

## Российские компании на пути к выдающимся результатам

Дмитрий Сироткин, ИКФ "АЛЪТ", Санкт-Петербург

Опубликовано в Журнале "Менеджмент Сегодня" № 3(15), 2003 г.

<http://www.grebennikov.ru/>

В статье сделана попытка рассмотреть возможности и препятствия на пути достижения российскими компаниями выдающихся результатов на основе успешного опыта 11 американских компаний, обобщенного в книге Джима Коллинза "От хорошего к великому". Какими должны быть лидер, команда, стратегия, бизнес-модель, ценности лучших российских компаний? Настало ли время создавать выдающиеся российские компании или пока что следует ограничиться построением правильных компаний? В статье не дается окончательных ответов, но поднимается ряд вопросов, которые трудно обойти на пути к действительно выдающимся результатам.

### Выдающиеся компании - выдающиеся результаты

Как оценить достижения, а главное - перспективы российских компаний? Формируются ли в России великие компании, которые будут стабильно достигать выдающихся результатов? Такие вопросы возникают при чтении книги Джима Коллинза "От хорошего к великому".

Работа Джима Коллинза "От хорошего к великому" стала новым этапом в исследовании успешного управления компаниями, чему способствовали следующие обстоятельства:

- изучалось, за счет чего одни компании смогли совершить переход от хорошего к великому, а другие - нет; а не успешное управление вообще;
- были выработаны и применены очень жесткие критерии отбора компаний (средняя доходность по акциям компании должна в три раза превышать среднюю доходность по фондовому рынку в течение 15 лет);
- в ходе исследования были получены действительно интересные и даже неожиданные результаты, вносящие изменения в ряд сложившихся представлений о том, что такое успешное управление.

Группой Коллинза были отобраны для изучения всего 11 американских компаний, сумевших осуществить переход от посредственной к великой компании. Среди этих компаний как широко известные Gillette и Philip Morris, так и не столь известные в России, например - Kroger или Walgreens.

В результате кропотливого анализа управления этими компаниями в период перехода к выдающимся результатам был выделен ряд общих для них закономерностей. Оказалось, что в каждой из этих компаний к руководству пришел лидер, получивший у Коллинза определение "руководитель 5-го уровня", была выработана собственная "концепция ежа", а успешность многолетней реализации "концепции ежа" была достигнута благодаря использованию "эффекта маховика". "Эффект маховика" заключается в последовательном наращивании потенциала, переходящем в стремительный рост. Следует отметить, что не меньшее значение, чем методические концепты, имеют содержащиеся в книге практические примеры. Так, металлургическая компания Nucor вместо того, чтобы строить заводы в традиционных центрах сталелитейной промышленности, построила их в фермерских регионах. Это решение исходило из корпоративной идеи, что можно научить фермера лить сталь, но нельзя привить фермерскую рабочую этику человеку, для которого она не является приоритетной.

Безусловно, для любой российской компании заманчиво достичь аналогичных результатов деятельности. Но оказывается, что здесь не все так просто. Одним из ключевых выводов из исследования Коллинза является то, что выдающихся финансовых результатов на практике достигают компании, руководители которых нацелены в первую очередь на задачу создания великой компании, а не на достижение выдающихся финансовых результатов как таковое. Российских управленцев, целью которых является достижение выдающихся финансовых результатов, известно немало. Но много ли Вы знаете российских управленцев, целью которых является создание великой компании? Стать национальным лидером в своей отрасли - пожалуйста. Войти в пятерку мировых лидеров - попробуем. А вот великую компанию создать? Может, еще не время о великой компании думать? - А когда время?

Не пытаясь подменить понятие "великая компания", хотелось бы тем не менее переформулировать вопрос следующим образом: "Создаются ли в России выдающиеся компании?". Во-первых, трудно избежать восприятия великих компаний как крупных компаний. Для исследования по понятным причинам отбирались компании из F-500, но и сам Коллинз подчеркивает, что размер не имеет значения. Во-вторых, именно выдающаяся, а не великая компания - внутренняя реальность тех, кто совершает переход, соответственно - от посредственной к выдающейся компании. Например, компания Procter&Gamble в последние годы сохраняла позицию и статус великой компании, но если в бизнес-среде укоренилось словечко "проктоид", характеризующее типичного менеджера компании, то с позицией и статусом выдающейся компании у нее явно есть проблемы.

Поэтому, если в России не будет создано ни одной великой компании, "построенной навечно", - это станет существенной характеристикой масштаба всего российского бизнеса. Но если в России не будут строиться выдающиеся компании, то под вопросом окажется смысл существования российского бизнеса как такового.

### **Что сдерживает рост российских компаний?**

Если подойти к вопросу о создании выдающихся российских компаний "в лоб", в строгом соответствии с использованными Коллинзом критериями, то окажется, что получить надежный ответ мы сможем не раньше, чем лет через 20. Не вдохновляет. Что же сейчас можно сказать по данному вопросу?

К позитивным факторам можно отнести то, что:

- российский рынок находится в стадии становления, еще не поделен жестко, и на нем больше возможностей для амбициозных прорывов в лидеры;
- управление компаниями также находится в стадии активного становления; собственниками и топ-менеджерами многих компаний стали способные молодые люди;

К негативным факторам можно отнести:

- объективную трудность задачи создать великую компанию в условиях сложившейся ситуации отставания российских компаний от западных;
- "потолок" амбиций и бизнес-идеологий, реализуемых большинством лидеров российского бизнеса: по последним интервью первых лиц ряда компаний-лидеров складывается впечатление, что они, достигнув поставленных ранее целей, пока внутренне не готовы двигаться дальше, от "национального лидера" к более масштабным целям. Типичным выходом из такого кризиса цели развития становится идея продажи компании.

Таким образом, можно сделать предварительный вывод о том, что превращение хороших российских компаний в великие компании сдерживается скорее внутренними ограничениями, нежели теми или иными внешними обстоятельствами.

Может ли исследование Коллинза помочь руководителям российских компаний в понимании и преодолении таких внутренних ограничений? Наверное, может. По-видимому, имеет смысл приложить к российской управленческой практике опыт изученных американских компаний. Безусловно, описанный Коллинзом опыт 11 американских компаний вряд ли может быть использован напрямую, буквально. В то же время, будем исходить из того, что ряд выявленных Коллинзом закономерностей в управлении компанией, совершающей переход от посредственной к великой, носит достаточно универсальный характер и может быть применен для российских компаний.

Рассмотрим ключевые параметры управления компанией, проявившиеся в исследовании Коллинза. Это "лидер", "команда", "стратегия", "бизнес-модель", "ценности".

### **Лидер: руководитель-"функция" или руководитель-"смысл"?**

Отправным пунктом перехода компании от посредственной к великой является появление во главе нее руководителя 5-го уровня. Руководителем 5-го уровня Коллинз называет руководителя, который целенаправленно стремится добиться выдающихся результатов в течение длительного времени и сочетает в себе выдающиеся человеческие качества (например, скромность) и профессиональную волю. Какова достойная и жизненная альтернатива руководителю 5-го уровня? У Коллинза это амбициозный руководитель-"звезда", реализующий модель "Гений и 1000 помощников". В российских условиях тоже хватает руководителей-"звезд", но идеологически руководителю 5-го уровня скорее следует противопоставить руководителя-"функцию". Это высшее достижение управленческих технологий, профессионал, достигающий высоких результатов в любой компании. Как правило, ему не важно, в какой компании работать, лишь бы платили больше, чем в предыдущей, и не мешали делать дело. Он основывается на универсальных решениях, апробированных на других компаниях, а не на уникальной для каждой компании "концепции ежа". Он нацелен на эффективность, и не считает нужным тратить излишние усилия на то, чтобы в компании поняли и разделили его идеи. Вероятно, он эффективнее руководителя 5-го уровня в кратко- и среднесрочном периоде, но закономерно проигрывает ему в долгосрочном периоде.

Руководитель-"функция" привносит в компанию технологичность, руководитель 5-го уровня - осмысленность. Наверное, можно сказать, что он возвращает компании утерянный на каком-то этапе смысл ее существования, обеспечивая тем самым возможность того, что из посредственного середнячка компания действительно перейдет в элитную группу великих компаний.

Итак, достижение выдающихся результатов напрямую зависит от появления во главе компании руководителя 5-го уровня. Однако назначение директором неброского менеджера "из своих" наталкивается на сложившиеся в бизнес-среде мощные стереотипы успешного руководителя: энергичного руководителя-"звезды" или эффективного руководителя-"функции".

### **Команда: попутчики или единомышленники?**

Коллинз отмечает, что подбор нужных членов команды является приоритетной задачей для руководителя пятого уровня: "Сначала кто (команда), а потом - что (стратегия)". В команду подбирают лучших специалистов в своей области, при этом больше концентрируясь на близких компании ценностях и характере, нежели на конкретных профессиональных умениях и знаниях.

Многие руководители растущих российских компаний все чаще "упираются" в проблему команды и прикладывают все больше усилий к созданию единой управленческой команды. Но лишь у немногих формируются эффективные и инициативные команды единомышленников.

Что же мешает? Если компания имеет возможность обеспечить членам команды приемлемый уровень заработной платы, то проблема обычно состоит в самом руководителе. Можно выделить три типичные коллизии:

1. Если руководитель относится к типу руководителя-"звезды" или руководителя-"функции", то ему просто "по роли" противопоказано работать с командой единомышленников, ему нужна группа высококвалифицированных исполнителей.
2. Если руководитель кроме высокой зарплаты не готов предложить членам команды никакой побудительной цели или смысла единой работы команды, то непонятно, в чем они станут единомышленниками.
3. Если руководитель не доверяет членам команды (да и вообще людям) и старается все сам контролировать в компании, то ожидать в такой ситуации появления команды единомышленников также было бы странно.

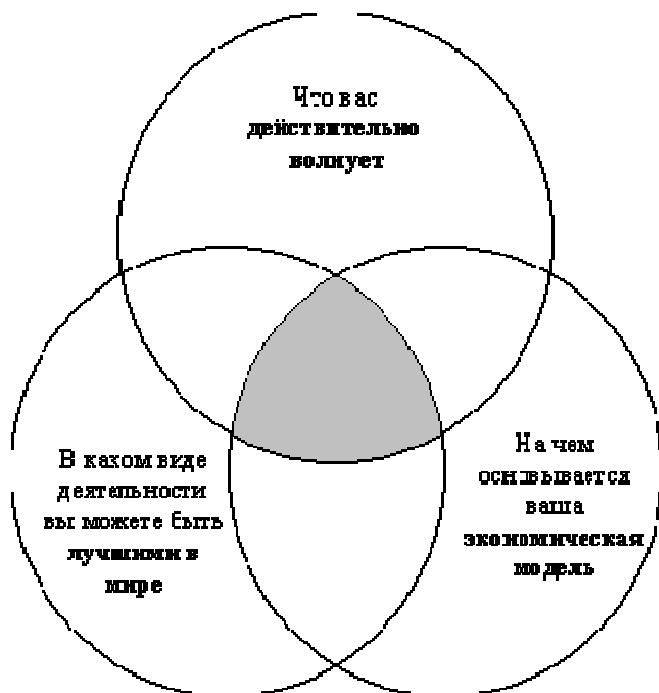
В связи с этим можно констатировать интересную тенденцию: наиболее ценные и инициативные менеджеры постепенно концентрируются в компаниях, на деле обеспечивающих высокие стандарты командной работы (осмысленность, демократичность, уровень доверия). При этом нередки случаи, когда они уходят из компаний, где получали более высокую зарплату, но не чувствовали себя полноправными членами команды, участвующими в выработке ключевых решений. А концентрация в одной компании менеджеров, составляющих элиту отрасли, оказывается сильным конкурентным преимуществом компании, усиливающим ее лидерские позиции.

Таким образом, формирование команды единомышленников - это не только залог последующей успешной реализации совместно выработанной "концепции ежа". Это еще и конкурентная борьба за лучших специалистов и управленцев в вашей отрасли.

### **Стратегия: высчитанная или выстраданная?**

Для стратегии, выработанной изученными компаниями, Джим Коллинз ввел специальный термин - "концепция ежа": простая концепция, дающая согласованные ответы на три вопроса: 1. В чем вы можете быть лучше всех в мире? 2. На чем основывается ваша экономическая модель? 3. Что вы особенно любите делать?

Графически "концепция ежа" представлена как результат пересечения "трех кругов":



Часто ли Вам доводилось встречаться с таким подходом к выработке стратегии у российских компаний? Мне, например, - не доводилось. Обычно стратегией компании является методически выстроенный умозрительный концепт, в котором вопрос "что вы особенно любите делать?" выглядит неуместным.

Если же рассматривать стратегию как последовательность стратегических выборов, в основу которых положено понимание уникальных позиции и рыночных перспектив компании, то можно не просто обозначить определенные уровни разработки и реализации стратегии, но и попытаться рассмотреть "концепцию ежа" в данном контексте.

**Обозначим следующие уровни:**

1. Стратегические выборы не совершаются - стратегические решения не принимаются. Это стратегия отказа от стратегии, которой иногда еще любят похвалиться некоторые российские директора. Реактивное поведение и постепенный уход компании с рынка.
2. Стратегические выборы совершаются непоследовательно. Как это ни странно, стратегия "метания из крайности в крайность" описана Коллинзом как типичная для ряда крупных и известных американских компаний из группы сравнения. Впрочем, российские компании такой стратегией тоже не удивишь.
3. Стратегические выборы последовательны, но не основываются на понимании уникальных позиции и перспектив компании. Это типичная ситуация с формальной стратегией: вроде бы всё правильно, обоснованно, красиво, но при попытке реализовать её на практике всё получается по-другому. Компания упорно "не вписывается" в рамки заданных для нее стратегических планов.
4. Стратегические выборы последовательны и основываются на рациональном понимании уникальных позиций и перспектив компании. Это правильная стратегия компании, основанная на четких и обоснованных стратегических выкладках и прогнозах.
5. Стратегические выборы последовательны и основываются не только на рациональном понимании уникальных позиции и перспектив компании, но и на внутренней убежденности членов управленческой команды в их истинности. Это стратегия 5-го уровня, которую можно рассматривать как аналог "концепции ежа". Факт появления такой стратегии может быть описан как "картинка сложилась". И дальше уже остается только переходить к реализации с трудом обретенной, но простой и красивой истины "концепции ежа". В этом отношении на вопрос-сомнение "А стоит ли так упорно (напомню, что на выработку "концепции ежа" у компаний уходило в среднем 4 года) добиваться стратегического результата 5-го уровня?" следует ответить "Стоит".

**Подчеркнем здесь следующие моменты:**

- основным гарантом того, что "концепция ежа" в итоге будет выработана, является первое лицо компании, его непоколебимая решимость получить только безусловно истинный результат;
- обретение внутренней уверенности в истинности "концепции ежа" - ключевая предпосылка успешности всей ее последующей последовательной реализации (речь идет о заряде энергии для компании на 15-20 лет);

- "концепция ежа" - это скорее концепция концентрации (отказа от всего лишнего), нежели концепция расширения или роста;

Хотелось бы отметить еще один важный аспект стратегической особенности компаний, совершивших переход от хорошего к великому: по сути все они осуществляли предпринимательскую стратегию, которую отличает выработка и реализация собственной предпринимательской идеи. Хотя отнести, например, Gillette или Philip Morris к типичным предпринимательским структурам весьма сложно. Несolidно как-то, хотя и успешно.

Таким образом, стратегия, позволяющая достигнуть выдающихся результатов, отличается сочетанием простоты и качественно нового понимания пути развития компании. Тогда как обычно стратегия является сочетанием сложности и отсутствия качественно нового понимания пути развития компании.

### **Бизнес-модель: "уникальная" или уникальная?**

В исследовании Коллинза термин "бизнес-модель" не используется. Тем не менее, анализ приведенных в книге примеров дает серьезные основания утверждать, что изученные компании отличались от других компаний реализуемой бизнес-моделью. Например, что общего между сетью супермаркетов Kroger и сетью металлургических мини-заводов Nucor? Вероятно, в обоих случаях была реализована определенная бизнес-модель, причем посредством тиражирования ранее апробированного на практике формата. А Fannie Mae, например, существенно пересмотрела сложившийся на рынке подход к выдаче ипотечных кредитов. В результате была реализована новая для рынка бизнес-модель работы компании на массовом рынке, и компания вышла на новый широкий сегмент потенциальных получателей ипотечных кредитов. Российскую аналогию данной бизнес-модели можно найти в том, как работает на рынке банк "Русский стандарт".

Таким образом, "компании Коллинза" отличались не просто эффективной бизнес-моделью, а тем, что они создали и успешно реализовали на практике новые для своей отрасли, уникальные бизнес-модели.

Под бизнес-моделью здесь понимается принципиальная схема работы компании, описываемая сочетанием ряда параметров (размер, продуктово-рыночный портфель, организация производства и др.). Стоит подчеркнуть два важных момента:

- эффективность обеспечивается не за счет одного-двух ключевых параметров, а за счет четкого взаимного сочетания всех основных параметров бизнес-модели;
- речь идет скорее не о статической модели компании, а о динамической модели работы компании как "рабочего механизма".

Описанная Коллинзом особенность 11 отобранных компаний - выработка для оценки эффективности бизнеса собственного целевого экономического показателя - можно рассматривать именно как целевые показатели эффективности выработанной в компании бизнес-модели. Ориентация на выбранный целевой показатель позволяла не только иметь вполне конкретный критерий при принятии тех или иных управленческих решений, но и постоянно усиливать конкурентные преимущества, выраженные в данном показателе.

Таким образом, реализуемая бизнес-модель может рассматриваться как ядро и конкретный результат реализации "концепции ежа" в построении компании, последовательное применение (тиражирование) которого на практике во многом и обеспечивает долгосрочность высоких показателей компании.

Отметим, что выработка новой бизнес-модели своей компании становится приоритетной задачей для многих успешных российских компаний. Правда, пока что речь идет скорее о позиционировании своей компании по отношению к типовым бизнес-моделям в отрасли, а не о выработке новой для отрасли бизнес-модели. В результате руководители компаний приходят к пониманию ограничений и возможностей каждой из типовых бизнес-моделей, появляется логика развития своего бизнеса: если мы выбираем данную бизнес-модель, то нам необходимо создать то-то и отказаться от того-то, альтернативная же бизнес-модель весьма перспективна, но для ее реализации у нас недостаточно ни ресурсов, ни компетенций, и т.д. Такая самоидентификация весьма полезна, так как до сих пор даже для успешных российских компаний продолжает оставаться характерной ситуация героической попытки одновременной реализации в "уникальной" бизнес-модели элементов совершенно разных бизнес-моделей, в результате чего бездарно растрачиваются отнюдь не избыточные ресурсы.

Итак, создание эффективной, по возможности - уникальной для вашей отрасли бизнес-модели компании является существенной предпосылкой долгосрочности достижения компанией выдающихся результатов.

### **Ценности: заявляемые или разделяемые?**

В каждой из изученных компаний была своя система ценностей. Можно ли выделить ценность, разделяемую в каждой из этих компаний? Представляется, что в качестве такой ценности для них выступала сама компания.

"Фокус" в случае с компаниями, изученными группой Коллинза, состоит в том, что их управленческие команды изначально, не имея для этого каких-то особых оснований, относились к компании как ценности, потенциалу, который может быть реализован в великой компании. Роберт Адерс из Kroger: "У нас было сильное желание жить, осознание того, что мы - это компания Kroger, и что компания Kroger была задолго до того, как мы пришли, и останется надолго после того, как мы уйдем, и поэтому мы будем бороться за это". Не случайно, наверное, что руководители 10 из 11 компаний, добившихся выдающихся результатов, были назначены из числа сотрудников компаний, а не из приглашенных "звезд".

В связи с этим хочется отметить, что для российских управленцев куда более характерен прагматический подход к компании как к активу или стоимости, а не как к ценности. Подход вполне нормальный и обоснованный, но абсолютизация руководителем данного подхода приводит к потере у сотрудников ценности компании и ценности работы в ней. Многих ли воодушевит идея построить "великий актив"?

А вот что в свое время высказал по этому поводу Билл Хьюлетт (Hewlett-Packard): "Оглядываясь назад, я больше всего горжусь тем, что помог создать компанию, ценности, принципы и успех которой оказали огромное влияние на то, как управляют компаниями во всем мире". А одной из ключевых ценностей "Пути HP" является твердая вера в то, что прибыль не является конечной целью компании.

Понять данный подход помогает то, как сформулировал философию компании Merck в 1950 г. Джордж Мерк-второй: "Мы стараемся помнить, что лекарства производятся для пациентов. Не для прибыли. Прибыль последует. И если мы помним, она не заставит себя ждать. Чем лучше мы помним, тем больше она будет".

Вы считаете, что российские компании пока ещё далеки от применения такого подхода на практике? Тогда приведем высказывание Романа Котунова, Промышленная группа "РИЧЕЛ" (Челябинск) на конференции "Управление в России: менеджмент роста": "Сегодня говорилось, что прибыль - это верхушка того, к чему стремится организация. Я позволю себе с этим не согласиться. Потому что верхушка всего - это удовлетворенность клиента обслуживанием данной организации. Если клиент удовлетворен, то будет и прибыль, и все остальное".

Почему столько внимания уделено здесь пусть и важному, но всё же лишь одному из вопросов бизнес-идеологии? Потому, что это наиболее яркий и значимый пример того, как часто под видом бесспорной истины в сознание российских менеджеров активно внедряется бизнес-идеология, которая на западе отнюдь не считается бесспорной. О том, что требует самого серьезного осмысления ("Ради чего мы собрались в этой компании?"), предлагается не думать как о само собой разумеющемся ("Чтобы повысить стоимость компании, разумеется!").

Пожалуй, здесь очень кстати оказывается подход Коллинза "не важно, что составляет систему ценностей компании, важно, насколько вы верите в выбранную систему ценностей", который во многом снимает описанные противоречия. Отметим, впрочем, что руководители многих российских компаний придерживаются прямо противоположного подхода: "Не важно, разделяю ли я заявленные ценности компании, главное, чтобы они были правильными и "красивыми". Так и хочется сказать им: "Да будьте вы сами собой! Лучше заявить не самые "красивые" ценности, но в которые сам веришь, чем вывешивать лозунги, в которые не верит никто".

Таким образом, создание системы ценностей, разделяемой большинством сотрудников компании, является важной предпосылкой того, что они присоединятся к усилиям руководства по достижению выдающихся результатов.

### **Вместо заключения. Компания: правильная или выдающаяся?**

То что необходимо создавать именно выдающуюся компанию, отнюдь не очевидно. Аргумент "Сначала создайте нормальную, правильную компанию, а потом уже можете пытаться сделать из нее выдающуюся компанию" требует отдельного рассмотрения, особенно в отношении российских компаний.

С одной стороны, надо быть реалистами: да, большинство российских компаний всё ещё нуждаются в приведении в нормальное, вменяемое состояние. И "прыжок из феодализма в коммунизм" для таких компаний выглядит как очевидный авантюризм. С другой стороны, двигаясь по пути построения правильной компании, можно так никогда и не перейти к построению компании выдающейся: хотя то, что будет конкретно делаться в компании, каким бы путем она не пошла, процентов на 80 совпадет, логика движения по каждому из путей с каждым шагом будет всё более разной.

В чем заключается основное различие между двумя путями? В основу построения правильной компании закладываются некоторые нормативные представления о том, какой должна быть компания. Индивидуальные

особенности данной конкретной компании рассматриваются при этом как "отягчающие обстоятельства", которые надо, тем не менее, так встроить в общую систему, чтобы не вызвать в ней нарушений и противоречий.

В основу построения выдающейся компании закладываются вырабатываемые специально для нее представления ("концепция ежа") о том, какой должна стать именно эта компания. При этом подход к нормативным моделям и управленческим технологиям по-видимому может быть описан в рамках общего подхода выдающихся компаний к технологиям: они не следуют моде на технологии и не пытаются "угнаться за прогрессом", но становятся пионерами во внедрении тщательно выбранных технологий, согласующихся с их "концепцией ежа".

В заключение отметим, что и правильные, и выдающиеся компании в России являются прежде всего конструктивной альтернативой преобладающим пока что "неправильным" и посредственным компаниям.

В целом же обозначенные особенности управления компаниями, достигшими долгосрочных выдающихся результатов, хорошо укладываются в рамки предпринимательской модели бизнеса. В этом плане активно развивающиеся и не успевшие забюрократизироваться российские компании имеют хорошие шансы вступить в элитную группу выдающихся, а то и великих компаний.

## **Резюме**

1. "Ежи" полезны, хотя бы для поддержания видового разнообразия бизнес-системы. Однако, если Вы загорелись идеей выйти на долгую тропу "ежей", настойчиво рекомендую вначале внимательно посмотреть на себя в зеркало: возможно, Вы - не "ёж".
2. Создание новой для отрасли бизнес-модели - красивый и эффективный способ обеспечения долгосрочной конкурентоспособности своей компании. Однако, будьте готовы к тому, что Ваше творение может не вписаться в сложившуюся структуру работы (бизнес-модель) отрасли, и не привести к выдающимся результатам.
3. Не принимайте как бесспорное утверждение "старой" бизнес-идеологии, что главная цель компании - это прибыль (или стоимость).

Однако, не перестарайтесь и в его прогрессивном отрицании. Уместным будет напомнить, как применяется правило Коллинза "гениальность союза И" к данному вопросу: и принципы, и прибыль.