пришел в «Аэрофлот», я не мог взять на себя социальные функции – люди набросились бы на меня со своей критикой компании. Через пять лет работы я с гордостью слушаю комплименты от людей с очень разным опытом и вкусами.

Вадим Зингман отмечает две основные перемены:

Во-первых, мы дали людям понять, что они должны работать, чтобы заслужить свою зарплату, работать не на себя, а на клиента; мы создали культуру бизнеса. Во-вторых, мы построили престижную компанию, в которой люди хотят работать.

З*а пять лет Савельеву и его команде удалось вернуть огромную, но испытывающую трудности фирму на глобальную арену. Несмотря на это, руководство компании дважды в год проводит ревизию своей стратегии, которая всегда должна учитывать глобальные тренды и позволять компании быть на шаг впереди.*

Будущее

Савельев считает, что амбициозные цели являются эффективными инструментами менеджмента, но предпочитает сравнивать текущее состояние «Аэрофлота» с состоянием других игроков индустрии и с целевыми показателями развития, а не с прошлым состоянием компании: «Мне

неинтересно праздновать прошлые победы, я хочу новых достижений». Генеральный директор хочет, чтобы «Аэрофлот» вошел в топ-5 европейских авиакомпаний по рыночной доле и стал первой компанией по уровню прибыли. Стратегия «Аэрофлота» предполагает достижение к 2020 г. следующих показателей:

- 67 млн пассажиров;
- \$1 млрд операционной прибыли;
- 383 воздушных судна;
- 45% российского рынка.

На вопрос, возможно ли это в условиях текущего кризиса, Савельев ответил: «Встретимся в 2020 г.!» Директор по стратегии объяснил, что «Аэрофлот» хорошо подготовлен к кризису и может даже извлечь из него выгоду, так как компания «имеет пять типов воздушных судов для средних и дальних перелетов, очень конкурентоспособную ценовую структуру и не работает на рынках Латинской Америки и Африки».

Говоря о будущем, Савельев поднимает вопрос, которого большинство генеральных директоров стараются избегать, – вопрос преемственности:

У меня есть два потенциальных преемника, они оба работают в компании. Я буду заниматься их развитием. Но я понимаю, что этого недоста-

Савельев считает, что амбициозные цели являются эффективными инструментами менеджмента, но предпочитает сравнивать текущее состояние «Аэрофлота» с состоянием других игроков индустрии и с целевыми показателями развития, а не с прошлым состоянием компании: «Мне неинтересно праздновать прошлые победы, я хочу новых достижений».

точно. Один из топ-менеджеров Boeing говорил мне, что у них есть правило – иметь двух преемников на сегодняшний день, еще двух преемников, которые могли бы занять твою должность через три года, а также еще двух преемников, которые могли бы занять твою должность через шесть лет. Это звучит серьезно.

Думает ли он об уходе на пенсию? «У меня на это нет времени». Он каждое утро играет в теннис, много путешествует и много читает:

Бизнес-лидер должен знать, что пишут о бизнесе, но не должен ограничивать себя чтением книг о бизнесе. Я многому учусь на классической и современной литературе.

Савельев – фотограф-любитель, у него более 40 000 подписчиков в Instagram.

Будучи приверженцем инноваций, он использует оригинальный метод комбинирования различных фотографий для создания одного изображения, получивший признание со стороны профессиональных фотографов.

Виталий без промедления отвечает на последний вопрос о наследии:

Я работаю ради сохранения инновационного духа в компании, чтобы я мог после своего ухода с гордостью летать рейсами «Аэрофлота».

ИНТЕРВЬЮ со Стефаном Фраппой



Одним из CEO, попавших в наш рейтинг наиболее эффективных, стал Стефан Фраппа, до марта 2015 г. возглавлявший группу «Сотруджество» – одну из крупнейших агропромышленных компаний, на протяжении последних 10 лет показывающую стабильный 15%-ный рост бизнеса. Мы поговорили со Стефаном об особенностях управления российской компанией и взаимоотношений с собственниками.

Стефан, как вы стали CEO «Сотрудщества»?

Это довольно долгая история. Я познакомился с «Сотруджеством», будучи CEO компании Aventis по странам СНГ в конце 1990-х гг. «Сотруджество» стало нашим клиентом: мы продавали им семена, помогали финансово, инвестируя в оборудование. Когда я оставил позицию CEO, «Сотруджество» вышло ко мне с предложением, которое я на тот момент отклонил, так как хотел работать в штаб-квартире Aventis во Франции. Но спустя какое-то время понял, что перспективы развития внутри Aventis не такие интересные, как я пред-

полагал, и принял предложение «Сотрудщества», присоединившись к компании в 2002 г. в качестве COO. На тот момент компания была небольшая – около \$100 млн выручки. Я старался привнести лучшие практики, распространенные в Европе, в области бюджетирования, менеджмента, оценки эффективности, КПЭ, анализ клиентов, выстраивание стратегического плана (который не был осуществлен). Мы решили продать непрофильные активы и сосредоточиться на основном бизнесе. Спустя год я покинул компанию по причине разногласий, в основном касающихся управления человеческими ресурсами.

Разногласий с собственником?

Да, что, на мой взгляд, достаточно распространенная ситуация для бизнеса в период роста. Менеджеры, которые управляли компанией на тот момент, стояли у истоков ее основания. И когда я сказал, что с ними будет сложно перейти на следующий уровень развития, это было тяжело воспринято собственником, поэтому я ушел. В последующие годы эти менеджеры либо самостоятельно покинули компанию, либо были уволены, так как уровень их компетентности не соответствовал тому, что требовалось основателю компании. Спустя несколько лет собственник позвал меня обратно, и я вернулся в 2008 г. с условием, что становлюсь полноценным CEO.

Важный момент – на протяжении тех лет, которые я не работал в компании, я оставался членом совета директоров. Я оставался вовлеченным в бизнес, помогал собственнику советами, просматривал документы. Мы никогда не сжигали мосты.

Какой у вас был план, когда вы пришли?

Я пришел в июле 2008 г., и вы знаете, что случилось в августе. Какой бы план у меня ни был в июле, месяц спустя он стал нерелевантным. После месяца работы в компании я пришел в кабинет собственника и сказал, что все оказалось легче, чем я думал, а спустя несколько дней начался кошмар. После того как справились с кризисом, мы вернулись к начальным планам – мы никогда не теряли наши цели из виду с первого же дня. Цель была сделать «Содружество» международной компанией.

Как появилась эта идея? Многие российские бизнесы боятся быть международными. Эта идея была вашей или принадлежала собственникам?

Я думаю, обоюдно. Это было желание собственника, но он понимал, что не сможет реализовать его

в одиночку. А мне было неинтересно управлять исключительно российской компанией, даже миллиардной – это из разряда «плавали, знаем». Но у меня не было опыта трансформации российской компании в международную, так что наши цели и эго совпали.

Другая причина – более тонкая: быть российской компанией, строить активы в России и не быть политически связанными, не иметь покровителей в органах власти – это тот риск, который нужно диверсифицировать. И один из способов – иметь нероссийских акционеров, международный размах, с тем чтобы сделать бизнес более сложным для управления.

Если вы оглянетесь на эти семь лет, когда вы руководили компанией, – какие основные достижения? Чем вы гордитесь?

Мы построили действительно международную компанию. Когда я присоединился к «Содружеству», выручка составляла \$703 млн, 95% приходилось на Россию и страны СНГ. Из 1000 сотрудников было всего два иностранца, включая меня. Все наши активы были в России, все счета открыты в российских банках – и это то, что удалось изменить за последние семь лет.

Прежде всего, нам удалось привлечь международную команду, которая присоединилась к компании не из-за желания заработать, но из-за ее истории, роста, который мы демонстрировали, а остальные компании в отрасли не могли продемонстрировать на протяжении последних пяти лет.

Разумеется, некоторым новичкам не удалось интегрироваться, некоторые отторгались, некоторые не подходили. Но в целом, думаю, нам удалось совместить различные культуры с точки зрения интеграции не только индивидуальных членов команды, но и целых коллективов. Сейчас в Бразилии у нас 250 сотрудников, которые

должны понимать, как работает русская компания, и мы должны понимать, как думают и работают бразильцы.

Второе важное достижение – диверсификация наших финансовых ресурсов. Семь лет назад мы обслуживались в 2–3 банках, сейчас – в 20–30, включая крупнейшие европейские банки, которые признают нас и обслуживают, в том числе по кредитам.

Вы продали часть активов?

Да, мы продали 10% акций японской компании Mitsui – этим я тоже горжусь, – что заняло почти два года переговоров.

И сейчас компания стала более международной?

Сегодня российский рынок обеспечивает 30% выручки, страны СНГ – еще 20%. Оставшиеся 50% – это международные рынки.

То есть весь рост обеспечивается зарубежными рынками?

Все немного сложнее, так как существенная часть продукции производится на активах в России. Мы вошли в топ-5 российских экспортеров промышленных товаров. Например, у нас есть один завод, который работает исключительно на международных клиентов. 95% производимого нами масла экспортируется глобально, от Австралии до Кубы. Но это нишевые рынки, наши основные – в Европе и Северной Африке.

Как вы объясните эти достижения? И каков ваш вклад в этот успех?

Как говорит один мой друг, «вы заставляете меня выйти за пределы моей природной скромности». Первое – это усиленная работа.

Что это значит для вас? Долгие часы на работе или что-то иное?

Да, это значит именно много часов, проведенных на работе. Но эффективно проведенных часов, нацеленных на понимание самой сущности опера-

ционной деятельности.

Я не люблю заниматься микроменеджментом, к сожалению, это приходится делать. Когда вы достигаете размера нашей компании, возникают некоторые проблемы, вынуждающие вас заниматься микроменеджментом, как правило, основанные на личных взаимоотношениях. Ты должен открывать что-то новое и делиться этим со своей компанией и сотрудниками. Когда мы инвестировали в Бразилию, я путешество-

вал туда дважды в месяц, что отнимало у меня очень много времени, но было необходимо для компании.

Второй момент – необходимо полагаться как на собственную скромность, так и на эго. Для скромности нужно осознавать, что это все не о тебе, а о компании. Но одновременно ты – лицо компании, ты не можешь быть плохим профессионалом. В некоторых случаях ты должен ставить себя выше (эго) – особенно за рубежом, например, это важно для европейских банкиров.

Также CEO должен обладать развитой эмпатией, что необходимо в любой жизненной ситуации, но особенно при столкновении с различной окружающей средой. Когда в тебе нет эмпатии и ты

Мы вошли в топ-5 российских экспортеров промышленных товаров. Например, у нас есть один завод, который работает исключительно на международных клиентов. 95% производимого нами масла экспортируется глобально, от Австралии до Кубы. Но это нишевые рынки, наши основные – в Европе и Северной Африке.



смотришь на проблемы холодно и не стараешься понять, о чем думают люди, сидящие по ту сторону стола, добиться успеха крайне сложно.

Еще одна важная вещь – твердость в отношениях с акционерами, умение отстаивать свою точку зрения. Если акционеры хотят делать что-то, что кажется вам неадекватным, тогда вы не должны этого делать. Вы не должны давать зеленый свет каждой инициативе собственников только потому, что они собственники. В то же время вы не должны забывать о собственниках – это вопрос трансформации семейной компании в капиталистическую с правильным корпоративным управлением. Я воспринимаю себя как менеджер перемен, который старается трансформировать компанию, и право собственников решать, где они хотят остановить эту трансформацию.

Как вы распределяете свое время? Если посмотреть на основных стейкхолдеров – как

много времени вы проводите с собственниками, топ-менеджментом, остальными работниками компании? Какой процент рабочего времени вы тратите на работу с внешними стейкхолдерами (поставщиками, клиентами, регуляторами)?

Я могу сказать, что на работников приходится 50–60% времени, включая региональный менеджмент, около 10% – внешние стейкхолдеры, 10% – топ-менеджмент и 10% – общение с собственниками. Разумеется, есть отличия, в процессе переговоров с инвесторами я трачу 50% всего времени на обсуждение условий с ними, оставшиеся 50% – с собственниками.

Что для вас самое сложное в вашей работе?

Во-первых, быть вдалеке от семьи. Во-вторых, найти правильный баланс между различными подходами, языками. Для меня очень важно разговаривать



на языке – я с трудом могу представить, как бы я мог работать в Бразилии, не выучив португальский. Или быть CEO российской компании, не зная русского. Кстати, возвращаясь к началу нашей дискуссии – одной из причин, почему я покинул Aventis, был мой страх возглавить дивизион в Китае: мне бы потребовалось слишком много времени для изучения китайского. Мне кажется, частично своим успехам в России я обязан тому, что говорю по-русски.

Российская бизнес-культура и бизнес-среда – это среда, где в основе лежат отношения силы, где все решается через конфликты и нет понимания компромисса. В то время как в Бразилии с точностью до наоборот – бразильцы делают все, чтобы избежать конфликта, и никогда не скажут «нет», они просто не выполняют твое поручение, в то время как в России твое поручение выполнится, даже если с ним не согласны.

Еще одна сложность – ты все время находишься между двух огней: реалиями российского бизнеса

и желаниями основного собственника. И это то, с чем нужно научиться справляться.

**И как вы справляетесь с этим?
Есть ли какие-то техники или приемы?**

Повторюсь, в основе лежит эмпатия, вы должны быть уверены, что все заинтересованные стороны верят в то, что вы говорите, и верят, что это идет на благо компании. Отношения должны быть открытыми. Вы должны быть уверены, что собственник не действует через вашу голову, и напомнить ему, когда это происходит, что так быть не должно. Это работа. Никто не усыновлял меня. И мы должны продолжать совместную работу до тех пор, пока имеем общие цели, общее видение будущего компании.

Насколько мне известно, вы оставили позицию CEO, не так ли?

Да.

Почему это произошло? Какова будет ваша роль и – как я понимаю, вас сменил основатель компании – это временно?

Это часть акционерного соглашения – в случае ухода CEO его временно заменяет председатель совета директоров, в случае «Содружества» это основатель компании. Причина моего ухода – завтра моему сыну исполняется три месяца, а я не провел с ним даже половину этого времени. Это решение далось мне тяжело, учитывая текущую ситуацию в российской экономике, я раздумывал, не является ли это решение безответственным. Но я не вижу в ближайшем будущем исхода ситуации в России и потеряю всю жизнь, ожидая, когда положение вещей в России улучшится. Это основные причины.

Это не было долгосрочным планом? Вы приняли решение недавно?

Нет. В моей голове это решение созревало достаточно давно, потому что прошло уже 7 лет, как я CEO, а в общей сложности я провел с компанией 14 лет. Я всегда говорил, что CEO, как президент, не должен давать себе больше 10 лет.

Но у вас не было преемника в поле зрения?

Нет. Когда я впервые заговорил с собственниками о возможном преемнике, они были обижены. Мне пришлось объяснять, что я не собираюсь уходить, просто мы должны быть готовы, возможно, мы не подойдем друг другу. Плана преемственности как такового не было, мы просто

обсудили мой уход в деталях с собственником за несколько месяцев до этого.

Мы обсуждали это, и, с одной стороны, было бы хорошо остаться в совете директоров, с другой – я все больше склоняюсь к мысли, что это не так уж необходимо.

Исследования показывают, что, если предыдущий CEO остается в совете директоров и особенно становится его председателем, это осложняет работу нового CEO.

Между французскими, бразильскими, российскими предпринимателями я не вижу особых различий. Основная проблема – эффективное корпоративное управление, которое еще не закрепилось в российской культуре.

Основное – это неопределенность, в которой функционирует бизнес в России, и CEO должен уметь с ней справляться.

компании в мире, за исключением, наверное, высокотехнологичных компаний, где господствует совершенно иной образ мысли. Но между французскими, бразильскими, российскими предпринимателями я не вижу особых различий. Основная проблема – эффективное корпоративное управление, которое еще не закрепилось в российской культуре.

Основное – это неопределенность, в которой функционирует бизнес в России, и CEO должен уметь с ней справляться.

Александр [Луценко, собственник компании «Содружество»] предложил мне возглавить совет директоров, но я считаю это не очень хорошей идеей.

Стефан, последний вопрос, вы уже говорили об этом, но могли бы вы суммировать в нескольких словах – в чем специфика быть CEO в российской частной компании?

Я не вижу особенной специфики: все то же самое, что и в любой семейной

Рейтинг самых эффективных СЕО

по версии
Harvard Business Review

1. Jeffrey Bezos, *Amazon*
2. John Martin, *Gilead Sciences*
3. John Chambers, *Cisco Systems*
4. David Pyott, *Allergan*
5. David Simon, *Simon Property Group*
6. Lars Rebien Sørensen, *Novo Nordisk*
7. Hugh Grant, *Monsanto*
8. J. Michael Pearson, *Valeant Pharmaceuticals*
9. Mark Donegan, *Precision Castparts*
10. William Doyle, *Potash Corp*
11. Tadashi Yanai, *Fast Retailing*
12. David Novak, *Yum Brands*
13. Michael Wolf, *Swedbank*
14. Pablo Isla Álvarez de Tejera, *Inditex*
15. Marc Benioff, *Salesforce.com*
16. Oscar Gonzalez Rocha, *Southern Copper*
17. Stephen Wynn, *Wynn Resorts*
18. James Taiclet Jr., *American Tower*
19. Elmar Degenhart, *Continental*
20. George Paz, *Express Scripts*

- 21–22. Tsai Ming-Kai, *MediaTek*
 21–22. Paolo Rocca, *Tenaris*
 23. Reed Hastings, *Netflix*
 24. Ronald Havner Jr., *Public Storage*
 25. Michael Balmuth, *Ross Stores*
 26. Daniel Hajj Aboumrad, *América Móvil*
 27. Debra Cafaro, *Ventas*
 28. James Gallogly, *LyondellBasell*
 29. Christopher Connor, *Sherwin-Williams*
 30. Djalma Bastos de Morais, *Cemig*
 31. Paul Bisaro, *Actavis*
 32–33. Jon Fredrik Baksaas, *Telenor*
 32–33. Renato Alves Vale, *CCR*
 34–35. Alexander Cutler, *Eaton*
 34–35. Stephen Luczo, *Seagate Technology*
 36. Gordon Nixon, *Royal Bank of Canada*
 37. Kent Thiry, *DaVita*
 38. H. Lawrence Culp Jr., *Danaher*
 39. Charles Davidson, *Noble Energy*
 40. George Scangos, *Biogen Idec*
 41. Ulf Schneider, *Fresenius*
 42. Dan Dinges, *Cabot Oil & Gas*
 43. Simon Wolfson, *Next*
 44. Michael Ward, *CSX*
 45. Fujio Mitarai, *Canon*
 46. Carlos Alves de Brito, *Anheuser-Busch InBev*
 47–48. Ed Clark, *Toronto-Dominion Bank*
 47–78. Joseph Papa, *Perrigo*
 49. Philip Pascall, *First Quantum*
 50. John Wren, *Omnicom*
 51. Carol Meyrowitz, *TJX*
 52. Nick Hayek Jr., *Swatch*
 53. John Hammergren, *McKesson*
 54–55. Howard Schultz, *Starbucks*
 54–55. Blake Nordstrom, *Nordstrom*
 56. Frank Hermance, *Ametek*
 57. Bruce Flatt, *Brookfield Asset Management*
 58. Jeffrey Sprecher, *InterContinental Exchange*
 59. Wolfgang Reitzle, *Linde*
 60. Robert Iger, *Walt Disney*
 61. Benoît Potier, *Air Liquide*
 62. William Rhodes III, *AutoZone*
 63. Monty Moran, *Chipotle Mexican Grill*
 64. Ajaypal Banga, *MasterCard*
 65. Richard Cousins, *Compass Group*
 66–67. Terry Lundgren, *Macy's*
 66–67. Benjamin Steinbruch, *Companhia Siderúrgica Nacional*
 68. Randall Hogan, *Pentair*
 69. Gregory Case, *Aon*
 70–71. André Desmarais, *Power Corporation of Canada*
 70–71. Paul Desmarais Jr., *Power Corporation of Canada*
 72. Ola Rollén, *Hexagon*
 73. Herbert Hainer, *Adidas*
 74. Lars Rasmussen, *Coloplast*
 75. George Weston, *Associated British Foods*
 76. Mark Parker, *Nike*
 77. David Zaslav, *Discovery Communications*
 78. Ed Heffernan, *Alliance Data Systems*
 79. Peter Rogers, *Babcock*
 80. Gregory Henslee, *O'Reilly Automotive*
 81. Fabrizio Freda, *Estée Lauder*
 82. Scott Saxberg, *Crescent Point Energy*
 83. Tsai Eng-Meng, *Want Want China Holdings*
 84. Eric Wiseman, *VF*
 85. He Guangbei, *BOC Hong Kong*
 86–87. Gregory Johnson, *Franklin Resources*
 86–87. Michael Mussallem, *Edwards Lifesciences*
 88. Jean-Paul Clozel, *Actelion*
 89. Martin Winterkorn, *Volkswagen*
 90. Kari Henrik Stadigh, *Sampo*
 91. Lars Renström, *Alfa Laval*
 92. Michael Kowalski, *Tiffany & Company*
 93. John Finnegan, *Chubb*
 94. Jacques Aschenbroich, *Valeo*
 95. Jean-Paul Luksic, *Antofagasta*
 96. Edward Matthew Tracy, *Sands China*
 97. Gregory Goodman, *Goodman*
 98. Franck Riboud, *Danone*
 99. Brian Jellison, *Roper Industries*
 100. Willard Oberton, *Fastenal*

TALENT EQUITY NEWSLETTER

Август 2015

Над номером работали

Станислав Шекшня, Вероника Загиева

Корректор

Светлана Борщевская

Дизайн

Мурат Шакиров

Ward Howell

«Мы создаем лидерский капитал
для клиентов и общества»

Москва
Санкт-Петербург

Киев
Алматы
Париж

Россия, 123022, Москва, Б. Трехгорный пер., 15
Тел: +7 (495) 921 2901, Факс: +7 (499) 252 1982
E-mail: info@wardhowell.com