

СОДЕРЖАНИЕ

Предисловие.

Человек из другой галактики	6
-----------------------------	---

ЧАСТЬ I.

Мотивы: зачем мне CEO в моей идеальной картине?	9
--	---

Глава 1. Мое время	15
---------------------------	----

Глава 2. Мои сильные стороны	32
-------------------------------------	----

Глава 3. Моя гордость и признание	50
--	----

Глава 4. Мои дивиденды	63
-------------------------------	----

Глава 5. Моя соревновательность	73
--	----

ЧАСТЬ II.

Человек — это сложно. Как в реальности я выбираю CEO и работаю с ним?	87
--	----

Глава 6. Мои ценности и приоритеты	95
---	----

Глава 7. Моя интуиция	112
------------------------------	-----

Глава 8. Мои личностные особенности	125
--	-----

Глава 9. Моя насмотренность	147
------------------------------------	-----

Глава 10. Внешние факторы	156
----------------------------------	-----

ЧАСТЬ III.

Все начинается с ясности контекста	167
---	-----

Глава 11. Новые инвестиции	175
-----------------------------------	-----

Глава 12. Рост и экспансия	187
-----------------------------------	-----

Глава 13. Стагнация	197
----------------------------	-----

Глава 14. Нештатная ситуация	206
-------------------------------------	-----

Глава 15. Кризис	214
-------------------------	-----

ЧАСТЬ IV.

Работа CEO — это управление стейкхолдерами.

Подсказки 227

Глава 16. CEO и я 235

Глава 17. CEO и команда 264

Глава 18. CEO и государство 277

Глава 19. CEO и бизнес-партнеры 286

Глава 20. CEO и СМИ 294

Благодарности 304

Источники 305



Предисловие

Человек из другой галактики

Когда хотят подчеркнуть различия между мужчинами и женщинами, обычно говорят, что они словно с разных планет: мужчины — с Марса, женщины — с Венеры.

Книга с таким названием произвела фурор в начале 1990-х и надолго стала бестселлером. В ней американский психолог Джон Грей писал о том, что мужчины ценят силу, компетентность и результативность, гордятся своей независимостью. А многие женщины больше ориентированы на поддержку, помощь и заботу. Отсюда и постоянные недопонимания, мешающие строить крепкие и долгосрочные отношения.

Если мыслить астрономическими категориями, то собственники и топ-менеджеры — не просто с разных планет, а словно из разных галактик. Они настолько отличаются друг от друга, что недопонимания между ними неизбежны.

Попробуем внимательнее взглянуть на цели, задачи и природу потребностей обеих сторон.

Для владельца компания — это его детище, продолжение его самого. Запуская и развивая бизнес, он хотел создать

что-то значимое, чего раньше не существовало. Его влекла идея — новая, нестандартная и, скорее всего, очень рискованная. Конечно, деньги важны. Но они идут следом за статусом чемпиона, завоевателя, создателя собственной бизнес-империи.

Для топ-менеджера работа в компании — это тоже способ реализовать амбиции. Она дает власть, деньги, признание на рынке. Однако CEO — всего лишь временный опекун чужого ребенка. Компетентный, опытный, с правильными ценностями, но все-таки не родитель. И если все пойдет плохо, максимум, что ему грозит, — увольнение.

Основные риски несет на себе собственник — и делает это десятилетиями. Такой путь оставляет множество шрамов, но одновременно награждает почти нечеловеческим бизнес-чутьем. Владелец многое делает на автомате и считает, что остальные должны понимать его без слов и подхватывать на лету.

Если в такие моменты топ-менеджер не пытается разобраться, не задает вопросов — боясь потерять лицо, — он делает неверные выводы. Одно недопонимание накладывается на другое. В итоге команда действует совсем не так, как предполагал владелец, а отношения становятся непрозрачными и слабо-предсказуемыми.

Нередко это заканчивается увольнением. По статистике, семь из десяти CEO уходят не по собственной инициативе. С постов вынужденно уходят даже очень профессиональные и опытные люди. Потому что топ-менеджер, который отлично разбирается в бизнесе, умеет строить команды, оптимизировать процессы и захватывать доли рынка, может просто не понимать акционера.

Ради чего собственник компании просыпается по утрам? На чем он держит фокус сейчас и на протяжении всей жизни? Какие методы для него допустимы, а какие — категорически нет? В каком темпе ему комфортно двигаться? Как он привык коммуницировать? И главное — что он считает достойным результатом?

Ответы на эти вопросы могут идти вразрез с привычной бизнес-логикой — по крайней мере, на первый взгляд. Нередко

они вызывают у CEO недоумение. Я наблюдаю такие ситуации все двадцать с лишним лет своей работы на рынке. Но хозяин компании остается хозяином положения. Именно он принимает ключевые решения — в том числе о найме и увольнении топ-менеджеров, об их роли в бизнесе.

Не стоит пытаться его переделать или переучить. Вы же не станете, приехав в Англию, объяснять, что у них руль в машинах «не с той стороны». Лучше приложить усилия, чтобы по-настоящему понять этого человека «из другой галактики» — с другими ценностями, мотивацией, горизонтом планирования и уровнем рисков.

Проблема в том, что подсказок здесь очень мало. Сами собственники не привыкли подробно разъяснять свои ожидания. Исследований на эту тему почти нет. Ключевым рынком для бизнес-исследований остаются США. А в крупнейших американских компаниях, по которым изучают практики и описывают бизнес-кейсы, обычно нет контролирующих собственников. Их сменили акционеры с небольшими пакетами акций, для которых компания — это актив, а не дело жизни.

Хотелось бы опереться на релевантный российский опыт, но он пока мало изучен. Поэтому я попросил поделиться своим видением акционеров, которые стояли у истоков крупнейших российских компаний и до сих пор определяют их судьбу. А также опытных CEO, способных дать ценные подсказки коллегам.

Эта книга — попытка заглянуть в головы собственников, увидеть ситуацию и роль топ-менеджмента их глазами. И наконец понять, зачем они доверяют наемному менеджеру свое детище и чего ждут от управленцев на самом деле.

ЧАСТЬ I. ...



» » » **МОТИВЫ:**
зачем мне СЕО
в моей идеальной
картине?

Первого октября 1992 года перед отделениями Сбербанка по всей России выстроились длинные очереди. Населению начали раздавать ваучеры. К тому моменту страна жила приватизацией уже несколько месяцев: это слово звучало в новостях едва ли не чаще, чем «правительство» или «президент». Всего выпустили 140 млн ваучеров на 1,4 трлн рублей — по экспертным оценкам, более трети стоимости всех постсоветских предприятий¹. Было очевидно: наступило время больших возможностей — для тех, кто умеет их распознавать.

Но чтобы использовать эти возможности, нужны были кадры. И будущие акционеры крупнейших российских компаний начали стремительно привлекать людей.

В пятницу, 2 октября, Андрей Косогов вышел на работу в «Альфа-Групп». Его трудоустройство было молниеносным. Он позвонил по объявлению в газете (причем, как потом выяснилось, оказался последним из позвонивших), встретился с сооснователем «Альфа-Групп» Михаилом Фридманом, и тот сразу одобрил кандидата. Впечатлила трудовая биография: в тридцать с небольшим лет Андрей уже поработал секретарем комитета комсомола Московского энергетического института.

— Михаил Фридман мне говорит: «У нас в понедельник совет, приходи». Что за совет, он не объяснил. Я прихожу

в понедельник на работу, захожу в кабинет — там сидят многие из нынешних моих коллег. Меня представляют: «Знакомьтесь, новый член совета директоров “Альфа-Групп” Косогов». А у нас еще ни компании, ничего нет!

Через пару дней вышел президентский указ «О мерах по организации рынка ценных бумаг в процессе приватизации...». И рынок перевернулся. Начался бум чековых инвестфондов (ЧИФ), которые скупали ваучеры. Крупные игроки смогли консолидировать пакеты.

Одним из таких игроков стал ЧИФ «Альфа-Капитал», который Косогов создал и зарегистрировал сразу после прихода к Фридману. Но это была не просто бумажная работа.

— В течение дня мы никак не взаимодействовали, а телефонов тогда не было. Каждый вечер я бегал на центральный круг в Новокосино, где стояла телефонная будка. Занимал очередь, бросал монеты и коротко, за десять минут докладывал Михаилу Фридману: что получилось, а что не получилось. Так продолжалось, наверное, год.

Спустя несколько лет Андрей получил опцион в группе и стал ее совладельцем². С каждым годом его влияние в консорциуме росло.

Это нестандартная история — мгновенный переход топ-менеджера в учредители, а затем и в акционеры. Но она отлично иллюстрирует, зачем собственник привлекает топ-менеджера в бизнес. Для реализации идей, которые носятся в воздухе, бурлят в голове и способны взорвать рынок. Крупные бизнесмены, особенно такого масштаба, как Михаил Фридман и другие участники списка *Forbes*, всегда находятся в поиске. Их ум похож на лабораторный реактор: там непрерывно возникают, соединяются и превращаются друг в друга разные идеи, подходы, комбинации. Как захватить новую нишу, изменить индустрию, опередить конкурентов, усовершенствовать продукт.

Бизнесмен знает, что он отличный визионер. Но даже самые прорывные идеи ничего не стоят, если их некому или некогда реализовать. Их нужно как можно скорее превращать в бетон

и металлопрокат, филиалы, акции, узнаваемые бренды, выполненные KPI.

Для этого нужны не только видение и хватка, но и навыки управления как ремесла: умение выстраивать процессы, отлаживать и настраивать их. Здесь основатели, как правило, уступают профессиональным наемным менеджерам, которым в бизнес-школах говорили: «Меньше думайте и больше стройте так, как мы вас научили». Поэтому на сцену выходит CEO — реализатор идей большого бизнесмена.

Генерируя идеи с бешеной скоростью, предприниматели понимают: взлетят не все. Часть разобьется о рыночные реалии, часть увязнет в рутине. Какие-то идеи команда не успеет подхватить из-за дефицита ресурсов. В бизнесе, как в азартной игре, нельзя выигрывать всегда. Акционер это понимает и принимает: для него это норма жизни.

Но бывают идеи, с которыми человек сживается настолько, что они обязательно должны быть реализованы. И бизнесмена буквально трясет, если к нему приходит CEO и объясняет, почему это невозможно. Или говорит: «Ну давайте мы поизучаем вопрос и вернемся к вам через пару месяцев...»

Какие могут быть месяцы на изучение? Владелец бизнеса приглашает CEO не для того, чтобы слушать объяснения, а чтобы тот воплощал идеи и решал задачи. И это важно помнить, пытаясь понять собственника компании.



ГЛАВА 1.

»»» МОЕ ВРЕМЯ

Любимая доля

Когда говорят о приглашении наемного СЕО, многие представляют себе благостную картину: владелец выходит из операционки, уезжает на Бали или к далай-ламе, медитирует целыми днями. В крайнем случае — по утрам стреляет уток, а вечерами смотрит фильмы с бокалом вина.

Возможно, это работает для основателей небольших технологических стартапов или смузи-баров на Патриарших. Но владельцы зрелых, крупных, тяжелых бизнесов — совсем другая история. Эти люди не просто построили бизнес. Они выросли в него. Бизнес — их естественная и, по сути, единственная среда обитания, источник адреналина и настоящая зависимость.

Если собственник выходит из операционки, это не означает, что он выходит из игры. Он не хочет никуда уходить. Да, в его жизнь входят отдых, путешествия и развлечения, но бизнес по-прежнему занимает львиную и любимую долю. Мысль о добровольном уходе кажется нелепой и смешной.

А если уйти вынуждают обстоятельства, то вместо расслабленного, отдохнувшего лица мы видим горечь и разочарование. «После четырех с половиной насыщенных и замечательных лет в качестве генерального директора Groupon я решил,

что хотел бы проводить больше времени с семьей... Шучу — сегодня меня уволили», — горько иронизировал Эндрю Мейсон, сооснователь Groupon, когда ему пришлось покинуть бизнес³.

Под его руководством акции компании падали в цене, а финансовые показатели тревожили даже самых лояльных инвесторов. В итоге совет директоров Groupon решил уволить основателя. Мейсон оказался лишним в бизнесе, который сам же и построил.

В российской практике такая ситуация почти невысказана. Создатели крупнейших компаний, как правило, остаются их владельцами, сохраняя контроль или как минимум очень крупный пакет акций. И даже не имея формального статуса, они продолжают влиять на компанию и оставляют за собой последнее слово.

Наемный сотрудник может пожаловаться: «Никакой жизни — сплошная работа». Но для владельца масштабного бизнеса эти два понятия неразличимы.

В процессе подготовки этой книги я встретился со многими владельцами крупных компаний. У каждого — свой темперамент, ценности, представления и подходы к ведению бизнеса. Однако у всех без исключения бизнес стоит на первом месте. Они им живут и хотят, чтобы он жил и после них.

Владимир Лисин, бизнесмен, владеющий активами в металлургии, логистике, медиа, агро- и продовольственном секторе, формулирует это особенно образно:

— Компания для меня как ребенок. Генеральные директора — как «воспитатели» и «преподаватели»: они важны для роста и развития этого «ребенка», на разных этапах приходят, стараются дать самое лучшее и уходят. По-настоящему же заботиться о компании на многие годы вперед — мое предназначение. И да, я доступен в любой момент: если возникает серьезный вопрос, могут позвонить и ночью. Это не про контроль или микроменеджмент, а про ответственность. Иногда у меня просто больше опыта и длиннее горизонт, и в такие моменты я считаю своим долгом поддержать генерального директора и команду в особенно сложных решениях.

Развивая эту мысль, Лисин объясняет, что опирается на принцип открытых дверей: акционер всегда доступен для любого сотрудника. Только так можно сохранять живую и своевременную связь с тем, что происходит внутри. Этот же принцип, по его мнению, должен действовать и у гендиректора — и распространяться дальше по всей организации. Это позволяет избегать информационного вакуума и оперативно принимать решения.

Он приводит еще одну метафору:

— Спринтеры и стайеры по-разному бегут дистанцию, — говорит Лисин. — Генеральные директора, как спринтеры, обычно концентрируются на ближайшей цели, на результате, который нужно достигнуть как можно быстрее. И это важно: этому навыку они учились и тренировались всю жизнь, поэтому они так ценны для акционера. Акционер же, как стайер, несет ответственность за длинный путь. Когда акционер и генеральный директор понимают и уважают эту разницу, тогда и появляется прочная связка между оперативным управлением и стратегическим развитием.

Похожую ситуацию описывает бывший CEO USM Holdings Иван Стрешинский, который долгие годы работал с акционерами USM и, в том числе, с Алишером Усмановым:

— Каждый акционер всегда был доступен для меня в разумное время. С момента, как проснется, до того, как заснет, я всегда мог к нему обратиться.

— Я посвятил всю свою жизнь работе. У меня нет друзей и знакомых за пределами моего делового мира, — признавался Вагит Алекперов⁴.

Выкладываться на полную — норма для людей, запустивших многомиллиардные бизнесы. Они просто не знают другого способа жить.

Леонид Михельсон рассказывал о своем партнере Геннадии Тимченко⁵:

— Он очень моторный, просто генератор жизненной энергии. Для него не составляет труда не спать сутками: после перелета в самолете провести десяток встреч, а потом еще и в хоккей или теннис успеть поиграть. Не знаю, откуда такие силы берутся. При том что он старше меня.

Можете себе представить, чтобы столько сил человек тратил на отдых и хобби? Я — тоже нет.

Поэтому готовьтесь: весь этот ураган энергии будет направлен на бизнес, которым вы управляете.

66 **Александр Пономаренко,**
частный инвестор, построивший несколько
крупных успешных бизнесов*

Между бизнесменом и наемным менеджером — есть разница. У тебя как у бизнесмена другие возможности, другие ресурсы.

Любой бизнесмен, если он не пошел на работу и за день ничего не сделал, будет переживать. Я, например, переживал. Даже если в это время занимался спортом — переживал от того, что не на работе.

Когда зовут CEO

Если акционеры такие работоспособные и вовлеченные, то что подталкивает их передать управление компанией в профессиональные руки? Прежде всего — стремление к масштабу.

Собственники видят: идея оправдала себя, бизнес зарабатывает деньги. Но понимают, что, если хотят масштабирования, нужно повышать эффективность, формировать сильные команды, отстраивать процессы, внедрять ИТ, реализовывать стратегию. Зачастую у самих акционеров нет ни желания, ни компетенций заниматься этим — лишь верхнеуровневое понимание «как все устроено». А даже если компетенции есть — все равно нельзя делать все своими руками, даже когда знаешь отрасль вдоль и поперек. Иначе будешь тормозить процессы.

* Александр Пономаренко возглавлял совет директоров Шереметьево, но в марте 2022 года сложил с себя эти полномочия и вышел из состава СД.

Конец ознакомительного фрагмента.

Приобрести книгу можно

в интернет-магазине

«Электронный универс»

e-Univers.ru