



Преемственность в российском бизнесе

Исследование преемственности в
160 крупнейших российских компаниях

Семейный бизнес: второе поколение

Залог устойчивого лидерства

Станислав Шекшня: Введение	3
Преемственность в российском бизнесе: результаты исследования	4
Истории преемственности	16
Семейный бизнес: второе поколение	20
Элла Сытник: Залог устойчивого лидерства	23



Станислав Шекшня

Профессор предпринимательского лидерства бизнес-школы INSEAD, Старший Партнер Ward Howell, Президент Talent Equity Institute

Станислав имеет более чем 15-летний опыт работы в сфере практического управления. Он занимал должности Генерального Директора «Альфа-Телеком», Президента и Генерального Директора «Millicom International Cellular», Россия и СНГ, Главного Операционного Директора «Вымпелком», Директора по управлению персоналом «OTIS Elevator», Центральная и Восточная Европа.

В настоящее время Станислав является Членом комитета по стратегии при Совете Директоров ОАО «Роснано», Членом Совета директоров и руководителем комитета по HR и вознаграждениям в НИС (Нефтяная индустрия Сербии), являлся Председателем Комитета по кадрам и вознаграждениям Наблюдательного Совета ДТЭК (Украина), Членом Совета директоров Ener1, Председателем Совета Директоров ОАО «СУЭК» и ЗАО «Вымпелком-Р».

Профессор С.Шекшня является автором, соавтором и редактором семи книг. Он ведет исследования в области предпринимательства, лидерства, управления человеческим капиталом и корпоративного управления. Статьи С.Шекшни публиковались в таких изданиях как Harvard Business Review (Russia, Germany), The European Management Journal, Compensation and Benefits Review, Personnel Management, Forbes Russia, Ведомости, Эксперт и других.

Станислав закончил Московский Государственный Университет им. М.В. Ломоносова, получил степень MBA в Northeastern University (США) и кандидата экономических наук в МГУ.

Введение

Очередной номер Talent Equity Newsletter посвящен фундаментальной, но мало обсуждаемой в российском бизнес-сообществе теме — преемственности. В нашей стране с передачей власти всегда было непросто. За 300 с небольшим лет царствования династии Романовых удалось передать трон заранее намеченному и подготовленному преемнику лишь считаное число раз, в советский период традиция продолжилась — смена лидеров почти всегда была драматичной, если не трагичной и почти никогда не приводила к повышению результативности государственного управления.

Что происходит в российском бизнесе, ключевые фигуры которого — предприниматели первой волны 1990-х — приближаются к официальному пенсионному возрасту или уже вошли в него? На сегодня лишь единицы передали свои компании детям, гораздо большее число собственников обращаются к услугам профессиональных CEO. Как осуществляется передача власти, кто приходит на смену действующим бизнес-лидерам, как долго они остаются в должности генерального директора, насколько успешно работают возглавляемые ими компании? Впервые в четвертьвековой истории российского бизнеса мы попытались найти не

умозрительные, а основанные на данных ответы на эти вопросы. Ключевой материал номера — статья, написанная по результатам исследования преемственности генеральных директоров в крупнейших российских компаниях за последнее десятилетие. В дополнение к ней мы взяли несколько интервью у участвовавших в передаче власти руководителей и подготовили небольшие тематические статьи по отдельным аспектам преемственности.

Не буду забегать вперед и делиться выводами исследования. Скажу только, что в преемственности мы увидели много российских особенностей, без понимания которых трудно разобраться в том, что происходит, а тем более управлять процессом. При этом и у нас действуют многие глобальные закономерности и наработанные годами практики. Поэтому в лидерах — те, кто понимает национальную специфику, знает мировую практику и на этой основе находит свое уникальное решение.

Полезного чтения!

Преемственность в российском бизнесе

Тема CEO Succession — преемственности в руководстве компанией — активно обсуждается на развитых рынках с 1970-х годов, а в последнее десятилетие стала одной из центральных для всей глобальной экономики. Причин тому несколько: заметное уменьшение срока работы в должности CEO, более частая смена генеральных директоров и корпоративные скандалы с CEO-неудачниками, уничтожающими миллиарды долларов акционерной стоимости. Вот главные темы дискуссий о преемственности руководства: какие кандидаты обеспечивают более высокие результаты - внутренние или внешние, кто и как должен выбирать преемника, как готовить будущего CEO и как передавать полномочия. В последние десятилетия на основании количественных и качественных исследований возникли оригинальные академические теории, объясняющие те или иные аспекты преемственности, консультанты создали и активно продвигают практические модели подготовки и реализации проектов замены CEO.

Насколько применимы теории и практические рекомендации, выработанные на основании изучения прежде всего развитых рынков, к российской бизнес-действительности? Чем преемственность в российских компаниях отличается от мировых трендов? В поисках ответов на эти вопросы Talent Equity Institute провел комплексное исследование замены генеральных директоров в 160 крупнейших (по показателям объема выручки за 2012 год) российских компаниях в период с 2003 по 2013 год.

Некоторые выводы исследования

На российском рынке темпы сменяемости генеральных директоров значительно обгоняют западные страны (каждый третий CEO не дорабатывает до года). Чем хуже ситуация в экономике, тем более компании склонны сменять CEO.



Низкая эффективность корпоративного управления приводит к более высокой частоте сменяемости CEO в публичных компаниях, по сравнению с частными. При этом, если количество собственников больше одного, то вероятность смены CEO возрастает.



Вопреки расхожему мнению компании с государственным участием по темпам смены CEO не отстают от негосударственных. Они также чаще привлекают внешних кандидатов.



В российской действительности социальный капитал (круг знакомств, доверие акционеров) играет более значимую роль, чем опыт управленческой работы, знание компании или отрасли, бизнес-образование. Менеджеры, накапливающие данный социальный капитал в структурах одного и того же собственника — групп-инсайдеры, — показывают наиболее стабильные результаты.



Как таковой, рынок крупных CEO отсутствует — только единицам удается, сменив работу, стать руководителями сопоставимой по размеру компании. Косвенно об этом свидетельствует также высокий процент понижений в должности: экс-CEO предпочитают остаться в своей компании — пусть и на более низкой ступеньке, — понимая, что на открытом рынке аналогичную вакансию найти затруднительно.



Лучших результатов в управлении бизнесом добиваются собственники. Среди наемных CEO наиболее стабильные результаты показывают групп-инсайдеры, внешние же кандидаты демонстрируют худшие показатели (зачастую им не хватает знания компании, индустрии, сетевого ресурса, а кроме того, аутсайдеров чаще всего привлекают в кризисные времена и им не удается кардинальным образом изменить ситуацию в компании).

Результаты исследования

70% компаний из нашей выборки сменили за последнее десятилетие своего генерального директора, 24% процента сделали это дважды, а 22% — три и более раз. Как видно из рис. 1, с 2004 по 2007 год число замен CEO выросло практически на 80%. При этом после 2007 года проявляется годовой циклический характер смены (пики чередуются с 30%-ными падениями). Наиболее результативным по количеству случаев преемственности стал кризисный 2009 год, — как правило, в кризис компании чаще меняют CEO. На американском и европейском рынках 2009 год также оказался наиболее волатильным за 10 лет, но при этом доля компаний, сменивших CEO в 2009 году, в США составила 12%, в Европе и Азии — 15%, в России же достигла 18%.

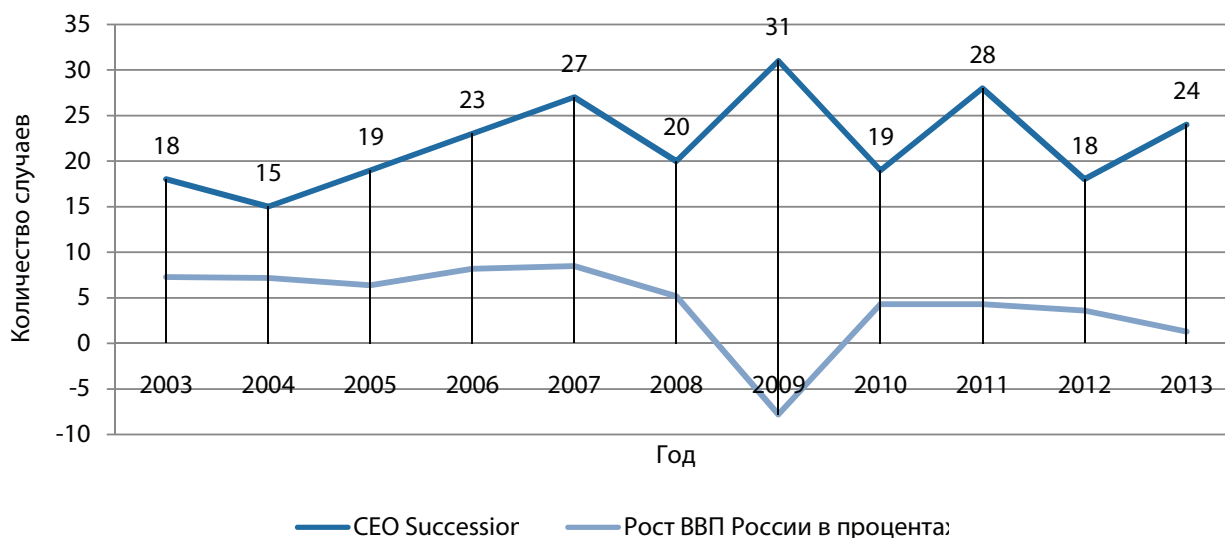


Рис. 1

Стоит отметить, что на конец I квартала 2014 года мы зарегистрировали уже 12 случаев смены CEO, и если подобные темпы сохранятся, то 2014 год может стать лидером по количеству замен CEO за последнее десятилетие, что будет косвенным свидетельством кризисного состояния российской экономики.

Отраслевые особенности преемственности

Преемственность CEO имеет четкую индустриальную специфику — некоторые отрасли демонстрируют значительно более высокую волатильность с точки зрения как количества замен генеральных директоров, так и процента компаний, осуществивших замену. Абсолютный лидер в обеих категориях — телекоммуникационная отрасль, где все компании из нашей выборки сменили CEO, в среднем по 3,7 CEO на компанию. Например, в «Вымпелкоме» и «Ростелекоме» первые лица поменялись 6 и 5 раз соответственно. Возможное объяснение подобной нестабильности телекоммуникационной индустрии состоит в том, что привыкшие к бурному росту в начале 2000-х акционеры, неудовлетворенные медленным ростом или даже падением результатов в период насыщения рынка, занялись поиском корпоративного спасителя в лице нового CEO. Аналогичные процессы происходят и на международных рынках — с точки зрения сменяемости CEO телеком лидирует во всех странах.

На другом полюсе — относительно стабильные отрасли: фармацевтика, строительство, агропромышленность, производство потребительских товаров, которые характеризуются немногочисленными сменами первых лиц. Одно из возможных объяснений заключается в том, что в данных отраслях по-прежнему достаточно большое количество не крупных частных компаний, где во главе стоят собственники-основатели, которые еще не начали процесс передачи власти преемникам и, соответственно, не успели совершить ошибок.

Такие индустрии, как ритейл, нефтегазовая отрасль, компьютерная дистрибуция и IT, характеризуются понятием bad replacement — относительно немногие компании, по сравнению с другими отраслями, меняют CEO, но если вступают на этот путь, то делают это не единожды, «перебирая» генеральных директоров.



Рис. 2

Акционерная структура и преемственность

По нашему мнению, структура собственности оказывает решающее влияние на частоту смены CEO. Мы выделили следующие типы компаний с точки зрения акционерного капитала:

- государственная непубличная компания,
- публичная компания с государством в качестве основного акционера,
- публичная компания с одним контролирующим негосударственным акционером,
- публичная компания с двумя и более негосударственными акционерами,
- частная компания с одним контролирующим негосударственным акционером,
- частная компания с несколькими негосударственными акционерами.

Учитывая стабильность политической власти за последние 10 лет, а также курс на постоянство кадров, проводимый В.В. Путиным, логично было бы предположить, что госкомпании (как публичные, так и непубличные) будут лидировать с точки зрения постоянства их руководителей. Но, как видно из рис. 3, в более чем 80% государственных компаний CEO за последние 10 лет все-таки сменились, при этом количество CEO на одну компанию ниже среднего по всему рынку, что в целом может служить показателем определенной стабильности руководства государственных компаний.

Наиболее динамичный с точки зрения сменяемости CEO тип — публичные компании с двумя и более крупными акционерами. Возможно, собственники стремятся получить дополнительные преимущества контроля, которые у них ассоциируются с назначением на позицию первого руководителя своего человека или хотя бы с удалением ставленника второго крупного акционера. Формула «чем больше акционеров — тем чаще меняется CEO» работает и в отношении частных (непубличных) компаний: бизнесы с несколькими собственниками меняют CEO в среднем два раза за 10 лет. Только чуть больше половины частных компаний с одним контролирующим акционером сменили генерального директора за последние 10 лет и сделали это с минимальной частотой — 1,7 раза.

Показательно, что публичные компании меняют CEO чаще частных, хотя публичные компании с более продвинутой системой корпоративного управления теоретически должны обеспечивать более высокое качество решений по замене CEO. Мы проанализировали, влияет ли наличие хотя бы двух независимых директоров (что свидетельствует об определенном уровне развития корпоративного управления) на частоту сменяемости CEO, тип преемника и другие характеристики. Компании с участием независимых директоров и без них демонстрируют одинаковые тренды, что говорит о слабом влиянии совета директоров и системы корпоративного управления в целом на результаты процесса преемственности.

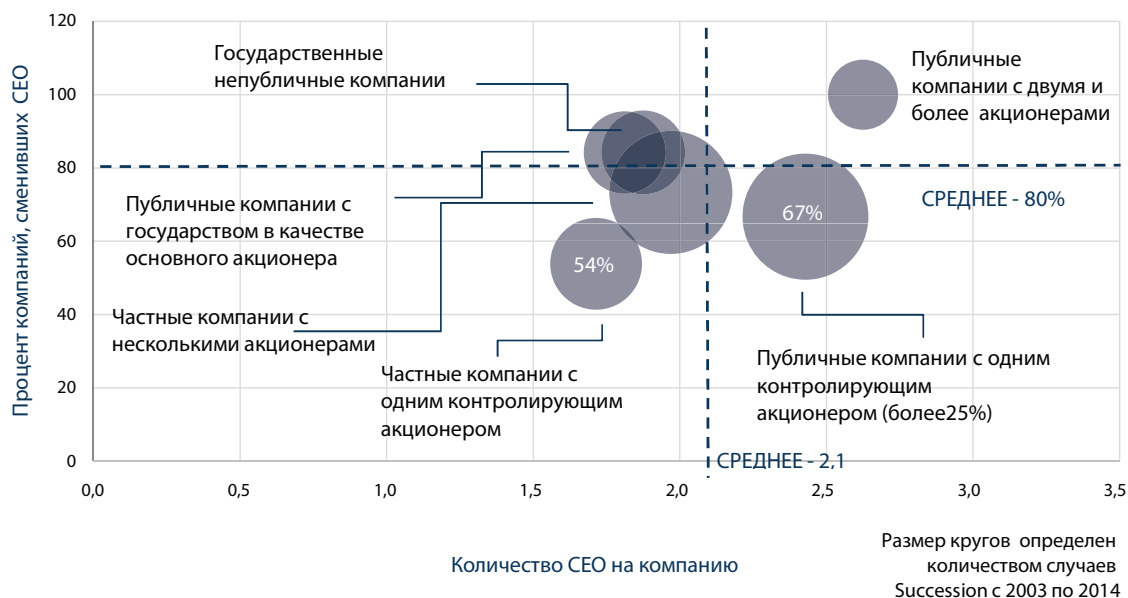


Рис. 3

Портрет преемника

Демография

Как же выглядит среднестатистический преемник генерального директора крупнейшей российской компании? Его средний возраст — 45 лет, что делает российских преемников одними из самых молодых в мире (в США аналогичный показатель — 53 года, в Японии — более 60 лет), при этом мировой тренд — омоложение генеральных директоров. В России самые молодые CEO встречаются в банковской индустрии (39,5 года), самые возрастные — в нефтегазовой (51 год).

Среди генеральных директоров, вставших во главе крупнейших российских компаний за последние 10 лет, всего четыре женщины (около 1,4%). При этом только одна из них руководила компанией более 1,5 года. В мире ситуация с женщинами во главе компаний лучше, но ненамного — например, среди CEO компаний из списка Fortune 500 женщин на текущий момент около 4,4% (в России на сегодняшний день 1% CEO 160 крупнейших бизнесов — женщины).

Что касается иностранцев на позициях генеральных директоров крупнейших российских бизнесов, то тренд привлекать экспатриатов в качестве первых лиц начал проявляться в 2006 году, достиг пика в кризисный 2009 год и резко пошел вниз в посткризисное время. В целом, доля экспатриатов за десятилетие не превысила 9%, при этом около половины приглашенных из-за рубежа генеральных директоров возглавили компании розничной индустрии — относительно новой для российского рынка, где еще не успели вырасти отечественные профессионалы. При этом иностранцы в среднем недолго задерживаются во главе российских компаний — по 2,4 года, за этот период они успевают поделить лучшие практики, и дальнейшее управление осуществляется российскими менеджерами.

Индустриальный опыт

Более 70% CEO-преемников имели опыт работы в отрасли, к которой принадлежит возглавляемая ими компания (в среднем провели в этой отрасли около 16 лет). 30% имеют опыт работы более чем в двух отраслях, помимо текущей.

Отличительной российской особенностью является процент преемников, имеющих опыт работы в государственных и/или силовых структурах — 25%, для 14% госслужба стала основным профессиональным опытом, а 3% вообще не имели никакого опыта работы в бизнесе до вступления в должность CEO.

Своеобразной отраслью-донором, помимо госслужбы, можно назвать финансовые институты: каждый пятый российский CEO работал в банках и/или страховых и инвестиционных компаниях.

Так называемых лайферов — CEO, которые всю профессиональную карьеру проработали в одной компании, — на российском рынке около 10%. Среди американских CEO компаний из списка S&P 500 таких около 20%, но при приближении к первой сотне их количество возрастает до 28% (например, в 1998 году данный показатель был около 40%).

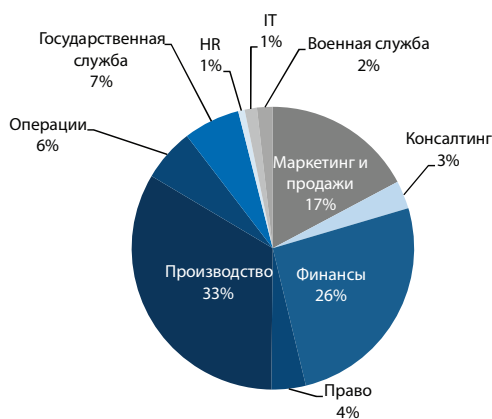
Функциональный опыт

Традиционным для нашей экономики, ориентированной на добычу полезных ископаемых и «тяжелые» индустрии, является производственный функциональный опыт генеральных директоров (33%). Начиная, как правило, с позиций инженеров, они со временем вырастали до директоров по производству или директоров крупнейших активов (заводов, шахт), где их технические знания и производственные навыки имели первостепенное значение. На втором месте по распространенности — бывшие финансисты (26%). Из финансовой функции CEO в России вырастают почти так же часто, как и на американском рынке (27%). Только 17% генеральных директоров из нашей выборки имеют непосредственный опыт работы в коммерческой функции (маркетинг и продажи) в противовес 45% CEO крупнейших американских корпораций. Выходцы из консалтинга всего в 3% случаев дорастают до первых позиций (в США таких 6%), при этом опережая профессионалов из HR и IT (по 1%), чьи случаи скорее исключение.

Опыт работы первым лицом

Принципиально ли иметь опыт CEO, чтобы возглавить одну из крупнейших российских компаний? Результаты исследования говорят, что нет. Более 60% преемников приходят на позицию генерального директоров с уровня CEO-1, при этом около 45% вообще не имеют опыта работы первым лицом. Еще 7% перемещаются в кресло генерального с позиции директора дочерней компании, 5% — чиновники, 2% — поднялись с позиции CEO-2. Генеральных директоров, имеющих опыт работы CEO (даже если компания гораздо меньше по размеру), на российском рынке 25%, что превышает аналогичный показатель в США, где только 7% CEO крупнейших компаний приходят с первой позиции.

В нашей выборке 160 крупнейших компаний за десятилетие обнаружилось всего пять случаев, когда один человек возглавлял две компании из списка, собственники которых не связаны друг с другом (причем двое из этих «дважды CEO» — экспатриаты). Таким образом, у нас фактически отсутствует рынок крупных CEO — каждому дается один шанс на то, чтобы реализовать себя.



Функциональный опыт преемников

Рис. 4

Бизнес-образование

17% CEO-преемников имеют MBA, при этом 7,5% получали степень в ведущих бизнес-школах (8% — в университетах за пределами десятки лучших, 4% — в российских бизнес-школах). Для российского рынка это достаточно высокие показатели, хотя и не сопоставимые с американским рынком CEO, где около 40% имеют степень MBA (и более половины из них окончили Гарвардскую школу бизнеса).

Преемственность и результативность

Средний срок работы на посту CEO для преемника из нашей выборки составляет три года, при этом каждый третий (!) из ушедших CEO покинул компанию спустя год после своего назначения. Для сравнения, CEO в США остается на своей позиции в два раза дольше — 6,3 года (хотя два из пяти CEO покидают компанию в течение первых 18 месяцев). Является ли такой короткий срок показателем плохой подготовленности и низкой результативности российских генеральных директоров или они уходят по иным причинам? Мы попытались ответить на этот вопрос.

Типы преемников

В академической литературе принято различать два основных типа преемников: инсайдер (insider) — внутренний кандидат (проработавший на момент назначения CEO в компании не менее двух лет) и аутсайдер (outsider) — внешний кандидат (привлеченный из другой компании). Сильные и слабые стороны обоих типов хорошо известны: инсайдеры лучше знают компанию, ее особенности и культуру, собственники уже имели возможность оценить их результативность. Для аутсайдеров же незнание компании может быть полезным — у них нет социальных обязательств перед сотрудниками, они обладают свежим взглядом и не боятся перемен; как правило, они также имеют впечатляющий послужной список. На развитых рынках более распространено назначение инсайдеров (от 70% на рынках Европы до 96% в Японии).

Разбирая кейсы российской преемственности, мы обнаружили, что нужно выделить еще несколько категорий. Для нашего рынка характерна высокая концентрация капитала: во владении одного акционера часто находятся разнородные с точки зрения размеров, отраслей, стадий роста активы. Как правило, вокруг таких собственников образуются «сети» из доверенных менеджеров, которых назначают управлять активами в зависимости от требований текущей ситуации. Таких генеральных директоров мы назвали групповыми инсайдерами (group insiders), их еще называют инсайдерами группы и групп-инсайдерами.

Групповых инсайдеров сближает с инсайдерами налаженный контакт с собственником, с аутсайдерами — свежий взгляд на компанию, где они, скорее всего, до этого не работали.

Существует еще один подвид инсайдеров группы — так называемые колонизаторы (colonizers). Это групп-инсайдеры, которые возглавляют актив в момент его перехода под контроль нового собственника. Как правило, перед колонизатором в отличие от групп-инсайдера не стоит задача развивать бизнес; ему необходимо в максимально короткий срок произвести разведку, зачистить команду и предоставить отчет собственнику.

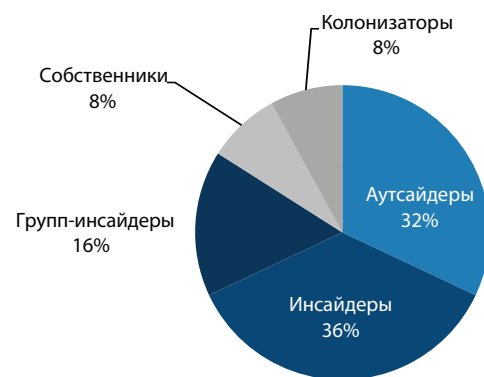
Еще один вид CEO-преемников — это собственники, возвращающиеся к операционному управлению (что часто случается, например, в условиях кризиса).

И наконец, последний подвид: генеральные директора — потомки основателей.

Если смотреть на распределение преемников согласно перечисленным выше типам, то можно увидеть, что процент инсайдеров (36%) в России в два раза ниже, чем на развитых рынках и практически сопоставим с количеством аутсайдеров (32%). С одной стороны, это объясняется достаточно слабыми механизмами развития будущих управленцев изнутри, с другой — частыми переходами собственности из рук в руки и, соответственно, недоверием новых собственников внутреннему менеджменту.

Совокупная доля групп-инсайдеров и колонизаторов — 24%, то есть в каждом четвертом случае у собственника есть менеджер из собственной сети, который возглавляет бизнес.

В 8% случаев бизнес подхватывают собственники, но только в четырех (!) случаях (не процентах) это были представители второго поколения (сыновья или дочери), в остальных случаях — к управлению компанией возвращались сами владельцы. Российские собственники крайне неохотно передают бизнес детям, возможно, одна из причин — нестабильность и даже опасность ведения бизнеса в российских условиях. Согласно опросам, собственники скорее предпочитают продать семейное дело, нежели пытаться передать его детям.



Частота типов преемников

Рис. 5

От чего зависит выбор вида преемника? Прежде всего, мы посмотрели, как меняется распределение по годам (рис. 6). Единственный год, когда количество аутсайдеров превышало совокупное количество инсайдеров и групп-инсайдеров, — 2009-й, разгар кризиса. Возможно, в кризис собственники предпочитают искать менеджеров на стороне, поскольку требуется радикальная реструктуризация бизнеса. Интересно, что в 2013 году также было достаточно много случаев приглашения внешних CEO, что косвенно подтверждает зависимость этого показателя от нестабильности экономики.

Кризисный 2009 год также стал причиной единственного за десятилетие превышения количества групп-инсайдеров над инсайдерами.

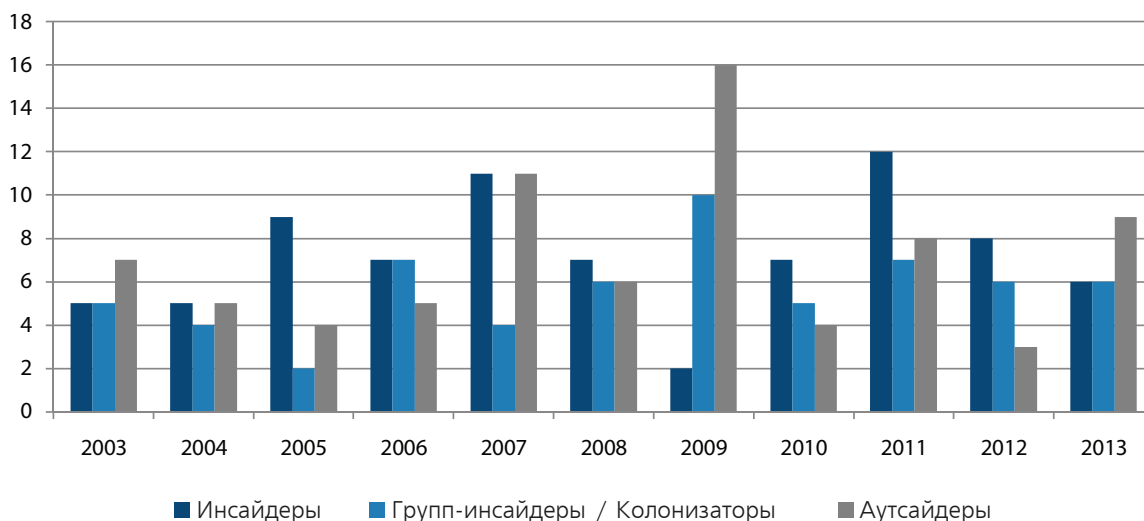


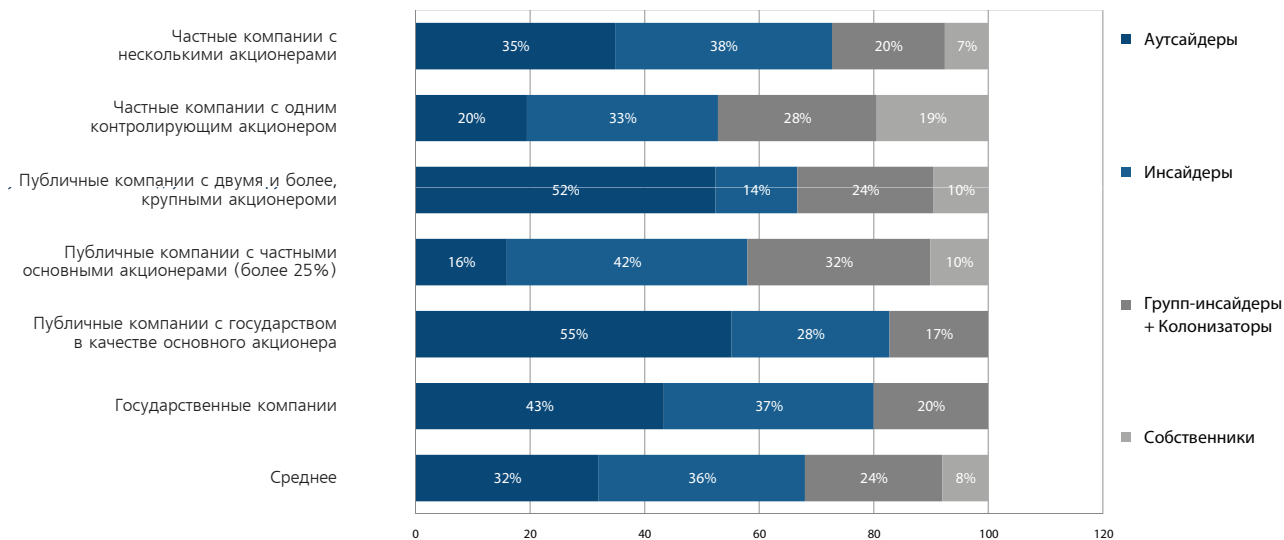
Рис. 6

Есть ли связь между формой собственности компании и типом преемника? Если посмотреть на рис. 7, то по отклонению от среднего распределения можно понять, какие типы компаний тяготеют к тому или иному типу преемников. С точки зрения количества аутсайдеров абсолютным лидером являются публичные компании с государственным участием (55% аутсайдеров в отличие от 32% в среднем). Публичные компании с государственным участием — это сливки российского бизнеса, крупнейшие компании, где позиция генерального директора находится под пристальным вниманием не только бизнес-сообщества, но и политических сил, поэтому, как правило, на позицию первого лица стараются назначать людей либо приближенных к властным кругам, либо уже зарекомендовавших себя как CEO другого крупного бизнеса. В свою очередь, государственные непубличные компании привлекают на 12% меньше аутсайдеров, чем публичные с госучастием; возможно, это происходит потому, что достаточно большое количество государственных непубличных компаний меньше по размеру и не настолько интересны масштабным кандидатам.

На втором месте по количеству аутсайдеров публичные компании с двумя и более крупными акционерами — мы упоминали, что это одна из наиболее нестабильных с точки зрения преемственности форм акционерной структуры. В условиях перетягивания каната двумя крупными собственниками предпочтение может отдаваться приглашенному извне CEO — чужому для обоих собственников и теоретически нейтральному. Количество инсайдеров в этой категории компаний рекордно низкое — 14% (в среднем — 36%), так как инсайдер в любом случае подозревается в симпатии к тому или иному собственнику.

Меньше всего аутсайдеров привлекается в публичные компании с одним крупным акционером (16%), где предпочитают делать ставку на инсайдеров и групп-инсайдеров. Подобные компании чаще всего принадлежат к определенным бизнес-империям, в которые входят несколько крупных предприятий, соответственно обеспечивая потенциально широкое поле для перемещений менеджеров — групп-инсайдеров.

Пример частных компаний также подтверждает гипотезу, что чем больше акционеров, тем чаще привлекаются аутсайдеры: частные компании с несколькими акционерами привлекают аутсайдеров в 1,5 раза чаще частных компаний с одним контролирующим акционером.



Вид собственности и типы преемника

Рис. 7

Типы преемников и срок работы в должности

Средний срок работы преемников из нашей выборки — три года. Логично, что меньше всего работают колонизаторы — 2,1 года, так как их задача состоит в том, чтобы ввести новый бизнес в структуру собственности акционера-покупателя, и в среднем на это уходит два года.

Следующие по длительности срока — инсайдеры (2,7 года), которые уступают по этому показателю аутсайдерам (3,1 года), что совершенно не характерно для развитых рынков. Лидеры — групп-инсайдеры (3,3 года) и собственники (4,5 года). Пока неясно, чем объясняется лидерство групп-инсайдеров: их более высокой результативностью или тем, что налаженные социальные связи с собственниками позволяют им получить кредит доверия на более длительный срок?

Еще одна парадоксальная тенденция — обратная зависимость срока работы в компании перед назначением и последующим сроком работы в качестве CEO. На рис. 8 видно, что те, кто работает в компании более 15 лет, редко преодолевают средний показатель — трехлетний срок пребывания на позиции CEO, тогда как те, кто провел в компании меньше 15 лет, с гораздо большей вероятностью пробудут на первой позиции дольше трех лет. Более пристальный анализ конкретных кейсов помогает понять, что генеральные директора, до этого проработавшие в компании более 15 лет, — это, как правило, те, кто начал работу на низших производственных позициях и постепенно вырос в компании. Со временем, например при неожиданной смене генерального директора, благодаря своему опыту и лояльности они получают шанс попробовать себя в роли CEO, но, видимо, не преуспевают. Возможно также, что их используют в качестве временной замены, которая может длиться около года.

В среднем инсайдеры проводят перед назначением 11 лет в компании (что гораздо меньше американских и европейских CEO-инсайдеров), а групп-инсайдеры и колонизаторы — 8–8,5 года в структуре одного собственника, то есть в среднем их путь к позиции CEO на несколько лет короче.

Причины смены CEO

Каковы триггеры смены CEO, что вызывает потребность в новом CEO?

Основная причина — это реструктуризация бизнеса: например, необходимость повышения операционной эффективности, коренное изменение стратегии, запуск новых продуктов / регионов, подготовка к приобретению / продаже, IPO. В 22% случаев именно это служит формальной причиной смены генерального директора. В 18% случаев CEO меняют в связи со сменой собственника или обострением конфликтов между собственниками. Плохие результаты — лишь третья по распространенности причина замены (16% случаев), что подтверждает гипотезу о слабой связи между преемственностью и результативностью.

Мы обнаружили еще один триггер — «сетевой», когда смена CEO обусловлена интересами влиятельных лиц, чаще всего связанных с властью (14%) Этот фактор даже обгоняет по популярности самый, казалось бы, баналь-

ный – добровольный уход CEO на другую работу или на пенсию (12%).

В 11% случаев собственник решает отойти от дел и передать бразды правления кому-то другому (как правило, это происходит в моменты, когда компания в течение длительного времени достаточно стабильна).

И наконец, 7% случаев связаны с уходом генерального директора на повышение внутри группы и необходимостью найти ему замену.

Модели прихода CEO

В литературе выделяются несколько моделей передачи власти. Во-первых, «эстафета» (relay), когда уходящий CEO передает бразды правления инсайдеру, который теоретически был специально подготовлен к новой роли. Вторая модель – соревнование между несколькими внутренними кандидатами – так называемые «скачки» (horse race). Наиболее известный и подробно описанный случай скачек – выбор преемника для Джека Уэлча в GE, когда на позицию CEO претендовали три внутренних кандидата.

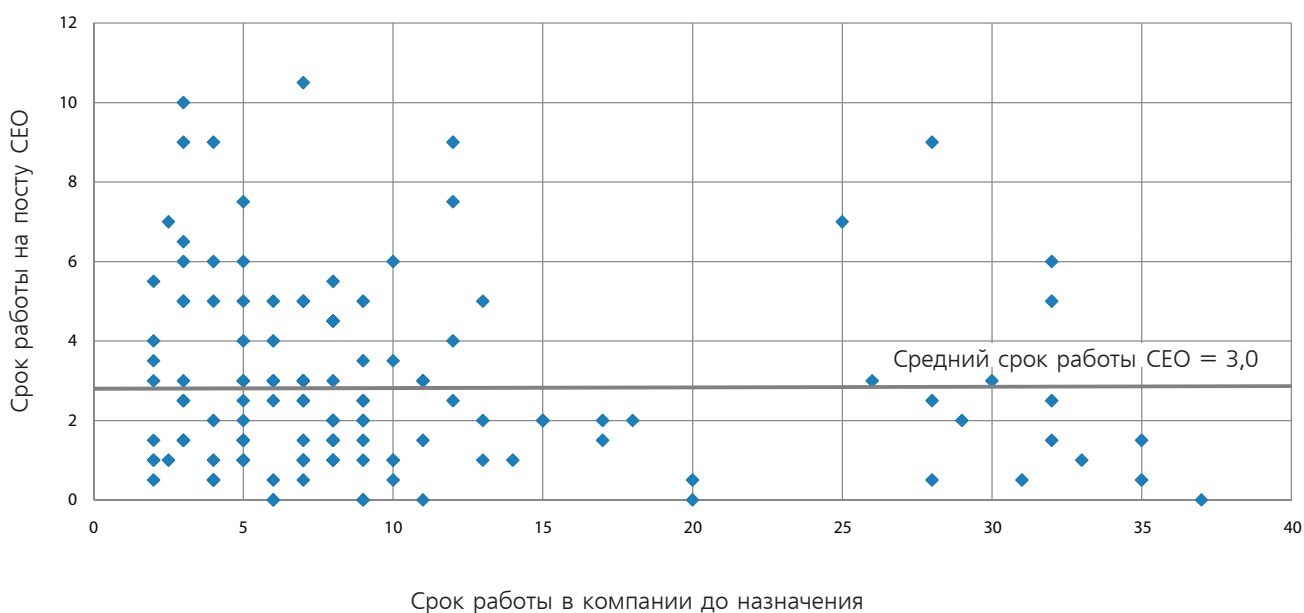


Рис. 8

Классическая эстафета формально произошла в 32% случаев из нашей выборки, но более детальное погружение в отдельные кейсы показало, что российские компании крайне редко целенаправленно готовят преемников. Действующие CEO, как правило, не заинтересованы в уходе (в силу слабо развитого рынка CEO) и не занимаются подготовкой смены. Несмотря на это, преемники, принявшие эстафету, проводят на своей позиции чуть дольше среднего срока – 3,3 года, что говорит о жизнеспособности данной модели.

В 24% случаев компания просто ищет CEO на внешнем рынке (и аутсайдер в среднем держится три года). В 14% случаев преемника целенаправленно ищут внутри группы. В 7% случаев к управлению бизнесом решает вернуться собственник.

В 7% случаев осуществляется так называемая «высадка» (landing), модель, характерная для российского рынка. При «высадке» высокопоставленный кандидат (или его родственник) получает позицию CEO – например, в последние годы на позицию гендиректоров крупнейших связанных с государством компаний часто назначают представителей второго поколения политически влиятельных семей.

Модель скачек не слишком популярна в России – к данному типу можно отнести всего 6% случаев. Возможно, причина в том, что в российской культурной среде открытая конкуренция не поощряется, к тому же данная форма преемственности не демонстрирует хорошие результаты – победитель скачек наслаждается своей победой в среднем всего два года.

Еще одна замеченная нами интересная форма преемственности – «охрана места» (seat warming), когда на

позицию CEO назначается временный кандидат, чья основная задача — освободить кресло в момент икс (в среднем через 1,2 года) для конкретного человека.

Иногда экс-CEO возвращаются к управлению компаниями, где они уже были генеральными директорами (3% случаев), и в среднем остаются в компании на 2,7 года, как правило, это происходит в особенно тяжелые для компании времена.

Модели ухода CEO

На развитых рынках основная причина ухода с должности CEO — собственное желание, второй по частоте фактор — неудовлетворительные финансовые результаты компании, третий — реструктуризация и реорганизация бизнеса. В России наемные главы компаний очень редко уходят в отставку по собственной инициативе.

В нашей выборке в 39% случаев форма ухода — увольнение, в 28% — понижение в должности. Последнее является специфически российской чертой: понижение в должности CEO на развитых рынках — исключительно редкое явление. Мы объясняем «покладистость» российских менеджеров неразвитостью рынка высших руководителей в России и первостепенным значением социального капитала (связей) для получения высокой должности, с одной стороны, и высокой престижностью и привлекательностью руководящих (пусть и не первых) позиций в крупнейших компаниях — с другой. Еще одна причина, по которой смещаемые CEO готовы смирить гордыню и пойти на понижение, состоит в том, что в российской экономике, где господствуют принадлежащие частным акционерам многоотраслевые группы, бывший CEO не хочет выпасть из сети своего акционера, которая обеспечивает ему доступ к руководящим позициям на других активах группы. При этом увольнение и понижение в должности не обязательно связаны с плохими результатами CEO (как мы неоднократно отмечали, преемственность нечувствительна к результативности) — менее половины уволенных CEO (40%) уволены за неудовлетворительные показатели. На смену уволенным CEO в 50% случаев приходит внешний кандидат — аутсайдер.

В 20% случаев уходящий CEO — это собственник, либо решивший отойти от дел, либо продавший бизнес. В 8% кейсов экс-CEO остается в компании и уходит на повышение в группу либо переводится на более привлекательный актив. Только 6% (!) CEO добровольно уходят на новое место работы в бизнес-среде (столько же уходят на пенсию), еще 5% продолжают карьеру на государственной службе.

Результативность CEO

Для оценки результативности различных типов преемников и моделей передачи власти нам было необходимо измерить успешность компаний под управлением конкретных CEO.

Для определения результативности компании мы использовали показатель процентного изменения EBITDA (в случае недоступности отчетности — выручки / revenue) за время пребывания конкретного CEO во главе компании. После вычисления среднего процентного изменения EBITDA / revenue он сравнивался со средним изменением по отрасли: если компания опережала среднеотраслевой показатель роста, то ей присваивался результат «выше среднего», если не дотягивала — «ниже среднего» и «средний» — для стабильного среднерыночного показателя.

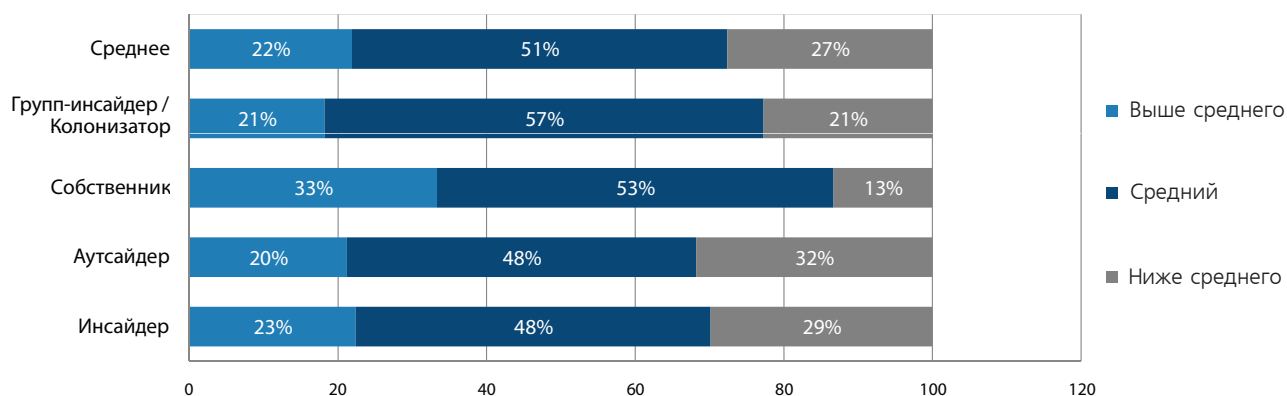


Рис. 9

Оказалось, что с точки зрения результативности наиболее успешными являются CEO-собственники. Возглавляемые ими компании лишь в 13% случаев демонстрируют результаты ниже среднего, а в 33% случаев — они идут выше рынка. Данный вывод соответствует результатам исследований в других странах — собственники-CEO в среднем результативнее наемных генеральных директоров, они обладают глубоким знанием своего бизнеса — компании, отрасли, страны, имеют мощную сеть контактов, высокую мотивацию, простор для принятия неортодоксальных управленческих решений.

На втором месте — принявшие эстафету инсайдеры, они чаще добиваются более высоких результатов, но и чаще отстают от рынка.

Аутсайдерам везет меньше, они чаще всего демонстрируют показатели «ниже среднего». Но, как мы видели выше, этому есть объяснение — именно аутсайдеров стремятся пригласить в кризисный момент, когда финансовое благополучие компании страдает. Этой категории руководителей также не хватает как традиционного для всех рынков знания компании, а иногда и отрасли, так и специфически российских факторов — доверия и поддержки акционеров и сетевого ресурса.

Сетевыми ресурсами и поддержкой пользуются групп-инсайдеры, демонстрирующие самые стабильные показатели (самое большое количество средних значений), что хорошо видно на рис. 10, который описывает результативность различных форм преемственности — плановые групп-инсайдеры показывают 72% результатов на уровне рынка. Объяснением тому может служить особенность привлечения групп-инсайдеров — как правило, это менеджеры, доказавшие свою эффективность на других активах, добившиеся расположения собственника и боящиеся его потерять. Они не склонны к риску, глобальным переменам, их задача — сохранить стоимость бизнеса и не допустить падения, и, как мы видим, у них это неплохо получается.

Как уже отмечалось выше, самые результативные преемники — собственники, но при этом вернувшиеся собственники показывают на 12% больше результатов в категории «ниже среднего», чем общая категория собственников (рис. 10), то есть «второй подход к разряду» проходит менее успешно.

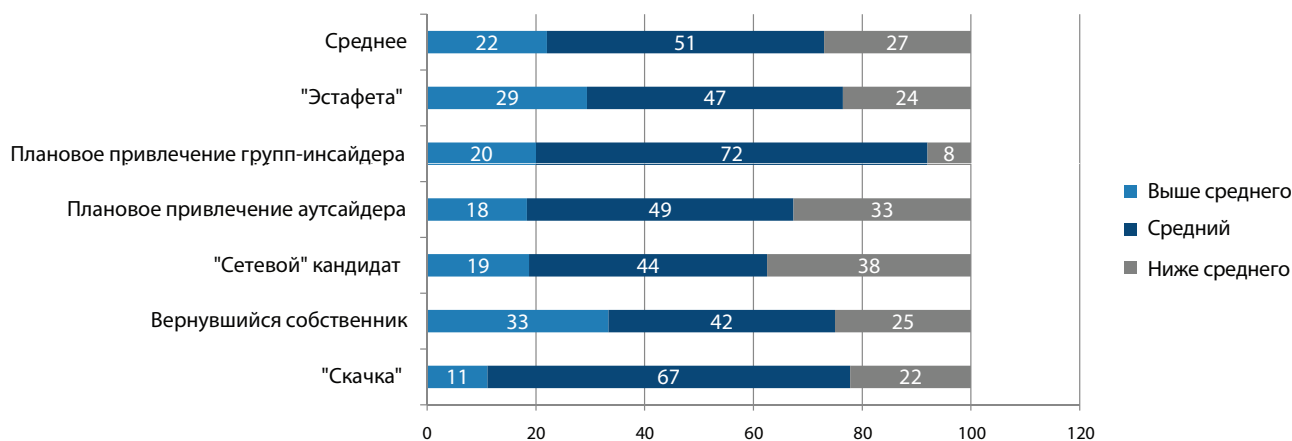


Рис. 10

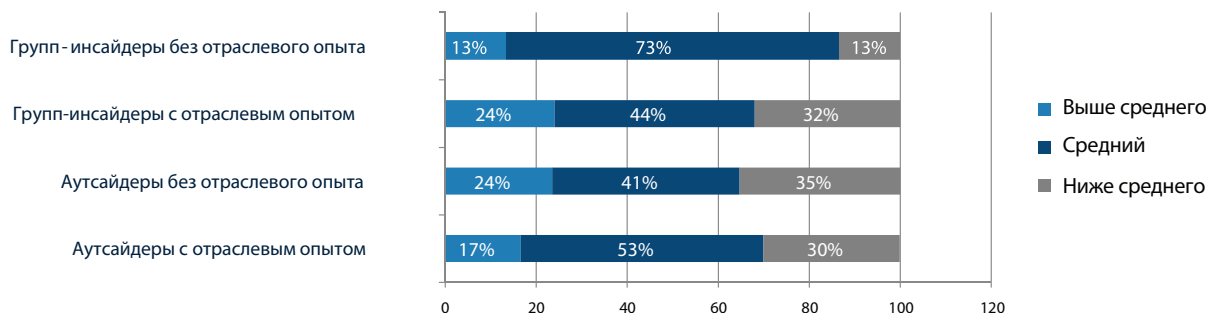


Рис. 11

Кандидаты, принявшие эстафету, также показывает неплохую результативность — 29% выше среднего, 24% — ниже. В данном разрезе аутсайдеры уже не выглядят так плохо, с точки зрения негативных результатов их обгоняют «сетевые» кандидаты, пришедшие в форме «высадки» (38% результатов ниже среднего), и победители «скачек» (всего 11% выше среднего).

Влияет ли наличие индустриального опыта на результативность преемника? Как видно на рис. 11, складывается парадоксальная ситуация, при которой результаты аутсайдеров, не имеющих отраслевого опыта, аналогичны результатам групп-инсайдеров с отраслевым опытом, а именно наблюдается повышенная волатильность результатов (много успешных и много неуспешных). Скорее это связано с тем, что аутсайдеры без отраслевого опыта более склонны рисковать, внедряя изменения, которые были успешны в их отраслях. Такие стратегии неоднозначны: они могут оказаться как успешными, так и провальными. Групп-инсайдеры с отраслевым опытом скорее готовы рисковать, чем групп-инсайдеры без такового, — возможно, имея отраслевой опыт, они чувствуют себя более уверенно в роли CEO и поэтому идут на риск.

Каков демографический портрет успешного CEO-преемника? Ему 43 года (то есть немного меньше среднего возраста преемников), он работает на своей позиции в среднем 3,4 года (немногим более средних трех лет) — таким образом, даже успешным CEO не гарантировано долгое пребывание на позиции первого лица.

Если говорить об индустриальном опыте, то только 15% успешных CEO имели опыт работы в государственных структурах — при среднем значении 25%. Аналогично только 10% работали в финансовых учреждениях (банках, страховых компаниях) при среднем показателе 19%. Количество CEO с MBA практически не отличается от общей выборки — 17%, что, в принципе, может свидетельствовать об отсутствии корреляции. Также незначительно влияет предыдущий функциональный опыт CEO. При этом среди успешных CEO-преемников на 16% больше кандидатов без опыта CEO (60% в противовес 44% в среднем). При этом для инсайдеров не обязательно долго работать в компании, чтобы стать успешным CEO — успешные преемники-инсайдеры проводят в компании до назначения практически в два раза меньше времени (6,5 года), чем инсайдеры в целом (11 лет).



Истории преемственности

Чтобы добавить к материалам исследования о передаче власти в крупнейших российских компаниях взгляд «снизу» мы провели несколько интервью с участниками этого процесса и попросили их поделиться своими воспоминаниями, ощущениями и размышлениями. Для сохранения конфиденциальности мы не приводим реальные имена действующих лиц и названия компаний.

Первая история — о приглашении на должность генерального директора компании, активную роль в управлении которой играет основатель, внешнего менеджера (outsider). Наш собеседник (назовем его Евгений) долгое время проработал в крупной международной FMCG-компании, когда ему поступило предложение возглавить лидирующую ресторанную сеть, принадлежавшую двум активным акционерам — основателю компании, который занимался операционным управлением, и крупному инвестиционному фонду, владевшему приблизительно 40% компании. Евгений проработал в компании три года, добился двузначного роста выручки сети, существенным образом улучшив ее операционные показатели. В 2014 году он покинул компанию — его пригласили возглавить проблемный актив крупного российского собственника.

TEI: Евгений, вы были не первым наемным CEO компании, не так ли?

Евгений: Да, действительно, до меня в компании было два генеральных директора. Первый сменил основателя компании и проработал около двух лет, но затем, насколько мне известно, между ними произошел конфликт и генеральный директор перешел к конкурентам. Замену ему решили искать

«Сама идея контроля со стороны собственника не подлежит критике – собственник должен следить за активом, и это не обсуждаемо. Настоящий генеральный директор должен принять это как данность.»

за границей и пригласили иностранца, имеющего огромный опыт работы в ресторанном бизнесе. На тот момент он уже собирался на пенсию, поэтому в Россию приехал ненадолго, провел здесь около двух лет.

TEI: До этого вы работали в российском отделе международной компании на позиции генерального директора, не было ли у вас

опасений по поводу перехода в частную российскую компанию?

Евгений: Как таковых не было. Я осознавал, что опыт ведения бизнеса в российских компаниях существенно отличается от западных практик, но не питал иллюзий относительно эффективности этих практик. В международных компаниях можно добиться значительных успехов в карьере, просто имитируя деятельность, в российских же, перед лицом собственника, это значительно труднее — от тебя требуют конкретного результата.

В российских условиях собственник активно следит за принадлежащим ему активом, что абсолютно не характерно для крупных западных компаний, где собственников как таковых нет. Но важно, чтобы этот контроль был продуктивным. Всегда есть опасность скатиться не к управлению, а к отчетности. Я сталкивался с ситуациями, когда генеральный директор на вопрос: «А что я сделал?» — мог ответить только: «Я вовремя отчитывался». Но сама идея контроля со стороны собственника не подлежит критике — собственник должен следить за активом, и это не обсуждаемо. Настоящий генеральный директор должен принять это как данность.

TEI: Как проходили переговоры относительно вашего перехода в компанию?

Евгений: Я встречался несколько раз с представителями инвестиционного фонда, мы вели подробные беседы касательно моего профессионального опыта, мотивации, стратегии развития компании. С основателем компании до прихода в компанию мы встречались всего один раз, при этом разговор длился менее получаса.

Интервью с основателем компании трудно было назвать обычным, он задавал скорее неформальные

вопросы: чем я занимаюсь в свободное время, чем живу. Мы обнаружили, что родились в один день, что у нас похожие семьи. Я понял, что такие вот интуитивные вещи для него важны, что он оценивает меня не столько как профессионала (думаю, задача оценить профессионализм стояла перед представителями фонда), сколько как человека, с которым можно иметь дело.

В дальнейшем я не раз убеждался, что основатель компании ни разу не ошибся, оценивая именно морально-этические качества кандидатов, их способность вписаться в компанию, хотя, возможно, с точки зрения оценки профессиональных качеств у него случались промахи.

Как таковых жестких договоренностей, обязательств и суровых контрактов мы перед выходом не подписывали, скорее все стороны решили довериться друг другу и не обманулись в своих ожиданиях.

TEI: Осложняло ли работу наличие нескольких собственников – частных акционеров и представителей фонда?

Евгений: Наличие нескольких собственников, естественно, становится проблемой для CEO, замедляя процесс принятия решений, создавая дополнительные сложности в передаче информации, но могу сказать откровенно: есть и определенные плюсы. Из-за того, что мы откладывали решение некоторых вопросов, подолгу обсуждали их, чтобы все стороны пришли к согласию, рождались новые идеи, гораздо лучше изначальных. Но это только при конструктивном подходе собственников, а не провоцировании «споров ради споров».

Перед тем как возглавить компанию, генеральный директор должен понять структуру отношений между собственниками, чтобы не быть втянутым в политические игры и не стать разменной пешкой. Многие думают, что смогут «эффективно работать в стороне», но это не так, генеральный директор всегда работает «на кого-то», и вопрос «на кого» имеет принципиальное значение.

TEI: Как распределялись полномочия между вами и основателем компании?

Евгений: Он не отходил от бизнеса, к нему всегда можно было обратиться за помощью, действительной, практической помощью – получить контакты, найти выходы на определенных людей. Разумеется, были определенные сложности, например с командой, в состав которой входили люди, проработавшие с собственником более 20 лет, но уже явно не справляющиеся с делами в связи с увеличением масштабов бизнеса. На мои предложения расстаться с этими людьми собственник чаще всего отвечал отказом, приводя в качестве аргументов их безукоризненную честность и лояльность.

Действительно, на этапе запуска любого бизнеса именно честность и порядочность являются ключевыми качествами, но по мере развития компании это становится правилом «номер ноль» – помимо личных качеств необходимы профессиональные навыки.

Команде достаточно тяжело перестроиться с работы «на собственника». Собственник многие решения принимает «чуйкой», ему не нужно просчитывать и обосновывать свои идеи. Генеральный директор, особенно пришедший из другой индустрии, такой роскоши себе позволить не может, да и не должен. Соответственно, потребности в людях внутри компании изменяются – простых исполнителей поручений собственника должны заменить стратеги и менеджеры.

TEI: Как правильно выстраивать отношения с собственником компании, который вовлечен в бизнес?

Евгений: В общении с собственником генеральному директору важно осознать, что инвестирование вашего времени в обоснование решений, какими бы разумными и элементарными они вам ни казались, собственнику ничуть не менее важно, чем разработка и внедрение этих решений в жизнь. Я всегда старался аргументировать свои решения, в тяжелых ситуациях давал собственнику время обдумать эти аргументы. В свою очередь, мне повезло в том, что и собственник был настроен на поиск компромиссов. Но если генеральный директор встает в позу «я знаю как лучше», то никакой собственник этого терпеть не будет даже от уникального профессионала.

TEI: Оставили ли вы после себя преемника?

Евгений: Когда я уходил, в компании был человек, которого я рекомендовал в качестве своего преемника, но осознанной его подготовкой я не занимался. Моя преемница работала в компании с момента основания, прошла все ступеньки карьерной лестницы, демонстрировала абсолютную лояльность собственнику. Возможно, некоторых навыков (в частности, финансовых) ей не хватало – поэтому я предложил нанять сильного финансиста, который бы обеспечивал поддержку в вопросах финансов и стратегии. Но думаю, с основной задачей она справится – после того как мы провели коренную перестройку бизнеса, требовался человек, который обладал бы предметным знанием индустрии и отшлифовал все это с точки зрения деталей, и такого человека можно было найти только внутри компании. Мне кажется, это и есть принципиальное различие между аутсайдером и инсайдером: аутайдера необходимо приглашать, когда компании необходим коренной переворот, смена стратегии, тогда как с задачей улучшения эффективности, кроющейся в деталях, лучше справится внутренний человек, знающий все «краники».

Насколько мне известно, назначение моей преемницы прошло не настолько гладко, как ожидалось, но собственникам удалось договориться по этому вопросу. На текущий момент, я уверен, компания в надежных руках.

Следующая история рассказывает о незавершенной попытке передачи власти внешнему наемному менеджеру (outsider). Крупная компания, принадлежавшая нескольким членам одной семьи, с момента основания управлялась генеральным директором, который стал миноритарным акционером. Через шесть лет после основания компании всем владельцам, включая генерального директора, стало ясно, что последнему нужна замена в лице профессионального управленца. В итоге собственники остановились на кандидатуре Сергея (имя изменено), имевшего значительный опыт работы в крупнейших российских компаниях, в том числе на позиции генерального директора, однако никогда не работавшего в отрасли.

TEI: Сергей, когда вы в первый раз услышали о данной позиции и компании, что показалось вам интересным?

Сергей: Компания серьезно отставала от лучших индустриальных практик, испытывала значительные проблемы с точки зрения эффективности бизнеса. Кроме того, вся отрасль на тот момент находилось в кризисном состоянии, было понятно, что выживут только те, кто сможет измениться. Эта амбициозная задача — разработка новой стратегии и повышение операционной эффективности — и привлекла мое внимание.

«Невыстроенные отношения, кулуарность, непрозрачность принятия решений – это все реальные проблемы, которые можно решить институционализацией корпоративного управления, созданием механизмов непрямого контроля для акционеров.»

TEI: Как вас нанимали?

Сергей: Самая большая сложность на этом этапе состояла в том, что не все акционеры были готовы к коренной трансформации бизнеса, которая последовала бы при найме нового CEO. Часть акционеров устраивали текущее положение дел и получаемые ими дивиденды. Они уже давно эмоционально дистанцировались от бизнеса, у них появились независимые от него интересы и увлечения. Инициатива скорее исходила от генерального директора, который был готов к переменам, но не хотел руководить процессом изменений самолично. Думаю, что в ходе переговоров одной из моих задач было доказать акционерам, что перемены необходимы.

Акционеры произвели приятное впечатление — интеллигентные люди, готовые прислушиваться к чужой точке зрения. Они попросили меня подумать над будущей стратегией компании, я предложил идею упора на сервисную составляющую — именно там, на мой взгляд, компания могла бы извлечь дополнительную эффективность и конкурентное преимущество.

TEI: Как строился процесс после того, как вы приняли предложение?

Сергей: Для акционеров привлечение незнакомого человека с рынка было очень серьезным решением, поэтому мы использовали механизм, позволяющий всем чувствовать себя комфортно. Было принято решение, что сначала я становлюсь COO (исполнительным директором) с подчинением генеральному директору. Мы написали план действий на 180 дней с конкретными целями и задачами. В течение пробного периода к COO постепенно отходили отдельные блоки ответственности, с передачей финансов и коммерции в самом конце. Мы действительно четко прописали все правила и условия пробного периода, чтобы обезопасить как мои интересы, так и интересы акционеров.

TEI: Что же случилось после выхода?

Сергей: Вместе с компанией — стратегическим консультантом мы выработали детальную стратегию развития, которая требовала кардинальных измене

ний на всех уровнях. Естественно, в процесс разработки стратегии были вовлечены и акционеры — мы вместе формулировали гипотезы и допущения. В итоге, когда стратегия была готова к внедрению, акционеры приняли решение отложить окончательное утверждение на три месяца: страх перед кардинальными переменами перевесил страх потерять бизнес. Через пять месяцев после моего вступления в должность я вынес вопрос о стратегии на совет директоров, дав четко понять, что при отказе ее внедрять я покину компанию, что в итоге и произошло.

TEI: Как вы считаете, почему вам так и не удалось стать генеральным директором?

Сергей: Я думаю обе стороны себя переоценили — собственники переоценили свою готовность меняться, я, в свою очередь, переоценил свою способность существовать в подобной структуре. Прежде чем приглашать генерального директора со стороны, компании необходимо было менять систему корпоративного управления. В компании существовал совет директоров с независимыми членами, но это был абсолютно пассивный орган. Невыстроенные отношения, кулуарность, непрозрачность принятия решений — это все реальные проблемы, которые можно решить институционализацией корпоративного управления, созданием механизмов непрямого контроля для акционеров. Легче всего управлять бизнесом, где есть один собственник или 1000 собственников, где ты отчитываешься одному человеку или никому. Взаимоотношения нескольких акционеров и менеджмента всегда должны быть оформлены в стройной структуре корпоративного управления, создания механизмов непрямого контроля для акционеров.

«Процесс преемственности должен быть длительным и наглядным»

Возможно, частично проблема состояла в том, что я был новым человеком в компании. Для среднего менеджмента тот факт, что я не работал в индустрии, был крайне важным, они воспринимали себя как специальную касту, в которую невозможно попасть со стороны. Но с этой проблемой достаточно быстро удалось справиться. Сложнее завоевать доверие собственников, все-таки процесс преемственности для полного комфорта акционеров должен происходить на их глазах: собственники и совет директоров должны видеть, как менеджер растет и развивается в компании, процесс преемственности должен быть длительным и наглядным.

С моей стороны также были совершены ошибки — на тот момент я не был готов подстраиваться под желания акционеров, так как видел, что без срочных и решительных действий компания может не пережить наступивший отраслевой кризис. Возможно, это было идеализмом — считать, что цивилизованные рыночные механизмы сработают в такой среде, но идеализм иногда необходим, чтобы выводить компании из первобытного состояния.

ТЕ: Какие уроки с точки зрения планирования преемственности вы для себя извлекли? Не считаете ли вы теперь, что модель СОО с последующим превращением в CEO не оправдывает себя? Например, в академической литературе утверждается, что это одна из наименее успешных форм передачи власти?

Сергей: Я не думаю, что проблема в самой форме — она достаточно логична и комфортна как для собственников, так и для нового СОО/СЕО. Проблема заключается в людях и их взаимопонимании. Внешний кандидат — это всегда большой риск для собственника, генеральному директору необходим минимум год, чтобы привыкнуть к компании, завоевать первоначальное доверие, и только тогда он может начать показывать результаты. С другой стороны, с такой задачей, как повышение эффективности, никто не справится лучше, чем внешний кандидат, — он видит то, чего не видят менеджеры изнутри, у него свежий взгляд на вещи. При этом внешний кандидат не обязательно должен иметь опыт работы в индустрии, миром сейчас правят общие алгоритмы управления, а не специфические индустриальные знания.



Семейный бизнес: второе поколение

Исследование преемственности в крупнейших российских компаниях дало в числе прочего нетривиальный результат: обнаружилось практически полное отсутствие случаев передачи власти представителям второго поколения собственников — сыновьям или дочерям основателей компаний. Мы зафиксировали всего четыре подобных случая за последние 10 лет: новыми генеральными директорами стали Сергей Михайлов (ГК «Черкизово»), Андрей Гурьев (ОАО «ФосАгро»), Евгений Зубицкий (Группа «Кокс»), Александр Манченко (ГК «Металлсервис»).

Возможно, это связано с относительной молодостью первого поколения российских предпринимателей, начавших свою деятельность в 1990-х годах. Сейчас большинству из них 55–60 лет, и вопрос преемственности станет для них актуальным через несколько лет. Но будут ли их преемниками младшие члены семьи, как это происходит в большинстве частных компаний мира? У нас есть серьезные основания полагать, что и здесь Россия пойдет своим путем.

Согласно исследованию, проведенному PwC («PwC: Частный бизнес в России», 2012), лишь 10% опрошенных собственников хотели бы передать бизнес своим наследникам (для остального мира данный показатель составляет 41%), еще 14% планируют передачу, но с привлечением наемного топ-менеджмента (в мире — 25%). Таким образом, более 70% (!) российских владельцев бизнеса не хотят, чтобы он оставался семейным после их ухода на покой.

«Таким образом, более 70% российских владельцев бизнеса не хотят, чтобы он оставался семейным после их ухода на покой.»

В чем причина такой радикальной позиции абсолютного большинства успешных российских предпринимателей и что это означает для будущего их компаний и всей российской экономики? Неужели все они, как Владимир Потанин, стали сторонниками идеи Уоррена Баффета и Билла Гейтса о необходимости ограничить наследников «прожиточным минимумом» и передать остальные активы благотворительным организациям? И как это сделать практически, если в отличие от Гейтса и Баффета российские бизнесмены владеют в основном непубличными и не слишком прозрачными компа-

ниями, стоимость которых весьма условна, особенно в отсутствие хозяина?

Нам представляется, что причины следует искать в другом, а последствия массового исхода первого поколения собственников с рынка могут быть достаточно плачевными для российской экономики. Достаточно задуматься над двумя вопросами: «Что произойдет со стоимостью российских компаний, когда целое поколение владельцев начнет активно продавать свои активы, чтобы выйти на пенсию?» и «Кто станет новым собственником этих бизнесов?», чтобы понять, какие потенциальные риски для экономики несет в себе нежелание большинства российских предпринимателей передавать бизнес по наследству. Конечно, будучи рациональными инвесторами, они вряд ли продадут свои бизнесы за бесценок единственному на сегодняшний день реальному покупателю — российскому государству и все-таки передадут активы следующему поколению, но насколько наследники будут готовы управлять ими? И не в низкой ли оценке управленческих талантов детей кроется основная причина нежелания нынешних собственников сделать бизнес семейным?

На наш взгляд, основных причин несколько. Первая обусловлена особенностями экономического и политического развития России, для которого характерна очень высокая степень непредсказуемости и изменчивости с одной стороны и постоянное усиление роли государства с другой. Возможно, это не самая плохая среда для предпринимательской деятельности, но отнюдь не оптимальная для устойчивого развития зрелых компаний. Не каждый родитель пожелает своему ребенку возглавлять бизнес в таких условиях.

Вторая связана со слабостью механизмов охраны прав собственности в России, в результате чего можно потерять бизнес, что называется «на ровном месте», особенно когда у его нового владельца — представителя второго поколения нет таких влиятельных контактов, как у основателя. Здесь мы подходим к главной, на наш взгляд, причине, по которой российские бизнесмены скептически относятся к идее передачи бизнеса по наследству. Хорошо известно (и наше исследование еще раз это подтвердило), что в российском бизнесе ключевую роль играют неформальные контакты и социальный капитал предпринимателя. Можно передать по наследству завод или фабрику, но как оставить детям отношения с губернатором или с представителями крупного клиента? А если передать социальный капитал нельзя, то бессмысленно передавать и бизнес, который не выживет без связей его основателя.

Соглашаясь, что полностью передать по наследству свою социальную сеть нельзя, мы считаем, что у владельцев российских компаний есть много возможностей для того, чтобы подготовить своих детей к роли эффективных собственников и обеспечить безопасную передачу власти. Опыт других стран позволяет увидеть и реализовать эти возмож-

ности — правда, для этого российским собственникам потребуется прибегнуть к внешней профессиональной помощи специалистов, занимающихся изучением и сопровождением преемственности. Ниже мы хотели бы отметить несколько наиболее общих моментов.

Два сценария

Представители первого поколения собственников, как правило, не разграничивают понятия «владеть» и «управлять» — даже если формально собственник не занимает позицию CEO, степень его вовлеченности в операционные дела крайне высока. Поэтому они думают о преемственности как о подготовке своих детей к владению и управлению бизнесом одновременно, к воспроизводству сложившейся модели. И справедливо полагают, что это практически невозможно. Опыт других стран говорит о необходимости разделения функций «эффективного владения» и «эффективного управления» и подготовки следующего поколения в первую очередь к выполнению роли эффективных собственников.

Эффективный собственник сохраняет и в долгосрочной перспективе увеличивает стоимость принадлежащего ему бизнеса не за счет прямого управления им, но за счет создания, поддержания и эффективного личного участия в системе business governance (не совсем удачно переводится на русский язык как «корпоративное управление»). Эта система задает рамку для привлечения, удержания и эффективных действий управленцев первого уровня — генерального директора и его команды. Эффективный собственник достаточно хорошо знает свою отрасль и свою компанию, однако находится от нее на расстоянии. Он активный наблюдатель, включающийся в тот момент, когда нужно сменить правила игры или тех, кто по ним играет, или когда бизнес попадает в кризис. Для успешного выполнения этой роли детям предпринимателей понадобятся системное мышление, стратегический взгляд, навыки управления рисками и талантами, финансовая и инвестиционная грамотность, знание корпоративного законодательства и такие поведенческие навыки, как умение слушать и слышать, убеждать, а не приказывать, эффективно взаимодействовать со зрелыми профессионалами вне рамок властной пирамиды.

Можно ли этому научить? Предпринимателям первого поколения трудно передать такие знания и навыки своим детям, так как их знания — продукт опыта, собственных проб и ошибок, по сути — часть их самих. Некоторые радикальные родители пытаются прогнать отпрысков по собственному пути, бросая в горячие точки бизнеса. Однако такие подходы, как правило, оказываются малоэффективными как с точки зрения приобретения необходимых эффективному собственнику компетенций, так и с точки зрения мотивации работать в семейном бизнесе.

Опыт успешных семейных компаний и в западных, и в азиатских странах показывает, что гораздо результативнее постепенно вводить преемника в круг вопросов, решаемых родителем — владельцем бизнеса. Такое вхождение предусматривает определенный уровень общего развития, наличие специальных и поведенческих навыков, которые могут быть получены в ведущих международных университетах, школах бизнеса, через индивидуальные занятия с коучами и менторами. Многие семейные компании организуют специальные программы подготовки эффективных собственников, рассчитанные на многие годы и включающие как формальное образование, так и специальные курсы, разработанные для их бизнеса. Опыт таких семей, как Wallenberg, показывает, что при последовательной работе за пятнадцатилетний период можно устойчиво подготавливать эффективных собственников из числа членов семьи.

«Следует задуматься над тем, как компенсировать потери социального капитала при передаче бизнеса второму поколению.»

А как быть с российской спецификой, особым значением социального капитала основателя для успеха бизнеса? Наверное, не стоит рассчитывать на полную передачу социального капитала отца детям, хотя целенаправленные усилия в этой области всегда приносят определенные результаты. Поэтому следует задуматься над тем, как компенсировать потери социального капитала при передаче бизнеса второму поколению. Нам кажется, что определенным потенциалом обладает корпоративное управление. Одно из традиционных направлений — избрание в совет директоров людей, которые могут поделиться с бизнесом своими связями. Второй путь расширения социального капитала — привлечение в состав акционеров лиц, обладающих необходимыми контактами. В данном случае за социальный капитал приходится платить уменьшением собственной доли и влияния, получая взамен потенциальное увеличение стоимости всего бизнеса. Третий способ — привлечение менеджеров, обладающих необходимой социальной сетью или ее элементами. И наконец, не стоит забывать о браке — традиционном способе увеличения социального капитала.

Подготовка детей к роли эффективного собственника не означает, что у них нет возможности заменить отцов на капитанском мостике и стать CEO своих бизнесов. Такой сценарий требует больших усилий, таланта и сопряжен со значительными рисками, но он возможен. Нам он представляется программой максимум в области преемственности и не должен рассматриваться как универсальный, скорее — как исключительный. Для успешной реализации этого сценария потребуются прежде всего мотивация обеих сторон и хорошо продуманная долгосрочная программа подготовки, в которой кроме основателя компании должны принимать участие профессионально подготовленные помощники — менеджеры, наставники, коучи, советники. Различают две классические модели воспитания будущего CEO: наставничество (apprenticeship) и выращивание (grooming).

Наставничество предполагает, что преемник работает рука об руку с основателем компании, перенимая его опыт, знания и контакты. Эта модель позволяет преемнику детально познакомиться с собственным бизнесом, однако ограничивает его развитие рамками одной компании и редко создает возможности для полностью самостоятельной работы, опыт которой столь необходим каждому CEO.

«Опыт других стран говорит о необходимости разделения функций «эффективного владения» и «эффективного управления» и подготовки следующего поколения в первую очередь к выполнению роли эффективных собственников.»

Выращивание устраняет эту проблему, подразумевая, что преемник, прежде чем взять на себя ответственность за семейный бизнес, работает в других компаниях или занимается собственным бизнесом. Основные цели — расширить его бизнес-кругозор и научить работать независимо от родителей, что в конечном счете должно сформировать способность самостоятельно принимать управленческие решения. Как показывают исследования, в западной практике преемники, которые имеют опыт работы в других компаниях, демонстрируют более высокие результаты. Кроме того, инвесторы и рынки позитивно реагируют на назначение представителя следующего поколения, который имеет международное образование и опыт работы в других компаниях.

Процесс преемственности

Преемственность — одна из самых сложных задач, решаемых каждым владельцем бизнеса. Цена ошибки в этом деле очень высока, а опыта передачи бизнеса у абсолютного большинства предпринимателей нет. При этом многие собственники подходят к решению этой задачи так же, как они подхо-

дили к большинству задач развития бизнеса, — самостоятельно, методом проб и ошибок. Между тем зарубежный опыт свидетельствует, что именно в этом вопросе им необходима внешняя профессиональная помощь — членов совета директоров, переживших несколько случаев преемственности в других компаниях, консультантов, занимающихся преемственностью, просто опытных независимых советников.

Взаимодействие с профессионалами позволит владельцу определить ключевые вопросы преемственности, увидеть возможные ответы на них и выработать уникальную для его бизнеса программу преемственности. Основными, на наш взгляд, вопросами являются следующие. Первый — желание и возможности представителей следующего поколения. Второй (ответ на который невозможен без детального обсуждения первого) — какой будет целевая модель владения и управления компанией после передачи власти и какую роль в ней будет играть каждый из участвующих представителей следующего поколения? Третий — как подготовить преемников к будущим ролям? Четвертый — каковы основные риски передачи власти и как ими управлять? И наконец, пятый — что будет со мной?

Чем раньше собственник начнет задумываться над этими вопросами и находить на них рабочие ответы, тем выше шансы на успешную передачу собственности и власти. Однако преемственность — это тот вопрос, к которому в полной мере применимо правило: лучше поздно, чем никогда. Даже спланированная за два месяца передача полномочий оказывается эффективнее спонтанного поступка. Это тот случай, когда глубокая рефлексия ведет к результативному действию.





Элла Сытник
Партнер Ward Howell, Руководитель
практики Executive Search

Залог устойчивого лидерства

"Let's say — what happens if I die tomorrow?"

(Из интервью с У. Баффетом)

Один из наиболее интересных результатов исследования, проведенного компанией Ward Howell Talent Equity Institute, заключается в том, что в российском бизнесе эффективная система управления преемственностью, как инструмент обеспечения устойчивого развития и будущего здоровья компании, является большой редкостью.

За исследуемые 10 лет (с 2003 по 2014 год) мы рассмотрели 250 случаев смены генерального директора в крупнейших российских компаниях. Лишь в 36% случаев преемником оказался внутренний кандидат, но только половину из назначений можно считать успешными. Если смотреть на внешних кандидатов, то 70% из них оказались неуспешными (либо проработали в компании недолго, либо продемонстрировали плохие результаты). Прибавьте к этому традиционный для нашего рынка collateral damage — исход способных и талантливых людей из компании, в которой поменялся CEO. Очевидно, что неэффективный подход к смене лидера оказывает негативное влияние на скорость развития и устойчивость бизнеса.

Что дает преемственность

Планирование и управление преемственностью (succession planning) — сложный процесс, требующий серьезных инвестиций времени и внимания со стороны ключевых людей в компании. Однако этот процесс является едва ли не главным для организации, ориентирующейся на долгосрочное развитие и институционализацию успеха. Управление преемственностью на всех уровнях подразумевает идентификацию и развитие лидерства, помогает держать в фокусе будущее и эффективно решать задачи сегодняшнего дня.

Работающий механизм преемственности ведет к возникновению и постоянному расширению проактивного диалога между разными уровнями в организации, в ходе которого идентифицируются, развиваются и продвигаются наиболее способные и эффективные руководители. Это позволяет добиться нескольких важных результатов:

- обеспечивать устойчивое лидерство в бизнесе;
- удерживать и развивать талантливых сотрудников на всех уровнях, так как вертикальные и горизонтальные лифты начинают работать на конкретную цель: создавать и поддерживать источник лидерства для обеспечения преемственности;
- способствовать постоянному возобновлению духа прогрессирования в организации, так как в основе преемственности лежит меритократия;
- устанавливать общие ценностные ориентиры — как результат коммуникаций, пронизывающих все уровни компании в ходе регулярной работы по развитию лидерства.

Кропотливая работа в этом направлении дает феноменальные результаты. Легендарной является история General Electric: 140 лет роста, 11 генеральных директоров (включая основателя Томаса Эдисона), все выросли внутри.

Нужен ли преемник? Нужен ли в организации институт преемственности как таковой? 100% клиентов Ward Howell отвечают на оба вопроса утвердительно. Но на практике основательный подход к этой проблеме почти не встречается.

Пожалуй, главное препятствие для эффективной передачи власти в российском частном бизнесе — то, что я называю синдромом основателя. Проиллюстрирую это понятие на примере. Игорь Н. — всесторонне одаренный человек и талантливый предприниматель, достигший почтенного возраста, сегодня пребывает в следующей ситуации: успешный бизнес, дорогостоящая команда менеджеров, отсутствие в компании людей, способных принимать самостоятельные решения, полная неопределенность судьбы компании в случае его ухода, непривлекательный бренд работодателя в связи с глубокой вовлеченностью в бизнес Игоря Н., которая проявляется в:

- привычке контролировать всё и вся; авторитарности и неприятию мнений, отличных от его собственного;
- отсутствию интересов, сопоставимых по значимости с интересом к бизнесу;
- отсутствию понимания того, чем себя занять, если появится преемник (несколько попыток воспитать преемника ни к чему не привели);
- самоидентификации себя как неотъемлемой части бизнеса;
- осознании себя как уникального лидера для этого бизнеса.

Каждый год в компании меняется половина ключевых руководителей. Игорь Н. убежден, что пока не нашелся человек, достаточно квалифицированный для того, чтобы прийти и взять управление в свои руки, продолжает поиск и... продолжает делать все, как делал раньше.

Большинство собственников продолжают заниматься повседневным бизнесом. Как Игорь, они блестяще справляются с текущими задачами и либо не думают о будущем, либо ищут нового лидера за пределами компании, ничего не меняя внутри, включая собственные подходы.

Барьеры

Что же мешает российским собственникам всерьез заняться преемственностью? Я вижу несколько основных барьеров и хочу поделиться опытом по их преодолению.

Барьер 1. «Разве можно планировать более чем на пять лет вперед?»

Обеспечение преемственности требует времени, это сложный и долгосрочный процесс, результаты которого будут получены нескоро. Проще и естественнее заниматься тактическими вещами, дающими быструю отдачу.

Наш опыт говорит, что первый шаг к преодолению этого барьера — новое осознание принципалом (будь то собственник(-и) или совет директоров) своей фундаментальной значимости в вопросе обеспечения устойчивости бизнеса.

Будучи вовлеченными в проекты по созданию преемственности, мы помогаем ключевым лицам получить ответы на несколько вопросов:

- каковы ожидания принципала от института преемственности?
- как проявляется его роль в управлении преемственностью?
- существует ли в организации процесс идентификации и развития сотрудников с высоким потенциалом?
- каково качество такого процесса на уровне топ-команды организации?
- какова судьба топ-перформеров в компании?
- что случится, если новый CEO понадобится завтра?

и так далее.

Цель работы — рационально определить потенциальные зоны недостающей эффективности в текущем процессе управления лидерством в компании.

Барьер 2. «Без меня здесь все развалится»

Преемственность начинается с честной самооценки и конструктивного размышления на трудные темы: потенциальная собственная несостоятельность (несоответствие будущим вызовам), возраст, смерть, ограничения в сценарии наследования.

Преемственность — это процесс, подразумевающий трудный выбор и трудные разговоры, которых мы все — кем бы мы ни были: простым клерками, членами совета директоров или акционерами крупного бизнеса — подсознательно стремимся избегать.

Осознание собственной незаменимости, по нашим наблюдениям, — часто по сути подсознательный уход от трудного выбора, трудных размышлений и трудных разговоров. Одновременно с этим отсутствие прозрачного процесса управления лидерством в компании ведет к недостатку информации о сотрудниках с высоким потенциалом. Собственная компания подчас представляется акционерам черным ящиком по части талантов и способностей людей на разных уровнях.

Мы понимаем множественность факторов и уникальность каждой ситуации и начинаем нашу работу с формулировки ожиданий и объективной диагностики текущего состояния дел, включая оценку рисков. С самого начала задавая совместной работе прозрачную проектную структуру (с конкретными контурами, временными рамками, этапами и результатом), мы помогаем нашим клиентам системно подойти к тому, что раньше могло казаться либо незначительным, либо неуправляемым, — к выявлению и развитию преемственности, возобновляющей и поддерживающей лидерство и бренд компании в поколениях.

Барьер 3. «Где / Как найти второго меня?»

Найти второго себя невозможно, а главное — не нужно. Вопрос преемственности — не столько о том, кто заменит CEO компании. Необходимо определить, какие навыки нужны руководителю, который заменит CEO сегодня, для того, чтобы управлять компанией завтра. Каков портрет CEO, который должен управлять компанией в перспективе следующих 10 лет? Какими компетенциями он должен обладать? Наш опыт показывает, как важно инициировать внутреннюю дискуссию (эффективнее протекающую при внешней фасилитации), в результате которой у ключевых стейкхолдеров появляется общее представление о профиле преемника, о системе и критериях оценки.

Далее строится рациональный процесс оценки, в который мы рекомендуем включать всех потенциальных кандидатов на лидерскую роль. Круг таких кандидатов, как правило, не ограничивается прямыми подчиненными руководителя — последние могут великолепно справляться с текущими обязанностями в заданной модели лидерства, но оказаться не готовыми к вызовам завтрашнего дня. Наши наблюдения показывают, что целесообразно включать в процесс оценки более широкий круг претендентов.

Необходимо внимательно отнестись к выбору инструмента. В частности, подразумевая именно задачу развития лидерства, наша компания в сотрудничестве с бизнес-школой INSEAD разработала глубинную оценку — Executive Assessment. Этот инструмент фокусируется не только на прошлых результатах и опыте руководителя, но — прежде всего — выявляет потенциал и ключевые направления развития. Это, в свою очередь, позволяет составить эффективный план развития и интеграции преемника.

Не менее важно провести оценку внешних потенциальных кандидатов. Такой бенчмаркинг приводит к более объективному представлению о внутреннем ресурсе.

Очевидно, что идеальных кандидатов не существует. Эффективный инструмент оценки позволяет понять те зоны, на которых необходимо сфокусироваться коучу, чтобы обеспечить развитие недостающих компетенций и плавное вхождение потенциального преемника в лидерскую роль, когда это станет актуальным.

Барьер 4. «Где в этой схеме я?..»

Более чем 20-летний опыт нашей работы с отечественным бизнесом показывает, что большая часть провалов преемников связана именно с этим. Преемственность подразумевает, что компанией будет управлять кто-то другой. И неважно, насколько глубоко доверие к этому другому, преемственность — это всегда перемены, а следовательно, страх, что преемник изменит компанию и ее культуру, а значит, разрушит лидерское наследие предыдущего поколения.

Необходимо как можно более рационально подойти к разработке и реализации плана подготовки и развития преемника(-ов). По нашему опыту, такой план эффективен, если состоит из конкретных управленческих заданий, регулярных формальных и неформальных образовательных мероприятий, предусматривает периодическую оценку результатов и обратную связь. Обязательным является присутствие внутреннего наставника (ментора), отвечающего за развитие преемника, а также внутреннего или внешнего коуча. Немаловажно аккуратное сопровождение самой смены лидера, в частности коучинг отходящего от операционного управления руководителя, который дает возможность определить новые вызовы и найти новые пространства для самореализации на новом жизненном этапе.

С чего начать

Зрелая модель корпоративного управления предполагает, что совет директоров играет ключевую роль в вопросах идентификации, оценки и развития преемника, а также обеспечения плавной смены лидерства. Однако в отечественном бизнесе это далеко не всегда так.

Тем не менее первым шагом должно стать понимание, что эту задачу невозможно делегировать: ключевыми внутренними спонсорами являются акционеры и совет директоров. Необходимо активное ответственное участие ключевых стейкхолдеров внутри компании.

Присутствие внешних консультантов, специализирующихся на планировании преемственности, на начальном этапе позволяет:

- систематизировать процесс,
- привнести лучшие практики,
- объективизировать оценки,
- обеспечить эффективное внедрение в заданные сроки.

После того как процесс запущен, регулярная независимая оценка со стороны внешних консультантов поможет внести необходимые контекстуальные корректировки и сделать управление преемственностью частью корпоративного ритма («сердечного ритма корпорации»).

В заключение

Преемственность на уровне CEO является продолжением работающей на всех уровнях компании системы развития лидерства. Управление преемственностью настолько же важно, как управление маркетингом, операциями или продажами. Помимо обеспечения устойчивости лидерства, эффективное планирование и управление преемственностью выявляет и удерживает управленческие таланты и, как следствие, приводит к прямому положительному влиянию на финансовые результаты.

Преемственностью необходимо заниматься на самом высоком уровне организации. Эту задачу невозможно перепоручить функциональному подразделению.

Если вы акционер, CEO или член совета директоров, то одна из важнейших зон вашей ответственности по отношению к бизнесу — выявление и развитие следующего поколения лидеров. Примите решение, оцените реальные препятствия для внедрения эффективного механизма преемственности и начните строить систему.

Выбор и подготовка преемника — длительный и кропотливый процесс. Начните сегодня.



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 2901/02 Факс: + 7 (499) 252 1982
E-mail: info@wardhowell.com www.wardhowell.com