

СОДЕРЖАНИЕ

Предисловие к русскому изданию	7
Благодарности и предисловие	9
КЕЙС 1	
Лидерство в «МТС»: один день с Михаилом Шамолиным	13
КЕЙС 2	
Johnson & Johnson Россия: «Я выбрал свой путь»	31
КЕЙС 3	
Лидерство «Лаборатории Касперского»: на страже мира под огнем кибератак	49
КЕЙС 4	
Unilever Россия: HR на развивающемся рынке — ключевые вызовы и пути их преодоления	67
КЕЙС 5	
Leroy Merlin: от кадрового менеджмента к управлению талантами	83
КЕЙС 6	
Microsoft, проверка на прочность в России: управление успешным ростом	101
КЕЙС 7	
StepStone: лидерство со вкусом	127
КЕЙС 8	
Sun InBev: от пивоварения к обучению руководителей	145
КЕЙС 9	
International Paper: лицензия на лидерство	159
Приложения	171
Библиография	177

Предисловие к русскому изданию

Лидерство — неотъемлемая составляющая всего того, что собой представляет International Paper: как мы ведем бизнес, работаем с клиентами, взаимодействуем с партнерами, развиваем сотрудников. Лидерство является важным элементом нашей долгосрочной концепции развития, которая позволяет нам быть среди лучших и наиболее уважаемых компаний в мире. Более 100 лет International Paper является одной из ведущих компаний в лесной промышленности, использующей возобновляемые природные ресурсы для создания продуктов, которыми люди пользуются каждый день.

Модель лидерства International Paper — фундаментальная основа для всей компании. Такая модель является руководством для оценки и развития как личности, так и команды в целом. Основные принципы нашей модели лидерства едины для всех сотрудников компании и могут применяться на всех уровнях организации. Лидерство в International Paper не является производной от должности или роли в компании. Лидеры должны обладать сильным характером, непрерывно развивать свой потенциал и быть катализаторами для своей команды, чтобы воодушевлять сотрудников и достигать поставленных результатов.

Книга «Успех. Лидер. Действие» создавалась при участии профессоров СКОЛКОВО, компании International Paper и крупнейших лидеров бизнеса. В ней содержатся примеры — кейсы, основанные на передовой практике российского бизнеса, которые обеспечивают основу для дискуссий и обучения. Надеюсь, что книга вам понравится. Я бы хотел, чтобы это исследование помогло вам реализовать свой лидерский потенциал и поспособствовало формированию нового поколения лидеров.



*Марк Каттон,
председатель совета директоров,
главный исполнительный директор
International Paper*

Благодарности и предисловие

Благодарности

Мы благодарны топ-менеджерам, которые не только честно ответили на все наши вопросы, но и дали советы на основе собственного опыта. Во многих отношениях каждый из интервьюированных руководителей является по-своему мастером лидерства. Интервью, на которых основаны кейсы, стали для нас интересным и непростым испытанием¹.

Почему лидерам в России стоит читать эту книгу?

Лидерам в России сегодня нужно решать ряд задач совершенно особого свойства. Страна достигла переломного этапа в своем развитии и поиске новой идентичности. Как в государственном, так и в частном секторе должно прийти новое поколение смелых и изобретательных лидеров, которые и будут определять дальнейшую судьбу современной России.

Сложные и масштабные вызовы, с которыми сегодня сталкивается Россия, одновременно являются источником беспрецедентных возможностей. Чтобы вывести страну на путь прогресса, лидерам необходимо изобрести новые способы организации общества и управления людьми. В противном случае Россия, как и другие страны, в тот или иной момент

¹ Все описанные в книге события относятся к 2009 году.

оказавшиеся на перепутье общественного развития, рискует перейти в стадию регресса.

В этой книге содержится набор ситуационных исследований, связанных с лидерством в России. Из них читатели смогут почерпнуть необходимую информацию для того, чтобы эффективнее справляться с трудностями в процессе построения более сильного и успешного общества.

В основе идеи лежат одно исходное положение и три фундаментальные предпосылки.

Исходное положение

Для начала обратимся к вопросу о сущности лидерства, которым все еще задаются многие руководители: лидерами рождаются, или можно научиться быть сильным и эффективным лидером?

У нас есть на это простой ответ. Все ли могут стать лидерами? Здесь все зависит от единственного решающего фактора, а именно от корреляции между способностями индивидуума (практически каждый обладает какими-либо талантами) и требованиями той или иной ситуации. Это определяющий момент в том, что касается лидерства. В одной ситуации лидер может действовать исключительно эффективно, однако в другой эффективность может пропасть. Итак, вот исходное положение этой книги: «Да, мы все рождаемся лидерами, и да, каждый из нас учится и совершенствуется».

А вот три предпосылки.

1. Каждый способен учиться, меняться и расти.

Вполне справедливо утверждать, что чем моложе человек, тем легче ему меняться с психологической точки зрения, приобретать новые знания и навыки. При этом наш опыт в области развития лидерских качеств позволяет нам утверждать, что в определенный момент жизни человек должен выбрать, на что он будет тратить время в дальнейшем: концентрироваться на недостатках или развивать свои сильные стороны. Мы убеждены, что во многих организациях недостаткам уделяют чрезмерное внимание, в то время как сильные стороны людей остаются незадействованными.

2. У большинства из нас есть нереализованный потенциал.

Одна из характерных черт выдающегося лидера состоит в том, что он может помочь людям раскрыть потенциал, о котором они прежде не подозревали. Все выдающиеся лидеры — это умелые «активаторы» нереализованного потенциала.

Иными словами, мы богаче, чем думаем; на самом деле мы знаем больше, чем нам кажется, и мы лучше того мнения, которое о нас составляют окружающие. Для человека нет ничего более печального, чем осознать в конце жизни, что он так и не успел полноценно раскрыть свою подлинную сущность. Вместе с тем каждый должен сам регулярно проверять, в полной ли мере он использует собственный потенциал. Расширение своих возможностей и своего «Я» — это опыт, приносящий настоящее удовлетворение.

3. Знания, которые вы приобрели сегодня, устареют уже завтра. Учиться — это хорошо, но научиться учиться — еще лучше.

Развить лидерские качества может любой:

- *Практикуйте непрерывный самоанализ.* Кто я? Что мне хорошо удается, а что не совсем получается? Чем мне нравится заниматься?
- *Пробуйте новые способы мышления и поведения.* Могу ли я стать лучше, и если да, то как это сделать? Нужна ли мне помощь? Чего мне не хватает? Чему я могу научиться у других?
- *Меняйтесь и совершенствуйтесь.* Пробуйте себя в разных амплуа, двигайтесь вперед. Раскрывайте свой потенциал с удовольствием. Получайте практический опыт, который будет способствовать вашему профессиональному росту.
- *Извлекайте уроки из собственного опыта.* Используйте опыт, чтобы не изобретать велосипед заново каждый раз. Осваивайте свое новое «Я» и будьте готовы меняться дальше.

Цель книги

Мы предлагаем читателю любопытные наблюдения, почерпнутые из практического опыта руководящей работы в России, чтобы таким образом натолкнуть его на размышления о собственных лидерских установках и особенностях поведения.

Это — книга «а-ля карт» в том смысле, что каждый читатель самостоятельно решает, какие из примеров могут быть полезны для его личного развития как лидера.

Особую признательность нам бы хотелось выразить российскому представительству компании International Paper — партнеру издания данной книги, в частности его руководству, которое является одним из ярких примеров эффективного лидерства и задает высокую планку в развитии корпоративной культуры.

*Пьер Касс, профессор по лидерству,
и Эон Банахан, приглашенный профессор,
Московская школа управления СКОЛКОВО*

КЕЙС 1

Лидерство в «МТС»: один день с Михаилом Шамолиным

Сергей знал: будучи яркой личностью, Михаил умеет произвести впечатление. У М. Шамолина сложилась репутация лидера, не вписывающегося в стандарты. Он был из новой плеяды российских корпоративных лидеров: сильный, предприимчивый, из тех, кто любит побеждать. Еще утром Сергей знал об этом только из прессы, а теперь испытал на собственном опыте. Ну и день! По дороге домой Сергей задал себе простой вопрос: а хотел бы он работать на лидера вроде Михаила Шамолина?

Возможность встречи

Прохладным утром понедельника 30 марта 2009 года Сергей Кузнецов ехал в штаб-квартиру российского мобильного оператора «МТС». Ровно в 7:30 ему нужно было быть в кабинете генерального директора Михаила Шамолина. Опаздывать нельзя.

«Проходите, присаживайтесь, — сказал Михаил, указывая на черный кожаный стул в углу. — Кофе? — спросил он, быстро подходя к столу, на котором рядом с кофемашиной аккуратно стояли чашки. «Да, пожалуйста», — ответил Сергей, оглядывая комнату. Предстоящий день волновал и немного пугал его.

Шел последний семестр обучения Сергея в Московской школе управления СКОЛКОВО, и он работал над итоговым проектом, посвященном теме лидерства. Задание предполагало определить сильного лидера, у которого можно учиться: для Сергея это должно было стать частью стратегии

личного профессионального роста. В качестве примера для подражания Сергей выбрал Михаила Шамолина, так как у него была репутация молодого руководителя высокого уровня, сумевшего резко изменить одну из лидирующих компаний России. Его уважали за то, как «МТС» прогрессировала под его управлением. Сергей написал Михаилу письмо с просьбой об интервью и получил согласие. Но удивительнее всего было то, что Михаил Шамолин предложил Сергею лично поучаствовать в событиях своего рабочего дня, который как раз начинался.

— Дел сегодня будет много, надеюсь, вы справитесь, — сказал директор, протягивая Сергею чашку кофе. — Минут через 30 у нас совещание руководства, а потом на другом конце города встреча с аналитиками. Она будет непростой, сами увидите.

Сергей был искренне благодарен за такую возможность. Он нервничал, но с нетерпением ждал, что произойдет.

— Ну что же, Сергей, расскажите вкратце о себе, — попросил Михаил. — У нас еще есть время до первой встречи.
— Я родился и вырос здесь, в Москве, получил инженерное образование, немного поработал в технологической компании, а потом решил получить MBA.
— Это мне нравится, — ответил директор. — Хорошее образование всегда полезно для будущей карьеры. А когда получите магистерскую степень, что планируете делать?
— Надеюсь найти менеджерскую позицию в компании вроде «МТС», — ответил Сергей.
— Правильно, всегда стремитесь к вершинам, — улыбнулся Михаил. — Пока мы не начали работать, есть какие-то вопросы?
— Я хотел бы узнать немного о вас и о том, как вы стали генеральным директором «МТС».

Михаил с удовольствием предоставил юному магистранту возможность наблюдать день из жизни корпоративного руководителя. «МТС»¹ — это динамичная компания очень динамичного сектора, и Михаилу хотелось внести свой вклад в становление нового поколения лидеров бизнеса в России.

¹ См. www.mtsgsm.com

Взгляд в прошлое

Итак, Михаил Шамолин, генеральный директор «МТС», описал то, что происходило с ним в последние годы. Он пришел в «МТС» в конце лета 2005 года без какого-либо опыта в сфере мобильной телефонии и стал заместителем директора по продажам. До этого шесть лет работал в McKinsey Consulting и год — на руководящей должности в другой российской компании, пока не появилась возможность присоединиться к команде «МТС».

— Невероятно: вы пришли в компанию, ничего не зная о специфике ее бизнеса», — покачал головой Сергей. «Ну, я много знал о бизнесе и мало о мобильной телефонии. Конечно, я изучил вопрос заранее, а чему-то научился еще во время работы в McKinsey, — ответил Михаил.

Затем генеральный директор кратко рассказал Сергею об истории «МТС». Компанию основали в 1993 году, и она первой получила лицензию на работу с GSM. Ранее технология GSM не была доступна для коммерческих целей, а применялась только военными и гражданской авиацией. Мобильные операторы не могли использовать частотную систему GSM. Тем не менее группа ученых при государственной поддержке начала работу над тем, чтобы разделить спектр частот и открыть его для бизнеса. Для развития стандарта GSM в России и была создана компания «МТС».

В начале 1990-х лидером рынка была компания «ВымпелКом»¹ с брендом «Билайн». Они использовали технологию под названием DAMPS, работавшую на других частотах и, соответственно, не запрещенную. Однако акционеры «МТС» понимали, что GSM — стандарт, распространенный в Европе, — ключ к будущему успеху. Они осознавали, насколько важна для бизнес-клиентов возможность роуминга в системе, принятой большинством стран. Как выяснилось позже, это был разумный ход: довольно быстро «МТС» потеснила «ВымпелКом» с позиции лидера рынка мобильной телефонии в России. Поначалу в стране мобильная связь была доступна только состоятельным или корпоративным клиентам. Сам телефон был дорогим, а стоимость его использования — недоступной для большинства людей. В то время средний доход россиянина составлял около 300–400 долларов в месяц, и на оплату услуг мобильной телефонии этого не хватало.

«МТС» быстро захватила корпоративных клиентов — технология GSM лучше подходила тем, кто пользовался роумингом. У «МТС» появилась

¹ См. www.vimpelcom.com

мощная база, а так как компания стала использовать эту технологию первой, они получили лучший диапазон частот. «Билайн» и «МегаФон»¹ пришли на рынок GSM уже позже.

- Было очевидно, что стандарт GSM станет общим... — сказал Сергей.
- Те годы в России, как и везде, были насыщены событиями, а рынок мобильной связи только делал первые шаги, — пояснил Михаил. — Сейчас достоинства GSM кажутся очевидными, но тогда все было не столь однозначно.

Среди первых инвесторов были Siemens (предоставившая технологию), Deutsche Telekom (наработки), МГТС (доступ к рынку) и несколько других. В 1996 году большинство акций выкупил Владимир Евтушенков — один из лидеров российского бизнеса. Сегодня господин Евтушенков владеет 51% «МТС» через компанию АФК «Система». Остальные акции компании с 2000 года торгуются на Нью-Йоркской фондовой бирже.

Лидер в действии

- Встреча начинается, нам пора, — сказал Михаил, поднимаясь.

Сергей схватил свой ноутбук и поспешил за Михаилом. Через пару минут они сидели в комнате для совещаний вместе с остальным руководством компании. Михаил и его коллеги прошлись по основным показателям отчетности. Сергей внимательно слушал — он находился на совещании исключительно в роли наблюдателя. Временами он не до конца понимал, о чем речь, но было совершенно понятно, что генеральный директор намерен продолжать натиск. Последние 10 лет компания росла примерно на 25% ежегодно, но экономический климат ухудшился, и команда руководителей ожидала замедления роста. Вопрос был в том, как лучше всего с ним справиться.

Сергей слушал, как руководители отделов говорили о серьезнейших проблемах, стоящих перед компанией. За последний год он прочитал множество кейсов и всегда старался представить, каково это — управлять большой компанией. Теперь Сергей получил представление о сложностях,

¹ См www.eng.megafon.ru

с которыми сталкиваются корпоративные лидеры во время общей неуверенности и кризиса. Ситуация, в которой оказалась компания, была очевидно непредсказуемой.

Обсуждали девальвацию, которая до того момента была лишь словом, то и дело мелькавшим в газетах. Но теперь Сергей начал осознавать ее реальный эффект. Проблема состояла в том, что никто не знал, когда и какой силы будет девальвация рубля. Вслушиваясь в дискуссию, Сергей понимал причину, по которой эта тема стала столь важной: доходы компании и большая часть ее операционных издержек были рублевыми, а кредиты и инвестиции — долларовыми. Руководители говорили о том, что, инвестируя в инфраструктуру, «МТС» большей частью делала закупки у крупных производителей вроде Sony-Ericsson, Nokia или Siemens. Компании требовалось платить по долгам в долларах и евро, вот почему столь остро встала проблема девальвации рубля.

Учитывая динамику рынка, Сергей понял, что «МТС» шла примерно тем же путем, что и ее конкуренты. Все три основных игрока устойчиво росли вместе с массовым рынком. В России экономический кризис пока еще не затронул простых людей. Пострадали бизнес и индустрия, в этих секторах рост замедлился весьма драматично. В отраслях вроде нефтяной или горнодобывающей люди теряли работы, но пока еще не в таких масштабах, чтобы это вызвало общественное беспокойство.

Пока команда руководителей обсуждала эффект от экономического спада, Сергей также понял, что в определенной степени «МТС» может пострадать от кризиса сильнее, чем конкуренты, так как у компании больше корпоративных клиентов, оказавшихся теперь в очень непростой ситуации. Крупные корпорации испытывали проблемы с доходами, а потому сокращали расходы и/или задерживали оплату счетов. Так что в корпоративном сегменте ситуация была гораздо сложнее, чем на массовом рынке, где траты на мобильную связь стали настолько неотъемлемой частью регулярных расходов потребителей, что им уже трудно было бы отказаться от телефонов. Очевидно, что в массовом сегменте кризис еще не был столь явным.

Подводя итог дискуссии, Михаил озвучил несколько ключевых положений:

- Итак, если у нас девальвация и/или быстрый рост безработицы, это затронет массового потребителя. Вопрос в том, насколько это повлияет на отношение людей к мобильной телефонии. Думаю, повлияет несильно, но люди явно будут искать лучшие предложения. Чтобы оставаться конкурентоспособными, мы должны предложить людям те цены, которые они смогут себе позволить. А чтобы предложить привлекательные цены, нам придется стать эффективнее. Нужно быть экономнее в ведении бизнеса.

Генеральный директор вместе со своим спутником вернулся в кабинет. Он бросил на стол папку, собрал несколько других и направился к выходу.

- Пойдемте, Сергей, не отставайте, — сказал он собиравшемуся присесть студенту. — Встреча с аналитиками через 30 минут, а ехать через весь город. Машина уже ждет. Сергею пришлось бежать, чтобы не отстать от Михаила. Они вышли из здания, сели в машину, и автомобиль влился в московский трафик.
- Ну, что думаете? — спросил Михаил, пока они устраивались на заднем сиденье.
- Честно говоря, я немного озадачен, — признался Сергей. — В смысле, компания показывает сумасшедший рост, но все чрезвычайно волнуются.
- Дорогой друг, — начал генеральный директор. — Вы не понимаете, что руководить компанией вроде «МТС» — это как управлять супертанкером в сложной ситуации. Когда капитан танкера решает по какой-либо причине изменить курс, эффект от его решения появится только через некоторое время. Это значит, что ему нужно планировать свои действия заранее. Отчасти так же обстоят дела и с «МТС». И сейчас нам нужно как-то ускорить управляемость танкера.

Встреча с действительностью

Пока они пробирались через московские пробки, Михаил объяснил, что именно произошло, когда он встал за штурвал «МТС». Тогда, в 2005-м, этот медленный танкер было необходимо развернуть. В противном случае он рисковал пойти ко дну.

Уже к 2002–2003 годам, когда компания стала завоевывать позиции на массовом рынке мобильной связи, она оказалась не готовой к рыночной борьбе так, как ее конкуренты. Ранее «МТС» полагалась на качество услуг и покрытие, но, когда выходишь на массовый рынок, этого недостаточно — для успеха нужно знать куда больше. Пусть у «Билайна» и «МегаФона» был минимум корпоративных пользователей, но они выигрывали в ценах, маркетинге, распространении и прочем. К 2005 году стало очевидно: «МТС» теряет долю на рынке. Хотя все цифры были в порядке, «МТС» становилась менее конкурентоспособной. Михаил объяснил:

— Я понял, что наши цены были примерно на 20% выше среднего показателя по рынку. В то время руководство считало, что, раз «МТС» предоставляет лучшее качество связи и большую зону покрытия, у нее есть основания высоко оценивать свои услуги. Конечно, с корпоративными клиентами это может работать, но в массовом сегменте рынка люди в первую очередь смотрят на цену.

Сергей внимательно слушал рассказ генерального директора о том, с какими сложностями он столкнулся, когда пришел в компанию. Его новое окружение оказалось довольно косным и в некоторой степени самодовольным. Михаил продолжил:

— Снизить цены было затруднительно, потому что в результате вырос бы трафик, а это в свою очередь повлияло на качество. Система распространения услуг тоже выглядела плачевно, и для максимально успешного развития «МТС» она не подходила. На самом деле «МТС» просто не понимала, как действовать на массовом рынке.

Машина маневрировала в плотном потоке, и водитель сигналил, чтобы предупредить окружающих. Удивительно, как на московских улицах не происходит гораздо большего количества аварий! Казалось, вокруг царит абсолютный хаос, но автомобили продолжали двигаться в нужных им направлениях.

— Звучит практически безнадежно, — сказал Сергей. — Как же вы справились?

Организация ради успеха

Михаил Шамолин объяснил, что одной из главных проблем являлась структура компании. «МТС» была функциональной организацией, не приспособленной для того, чтобы динамично направлять усилия и ресурсы туда, где это сработало бы наиболее эффективно. Структура оправдывала себя только при условии стабильной деятельности всех подразделений и уже сложившегося цельного рынка.

— Итак, первым делом я назначил команды в регионах ответственными за региональные показатели. Я хотел, чтобы местные команды по продажам могли принимать решения на своем уровне. Когда я пришел в компанию, этого не было. Традиционно все решения принимало высшее руководство, так что компания была очень неповоротливой. Но когда мы дали местному начальству больше контроля над прибылью и расходами, они стали проявлять инициативу.

Другой сложностью, как объяснил генеральный директор, было понижение цены на 20%.

- Мы вывели идею на рынок и стали постепенно завоевывать позиции, но это было только начало. Мы боролись за то, чтобы танкер повернул в нужном направлении. Прошло какое-то время между тем моментом, когда решение было принято, и тем, когда появились первые результаты.
- Но всем было очевидно, что для успеха на массовом рынке компании нужны понижение цен и реорганизация...
- Знали бы вы, какое сопротивление встретили перемены, особенно в верхах, — ответил Михаил, улыбаясь наивности суждения Сергея. — С президентом «МТС» того периода удалось добиться лишь частичных перемен.

Михаил объяснил, что только после смены президента ему удалось убедить нового главу компании кардинально поменять организацию. Трудно было склонить к переменам вице-президентов, ведь власть переходила от них к Михаилу. Но, хотя политически это было трудно, именно так и следовало поступить. По итогам реорганизации центр нес ответственность за стратегию, структуру, а отдельные бизнес-единицы отвечали за прибыли и убытки. Система управления стала в целом гораздо прозрачнее — появилось понимание, кто за что отвечает.

Встреча с аналитиками

Генеральный директор вышел на сцену, чтобы обратиться к аналитикам, собравшимся на слушание его доклада. Это была плановая встреча в отеле Hyatt в центре Москвы, на которую пригласили бизнес-прессу, включая радио

и телевидение. Сергей был впечатлен окружавшей его энергетикой и всеобщим интересом. Работа генерального директора «МТС», очевидно, требовала мастерства и выдержки, чтобы справляться с большим давлением.

Михаил Шамолин ввел присутствующих в курс дела относительно показателей компании и ответил на несколько вопросов об экономическом кризисе. Потом один из журналистов спросил: «Каким вы видите будущее “МТС”?»

Сергей внимательно следил за тем, как генеральный директор отвечает на вопрос: уверенно и без колебаний. «Должно быть, он к этому привык», — подумал Сергей.

— «МТС» продолжит фокусироваться на мобильной телефонии и будет меняться вместе с жизнью людей. Сегодня люди не могут представить жизни без мобильного телефона, и то же самое произойдет с мобильным Интернетом. Я позабочусь о том, чтобы «МТС» оставалась на гребне волны.

По всему залу поднялись руки, и Михаил продолжил отвечать на вопросы. Сергей видел, что больше всего это похоже на выступление перед толпой людей, каждый из которых кидает в тебя мяч. Все мячи нужно поймать, нельзя уронить ни одного. Вот это было давление! Михаил, впрочем, не был напряжен: просто шел очередной день его жизни корпоративного лидера. Затем прозвучал новый вопрос: «Что насчет международной экспансии?»

— Мы считаем, что много потерь происходит из-за экспансии, основанной только на уверенности, что мощь зависит от размеров. Да, мы думаем о том, как приложить наши умения за границей. Приход в развивающиеся страны в определенных ситуациях может быть перспективным, но вступить в эту игру непросто.

Пока Михаил принимал «мячи» и мастерски бросал их обратно, Сергей размышлял над тем, сможет ли он когда-нибудь так же умело жонглировать вопросами. Как руководитель, вы должны уметь ответить на любой вопрос и сделать это без малейших признаков сомнения или волнения. Причем некоторые вопросы могут быть весьма личными.

— Вы действительно думаете, что ваша нынешняя команда справится с новыми вызовами?
— У меня сильная команда, которую я сам собрал, когда возглавлял российское бизнес-подразделение. Мои люди — лучшие, они из России, и я ими горжусь, — парировал Михаил Шамолин.

Встреча продолжалась пару часов, и когда все закончилось, директор собрал свои бумаги и быстро двинулся к выходу. По пути он пожал несколько рук, но было видно, что он торопится. Сергеем опять пришлось бежать, чтобы успеть за ним. Наконец они вышли из отеля, сели в машину и вновь окунулись в московский трафик.

- Ну, Сергей, все еще хотите быть корпоративным лидером? — спросил генеральный директор.
- Не уверен, — ответил Сергей. — Это было сурово. Как вы справляетесь?
- К этому привыкаешь. Важно сохранять спокойствие, никто не должен подумать, что ты не уверен в себе. Чтобы заставить других поверить в тебя, нужно верить в себя самому, иначе рынок может отреагировать не самым благоприятным образом. Это один из серьезных вызовов в управлении публичной компанией.

Пока они возвращались в штаб-квартиру «МТС», Сергей вспоминал то, о чем они говорили на пути в отель:

- Когда вы проводили аналогию с танкером, вы упоминали сопротивление внутри компании. А рынок сопротивлялся? Звучали ли скептические суждения аналитиков?
- Еще бы! Но все это происходило потому, что нам фактически пришлось создать бренд заново.

Шамолин объяснил, что в 2005–2006 годах бренд пребывал в плохом состоянии, ведь по существу у компании было два бренда: «МТС» и «Джинс». «Джинс» был попыткой запустить более дешевые услуги «МТС» для массового рынка. Тогда это казалось разумным предложением, но быстро выяснилось: проблема на массовом рынке заключалась не в потребности в новом бренде, а в цене и распространении услуг. Введение нового бренда не принесло пользы. Напротив, в двух брендах люди путались, так что от «Джинс» пришлось избавиться, сосредоточившись на «МТС». Уничтожить бренд «Джинс» было нелегко, но факты говорили сами за себя: он плохо влиял на бренд «МТС», люди просто не понимали, зачем «МТС» запустил «Джинс». И Михаил пояснил:

- Видите ли, рынок не любит неясностей. Люди любят видеть четкую цель, ясные перспективы и осмысленные стратегии.

Также Михаил рассказал о том, что «МТС», избавившись от «Джинс», занялась ребрендингом — созданием нового логотипа, новых цветов, нового образа и ощущения. Но и это оказалось непростой задачей, потому что

тогда же, в 2005-м, главный конкурент компании, «Билайн», представил логотип с черными и желтыми полосами. Используя эти цвета, они добились мощнейшей узнаваемости бренда. Где бы вы ни были, вы всюду натыкались на черно-желтые предметы и сразу узнавали бренд. Компания агрессивно и успешно продвигала свой бренд с помощью цветов. Для «МТС» это создало проблему, так как уже нельзя было использовать тот же подход и выделиться за счет цветовой комбинации.

— И мы решили сыграть на форме, — объяснил Михаил. — Я всегда поддерживал идею формы, имеющей значение для людей. Мы выбрали яйцо, имея в виду, что из яйца появляются хорошие вещи. Яйцо — начало всего, и это простой символ. Мы провели тесты и получили 90% узнаваемости бренда за три недели до его запуска. Такую форму легко узнать.

Конец дня

Машина остановилась возле штаб-квартиры «МТС», Михаил направился внутрь через главные двери, а Сергей уже привычно едва поспевал вслед. В лифте Михаил сказал, что готов уделить ему последние 30 минут перед тем, как им придется распрощаться. И в кабинете за чашкой кофе Сергей захотел узнать больше о личном стиле генерального директора:

— Как бы вы описали свой стиль руководства?
 — Мой стиль интенсивный. Я не люблю проигрывать и прилагаю много усилий, чтобы заставить людей выкладываться целиком. Лидерство означает создание хорошей команды. Необходимо поместить правильных людей в правильные места, чтобы танкер можно было направить верным курсом.
 — Но откуда вы знаете, какой курс верный? — спросил Сергей.
 — Нужно понимать, что именно воодушевляет людей. Можно найти человека, который ненавидит чистить ботинки, но обожает мыть окна. Для нас с вами это примерно одно и то же, но для конкретного человека разница огромна. Если тщательно не подбирать людей, подходящих для определенной работы, то не стоит ожидать прогресса. Помимо этого, нужно ставить ясные и не противоречащие друг другу задачи. Нельзя призывать людей проявлять инициативу, а потом наказывать их за это.

Сергей поблагодарил Михаила Шамолина за то, что он разделил со студентом большую часть своего дня и тем самым помог ему в выполнении учебного задания. Они пожали руки, и Михаил смотрел, как исчезает за дверями лифта его гость. Вернувшись за свой рабочий стол, Михаил подумал о том, какое впечатление он произвел на этого магистранта. Он надеялся, что не запугал студента, так как был уверен: России нужны люди вроде Сергея, которые построят новые организации и добьются успеха в будущем. День получился интересным, хотя во многом он был вполне типичным. Перебирая в голове недавние события, Михаил задал себе простой вопрос: какой урок я могу извлечь из этого дня?

Мобильные операторы



Биография Михаила Шамолина

Михаил Шамолин стал президентом и генеральным директором «МТС» в мае 2008 года. До этого, с августа 2006-го, он занимал пост вице-президента, главы российского отделения «МТС». В этой должности господин Шамолин управлял самым крупным бизнесом «МТС», представляющим приблизительно 75% стоимости компании. За время работы Шамолина доходы выросли на 67% и заметно увеличилась эффективность работы. В период руководства Шамолина устойчиво росло потребление услуг голосовой связи, были задействованы дополнительные услуги. Вместе эти факторы привели к более чем 50%-ному повышению средней выручки на пользователя. Михаил Шамолин пришел в «МТС» в июле 2005 года на должность вице-президента по продажам и абонентскому обслуживанию. Член совета директоров «МТС» с октября 2008 года.

До начала работы в «МТС», с 1998 по 2004 год, Шамолин работал в McKinsey & Co. В 2004–2005 годах — в Interpipe Corp. (Украина) директором подразделения железных сплавов.

Михаил Шамолин — выпускник Российской академии государственной службы при Президенте Российской Федерации 1993 года. В 1996–1997 годах учился в Уортонской школе бизнеса, где окончил курс финансов и управления для топ-менеджеров.

10 марта 2011 года Михаил Шамолин был назначен на должность президента ОАО АФК «Система».

Методические рекомендации к кейсу

Вступление

Кейс «МТС» состоит из двух ключевых компонентов:

1. Сам кейс с некоторыми важными гиперссылками для лучшей подготовки к обсуждению.
2. Методические рекомендации с рядом советов по использованию кейса, включая список того, чему он должен научить.

Основные темы

Этот кейс задуман в качестве иллюстрации лидерства в действии в очень динамичном секторе российского рынка, который быстро растет даже под давлением, вызванным неупорядоченной глобальной экономической ситуацией.

Кейс сосредоточен на следующих ключевых темах:

- Вызовы, с которыми сталкивается лидер в условиях неясности и нестабильности.
- Лидерство в условиях коренных перемен и подготовка к будущему.
- Успешные стили и тактики поведения лидера при работе в ситуации высокого риска и неопределенности.
- Обучение через наблюдение за работой лидера высшего звена.

Кейс также демонстрирует ключевые вызовы в контексте:

- управления частной корпорацией в России;
- лидерства в бизнесе мобильной телефонии, очень динамичном секторе рынка.

Описание кейса

Сценарий кейса описывает корпоративного лидера высшего звена Михаила Шамолина, генерального директора российского мобильного оператора «МТС». Михаил олицетворяет новый тип российских корпоративных лидеров, движимых идеей успеха — как своей компании, так и своей страны на мировом рынке.

Михаил Шамолин стремится внести вклад в развитие нового поколения корпоративных лидеров в России, поэтому он разрешает молодому магистранту бизнес-школы сопровождать его в течение дня. Он хочет показать студенту, каково это — быть лидером высокого уровня в условиях сегодняшнего рынка.

Решение генерального директора говорит о его смелости, так как экономическая ситуация остается непростой, и компания столкнулась со значительными трудностями. К тому же Михаил стал генеральным директором «МТС» не так давно.

Молодой студент, изучавший лидерство на университетской скамье, в течение одного дня понимает, что такое лидерство на практике. Исходя из этого опыта, он может начать определять для себя ключевые навыки и стратегии поведения, которые необходимы для успеха. Самому же генеральному директору этот опыт дает возможность обдумать, чем именно лидерство является для него и что он способен делать лучше.

Образовательные задачи

Участники критического обсуждения кейса получают возможность:

- исследовать суть лидерства в условиях коренных изменений, провести анализ лучших стратегий поведения лидера;
- научиться точно определять критерии соответствия действий лидера и встающих перед ним задач;
- определить новые тренды мобильной телефонии в России, а также реакцию, которую корпоративные лидеры могут и должны проявлять в соответствии с этими тенденциями.

Вопросы к кейсу

Нижеследующие вопросы призваны помочь участнику дискуссии в изучении кейса. При подготовке рекомендуется сконцентрироваться не более чем на трех пунктах.

1. Хотели бы вы (участник дискуссии) работать на такого лидера, как Михаил Шамолин? Если да, то почему? Если нет, то почему?
2. Что бы вы назвали в качестве основных сильных и слабых сторон Михаила Шамолина как лидера?
3. Что вы думаете о приеме, использованном Сергеем, — наблюдение в течение дня? Может ли такой прием сработать в вашей организации?
4. Что должен был извлечь из происшедшего Сергей? Что Сергей может посоветовать Михаилу для улучшения его лидерских качеств?
5. Что Сергей мог вынести для себя благодаря присутствию на совещании высших менеджеров?
6. Можете ли вы определить основные сложности, с которыми столкнулась «МТС» на российском рынке мобильной связи в 2009 году?
7. Назовите несколько основных лидерских навыков, которые необходимы, чтобы «развернуть танкер» и справляться с резкими переменами.
8. На чем, с вашей точки зрения (принимая во внимание встречу с аналитиками), должен сосредоточиться Михаил, чтобы в будущем «МТС» стала еще успешнее?

Методики обучения

Есть много способов изучения этого кейса. Вот три возможных сценария.

Сценарий 1	Разделиться на подгруппы. Каждая группа должна сосредоточиться на трех вопросах. Свои выводы предстоит озвучить во время общего обсуждения. Модератор попросит каждую группу высказаться по поводу каждого выступления, охарактеризовав и результат работы, и форму его подачи
Сценарий 2	Модератор раздает подгруппам вопросы, но показывает интервью с Михаилом до начала подготовки. Общее обсуждение превращается в открытую дискуссию по заданным вопросам, участники в конце дают заключение о полученных уроках

Сценарий 3	Модератор задает вопросы и разбивает подгруппы так, чтобы половина каждой подгруппы отвечала на вопросы с позиции Михаила, а половина — с позиции Сергея. Обсуждение проходит в противостоянии двух взглядов на одну и ту же ситуацию
-------------------	---

ЧЕМУ УЧИТ КЕЙС

Участник обсуждения, анализирующий кейс «МТС», может сделать как минимум 10 важных выводов:

1. Наблюдение за работой лидера — очень эффективный способ обучиться лидерству в действии.
2. Лидерство в условиях резких перемен требует ясного видения ситуации, прямых коммуникаций и быстрых действий.
3. Уверенность в себе, пока она остается в разумных пределах, является ключевым фактором успеха.
4. Лидер должен уметь время от времени критически оценивать себя и учиться на собственном опыте.
5. Следует не бояться выносить собственные суждения и мудро вести политическую игру.
6. Бизнес мобильной связи быстро меняется и требует постоянных инноваций.
7. Лидер должен постоянно адаптировать свой образ мышления и поведение, учитывая меняющиеся обстоятельства. То, что приносило успех вчера, не обязательно поможет завтра.
8. Лидерство в предпринимательстве состоит из двух основных компонентов: воображение и энергия.
9. В бизнесе мобильной связи важно сохранять преимущественную позицию.
10. Слова лидера не должны расходиться с делом, он должен быть примером для подражания.

КЕЙС 2

Johnson & Johnson Россия: «Я выбрал свой путь»

Профессор Черенков вышел из конференц-зала подышать свежим воздухом. В этот раз, в июне 2009 года, конференция по лидерству выдалась увлекательной, на нее приехало рекордное число участников. «Неудивительно, — подумал профессор, — что в атмосфере общей неуверенности и экономического кризиса тема лидерства интересует людей в первую очередь». Доклады делали и ученые, и люди с практическим опытом. Все доклады были интересными, но один заметно выделялся. Это было выступление Армана Воскерчяна, генерального директора российского подразделения Johnson & Johnson.

Очевидно, Арман Воскерчян отлично разбирался в ситуации кризиса: он четко описал действия, с помощью которых лидер справляется со сложными вызовами разностороннего и динамичного рынка. Но его слова наталкивали на размышления. Глядя на озеро возле конференц-центра, профессор Черенков вспомнил слова, сказанные Воскерчяном в начале выступления: «Российскому бизнесу не привыкать к кризисам, но в этот раз, в 2009-м, все не так страшно, как в начале 1990-х. Будучи бизнес-лидером в России, я даже рад кризису — он высвечивает реальную ситуацию. В своем роде он даже полезен для российского рынка. Люди яснее проявляют свои качества; бизнес становится прозрачнее, ошибки — заметнее».

Такой подход произвел на профессора Черенкова впечатление. Взгляды Армана Воскерчяна отличались от позиции других докладчиков, которые сосредоточились на отрицательных сторонах кризиса. Бизнес был в плохом состоянии, и пик кризиса еще предстоял. Разумеется, тяжелые времена не нравятся никому, но профессор Черенков был согласен с главой российского отделения J&J: кризис может стать и катализатором, дать столь необходимый толчок к переменам. Воскерчян в своем докладе пошел еще дальше: «Настало время по-новому взглянуть на прошлое и строить амбициозные планы на будущее, основывать компании, оказывающие

реальные услуги, создавать сильную продуктивную экономику. Это время для мобилизации, креативности и инноваций».

Профессору Черенкову понравилась искренность выступления Воскерчяна. Генеральный директор не побоялся признать: да, он совершал ошибки. Тем не менее он мужественно справлялся со своими неудачами и всегда искал способы превратить их в новые возможности. Теперь, опять столкнувшись с кризисом, он встал перед, казалось, бесконечным списком вопросов. Некоторые из них Воскерчян показал на экране: «Как узнать, какой шаг будет правильным в такие времена? Как найти способ удержать людей и убедить их бороться с трудностями вместе? Какими словами удержать партнеров?» Ответ господина Воскерчяна на все эти вопросы был прямым и ясным: «Не знаю!» Однако он собирался найти собственный путь, учась на личном опыте и поступая по-своему. Но все ли в действительности было столь простым и очевидным? Профессор Черенков вернулся в конференц-зал с намерением лично поговорить с главой российского отделения J&J и узнать больше. Что скрывалось за искренней и оптимистичной речью лидера?

Работа в Johnson & Johnson

Перед тем как приехать в Москву, Арман Воскерчян работал врачом в Армении. После нескольких лет постсоветского хаоса он решил в корне изменить направление своей карьеры и перейти в корпоративный мир. Государственная система здравоохранения в тот период была в жалком состоянии, и Арман выбрал бизнес. В 1997 году он стал торговым представителем вновь образованного кардиоваскулярного отделения Johnson & Johnson.

Для Армана выход на работу в Johnson & Johnson был непростым решением. Переход практикующего врача в торговлю многие считали огромным шагом назад, и Воскерчян знал об этом. К тому же от него самого потребовалась радикальная смена подхода: теперь он не должен был заботиться о своих пациентах как врач — ему следовало заботиться об интересах компании и общественном здравоохранении в целом. Чтобы, просыпаясь каждое утро, целиком отдавать себя работе, ему была необходима мотивация, основанная не только на личном финансовом благополучии. Такой мотивацией стало стремление помочь врачам, медсестрам и пациентам получить доступ к высококачественной медицине, открыв для них современное оборудование и новейшие

технологии. Так родилась его мечта и его персональная миссия, веру в которую он сохранил и сейчас. Johnson & Johnson дала ему возможность достичь своей цели. Репутация компании, ее преданность идее социальной ответственности показали Воскерчяну, что он принял правильное решение. В своем вступлении он сказал:

— Я понял, что Johnson & Johnson дает мне шанс сделать вклад в создание более неравнодушного общества и при этом многому научиться и вырасти. Ведь ради этого я и изучал медицину.

Компания и ее культура

В 2009 году было трудно представить, что столь простой продукт, как бактерицидный лейкопластырь J&J, производившийся в США с 1919 года, в России не был известен вплоть до 1991-го. Лишь немногие слышали о J&J до того, как иностранные компании проникли за «железный занавес». Сегодня уже трудно встретить семью, не пользующуюся медицинскими или косметическими продуктами J&J. Это непревзойденный лидер в сфере потребительского здравоохранения. Разумеется, J&J также является крупным производителем и поставщиком медицинского оборудования и приборов для больниц и медицинских учреждений.

Johnson & Johnson была основана в 1886 году для массового производства стерильных перевязочных материалов. Эти материалы использовались в американских больницах и помогали существенно снизить уровень смертности от послеоперационных инфекций. В те времена хирурги оперировали в своей уличной одежде, использовали для перевязок нестерильные ткани, хранившиеся прямо на полу хлопкопрядильных фабрик, сшивали разрезы обычными швейными нитками и иглами, которые между операциями носили заткнутыми за отворот сюртука. Не нужно и говорить, что инфекции были обычным делом, и большинство пациентов хирургического вмешательства не смогли пережить.

В 1876 году, будучи в Филадельфии, Роберт Вуд Джонсон впервые услышал сэра Джозефа Листера, основателя антисептической хирургии. Это вдохновило Джонсона на создание первого в мире массового производства стерильных перевязочных материалов. В те годы хирурги, желавшие опробовать метод Листера, вынуждены были самостоятельно стерилизовать марлю и хлопок, что отнимало и время, и деньги. У Джонсона двое старших братьев воевали на стороне Соединенных Штатов в Гражданской

войне, поэтому он не понаслышке знал об ужасающих условиях полевой хирургии. Джонсон увидел не просто возможность для бизнеса, но и способ распространить открытия Листера — изменить хирургию как таковую и спасти жизни множества пациентов.

В 1890 году Johnson & Johnson впервые начала производить аптечки матери и ребенка. Во времена, когда большинство женщин рожали в домашних условиях, в этих аптечках врач или акушерка могли найти все необходимое, чтобы сделать роды более безопасными и для ребенка, и для матери. При составлении наборов компания советовалась с врачами, и зачастую аптечки называли именем доктора, участвовавшего в ее создании¹. Ценности, на которые J&J всегда ориентировалась при принятии решений, прописаны в «Нашем кредо» компании. Документ требует от компании ставить на первое место нужды и благополучие людей².

Роберт Джонсон, возглавлявший J&J с 1932 по 1963 год, член семьи, основавшей компанию, лично составил «Наше Кредо» в 1943 году перед тем, как Johnson & Johnson выпустила свои акции на рынок. Это произошло задолго до того, как появился термин «социальная ответственность корпораций».

Объясняя важность «Кредо», Арман Воскерчян сказал во время выступления:

«Наше кредо» — это больше, чем просто нравственный ориентир. Компания верит, что это рецепт делового успеха. И тот факт, что Johnson & Johnson остается среди немногих компаний, продолжающих процветать в течение ста лет постоянных перемен, служит доказательством нашей правоты.

Структура Johnson & Johnson была разработана в 1920 году и остается прекрасным примером децентрализованной компании. Она состоит из трех отделений: фармацевтика; медицинские приборы и оборудование; потребительская косметика. В свою очередь, каждое отделение включает в себя несколько независимых бизнес-подразделений. В каждой стране, в которой у Johnson & Johnson есть представительство, работает глава компании по данной территории. Johnson & Johnson позволяет каждому подразделению самостоятельно вырабатывать свою стратегию, если она соответствует общим задачам, поставленным компанией.

Johnson & Johnson пришла на российский рынок в 1992 году, открыв головной офис в Москве и создав сеть компаний, занимающихся распространением продукции. К 1998 году в России и СНГ Johnson & Johnson уже

¹ См. дополнительные данные на www.kilmerhouse.com

² См. <http://www.jnj.com/wps/wcm/connect/30e290804ae70eb4bc4afc0f0a50cff8/our-credo.pdf?MOD=AJPERES>

была одним из лидеров в сфере фармацевтики и товаров, связанных со здравоохранением. Тем не менее после кризиса 1998 года руководство Johnson & Johnson приняло решение прекратить операции в России, рассматривая ее как страну с высоким уровнем неопределенности и риска. В 2004 году компания вернулась, но из-за потери позиций на рынке все пришлось начинать практически с нуля. Компания, бывшая неоспоримым лидером, выпала из конкурентной борьбы. Однако, к 2007 году Johnson & Johnson вернула свои лидирующие позиции, завоевав 31% рынка. Ближайший преследователь остался позади всего лишь с 18%.

Ход обучения

Слушая, как глава компании описывает свой опыт лидерства, профессор Черенков поразился тому, что Арман оставался в Johnson & Johnson все эти годы, несмотря на тяжелые времена и непростые решения, которые ему приходилось принимать. У Армана был интересный взгляд на корпоративных лидеров. Собравшимся на конференции он сказал следующее:

- Если вы хотите сделать великолепного лидера из просто хорошего, вам нужно перемещать его на разные позиции и смотреть, как быстро он адаптируется к новым ролям. Это лучший способ развить инициативу в лидерстве.

Это его собственный опыт, он учился на практике. Конечно, на такое способны не все. Как сказал Арман:

- Для развития, для учебы на собственном опыте в корпоративном мире, лидер XXI века должен обладать тремя важнейшими умениями: умение сопереживать, умение быть дипломатом и умение получать результат.

В 2005 года Воскерчяна выдвинули на позицию, выходившую за рамки его обычных обязанностей. Теперь, оставаясь в Москве, он подчинялся напрямую европейской штаб-квартире. Он полностью отвечал, а значит, и контролировал одно из направлений бизнеса компании в Европе, на Ближнем Востоке и в Африке. К этой позиции он проделал долгий путь — начав с должности представителя по продажам. На его плечах лежала ответственность за бизнес практически в половине земного шара. Путешествия,

встречи с новыми людьми, практика распространения своего влияния — все это поначалу очень захватывало. Однако вскоре Арман заметил, что быть динамично перемещающимся лидером трудно, гораздо труднее, чем обычным генеральным директором.

Его работа предполагала сотрудничество с главами разных бизнесов J&J по всему миру, которым требовалось помочь перенять новые рыночные стратегии и правила компании. Напрямую эти главы бизнесов ему не подчинялись. Воскерчану оставалось только влиять на них с помощью своих личностных качеств. Сопереживание и дипломатия оказались очень полезными для формирования доверительных отношений, но строить эти отношения было трудно из-за ограниченности времени. Иногда завоевать доверие коллег требовалось за один визит. Особенно сложно было преодолеть страх его собеседников, принимавших его за «проверяющего» от корпорации. Поборов недоверие, следовало начинать совместную работу ради достижения общих целей.

Добавляло беспокойства и то, что у Армана не было твердых критериев оценки успеха или неудач. Обычно итог работы выглядел так: либо бизнес был успешным, и тогда все лавры пожинал его глава, либо бизнес не выполнял своих задач, и в этом винили Армана. Когда подобное повторилось несколько раз, у Армана выработалась стойкая неприязнь к должностям, в которых он не нес прямой ответственности за цифры. Он всегда предпочитал четко поставленные задачи и ясно очерченную зону ответственности.

Ответственность за продажи так и осталась главной страстью его жизни. В его голове все было предельно ясно: любые процедуры и правила компании должны служить одной цели — удовлетворить покупателя. Как сказал Арман в своем докладе:

— В бизнесе мы заняты лишь одним: стараемся удовлетворить покупателя, только и всего. Нужно регулярно видеть своего клиента, чтобы всегда понимать, что ему нужно. Очень многие главы компаний, поднимаясь по служебной лестнице, теряют связь с простым потребителем.

Во главе компании

В 2007 года Арман стал главой Johnson & Johnson в России и СНГ. На радость семье, его оставили в Москве, где он теперь проводил большую часть времени. Это было новое испытание, но уже с ясными целями

и достаточной самостоятельностью. Он принял пост, когда компания показывала устойчивый 50%-ный рост в течение четырех лет. За это время в компании сработалась отличная команда, и дела шли как никогда прежде.

— Я унаследовал идеальную структуру, — признал Арман. — Но это было и проблемой. Я быстро понял, что, принимая дела у настолько успешного, настолько уважаемого лидера, трудно продолжать работу в прежнем ключе. Нельзя просто пытаться следовать его примеру, люди ждут перемен.

В своем докладе Арман сделал упор на том, что попытки копирования чужого стиля лидерства обречены на провал. «Принимая лидерскую позицию, нужно сделать ее своей. Это не значит, что нужно менять все, но некоторым ожиданиям относительно перемен придется соответствовать».

Арман понял, как сделать переходный период мягким и плавным. Он обнаружил две (всего две!) сферы, в которых требовались улучшения, и начал вводить изменения только в этих сферах. Первой сферой были показатели роста. После нескольких лет беспрецедентного роста компания замедлилась: с 50% в год она сошла на 47% в годовом выражении за два последних квартала. Другой крупной сферой для внедрения улучшений стала операционная эффективность. Компания всего за три года прошла путь от \$10-миллионного бизнеса до \$100-миллионного, и было очевидно, что с точки зрения операций вести работу следовало уже совершенно иначе.

Разумеется, Арман знал и о третьем приоритете. Но для него он всегда стоял на первом месте — и по важности, и по тому вниманию, которое он ему уделял. Речь идет о КОМАНДЕ. О людях, с которыми он работал. Арман должен был убедиться, что политика компании по отношению к людям исполняется в полном объеме и должном порядке. Требовалось доверие и взаимное уважение с каждым. Он начал претворять в жизнь эти задачи, и медленно, но верно такой подход обеспечил ему уважение всех подчиненных.

Кризис

К апрелю 2009 года Johnson & Johnson не испытала такого ураганного удара кризиса в России, как многие другие компании. Некоторые предыдущие решения оказались ошибочными, некоторые не принесли ожидаемого результата, но в целом ситуация оставалась вполне управляемой. Так было, пока Johnson & Johnson в России не пришлось прибегнуть к сокращениям штата.