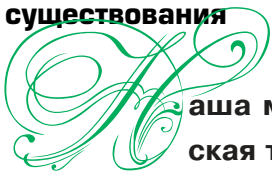


Все должно быть честно

С экспертом беседовал гл. редактор 

А. Гончаров

 Какова цель существования Вашей компании?

 Наша миссия – стратегическая трансформация среднего бизнеса через участие в советах директоров и помощь с привлечение ресурсов на развитие. Сама идея TopCEOTeam родилась в тот момент, когда я окончательно осознал, что в России нет реально работающего механизма, позволяющего стать драйвером развития для среднего бизнеса. За 25 лет карьеры я побывал на обеих сторонах баррикады: работал как вице-директор The Boston Consulting Group и частным образом с акционерами среднего сегмента в России, США и Гонконге, плюс сам выступал в роли заказчика услуг консультантов, будучи вице-президентом TNK-BP.

Не секрет, что люди, реально болеющие за судьбу бизнеса – это его акционеры. Именно они, а не менеджмент, заинтересованы в развитии,



Пётр Меберт

TopCEOTeam

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



причём – быстро. И это особенно чётко проявляется в сегменте среднего бизнеса.

У крупных компаний и госсектора свои требования к эффективности и источники конкурентного преимущества. Среднему же бизнесу, задавленному со всех сторон, часто не имеющему «подушки безопасности» и времени на раскачку, нужен результат здесь и сейчас.

Именно поэтому при всех его преимуществах обучение создателя компании или его топов в бизнес-школе, с отрывом от процессов – не всегда лучшая идея. Экспертная и управленческая поддержка, конкретные бизнес-навыки в острые для компании моменты требуются в режиме «срочно»: при реализации антикризисных программ, перед привлечением инвестиций, продажей актива или в период прорывного роста и развития. Где ее взять?

Классика жанра – привлечь консультантов. Увы или к счастью, на «Большую тройку» (McKinsey, The Bain, BCG) у среднего бизнеса просто нет денег. Да и нанимать топовые компании имеет смысл при обороте не менее 100 млрд.руб.

Дополнительный фактор – у консалтинга как явления есть ряд особенностей, которые в случае со средним бизнесом могут оборачиваться недостатками:

- Стратегию мало разработать, ее нужно реализовать. Самый выдающийся шедевр от McKinsey будет бесполезен в руках не особо опытных и квалифицированных менеджеров.

- Работать нужно не только с бизнесом, но и акционером и его топами. Если акционер зовёт консультантов по принципу «чтоб как у людей», либо не понимает, как они работают, либо изначально относится к ним с пренебрежением – деньги будут потрачены впустую. Должна быть глубокая внутренняя мотивация, потребность в изменениях, готовность слышать стороннюю оценку и учитывать ее. И часто создание стратегии оказывается равно перестройке мозга акционера – при условии, что он к этому готов.

- Консультанты бывают чрезмерно осторожны в оценке бизнеса и ситуации. Пресловутыми «областями развития» часто подменяются необходимые жесткие формулировки.

- Качество работы консультантов зависит от техзадания. А если того, кто на способен создать качественное ТЗ, нет внутри компании, и по ходу пьесы оно постоянно расширяется, что влечёт дополнительные расходы?

- Консультанты не особо спешат и перестраховываются.



И наконец, консультанты – вне бизнеса, у них нет реальных рычагов влияния на ситуацию. А главное – они не несут ответственности за результат реализации предложенной ими стратегии.

В общем, правильно «приготовить» консультанта, чтобы с удовольствием и пользой его «съесть» – само по себе непростая задача.

Я задумался: что может стать заменой консалтингу и возможна ли она в принципе? Основные требования сформулировал для себя так: должно быть честно, больно, быстро, с разделённой ответственностью и отсроченными платежами. И понятие «консультант» в этом случае однозначно и окончательно трансформируется в «партнёр».

Если вдаваться в подробности, я выделил бы следующие требования:

- Предельная честность. Никаких туманных формулировок – эффективные акционеры среднего бизнеса готовы к правде.

- Солидарная ответственность и отсроченные платежи. Самый эффективный инструмент на сегодня - членство в совете директоров (чуть хуже - экспертном или наблюдательном совете) с правом отслеживания выполнения поставленных задач и небольшим фик-

сированным вознаграждением. Более серьезные выплаты – из дополнительной прибыли, возникающей в результате конкретных действий. Идеальный вариант – доля в компании, от 5% до 20%.

Если работа ведётся по схеме долевого участия, то доля выплачивается только при достижении оговорённых показателей: успешной продаже бизнеса, привлечении крупного инвестора и проч. В этом случае партнёр кровно заинтересован в том, чтобы вложиться по максимуму, а акционер может быть уверен в том, что партнеру не все равно. Да, невероятно, но факт: если результата нет, партнёр получит «прожиточный минимум», покрывающий расходы на командировки.

- Быстрота и оперативность. Первичная диагностика бизнеса может (и должна!) занимать от двух-четырёх часов до трёх дней. Более того, она может быть сделана дистанционно, если акционер или его актив в отдалённом регионе или ему просто удобнее именно так. После этого – день на предприятии или в офисе в плотной связке с акционером и топами. Лишь после этого – решение о дальнейшей работе. Важно, что выбирает не только акционер! Мы тоже выбираем, с кем работать. И результат будет лишь там, где обе стороны действительно «захотят» друг друга, совпав в базовых взглядах на то, каким должен быть



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



эффективный бизнес и качественное взаимодействие.

- Работа шире ТЗ за те же деньги. Это важно, во-первых, потому, что не все способны сформировать грамотное ТЗ. А во-вторых, потому, что при выборе схемы солидарной ответственности нелепо торговаться в мелочах.

Эти мысли «зрели» в моей голове несколько лет. Окончательно они оформились летом 2018 года, когда я совершал прыжок с парашютом с высоты 4000 метров. Я вообще очень люблю экстремальные виды спорта: занимаюсь фрирайдом и хелискиингом (разновидность фрирайда, при которой к началу спуска лыжники добираются на вертолете – Ред.); не упускаю случая прыгнуть в пропасть с тарзанки и т.д.

Экстрим отлично прочищает мозг и за минуты позволяет мыслям и идеям, зревшим в голове долгое время, выйти на поверхность. Так вышло и на этот раз. 40 секунд свободного падения с высоты 4000 м – и идея оформилась окончательно, плюс я понял, кто поможет воплотить ее в жизнь – мои многочисленные знакомые из числа российских и зарубежных топ-менеджеров.

Ведь чтобы такой проект состоялся, команда должна состоять не просто из хороших специалистов. Нужны реаль-

но матёрые человечки, этакий бизнес-спецназ высшей квалификации, с руководящим опытом в крупнейших компаниях от 10-15 лет, причём каждый с углублённой специализацией: стратегии, привлечение инвестиций, M&A, маркетинг и брендинг, HR и др. Они уже много добились, им не нужно делать карьеру и зарабатывать здесь и сейчас. Они хотят интересных задач и готовы ждать долгосрочного результата.

Практически сразу я начал переговоры с такими людьми. Со многими мы были знакомы со времён работы в Оргкомитете Сочи-2014 (Пётр занимал пост вице-президента по стратегии – Ред.) Уже через три месяца у нас была вполне готовая и сыгранная команда. Это те, кто ранее занимал топовые позиции, от вице-президента и первого лица, крупнейших российских и международных компаний (ГК «Сбербанк», ТНК ВР, Газпром, Walt Disney, Philips, Gillette, Росатом, СТС, The Boston Consulting Group, ATKearny, Morgan Stanley, Merrill Lynch и др.) У всех есть не менее двух-трёх высших образований, из них одно-два – топовых мировых бизнес-школ (Wharton, Harvard, Kellogg, MIT, Insead и др.). Их совокупный опыт в бизнесе – более 150 лет, и это опыт реальных трансформаций, разработки стратегий, привлечения миллиардных инвестиций, знаковых M&A.

Мы сформировали стратегию развития компании и выделили следующие направления деятельности:

-TopCEODesk. Экспресс-диагностика бизнеса за 1-3 часа (да, это реально!), позволяющая выявить болевые точки. Это мы делаем бесплатно. И в большинстве случаев дистанционно.

-TopCEOCheck. Двухдневный мозговой штурм в офисе или на предприятии клиента при участии его топов. Это тоже бесплатно, за исключением компенсации наших расходов на перелёт и проживание. Мы, кстати, прекрасно летаем «Победой» и живём в бюджетных отелях.

После этого, если принимается решение о дальнейшей работе, совместно решается вопрос о форме участия в жизни компании, вырабатываются цели стратегического уровня (M&A, рост до определенных показателей, выход на те или иные рынки и т.д.), ставятся необходимые для их достижения задачи; при необходимости обучается или формируется команда топ-менеджеров; ведётся работа по личному развитию акционера и т.д.

Направлений может быть несколько: стратегия, планирование, продажи, маркетинг, финансы и инвестиции, управленческая отчетность, операционная деятельность, организационное

развитие, корпоративная культура, IT-процессы и др.

Если мы входим в совет директоров, работа строится в соответствии с традиционной схемой работы СД. Это формат TopCEOBoard. Здесь мы работаем до победы.

Сейчас члены TopCEOTeam входят в советы директоров более десяти компаний среднего бизнеса в России и за рубежом с совокупным оборотом около 100 млрд.руб. Большинство задач, которые мы поставили совместно с акционерами, имеют трёх-пятилетний горизонт.

***Пётр Меберт, управляющий партнёр TopCEOTeam**

Редактор: П. Кочетков
Организация, сопровождение
и согласование: А. Юрова
Эксклюзивно для

Приглашаю стать спикером, обратившись ко мне. Профессионально помогу выбрать тему, провести интервью, отредактировать и опубликовать в на сайте и в рассылках Ваш материал.

Алёна Юрова
почта: yurova.yr@yandex.ru
8 (985) 441-53-81 (WhatsApp)

