

Федор Нестеров

FAST

МЕНЕДЖМЕНТ

Управлять — это просто,
если знаешь как



Федор Нестеров

**Fast Менеджмент. Управлять
– это просто, если знаешь как**

«Издательские решения»

Нестеров Ф.

Fast Менеджмент. Управлять – это просто, если знаешь как /
Ф. Нестеров — «Издательские решения»,

ISBN 978-5-44-965256-0

Руководители решают задачи, требующие объединения усилий нескольких человек. Управлять — сложно, трудно и этому учатся годы. Fast Менеджмент — первая книга, в которой управление представляется как набор понятных убеждений и быстро внедряемых универсальных приемов. Это инструмент повышения КПД руководителя, чтобы заниматься интересными и важными делами, делегируя управленческую рутину подчиненным. Книга будет полезна руководителям всех уровней.

ISBN 978-5-44-965256-0

© Нестеров Ф.
© Издательские решения

Содержание

Отзывы о книге	6
Предисловие к второму изданию	8
От автора	9
Глава 1.	10
1.1. Что такое Fast-менеджмент	10
1.2. Три карьеры руководителя	13
1.3. Как извлечь из этой книги максимальную пользу	15
1.4. Кем вы хотите стать	16
Глава 2.	17
2.1. Главная задача бизнеса	18
2.2. Что такое «суть бизнеса»	23
2.3. Предпринимательские функции	26
2.4. Ключевые подразделения компании	28
Самые важные подразделения компании	28
Кто отвечает за будущее компании	30
Как организовать совместную работу подразделений	32
Зачем нужны финансы	33
Чем управляют закупки	34
Логистика	34
Персонал	34
Сервисные подразделения	35
Руководство компании	35
2.5. Где я нахожусь и куда хочу попасть	36
2.6. Business 3D	37
Эволюция жизненного цикла компании по Ицхаку Адизесу	38
Эволюция системы управления компании	43
Эволюция организационной структуры компании	49
Как определить положение компании на кривой	52
Business 3D	
Конец ознакомительного фрагмента.	55

Fast Менеджмент

Управлять – это просто, если знаешь как

Федор Нестеров

© Федор Нестеров, 2019

ISBN 978-5-4496-5256-0

Создано в интеллектуальной издательской системе Ridero

ОТЗЫВЫ О КНИГЕ

Книга Федора Нестерова Fast Management дает возможность с помощью простых слов и примеров сразу охватить взглядом такую масштабную область, как управление. Она легко читается, интуитивно понятна и главное – порождает множество мыслей и заставляет посмотреть на существующие задачи и проблемы под совершенно новым углом зрения. Она может быть полезна:

- Тем, кто только собирается стать руководителем – они не все поймут, но смогут увидеть комплексную картину работы управленца.

- Тем, кто уже является руководителем и хочет расти дальше – они смогут избежать множества ошибок и получат в руки простые и надежные инструменты для работы и дальнейшего роста.

- Топ-менеджерам – они наверняка найдут для себя несколько новых управленческих моделей, посмотрят на существующую ситуацию под новым углом зрения и с той стороны, с которой они даже никогда не смотрели и не думали об этом.

- Собственникам компаний – поможет увидеть, что происходит в голове у их топ-менеджеров, правильно построить отношения с ними и дать толчок развитию своих компаний.

Читать ее рекомендую с ручкой в руке, сразу отмечая то, что нужно внедрить немедленно и то, в чем еще *предстоит разбираться*. Я насчитал для себя 50 таких мест.

Дмитрий Казаков

основатель группы компаний «5X», топ-менеджер крупных украинских и российских компаний с 20-летним стажем. MBA, DBA

После прочтения эта книга стала настольной и внешне уже выглядит как потрепанный ежедневник.)

Что-то для меня оказалось совершенно бесполезным. А многие вещи наоборот я выучил уже наизусть и с лёгкостью могу процитировать. Уверен, каждый владелец компании или топ/руководитель найдёт для себя в этой книге что-то полезное.

Поставил книгу в ряд с одними из самых выгодных инвестиций в себя – соотношение цена/качество идеальное.

Денис Комаров, владелец автомастерской (Россия)

Наткнулась на нее случайно – прочла за ночь, как детективный роман. Простым и внятным языком автор ответил на все мои вопросы. Подозреваю, что любой предприниматель, не закончивший Стэнфорд, задает их себе, в разном порядке и формулировках.. Персонал, управление, как справляться с подскочившими продажами и что делать, если продажи падают. Как распознать хорошего клиента и партнера? За что платить подчиненным? Куда я иду и что я строю? Где взять свободное время и что такое для предпринимателя – чувство стабильности?

Через день заказала еще три экземпляра для своих менеджеров. Эффект мощнейший – все говорим на одном языке.

Отчаянно рекомендую любому руководителю.

Татьяна Городняя, владелец интернет-магазина (Греция)

«Fast Management» – это книга чрезвычайно легкая для прочтения любым руководителем, любого уровня, любой сферы деятельности.

Федор Нестеров в своей работе не «давит» читателя управленческой терминологией, а применяет такой открытый способ изложения, что книга порой кажется художественной.

В «Fast Management» – описаны различные, но характерные для работы любого предприятия процессы: это и взаимоотношения внутри коллектива, и приемы управления, приносящие различные результаты, и планомерная работа, и нештатные ситуации.

Во время прочтения не раз отмечал для себя, как доступно автор разбирает примеры различных рабочих ситуаций определяя ключевые проблемы и несоответствия, а также предлагает правильные пути решения рассматриваемых задач. Методика предлагаемая Федором Нестеровым без сомнения будет очень полезна как начинающим менеджерам, так и состоявшимся руководителям высшего звена.

На мой взгляд автор справился с задачей написать кратко, доступно и познавательно о профессии руководителя, в тоже время, работа не является поверхностной и демонстрирует глубокий подход в вопросах выбора правильных управленческих приемов.

Дмитрий Черненко

Председатель правления ПАО «Кременчугский сталелитейный завод», Экс-министр машиностроения и конверсии Украины

Книга может быть интересна как начинающим, так и опытным руководителям – благодаря десяткам кейсов и по-настоящему жизненных примеров из коллекции практика, лично прошедшего тернистый путь Менеджера. В ней представлен практический курс управления, переложенный на реалии бизнеса в России. Ответы на сотни вопросов, которые многие ищут и не могут найти – здесь.

Попович Вера Владимировна

Финансовый директор транспортной компании «МВ-Стеллар»

Можно до бесконечности читать бизнес-литературу о достижениях других людей, восхищаться ими и... ничего не предпринимать в своей жизни, и опять читать и опять восторгаться новыми «гуру», предлагающими «несколько шагов» которые гарантированно приведут к богатству и успеху.

Чаше всего читать такие книги также приятно, как зимой войти под теплый душ (аналогия Джима Банча), но это удовольствие временно и быстро проходит, когда ты понимаешь, что тем, что написал гуру, ты воспользоваться не можешь, ставишь книгу на полку и...покупаешь очередную – привычка ожидания чуда. Но чудеса все – таки происходят, и не важно, веришь ты в них или нет.

Книга Федора Нестерова «FAST-MANAGEMENT: Управлять – это просто, если знаешь как!» и есть такое чудо. Это щедрый подарок доброго человека. Книга с первых страниц заставляет осмысленно действовать, предлагая взрослым людям их любимую в детстве игру в кубики – что может быть проще. Но, показывая в тоже время возможность создавать самому нужные для твоих целей кубики, из которых можно быстро сложить лестницу к достижению своих целей. И, самое главное, книгу не ставишь на полку – она на столе, она нужна каждый день. Проверено!

Кригорий Кузнецов, владелец и генеральный директор холдинга по производству подиумников

Предисловие к второму изданию

Каждое следующее издание обычно сопровождается фразой «исправленное и дополненное». Готовя книгу к переизданию через 7 лет мне мало что пришлось вычеркивать или исправлять. Изменились мой номер телефона и некоторые реквизиты, а управленческие приемы остаются неизменными и по-прежнему работают. Технология Fast Management в целом принята сообществом руководителей и используется для управления людьми и построения карьеры руководителя.

Наш мир меняется. Появляются новые технологии. Труд человека постепенно заменяется трудом роботов. Тем не менее, миром продолжают управлять руководители. Поэтому умение управлять другими людьми все также в цене.

Действие Fast Management на жизнь управленца похоже на действие коньяка – первое удовольствие ощущается сразу, а потом приходит длинное послевкусие.

Так что открывайте книгу и получайте удовольствие.

Федор Нестеров

mail@fedornesterov.com

От автора

Посвящается Светлане

Я не был рожден с даром руководителя, но мне очень хотелось им стать и вершить великие дела. В моей семье тоже не было руководителей, перенимать семейный опыт было не у кого: отец – инженер, мать – домохозяйка. Поэтому я всю жизнь искал возможность научиться руководить, присматривался к окружавшим меня руководителям, старался перенимать их опыт и мастерство, собирал коллекцию управленческих приемов, выявлял и формулировал правила поведения.

Мне очень повезло – я застал эпоху расцвета советской промышленности: могучие производственные предприятия, тысячи работающих, масштабные промышленные и научные проекты. Все это было бы невозможно без руководителей высокого уровня, технологий передачи опыта, научной организации труда и т. п. Всем этим людям моя искренняя благодарность и низкий поклон за науку! И все же среди них я хотел бы особенно выделить Ю. М. Селивановского, С. И. Морозова и В. И. Романова.

Когда я почувствовал в себе способности к бизнес-консультированию, у меня появилась возможность поработать вместе с руководителями намного более масштабными, чем я. Мне было на кого посмотреть и у кого поучиться. Их десятки и сотни, но особые слова благодарности я хочу сказать В. А. Лавриненко, Д. А. Черненко, А. Л. Савицкому, П. А. Порошенко, В. П. Вансовичу, П. И. Блиндару и П. М. Таланчуку.

Спасибо моим многочисленным подчиненным. Я учил вас, а вы учили меня.

Спасибо владельцу мясокомбината «Идекс» О. Л. Танчику, который не взял меня на работу.

Спасибо Александру Сороке, который не захотел или не смог стать моим партнером.

Спасибо Владимиру Литовченко, который своим отказом сотрудничать окончательно заставил меня выйти из непрофильного бизнеса и вернуться к своему призванию.

Спасибо Николаю Латанскому и всем участникам его коучинговых программ, которые неоднократно поддерживали меня на пути к успеху.

Особая благодарность Светлане Шишковой, директору по развитию международного сообщества менеджеров www.e-xecutive.ru. Она много раз предоставляла мне трибуну для высказывания моих идей и сыграла большую роль в появлении этой книги.

Спасибо коллективу редакции издательства «Питер» за подготовку первого издания книги.

Благодарю моих друзей за то, что вы есть. Ваша поддержка – бесценна.

Благодарю моих детей. Вы добавляете смысла и радости в мою жизнь и не даете мне зазнаваться. Я люблю вас.

Благодарю всех, кто встречался мне на этом пути. Вас слишком много, чтобы я смог упомянуть каждого. Низкий вам поклон и огромное спасибо. Без вас я не смог бы пройти этот путь и написать эту книгу.

Федор Нестеров

Глава 1.

Кому и зачем нужна эта книга

1.1. Что такое Fast-менеджмент

Наша жизнь постоянно ускоряется. Увеличиваются скорости, уменьшаются сроки, захлестывают информационные потоки, растут вычислительные и коммуникационные возможности.

По идее, вместе с увеличением количества информации должны были бы развиваться и технологии образования, позволяющие человеку их усваивать. Однако в реальности все наоборот – качество образования все хуже и хуже. Но ведь так долго продолжаться не может. Если информацию все время вливать, но не усваивать, куда-то же она должна выплеснуться? Должна. И уже выплескивается! И не куда-нибудь, а в молодое поколение, новую молодежь, отличающуюся новыми способами коммуникации, поиска, обработки и усвоения информации. Вернее, даже не в нее, а через нее и мимо нее. Таких поколений уже слишком много: поколения пепси, X, Y, Z, социальных сетей...

Мне кажется, что главный тренд всех этих поколений в том, что они все упрощают и, как серферы, скользят по поверхности информационных потоков, не погружаясь глубоко. У них нет другого выхода – если количество сырья на вход подают все больше, значит (без новых технологий усвоения), глубина и скорость переработки должны становиться все меньше.

При этом молодые вынужденно сами становятся все более простыми:

- ◆ воспринимают только простую и короткую информацию (некогда долго думать);
- ◆ не желают ничего запоминать (а зачем, если есть Интернет и поисковые системы?);
- ◆ им трудно долго на чем-то сосредоточиться (слишком много вокруг возможностей для выбора);
- ◆ им трудно принять на себя ответственность, в том числе и семейную, ит. д.

При желании, уважаемый читатель, вы можете самостоятельно найти в Интернете множество статей о поверхностном, клиповом мышлении, о деградации семейных отношений и прочих побочных эффектах нового времени. А можете сами построить несколько очевидных трендов упрощения. Например:

- ◆ письмо – e-mail – post – sms – twitter;
- ◆ роман – сокращенная версия романа – комикс по сокращенной версии.

На каждом новом уровне копирования происходит еще большая потеря связи с оригиналом. В конце концов связь с ним теряется вообще и копии начинают жить собственной жизнью.

И тогда, если присмотреться, начинает проявляться философия жизни в стиле Fast:

- ◆ все очень ярко, очень бурно, очень быстро и так же быстро заканчивается; сегодня это было интересно, а завтра про него уже забыли;
- ◆ просто и понятно, думать некогда – это требует напряжения;
- ◆ ограниченный выбор – чтобы выбирать тоже было просто.

Реакцией на такую философию стало появление новых концепций бизнеса в стиле Fast. Упомяну лишь наиболее известные:

- ◆ Fast Food – быстрая еда – направление в индустрии общественного питания, при котором в заведении подается ограниченный набор блюд быстрого приготовления, чтобы сократить время обслуживания посетителей;
- ◆ Fast Fashion – быстрая мода – направление в индустрии моды, при котором производители быстро и упрощенно копируют для массового рынка новые модели ведущих домов моды.

Настолько быстро, что упрощенная копия может появиться в торговой сети в течение недели с момента появления какой-нибудь медиаперсоны в новой одежде;

♦ Fast Book – быстрая книга – направление в издательском деле, связанное с изданием одноразовых книг, которые «прочитал и забыл». Кстати, такие уже стали появляться в бизнес-образовании (книга, написанная, чтобы продать тренинг).

Раз подобная философия начала появляться в бизнесе, она должна была отразиться и в управленческих технологиях. Fast-менеджмент – это упрощение управления до несложных управленческих приемов, которые можно легко понять и внедрить.

Руководить людьми – самая сложная профессия из всех существующих. Легко управлять тем, что подчиняется четким правилам: вот стиральная машина, а вот – инструкция к ней. Хочешь получить постиранное белье – нажми такие кнопки в такой последовательности. Но человек совсем не похож на робота. Все люди разные, и у них есть собственная воля. Многие не желают исполнять приказы буквально, они самообучаемы, подвержены воздействию внешних факторов, изменяют свое поведение в зависимости от настроения и вообще – ведут себя непредсказуемо.

Как руководителю вам нужно превратить свое подразделение в самостоятельно работающую машину а в качестве главных исполнительных механизмов в вашем распоряжении – своевольные, переменчивые и нестабильные сотрудники.

Но это еще не все. Сотрудники – всего лишь одна из составляющих бизнеса. Бизнес в целом – сложная и переменчивая штука. Он быстро развивается и постоянно изменяется. Количество знаний и умений, требуемых для управления им, постоянно растет. Задача создания полного набора знаний для прибыльного управления бизнесом становится все более неразрешимой. И даже если такая система знаний будет создана, то ее изучение и практическое использование может стать еще более сложной задачей.

Единственный выход – упрощать. Fast-менеджмент. Вместо одной всеобъемлющей, но очень сложной управленческой технологии использовать много простых управленческих приемов.

Конечно, жизнь нельзя совсем упростить. Каждая из наших технологий будет понятной, адекватной и эффективной только применительно к конкретным ситуациям. Но зато их изучение и практическое использование будут простыми и удобными. А если какой-то из приемов не сработает – не беда, возьмем другой.

В целом же набор управленческих приемов будет с избытком покрывать все потребности руководителя. Поэтому каждый сможет подобрать приемы, подходящие именно ему. Не нужно подстраиваться под каждого подчиненного – вы можете руководить, используя удобный для вас стиль управления.

Эффективность применения технологии Fast-менеджмент зависит от уровня используемых управленческих приемов:

♦ приемы от *гениальных* разработчиков – это концентрированная мудрость. Они занимаются «сгущением» знаний – выделением из них самой сути и трансформацией в простую и понятную последовательность действий. Это тот самый случай, когда «все гениальное – просто»¹;

♦ приемы от *хороших* разработчиков – это просто работающие приемы; может, не самые лучшие, но вполне приемлемые;

♦ приемы от *посредственных* разработчиков – будут имитацией осмысленной активности: действие есть, а результатов нет.

¹ Реальный пример: книга Никколо Макиавелли – «Государь» написана в 1513! году. Макиавелли удалось выделить настолько глубинные мотивы и модели поведения людей, что, невзирая на изменчивость людской натуры и почти 500!!! прошедших лет, книга все еще актуальна и полезна для практического применения.

Различать приемы нужно по результатам. Гениальные приемы будут давать результаты, многократно превосходящие инвестиции ресурсов, хорошие – результаты, адекватные разумной отдаче на инвестиции ресурсов, посредственные – будут имитировать активность и транжирить ресурсы.

Приемы Fast-менеджмент будут заменять массовому поверхностному большинству непосильное для них изучение сложных теорий управления, позволяя при этом оставаться на приемлемом уровне качества работы. Для способного глубоко мыслить меньшинства Fast-менеджмент – это инструмент для оптимизации и автоматизации управленческой рутины, помогающий высвободить время и силы для дальнейшего развития.

Чем выше качество управленческого приема, тем на более высоком уровне руководства им можно пользоваться. Тем, кто сомневается в этом, рекомендую обратиться к практике использования китайских стратагем², которые тоже по сути представляют собой управленческие приемы.

Все это уже давно существует и работает, просто мы этого не знали или не хотели замечать. Теперь не замечать не получится.

Добро пожаловать в мир Fast-менеджмент!

² см., например, Тарасов В. К. Искусство управленческой борьбы. Технологии перехвата и удержания управления

1.2. Три карьеры руководителя

В бизнесе существует три варианта, или этапа, карьеры руководителя:

- ◆ функциональный руководитель (он же линейный, он же менеджер среднего звена...) – это руководитель какого-то функционального подразделения: продаж, маркетинга, логистики, производства, финансов... Он руководит определенной функцией конкретного бизнеса;

- ◆ топ-менеджер (или член высшего руководства) – это человек, который принимает участие в управлении компанией;

- ◆ владелец бизнеса – это тоже работа, требующая специфических знаний, работа, которую можно делать хорошо или плохо и для выполнения которой нужны знания, умения и таланты.

У каждого варианта – свой успех в бизнесе, и для его достижения нужны свои знания и навыки.

Успех функционального менеджера – это движение вверх по карьерной лестнице внутри компании. Для этого ему нужны базовые навыки руководителя:

- ◆ образ мышления руководителя;
- ◆ понимание внутреннего механизма работы компании – кто и что делает и где в этой иерархии место его самого и его подразделения, каков его вклад в общий успех;
- ◆ умение планировать работу подразделения и добиваться своих целей;
- ◆ знание, что такое подчиненные, и умение ими управлять;
- ◆ умение строить отношения с другими руководителями;
- ◆ умение строить отношения со своим непосредственным начальником.

Не овладев этими навыками, линейный руководитель просто не построит карьеру. А если случайно и достигнет каких-то вершин, то не сможет на них удержаться.

Высшее руководство уже достигло вершины карьеры. Для него успех – это привести к вершине свою компанию, сделать ее лидером рынка. Чем большим лидером является компания, тем больше значимость самого топ-менеджера, тем больше его уважают, тем выше его вознаграждение.

Топ-менеджеры не занимаются рутинными операциями – для этого у них в подчинении есть функциональные менеджеры. Чтобы управлять ими, топ-менеджеры должны владеть теми же базовыми навыками. Но это уже для них не главное. Главное – их способность привести компанию к лидерству. А для этого им уже нужны свои специфические умения:

- ◆ знать этапы развития компании от идеи до всемирной корпорации и уметь гармонично растить свою компанию от этапа к этапу;
- ◆ понимать структуру рынка, спрос и предложение и уметь формировать стратегию компании;
- ◆ подбирать и расставлять управленческие кадры в своей компании (тех самых линейных руководителей, которые делают всю рутинную работу).

Кроме топ-менеджера, эту работу делать некому. У **владельца** свои уникальные задачи. Он находится «над» компанией и смотрит на нее сверху: для него успех в бизнесе – это достижение той цели, ради которой он создал компанию. А эти цели могут быть самими разными – от банальных заработков до преобразования мира. Это тоже работа – высококвалифицированная, ответственная. И для нее нужны свои специфические навыки.

Именно эти различия объясняют, почему функциональные менеджеры редко становятся топ-менеджерами, а преуспевающие топ-менеджеры редко становятся успешными владельцами собственных компаний. Просто работа на одном этапе карьеры руководителя не формирует навыков, требуемых для того, чтобы преуспеть на других этапах. Понимание данных различий позволяет понять, для кого предназначена эта книга.

Эта книга может принести пользу представителям всех категорий:

◆ функциональным руководителям – как универсальный учебник ремесла руководителя и справочник-помощник в карьере. Изложенных здесь знаний более чем достаточно для того, чтобы сделать успешную карьеру в любой организации;

◆ владельцам и высшему руководству бизнеса, для которых эти знания тоже будут полезны. Но главное то, что именно они задают правила игры в своих компаниях и могут положить эти знания в основу систем управления ими. Если, конечно, хотят сделать их прибыльными.

1.3. Как извлечь из этой книги максимальную пользу

В мире все подчиняется принципу «быть – делать – иметь». Он очень прост: чтобы что-то получить (иметь), вы обязательно должны что-то сделать (делать) и вы должны уметь это делать (быть). Данная книга поможет вам понять для себя:

- ◆ кем вы хотите стать и какого положения хотите достичь (иметь);
- ◆ что для этого нужно сделать (делать);
- ◆ чему вам для этого нужно научиться, кем вы должны стать (быть).

Непосвященные думают, что все начинается с «иметь». Они решают, что они хотят иметь (например, размер заработной платы), а потом ищут работу (делать) с желаемой зарплатой.

На самом же деле последовательность действий должна быть обратной. Сначала вам нужно научиться думать, как руководитель (перевести свое «быть» из состояния исполнителя в состояние руководителя), а затем совершать конкретные действия уже с позиции руководителя (делать). И в качестве вознаграждения за достигнутые результаты вы получите то, что вы хотите (иметь).

Прочтение этой книги будет менять только ваше личное состояние (быть). Чтобы получить реальные результаты, *нужно* делать специальные задания в конце каждой главы.

Проблема в том, что книга не дает обратной связи. Вы не можете сами узнать правильно ли вы сделали задания. Не говоря уже о том, что книга не заставляет вас их делать.

Чтобы быстро и гарантированно научиться управлению я создал специальный курс:

[Менеджер на 100%: управление подчиненными](#)

Обучение на курсе в разы эффективнее прочтения книги. Поэтому если книга вам понравится, приходите на курс и я обещаю, что результаты превысят ваши ожидания.

1.4. Кем вы хотите стать

Не бывает хорошей и плохой карьеры руководителя. Бывает ваша карьера, которую вы сами себе выбрали. Она не хорошая и не плохая, она – ваша. Существуют программа-минимум, программа-максимум и бесчисленное количество вариантов между ними.

◆ Программа-минимум: вы уже занимаете какую-либо должность и хотите освоиться на этой должности, которая вполне вас устраивает.

◆ Программа-максимум: вы хотите подняться по карьерной лестнице и занять должность уровнем выше.

Давайте сразу договоримся: книга написана в объеме, достаточном для реализации программы-максимум. А вы можете выбирать для себя любой вариант карьеры. И он не будет ни хорошим, ни плохим – он будет вашим.

Единственное условие – вы должны сделать этот выбор и записать его на бумаге. Тогда ваше желание сбудется.

Существует такая легенда. Один журналист увидел, что у Альберта Эйнштейна (великого физика и создателя теории относительности) на стене дома прибита подкова. Журналист спросил: «Зачем вам эта подкова?». Эйнштейн ответил: «Мне сказали, что она приносит удачу». Журналист улыбнулся: «И вы, великий физик, в это верите?». Эйнштейн тоже улыбнулся и ответил: «А мне сказали, что она будет приносить удачу независимо от того, верю я в это или нет».

Прочитав эти строки, подумайте о том, кем вы хотите стать, и запишите это на бумаге. Можно прямо здесь:

Желаю удачи!

Глава 2.

Как работает коммерческая компания

Успешная карьера похожа на подъем по бесконечной лестнице, когда ты точно знаешь, за что тебя будут хвалить на этой ступеньке и что нужно сделать, чтобы ступить на следующую.

Федор Нестеров

Чтобы управлять компанией или любым из ее подразделений, нужно понимать внутренний механизм ее работы. Раньше с этим не было проблем, теперь все изменилось.

Карьера современного руководителя принципиально отличается от карьеры руководителя эпохи НТР (научно-технической революции). Тогда основой экономической системы было производство, поэтому стандартный путь руководителя к вершинам карьеры был проложен через него: мастер – начальник участка – начальник цеха – начальник ПДО (планово-диспетчерского отдела) – заместитель директора по производству – главный инженер – директор завода.

Отведите по несколько лет на каждую должность, и станет очевидно, что на весь путь потребуется 10—30 лет, а директором руководитель станет явно после сорока лет. Проведя более 10 лет на одном предприятии и поработав на всех уровнях руководства, он придет к должности директора, зная все и всех, умудренный опытом и полностью подготовленный к работе.

А что происходит сейчас? Все наоборот. Темпы жизни и работы ускорились, масштабы организаций стали другими. Проработать больше года на одном предприятии для молодого сотрудника – это уже достижение. Стаж несколько лет на одном месте – редкое явление.

Стандартный путь карьеры в малых и средних компаниях уже совсем другой:

- ◆ офис-менеджер – помощник руководителя – руководитель нового проекта;
- ◆ продавец – начальник отдела продаж – директор;
- ◆ маркетолог – начальник отдела продаж – заместитель директора – директор и т. д.

При этом срок работы на одном предприятии может оказаться тем же – 1—3 года.

За тот небольшой срок, который сотрудник работает в данной компании, он едва успевает освоить свою собственную работу. На понимание того, чем занимаются в соседних подразделениях, уже нет ни времени, ни сил.

Нас спасает только то, что законы бизнеса универсальны, поэтому принципы управления коммерческими организациями, в общем, у всех одинаковые. Конечно, каждая компания имеет свою специфику, но значимость этой специфики не так велика, как об этом говорят.

Достаточно руководителю разобраться в общих правилах функционирования коммерческой фирмы, чтобы, придя в любую конкретную компанию, он мог сразу же видеть, как в ней все устроено: что она делает и зачем, какие ей для этого нужны подразделения, каков вклад каждого подразделения в общий успех, и многое другое. Эти знания позволяют сразу осмысленно совершать управленческие действия.

А кроме этого, очень быстро становится понятно – где искать ту самую специфику, которая составляет сущность данной компании.

2.1. Главная задача бизнеса

Давайте проведем небольшое исследование: соберите вместе несколько руководителей и задайте им один вопрос: «В чем заключается главная задача бизнеса?»

Подавляющее большинство опрошенных ответит³: «получение прибыли» (или «зарабатывать деньги», или что-то в этом роде). Если и ваш ответ является таким же – поздравляю вас: вы тоже разделяете всеобщее заблуждение. *На самом деле получение прибыли – это всего лишь один из возможных ответов.*

В соответствии со стандартом ИСО 9000 под заинтересованной стороной понимается лицо, или группа лиц, заинтересованных в деятельности или успехе организации. В стандарте определены пять таких групп:

- сотрудники,
- потребители,
- поставщики,
- собственники (инвесторы)
- общество.

Если копнуть глубже, как это сделал в своей работе «Акционерный капитал и группы, заинтересованные в успехе предприятия» профессор Базельского университета В. Хиль (Швейцария), то заинтересованных групп будет еще больше (рис. 1).

³ Я сам делал это десятки раз на своих семинарах. Результаты всегда были одинаковыми. Их мы сейчас и обсуждаем.



Рис. 1. Группы, заинтересованные в работе предприятия

С точки зрения каждой из этих групп главная задача данного предприятия будет выглядеть по-разному.

Но нам сейчас не нужно проводить масштабные исследования интересов и влияния каждой из этих групп. Вполне достаточно знать, что они существуют.

Сейчас для нас важно выделить всего три группы:

- ◆ владельцы;
- ◆ руководство;
- ◆ сотрудники

– и посмотреть, как они оценивают задачи и результат работы компании (табл. 2.1).

Таблица 2.1. Задача и результат работы бизнеса с точки зрения разных заинтересованных групп

Группа	Задача бизнеса	Ожидаемый результат работы бизнеса
Владельцы	Зарабатывать прибыль Реализовать идею Достичь определенного положения И многое, многое другое	Прибыль на инвестированный капитал Действия по реализации идеи – реализованная идея Действия по достижению требуемого положения ...
Руководство компании	Создание потребителя и удовлетворение его потребностей	Прибыль от операционной деятельности Действия по изменению мира Действия по реализации идеи ...
Сотрудники	Выполнение определенной работы	Доход компании, достаточный для выплаты зарплаты работникам и создания им условий для работы

Начнем с первой группы – **владельцы бизнеса**. С их точки зрения, чаще всего главным результатом работы бизнеса является получение дохода на инвестированный капитал. Коммерческие компании для того и создаются, чтобы получать доход. Даже в учредительных документах коммерческой организации обычно записано что-то вроде «создана с целью извлечения прибыли».

Однако это не единственная задача компании с точки зрения владельца и даже не самая главная. Да, конечно, многие создатели компаний изначально являлись выходцами из бедных семей и хотели разбогатеть. Но после утоления первичных материальных потребностей обычно выясняется, что у создателя бизнеса есть и другие, более важные, чем деньги, цели.

Владелец может хотеть реализовать какую-то идею. Например, создатель компании *Microsoft* Билл Гейтс хотел, чтобы у каждой семьи появился персональный компьютер, создатель компании *Apple* Стив Джобс ставил своей целью изменить мир, а создатель сети салонов красоты Владимир Тарасюк хочет, чтобы все стриглись именно по придуманным им технологиям...

На разных предприятиях разные владельцы могут преследовать совершенно разные цели. При этом извлечение прибыли перестает быть главной задачей, но остается необходимым условием существования и развития компании, чем-то само собой разумеющимся.

Идем дальше. Забавно, что большинство **руководителей** смотрят на задачи бизнеса глазами владельцев. Но разве они сами являются владельцами этого бизнеса? Нет, они являются руководителями. Тогда, вероятно, у них должны быть другие задачи.

Для руководителей получение прибыли – это не задача, а результат работы бизнеса. Это счет в игре, а не суть самой игры.

Пример

Рассмотрим такую игру, как футбол.

Результат игры в футбол – это счет на табло, а суть игры – пинать мяч ногами так, чтобы он закатился в ворота другой команды.

Футболист в процессе игры смотрит на мяч и ворота противника и пытается забить гол. А на табло он смотрит только время от времени, чтобы узнать результат игры.

Точно так же для руководства компании счет на табло – операционная прибыль, а задача у него другая – создание потребителя и удовлетворение его потребностей.

И если компания будет делать это правильно, то ее товары и услуги будут покупать, а в качестве *побочного* результата от своей деятельности она получит превышение доходов над расходами, то есть прибыль. Часть этой прибыли руководство отдаст владельцам бизнеса в виде дивидендов или роста стоимости компании. А за это владельцы позволяют ему и дальше руководить этой компанией.

Точно так же побочным результатом деятельности компании может быть реализация какой-то идеи или любой другой цели ее владельца. Просто компания так перестраивает суть своего бизнеса и работу с потребителями, чтобы реализация цели владельца была встроена в жизнедеятельность компании.

Итог: с точки зрения руководства компании, главная задача бизнеса – создание потребителя и удовлетворение его потребностей с помощью товаров и услуг.

А какова задача существования компании с точки зрения третьей категории – **сотрудников**? Их задача – выполнение определенной работы, той, которую они хотят и могут делать. А результат их деятельности – полученная заработная плата и другие привилегии. С их точки зрения, главная цель компании – организовать для сотрудников рабочие места и зарабатывать достаточно денег для того, чтобы выплачивать сотрудникам зарплату и создавать им условия для работы и социальной защиты.

И вот теперь начинается самое интересное.

Ни одна из рассмотренных нами групп не является самодостаточной. Они существуют только во взаимодействии друг с другом: владелец не может без руководства, а руководство не может без сотрудников. Но, как видите, их цели по отношению к компании совершенно разные.

Ни одна из этих точек зрения не может быть превалирующей, даже точка зрения владельцев! Потому что если руководство компании перестанет думать о потребителе, то компания прекратит существование. А в результате этого владельцы не получают интересующей их прибыли. А если руководство компании будет рассчитывать на то, что большинство сотрудников поставит интересы компании в целом выше своей зарплаты, то оно тоже будет жестоко разочаровано.

В чем же выход?

Выход в том, чтобы понимать точки зрения каждой из заинтересованных групп и в каждой ситуации учитывать интересы всех сторон.

Чью точку зрения должен взять за основу сотрудник, чтобы сделать карьеру в своей компании? Конечно, точку зрения руководства, то есть он должен сделать так, чтобы результатом его работы были действия, способствующие удовлетворению желаний потребителей и увеличению прибыли компании⁴. Только в этом случае его действия принесут компании наибольшую пользу и будут оценены руководством.

Что должен сделать руководитель, который хочет получить больше прибыли от работы компании? Он должен подобрать таких сотрудников, которые хотят и любят заботиться о потребителе, и сделать так, чтобы их действия в этой области поощрялись заработной платой и другими привилегиями.

Что должен сделать владелец, который хочет в долгосрочном периоде получать прибыль на вложенный капитал? Он должен нанять таких руководителей, которые видят своей целью

⁴ И достижения других целей владельцев, если они есть.

создание и удовлетворение потребностей потребителей. И при этом обладают коммерческой хваткой.

Задание 1. Цели владельца, руководства и компании

- Вам нужно узнать и сформулировать, какой еще цели (или целей) кроме получения прибыли должна достичь ваша компания с точки зрения ее владельцев.
- Какие цели компании задекларированы ее руководством?
- Как цели компании связаны с целями ее владельцев?

Неважно, на какой стороне вы сейчас находитесь. Важно, что попасть туда, куда вы хотите, можно, только согласовывая свои действия с интересами других групп.

2.2. Что такое «суть бизнеса»

Цель бизнеса – создание потребителя и удовлетворение его потребностей.

Суть бизнеса – понимание того, кто является потребителем бизнеса, какая у него потребность и как бизнес ее удовлетворяет.

Правильная формулировка сути бизнеса должна облегчать процесс продажи и быть ориентиром правильного поведения продавцов в неочевидных и нестандартных ситуациях (табл. 2.2).

Из приведенного примера видно, что, несмотря на одинаковость товара (мебельная фурнитура), суть бизнеса у трех компаний разная. Каждая из них продает не то, что другая, и у них совершенно разные группы потребителей.

Очевидно, что тот, кто не понимает сути своего бизнеса, будет продавать не то и не тем.

А теперь внимание: **опыт показывает, что владельцы и руководители компаний почти всегда не осознают сути своего бизнеса.**

Как же они тогда работают? А вот как: владельцы (или, правильнее сказать, основатели компании) суть своего бизнеса *чувствуют*, а не *осознают*. Это означает, что в процессе создания бизнеса они много экспериментировали со своим продуктом, однажды нашли удачную комбинацию и с тех пор ее подсознательно копируют. Они просто чувствуют, что это – их клиент, а это – чужой. Чувствуют, но не осознают и не могут выразить словами.

Таблица 2.2. Примеры различной формулировки сути бизнеса для продавца мебельной фурнитуры

Суть бизнеса	Потребитель	Потребность	Где искать потребителя	Что мы продаем?	Чем мы отличаемся от других поставщиков фурнитуры?
Мы поставляем мебельную фурнитуру производителям мебели	Производитель мебели	Нужна фурнитура для производства мебели	Любой производитель мебели	Фурнитуру, выполняющую определенную функцию	Ничем или ценой?
Мы поставляем очень качественную и дорогую фурнитуру производителям элитной мебели	Производитель элитной мебели	Для производства элитной мебели нужна фурнитура с особыми качествами	Только производители элитной мебели.	Фурнитуру с особыми качествами (прочность, красота и т.п.), которая вносит свой вклад в формирование образа элитной мебели. Возможность превратить свою мебель в элитную.	Они продают фурнитуру, а мы возможность сделать мебель элитной
Мы помогаем производителям мебели зарабатывать, используя нашу фурнитуру	Производители мебели, которые хотят зарабатывать	Желание заработать		Возможность заработать, используя нашу фурнитуру: дополнительный доход (классно выглядит, можно продать дороже) или сэкономить (легкость установки ...)	Они продают товар с определенной ценой, а мы возможность заработать. Цена не имеет значения, имеет значение – сколько можно заработать.

Пока бизнес мал и главными продавцами являются сами основатели-учредители, непонимание его сути не является проблемой. Но как только бизнес начинает расти, возникает необходимость объяснить сотрудникам: что мы делаем, зачем и для кого. Прежде всего это нужно объяснять продавцам: что они должны продавать, кому и как. Ну а затем и всем остальным, иначе остальные сотрудники не смогут отличать хорошего клиента от плохого и будут тратить ресурсы компании не на тех клиентов.

Вот на этом этапе способность сформулировать суть бизнеса становится жизненно необходимой. Возникает вопрос – а как это сделать?

1. Сначала нужно сформулировать описанные выше цепочки потребностей: потребитель – потребность – что продаем – чем отличаемся. Начинать формулировать можно с любого места: с потребителя или с продукта. Само собой разумеется, что с первого раза не получится. Поэтому нужно создавать первую версию, потом вносить изменения, потом еще и еще – и так пока не получится что-то похожее на правду.

2. Потом нужно складывать вместе разные цепочки потребностей и искать то, что их может объединять. Как только вы это найдете, скорее всего, оно и будет возможной сутью вашего бизнеса.

3. Формулировки – кандидаты на суть бизнеса откладывайте в сторонку, а потом, во время очередных продаж, проверяйте, насколько та или иная формулировка правильно отражает суть данной продажи. Та, которая отражает максимальное количество или все ваши продажи, и есть суть вашего бизнеса.

Сформулировать суть своего бизнеса трудно. Очень часто это трудно сделать даже с помощью и под руководством специалиста. Но у вас нет другого выхода – вам просто нужно это знать.

2.3. Предпринимательские функции

В предыдущих разделах мы уже установили, что главная цель бизнеса – создавать потребителя и удовлетворять его потребности. Именно такая цель позволяет руководству производить и продавать необходимую потребителю продукцию. А на деньги, полученные от продажи, финансировать свою текущую деятельность, мероприятия по развитию компании и выплату дивидендов ее владельцам.

Для создания потребителя необходимо выполнять две предпринимательские функции:

- ◆ маркетинг – определение того, что нужно потребителю;
- ◆ инновации – создание новых товаров и услуг.

Обе эти функции нужны. На разных этапах развития бизнеса их приоритетность может меняться, но ни одна из них никогда не исчезает полностью, иначе потери для бизнеса могут быть необратимыми.

Стратегическая задача маркетинга – найти ту потребность, которая уже есть. Неважно, является она явной или скрытой. Она уже есть.

Пример

Человек для поддержания своей жизнедеятельности должен что-то есть. Вот эта потребность в еде и является существующей потребностью.

Стратегическая задача инновации – создать новые потребности, которых раньше не было. Люди этого еще не хотели, они еще не знали, что это может быть им нужно, что они могут этого хотеть.

Пример

Человек всегда хочет есть, но это не значит, что он хочет есть конкретные продукты.

Потребность в конкретных продуктах для еды может быть создана. Еще несколько столетий назад славяне не знали, что можно есть картошку. Поэтому они ее не хотели и не могли хотеть. Только после того, как картошку привезли из Америки и славяне узнали, как ее правильно есть, картошка вошла в традиционный рацион питания славянских народов и теперь ее потребление тоже можно считать существующей потребностью.

Пример

Человек – существо социальное. Поэтому у него всегда есть потребность в общении с другими людьми.

Но до того, как изобрели мобильные телефоны, у человека не было потребности в мобильной связи. Просто потому, что люди не знали, что это вообще возможно. Это созданная потребность.

Обычно потребность сначала создается новаторами, а потом, если рынок ее принял, постепенно становится массовой и начинает восприниматься обществом как давно существующая, присущая человеку.

Вывод: для успешного существования любой компании в ней кто-то должен отвечать за реализацию маркетинговой функции, а кто-то – за реализацию инновационной функции.

Реализация двух функций одним человеком практически невозможна: они противоречат друг другу и требуют различного поведения для достижения успеха. Поэтому должны быть как минимум два разных человека, каждый из которых отвечал бы за свое направление.

Главная проблема малого и среднего бизнеса обычно заключается в том, что у них нет никого, кто по должности должен заниматься маркетингом или инновациями. А реально этим время от времени занимается сам собственник в свободное от другой работы время.

А кто у вас в компании отвечает за реализацию маркетинговой и инновационной функции?

2.4. Ключевые подразделения компании

Опыт диагностики множества компаний позволил мне сформулировать понятие «ключевые подразделения», из которых, как из кирпичиков, складывается универсальная организационная структура компании. Разобравшись в ней, вы сможете анализировать и выстраивать организационную структуру любой компании в любой области бизнеса.

Если мы попробуем упрощенно сформулировать принцип работы компании, то увидим, что успех любой организации зависит от того, как она и ее подразделения отвечают на следующие вопросы:

- ◆ *что* мы должны делать – определяет, какой результат будет достигнут, какой будет получен эффект и насколько эффективной будет компания;

- ◆ *как* это должно быть сделано – определяет, какими усилиями будет достигнут этот результат, насколько продуктивно будет работать компания;

- ◆ *кто* это будет делать;

- ◆ *когда* это нужно делать?

Самый важный из этих вопросов – это вопрос «что?». Именно он определяет, что будет делать компания, кто будет ее клиентами, каковы их потребности и как их удовлетворять.

Вопрос «что?» (делать правильные вещи) намного важнее вопроса «как?» (делать вещи правильно)

Вопрос: выживет ли компания, которая плохо и непрофессионально производит очень нужный («что?») товар? Такой товар, которого больше нигде нет, так что покупатели, стоя в очередях, ругают плохое качество работы компании?

Ответ: скорее всего, выживет. Конечно, компания будет плохо развиваться, заработает меньше денег, чем могла бы... Но, вероятнее всего, она сможет как-то сводить концы с концами и существовать.

Вопрос: а какая перспектива выживания у компании, которая очень четко и профессионально («как?») производит никому не нужный товар?

Ответ: никакой перспективы, эта компания гарантированно обанкротится.

Еще раз повторим для себя: «что?» важнее «как?». Правда, при этом не нужно забывать, что для успеха компании нужны ответы на все вопросы. Иначе может так получиться, что все это некому («кто?») делать и поэтому оно никогда («когда?») не будет сделано.

Каждое из подразделений компании своей деятельностью отвечает на один или несколько главных вопросов. Правильно определить главный вопрос подразделения очень просто – это тот вопрос, на который кроме этого подразделения никто больше не может ответить. И в области главного вопроса у подразделения есть полная свобода действий: оно само определяет, что и как будет делать, чтобы добиться заданного результата.

Самые важные подразделения компании

Вооружимся рассмотренным выше инструментом для анализа и найдем самое важное, самое нужное подразделение компании.

Делайте ваши ставки: руководство, маркетинг, финансы... А вот и не угадали! Это продажи!

Да-да, именно отдел продаж – самое важное ключевое подразделение компании.

Почему?

Да потому, что без денег ни одна компания (и не только коммерческая⁵) существовать не может, а именно через отдел продаж в компанию обычно поступают деньги от потребителей. Закройте этот отдел – и ваша компания не протянет и пары месяцев.

На какой вопрос отвечают продажи? На вопрос «что?», а более подробно – «что хотят купить потребители?».

В свою очередь, продажи не могут существовать без производства.

Сразу договоримся, что под производством мы понимаем подразделение, которое производит или покупает на стороне те продукты и услуги, которые мы предлагаем нашим потребителям. В производственной компании производство – это то подразделение, которое занимается непосредственным производством товаров и услуг. В торговой же компании производство – это подразделение, которое занимается закупкой тех товаров, которыми она торгует. В общем, неважно, где наше производство берет свои товары – само делает или покупает на стороне. Важно, что именно благодаря его работе продажи получают возможность продавать эти товары потребителям.

Производство тоже отвечает на вопрос «что?», а более подробно – «что мы можем предложить нашим потребителям?».

Чувствуете разницу? Продажи – что хотят потребители, а производство – что мы можем предложить.

Итак, продажи и производство – главные подразделения компании

Имея два этих подразделения, компания уже может начинать работать. Но организовать их согласованную работу получается редко.

Почему продажи все время спорят с производством? Первые приводят деньги покупателей в компанию, второе же предоставляет первым товар или услугу (то, чем они торгуют). Если продавца можно представить охотником, то производственник выдает ему оружие и патроны.

Любят ли они друг друга в данной конкретной компании? Обычно – нет! Почему?

На этот вопрос есть много ответов, и большинство из них уводят нас в сторону от истины, которая лежит на поверхности: *у них разная динамика работы.*

Что такое идеальный продавец с точки зрения производственника? Это тот, кто продает все, что мы сейчас производим. С теми параметрами (качество, количество, упаковка, партионность и т. п.), которые есть сейчас. По той цене, которую мы ему назначим. И пусть покупатели планируют свои закупки заранее так, чтобы нам было легко спланировать наше производство. И пусть забирают продукцию со склада в сроки, соответствующие этапам производственного процесса...

Такие люди существуют в природе? Вряд ли.

Что будет, если такой чудо-продавец вдруг найдется? Он будет продавать то, что производится сейчас, до тех пор пока продукция окончательно и бесповоротно не устареет. А потом, в один прекрасный день он уже не сможет продать устаревший товар, и компания обанкротится.

Что такое «идеальное состояние производства» с точки зрения продавца? Это когда все, что когда-нибудь может потребоваться покупателям, не просто уже производится компанией, но уже лежит на складе готовое к отгрузке в любом требуемом количестве. И не просто готовое к отгрузке, но и по оптимальным ценам и на самых выгодных условиях, существующих на рынке. И этим можно воспользоваться в любой момент, когда потребуется. А если не требуется, то на складе этого нет и нет никаких обязательств по продаже чего-то конкретного, лежащего на складе.

⁵ В некоммерческих компаниях тоже есть кто-то, кто занимается привлечением денег в компанию и фактически выполняет функции продавцов. Это могут быть сборщики добровольных пожертвований или лоббисты, добивающиеся от государства выделения бюджетных денег на финансирование своих проектов. Суть деятельности не важна. Они продают потребителям (тем, кто дает деньги) идею необходимости финансовой поддержки проектов компании.

Существуют в природе такие чудо-производства? Конечно нет.

Какова динамика изменений запросов продавца? Со скоростью мысли! Продавец пришел к покупателю продавать мебель, а покупатель сказал, что ему сейчас мебель не нужна, а нужны вагоны. Может ли производство так же динамично отреагировать на новый запрос? Разумеется, нет. Производство планируется и развивается месяцами, годами, а иногда и десятилетиями. Оно может изменяться, но не мгновенно и только в определенных пределах.

По этой причине споры между продавцом и производителем – это единство и борьба противоположностей. Это тот вечный двигатель, который способствует развитию компании. Постоянные изменения запросов продавца заставляют производителя развивать свои товары и услуги. Инерционность производителя не дает продавцу оторваться от реальности, помогает ему сконцентрироваться в определенной области.

Что в результате? Движение компании вперед. Спор продавца и производителя – это бесконечный процесс, в котором нет и не должно быть окончательного победителя, это спор равных.

А есть ли у кого-нибудь маленькое, но преимущество? Есть! В спорных вопросах, когда непонятно, кто из них прав, а решение принимать все-таки нужно, лучше принимать сторону продавца. Он ведь представляет интересы потребителей, а в конечном счете именно за ними остается последнее слово.

Кто отвечает за будущее компании

За будущее компании отвечает тот, кто реализует в ней две предпринимательские функции: маркетинг и инновации. Для нормальной работы в компании должен быть кто-то, кто отвечает за каждую из них.

Более заметен маркетинг, отвечающий за выявление уже существующих потребностей. Концепция маркетинга уже широко известна в нашем обществе, и в большинстве компаний есть отдел маркетинга или хотя бы один человек, который исполняет эти функции.

Менее заметны инновации, отвечающие за создание новых потребностей. В советских компаниях этим занимались отделы НИОКР (научных исследований и опытно-конструкторских разработок). На Западе эти отделы именуются R&D (Research and Development – исследования и развитие). В большинстве компаний вообще не совсем понятно, кто отвечает за новые разработки. Чаще всего этим занимается лично учредитель или первый руководитель.

На какие ключевые вопросы отвечают эти два отдела? «Что?» и «когда?». Обратите внимание – они отвечают на два ключевых вопроса, хотя обычное подразделение отвечает только на один:

- ◆ маркетинг – что и когда **потребуется** нашим потребителям;
- ◆ инновации – что и когда **мы сможем предложить** нашим потребителям?

Второй ключевой вопрос, «когда?», дополнительно усложняет ситуацию: имеет значение не только «что» будет сделано, но и «когда» оно будет сделано. Для любой компании очень важно, чтобы необходимые товары появились на свет вовремя, когда рынок к этому готов. Преждевременное появление на рынке так же плохо, как и запоздалое.

Пример

Открывать бензиновую заправку до появления автомобилей не имело никакого смысла – еще не существовало спроса на бензин.

Создавать сети керосиновых лавок после того, как керосиновые лампы заменились электрическими, а примусы – газовыми плитами, тоже не имело смысла: массовый спрос на керосин уже безвозвратно исчез.

Из этого следует не очевидный, но очень важный вывод: маркетинг и инновации работают с предметами из другого времени – из будущего. Чтобы иметь возможность это качественно

делать, они должны уже сейчас своими мыслями жить там, в будущем... Звучит непривычно, но это действительно так – настоящие маркетологи и новаторы – это люди «не от мира сего». Их мир – будущее. Они должны своим воображением переноситься в будущее и как минимум часть своей жизни проводить там.

Вывод: если маркетологи живут в будущем и являются адекватными в том будущем мире, то они должны являться (или казаться) неадекватными чудаками в этом мире. Поэтому настоящий главный маркетолог, отвечающий за будущее компании, должен выглядеть не очень адекватно, поскольку частично живет в будущем.

Вот тебе и раз!

В массовом общественном сознании маркетолог представляется обычно вполне адекватным хватким коммерсантом, четко ориентирующимся в том, что сегодня покупают покупатели и что они будут покупать завтра. А получается, что функции маркетинга нужно разделять на сегодняшние и завтрашние (разные ответы на вопрос «когда?»):

- ♦ сегодняшняя функция маркетинга – все, что нужно для поддержки продаж, в том числе любые виды продвижения и реклама. Это работа для хватких коммерсантов;

- ♦ завтрашняя функция маркетинга – прогноз завтрашних потребностей потребителей. А вот это уже работа для чудаков, живущих в будущем.

Маркетингу завтрашнего дня реклама не нужна: пока наступит завтрашний день, действие рекламы уже прочно забудется⁶.

Маркетинг сегодняшнего дня должен работать в прочной связке с продажами. Поддержка может направлять продавцам потоки клиентов с помощью рекламы или разрабатывать новые технологии продаж. Суть дела это не меняет – поддержка работает вместе с продажами в одной упряжке и без них смысла не имеет.

Казалось бы, мелочь, а от нее зависит будущее компании.

То же самое относится и к новаторам. Настоящий новатор редко творит ради сегодняшнего дня – он проектирует завтрашний день. Поэтому инженер инноваций по своему типу мышления не может походить на сотрудника действующего производства – они живут в разных временах. **Маркетинг и продажи не совсем понимают друг друга.**

Причина этого очевидна – они живут в разном времени. Продажи живут здесь и сейчас, берут сегодняшнего потребителя и работают с ним. Изучают своих клиентов, управляют отношениями с ними, отрабатывают и используют технологии продажи и т. д. Хорошая система продаж, как и любая система, сначала долго разрабатывается, настраивается, а потом любит работать в заданном режиме и не хочет изменений. Как в автомобиле в дальней поездке: выехал на трассу, набрал заданную скорость и поддерживай ее часами.

А теперь представьте себе, что продавцы после длительных усилий нашли правильные технологии продаж, набрали темп, наконец-то выполняют планы продаж и наслаждаются получаемыми результатами. И вдруг приходит маркетолог и радостно сообщает, что завтра спрос изменится, нужно будет продавать другие товары и, может быть, даже другим клиентам. Поэтому нужно уже сейчас начинать разрабатывать новые технологии продаж и искать подходы к этим новым клиентам. А старые технологии уже можно готовиться списывать в архив. Ну и как его после этого любить?

Маркетинг и инновации не очень любят друг друга

Причина проста: они так же не совпадают друг с другом, как желания и возможности человека. Маркетинг может найти такие потребности, которые инженеры инновации пока не могут реализовать.

Пример

⁶ Вы лично, например, можете вспомнить какую рекламу Вы видели ровно год назад?

Маркетолог автомобильной промышленности может сообщить своим инженерам, что потребителям нужны автомобили, которые будут расходовать 1 л горючего на 100 км. Но по состоянию на момент написания книги это технически невозможно.

С другой стороны, инженер-новатор тоже может придумать что-то невообразимое и предложить маркетологам найти потребителей, которым оно может быть зачем-то нужно.

Поэтому маркетинг и инновации каждый по-своему работают над будущим компании, но при этом обречены на вечные споры друг с другом, так же как и продажи с производством.

Производство и инновации не очень ладят друг с другом.

Причина конфликта такая же, как и у продаж с маркетингом, – они живут в разном времени. Ситуация у них еще хуже, поскольку инерционность у производства и инноваций намного выше. Ведь они имеют дело с созданием материальных ценностей, а это обычно длительный процесс.

Вот теперь и представьте себе руководителя производства, который длительное время создавал свое производство для выпуска определенной продукции: проектировал, закупал и монтировал оборудование, настраивал его, подбирал и обучал персонал, выпускал пробные партии, занимался обеспечением качества продукции и т. д. И вот теперь, когда наконец все налажено и настроено, приходит инженер из инноваций, приносит что-то и говорит, что завтра нужно будет производить уже это «что-то». А для этого весь процесс подготовки производства нужно начинать сначала!

Как организовать совместную работу подразделений

Итак, все главные подразделения компании: продажи, производство, маркетинг и инновации – находятся в вечном и постоянном конфликте друг с другом. У каждого из них своя, отличная от других, точка зрения на настоящее и будущее компании.

В этом нет ничего плохого, совсем наоборот, выполняется один из законов диалектики – единства и борьбы противоположностей. Разные точки зрения обеспечивают видение будущего и настоящего компании с разных сторон, формируют ее потенциальную энергию, обеспечивают ее движение и развитие.

Но как при этом организовать их совместную работу, если все постоянно конфликтуют друг с другом?

Существует простой и очень эффективный способ – обеспечить им вышестоящего руководителя, задача которого – организовать корректное обсуждение всех точек зрения и принимать окончательное решение, руководствуясь интересами компании в целом. При этом ни в коем случае нельзя допускать в процессе обсуждения переход с обсуждения деловых вопросов на обсуждение личностей. Этого достаточно, чтобы бурные страсти легко трансформировались в полезные для компании дела.

Но если председательствовать на обсуждении будет руководитель одного из подразделений, то рано или поздно его точка зрения получит приоритет и на этом развитие компании закончится.

Еще хуже, если в процессе обсуждения кто-то скажет фразу типа «только такой дурак, как ты, не понимает, что...» С этого момента объективное обсуждение прекратится и начнутся пререкания по принципу «сам дурак». Более того, совещание закончится, а личные претензии останутся надолго.

Рекомендую вам никогда до этого не доводить, и тогда любые столкновения интересов ключевых подразделений будут двигать вашу компанию к успеху.

Зачем нужны финансы

Сразу договоримся, что под финансами (как и ранее в случае с продажами, инновациями и др.) мы понимаем всю финансово-экономическую службу компании (финансовый и планово-экономический отдел, бухгалтерию и др.).

Финансы отвечают на вопрос «как?» (больше всего этому обычно удивляются сами финансисты).

Вообще функции и задачи финансовой службы – одно из самых запутанных мест в корпоративном мире⁷. Обсуждая эту тему с участниками семинаров и заказчиками проектов, я слышал много разных вариантов главного вопроса финансовой службы. Например, многие почему-то считают, что главный вопрос финансовой службы – «что?». В смысле, сколько денег организация зарабатывает. Или кому и сколько денег выделить.

Не хочу тратить время на обсуждение того, что неправильно. Давайте лучше разберемся с тем, что правильно.

Правильная, главная задача финансов – ответ на вопрос «как мы будем определять, что такое прибыль компании и насколько прибыльна работа компании сейчас?». Это очень важная задача для компании, ведь прибыль – один из главных результатов ее деятельности. И кроме финансистов, выполнять ее некому. Только они собирают данные обо всех доходах и расходах компании, и только они формулируют правила, по которым рассчитывается прибыль.

Кроме определения прибыли финансисты также помогают другим подразделениям и руководству разобраться в том, как сделать, чтобы этой прибыли было больше. Они показывают, что формирует доходы и расходы компании и как можно сделать доходы больше, а расходы меньше: какие товары (услуги) приносят нам больше всего прибыли, почему у нас в этом месяце убытки и в каком подразделении компании или на каком этапе техпроцесса они формируются и т. д.

Сразу оговоримся: финансисты не могут сами сделать так, чтобы прибыли было больше. Но они могут показать структуру доходов и расходов компании, то есть показать, где они формируются. И на основании этих данных руководство компании уже может принимать какие-то меры по увеличению доходов или уменьшению расходов.

Пример

Предположим, что вы руководитель торговой компании и вам нужно увеличить прибыльность ее работы.

Ваш финансист кладет вам на стол расшифровку доходов и расходов, по которой видно следующее.

Единственный источник доходов компании – торговая наценка на продаваемые товары.

Наибольшие расходы компании – себестоимость закупки товаров и стоимость их хранения на складе.

На основании даже этих ограниченных данных вы как руководитель уже можете вызвать руководителей этих подразделений и поставить им конкретные задачи:

◆ *начальнику отдела продаж – найти дополнительные источники доходов (например, оказывать покупателям услуги, связанные с товаром: доставка, ремонт и т. п.) и возможности увеличения торговой наценки;*

◆ *начальнику отдела закупок – снизить себестоимость закупок;*

⁷ Подробное исследование на эту тему можно найти на сайте fedornesterov.com в статье «Чем должен заниматься финансовый директор».

◆ *начальнику склада – снизить стоимость хранения.*

Чтобы подвести итоги, давайте проведем аналогию с морским транспортом и представим компанию в целом в виде парохода. Тогда финансовая служба – это компас корабля, который показывает, в какую сторону нужно плыть, чтобы получить прибыль, а в какой стороне – зона убытков. Но компас только показывает направление, он не управляет кораблем. Управляет капитан, а физически меняет направление движения руль, которым управляет рулевой.

Точно так же и в реальной жизни: финансисты только определяют правила, они не могут сами за счет своих собственных усилий сделать компанию прибыльной. Это должны делать другие подразделения.

Чем управляют закупки

В любой компании есть кто-то, кто отвечает за покупку всего необходимого для работы. В разных компаниях этот отдел называют по-разному: отдел снабжения, отдел закупок и т. д. Мы будем называть его закупками.

Главный вопрос закупок неочевиден. Большинство участников на моих семинарах почему-то думают, что закупки отвечают на вопрос «что?». В смысле, *что* нужно покупать. Но это неправильно!

Если бы закупки сами решали, что нужно покупать, то на практике могла бы быть вполне реальной ситуация, когда закупщик металлургического завода, посланный за рудой, привез бы вместо руды, скажем, солому. Объяснил бы, что ничего другого не было, и предложил бы придумать, произвести и продать какой-нибудь продукт из соломы.

Конечно, такая ситуация кажется фантастической. И на практике таких случаев нет, потому что нет у закупок права самим решать, что покупать. Все, что нужно закупать, им указывают другие люди. И на вопрос «когда?» они тоже сами не отвечают. Например, какое сырье, в каком количестве и когда нужно привезти, им указывает производство.

Единственное, в чем у закупок есть полная свобода действий, – это ответ на вопрос «как?».

Как организовать, чтобы все, что было заказано, было куплено? Подразумеваются не только нужные номенклатура и количество, но и цена, качество и другие параметры.

Логистика

Под логистикой мы понимаем службу организации доставки всего необходимого до места назначения.

Как правило, в компании есть три направления движения материальных потоков:

◆ входящий – доставка всего, что нужно для производства и обеспечения работы компании;

◆ исходящий – доставка покупателям всего того, что они у нас купили;

◆ внутренний – перемещение грузов внутри компании.

Кроме этого, логистика часто еще также управляет складами компании (сырья и готовой продукции) и транспортными службами. Их главный вопрос – «как?». *Как* сделать так, чтобы все необходимое оказалось в нужное время в нужном месте?

Персонал

Это самое понятное подразделение. Любому ясно, что служба персонала отвечает на вопрос «кто?». *Кто* будет все это делать?

Служба персонала отвечает за формирование организационной структуры предприятия и за то, чтобы все подразделения были укомплектованы теми сотрудниками, которые нужны.

Сервисные подразделения

Есть множество других подразделений компании: секретариат, охрана, хозяйственная служба и т. д. Все их можно объединить под общим названием сервисы и общим вопросом «как?». *Как обеспечить работу других подразделений?*

Руководство компании

На какой вопрос отвечает руководство компании? По этому поводу на семинарах обычно возникает множество мнений. Можно получить любые ответы, начиная от простого «как?» и заканчивая версией, объединяющей все четыре вопроса. Но все это неправильно.

Любое подразделение отвечает только на те вопросы, на которые, кроме него, больше никто ответить не может. Поэтому вопросы руководства – это «что?» и «кто?».

«Что?» – это определение стратегии компании, *что* она будет предлагать своим потребителям.

Казалось бы, в компании есть четыре подразделения, отвечающих на вопрос «что?» (продажи, производство, маркетинг и инновации). Почему еще и руководство должно этим заниматься?

Именно потому, что в компании есть четыре подразделения, занимающихся этим вопросом, существует почти полная гарантия, что они между собой не договорятся и вместо одной общей предложат четыре разные версии ответов на вопрос «что?». Поэтому и нужно вмешательство руководства, которое всех выслушает и примет окончательное решение – *что* будет делать компания.

Обратите внимание на фразу «всех выслушает». Она не случайна. Очень часто руководство пытается само разрабатывать стратегию *вместо* имеющихся отделов и навязывать свое мнение всем остальным. Это всегда заканчивается плохо. Задача руководства – правильно выбрать руководителей ведущих отделов, потом выслушать их мнение и уже на основании этого выбрать общую стратегию.

«Кто?» – это подбор и расстановка кадров. Вы скажете, что у нас есть целое подразделение – персонал, которое тоже отвечает на вопрос «кто?», а мы только что говорили, что каждое подразделение занимается только своими функциями. Да, вы правы, но на самом деле пересечения нет.

Есть одна задача в кадрах, в котором их функции не пересекаются: персонал не может заниматься подбором руководящих кадров, тех, которые находятся на одном уровне управления с ним или выше. Руководящими мы будем считать должности начиная от уровня руководителя подразделения и выше.

Подведем итоги. Главные функции руководства:

- ◆ определение стратегии предприятия;
- ◆ подбор и расстановка руководящих кадров.

В идеале, если руководство хорошо выполнит эти две функции, то все остальное сделают руководители подразделений (те самые, хорошо подобранные и расставленные).

Чем больше промахов допускает руководство в выполнении своих главных функций, тем больше дополнительных функций (вместо руководителей подразделений) ему придется выполнять.

2.5. Где я нахожусь и куда хочу попасть

Пора подвести первые итоги и сориентироваться «на карьерной местности»: где вы сейчас находитесь и куда хотите попасть. Не бойтесь совершить роковую ошибку – с каждой новой порцией знаний вам нужно будет снова и снова уточнять и переосмысливать свои желания и цели. И в конце концов вы совершенно четко и ясно увидите свой путь.

Задание 2. Вклад вашего подразделения и его задачи

1. По существующей организационной схеме своей компании определить: какие ключевые подразделения компании уже существуют, а какие еще нет; кто исполняет функции отсутствующих подразделений; насколько существующие функции подразделений соответствуют ключевым вопросам.

2. Исходя из объявленной стратегии компании определить: какие функции и подразделения сейчас имеют наивысший приоритет; кто руководит их работой; какие результаты и в какие сроки должны быть достигнуты; что нужно сделать, чтобы обеспечить их работу.

3. На какие вопросы отвечает ваше подразделение? Насколько существующие функции вашего подразделения соответствуют его ключевым вопросам?

4. Какой вклад в деятельность компании вносит ваше подразделение? Каково его место в иерархии компании?

5. Какое отношение деятельность вашего подразделения имеет к задачам, функциям и подразделениям наивысшего сейчас приоритета?

6. Какого результата вы должны добиться, чтобы деятельность вашего подразделения стала заметной на уровне высшего руководства?

7. Что вы должны совершить, чтобы руководство компании в конце года на совещании по подведению итогов аплодировало вам стоя?

2.6. Business 3D

Компании не стоят на месте – они развиваются. Каждая компания проходит свой путь развития от создания до ликвидации (в идеале небыстрый). Это развитие можно разделить на некоторые этапы. Потребности компании на разных этапах развития разные, поэтому на каждом из них для руководителя меняются:

- ◆ его роль и значение для компании;
- ◆ приоритетность выполняемых функций;
- ◆ состав подчиненных подразделений и распределение полномочий между ними;
- ◆ применяемые инструменты;
- ◆ требования к характеру руководителя как человека.

Чтобы понимать, как себя вести, руководителю и владельцу нужно точно знать, на каком этапе развития находится его компания и какое поведение руководителя на данном этапе является оптимальным для обеспечения дальнейшего развития компании.

Подобный спрос со стороны руководителей на сколько-нибудь приемлемую теорию вызвал появление различных моделей жизненных циклов организации. Одна из самых ранних моделей была предложена в 1951 г., и с тех пор каждый год появляется несколько самых разнообразных моделей, содержащих от 3 до 10 стадий организационного развития.

Многочисленные попытки практического использования различных моделей для развития конкретных предприятий выявили один общий недостаток всех моделей – пользоваться ими невозможно. Берем любую модель. Теоретически – все красиво и понятно. Накладываем на конкретную компанию – не работает: либо внутри модели возникают противоречия – что-то не вяжется друг с другом, упрощенность модели не дает конкретных рекомендаций для практических действий, либо все вяжется, но возникает сложность с объективным определением положения компании на кривой развития.

Дело в том, что каждый владелец относится к своей компании как к ребенку. А ребенок у родителя какой? Самый лучший. Поэтому в неясных ситуациях владелец всегда видит свою компанию «сквозь розовые очки» и пытается утверждать, что она находится не в проблемной зоне, а на самом лучшем этапе своего развития. При таких искажениях вообще невозможно понять, где компания на самом деле находится.

Я долго разбирался с этой проблемой, поскольку мне самому для консалтинговой практики был нужен простой и объективный инструмент. В конце концов я нашел причину того, что модели плохо работали. Дело в том, что все модели жизненного цикла компании – плоские, то есть двумерные. Обычно это зависимость какого-то параметра развития компании от времени. А жизнь ведь у нас не плоская, а объемная. Значит, плоская модель отражает ее некорректно⁸. Отсюда возникла гипотеза о том, что для четкого позиционирования компании на кривой развития одной модели жизненного цикла недостаточно – нужно использовать несколько моделей одновременно.

Поэкспериментировав с различными моделями, я отобрал три из них, которые позволяют удобно, быстро и объективно определить положение конкретной компании на кривой развития. Business 3D – это трехмерная модель развития компании, состоящая из следующих координат (моделей):

- ◆ жизненный цикл компании (наиболее приемлемая версия предложена И. Адизесом);

⁸ Если хорошенько покопать, то окажется, что у каждого автора модели к ней дополнительно прилагается инструкция с недостающей информацией, которую нужно учитывать для работы. Так достигается практическая полезность, но теряется простота и очевидность модели, как инструмента.

- ♦ эволюция системы управления компании (разработана мной на основании теории В. Тарасова о восьми уровнях управленческого искусства руководителя);
- ♦ эволюция организационной структуры компании (тоже разработана мною).

Использование Business 3D позволяет точно определить положение компании на кривой развития и получить ответы на следующие практические вопросы:

- ♦ где компания находится сейчас;
- ♦ каковы достоинства и недостатки ее нынешнего положения;
- ♦ какова ближайшая цель для дальнейшего развития компании;
- ♦ что нужно сделать, чтобы компания продвинулась на следующую ступень в своем развитии;
- ♦ как должен себя вести руководитель на данном этапе.

В результате развитие компании превращается в движение по бесконечной лестнице, состоящей из множества ступенек, и вы просто шагаете вверх с одной ступеньки на другую.

Эволюция жизненного цикла компании по Ицхаку Адизесу

Первая модель – эволюция жизненного цикла компании – разработана доктором И. Адизесом и хорошо описана в его книге «Управление жизненным циклом корпорации». В оригинале модель названа Corporate Lifecycle.

На рис. 2 приведен график жизненного цикла корпорации. Конечно, я не буду пересказывать всю теорию жизненного цикла Адизеса, но ее основы мы разберем, а тот, кого интересуют подробности, найдет книгу и изучит ее самостоятельно.



Рис. 2. График эволюции жизненного цикла компании по И. Адизесу

Итак, согласно Адизесу, жизненный цикл корпорации подразделяется на несколько этапов, каждый из которых можно идентифицировать по внешним, объективным признакам, не зависящим от субъективных мнений сотрудников компании. На каждом этапе для достижения успеха компания должна продемонстрировать определенное поведение.

Для того чтобы компания была успешной, на каждом этапе перед менеджментом стоят совершенно разные задачи. Рассмотрим эти этапы.

Зарождение бизнеса, или Ухаживание

Суть этапа – создание бизнеса вокруг идеи. Цель на данном этапе – поиск ресурсов для создания компании.

На этом этапе еще ничего нет, кроме идеи. Ее носитель (как правило, один из основателей будущей компании) вербует себе сторонников: сотрудников, инвесторов, потенциальных клиентов. Он рассказывает им, какую хорошую компанию можно создать вокруг этой идеи, и уговаривает сделать свой взнос в создание компании (дать денег, прийти в нее работать, сделать первый заказ и т. п.). Поведение носителя идеи очень похоже на поведение поклонника, пытающегося привлечь внимание девушки, поэтому второе название периода – ухаживание.

Характерный признак – в этот момент все много говорят, но еще никто ничего не делает.

Младенчество

Суть этапа – создание продукта. Цель – создание продукта, пользующегося спросом.

На этом этапе учредитель уже получил ресурсы и начинает создавать продукт. Идею потребности, которую нужно удовлетворить, он уже имеет. И общее видение продукта обычно тоже, а вот конкретный образец продукта еще предстоит создать. И производятся многочисленные эксперименты: давай сделаем так, а может быть, так, а может быть – вот так.

Характерный признак начала этапа: прекращаются разговоры о будущем и начинается конкретная работа (обратите внимание – хорошие «говоруны», которые были необходимы на предыдущем этапе, чтобы уговаривать нужных людей, остаются без работы).

Инициатива переходит к инженерам – создателям продукта (инновации). Они делают бесчисленные модификации продукта в попытках найти нужную комбинацию. Этот период может затянуться на годы, а количество попыток может быть по-настоящему большим. По легенде, знаменитый изобретатель Томас Эдисон сделал более 10000 предварительных экспериментов, прежде чем создал коммерческий вариант электрической лампочки.

Этот период заканчивается тогда, когда будет создан *продукт-паровоз*, то есть продукт, вызывающий ажиотажный спрос.

Признаки продукта-паровоза: невзирая на хамство и плохую работу ваших продавцов, покупатели стоят в длинной очереди за вашим продуктом и развлекают себя тем, что жалуются друг другу на его несовершенство и плохую работу вашего производства.

Причины такого поведения тоже понятны – вам удалось найти что-то настолько нужное покупателям, что они временно готовы терпеть все остальные неудобства, чтобы получить ваш товар. С этого момента начинается следующий этап.

Этап бурного роста, или «Давай-давай»

Суть этапа – найденный продукт нужно срочно и в больших количествах продавать покупателям. Цель – захват рынка.

Инженеров-экспериментаторов останавливают и задвигают в угол. Первая коммерческая версия продукта уже найдена, и новые его вариации пока не нужны. Инициатива переходит к продавцам и производителям. Продукт продается в нарастающих объемах, превосходящих самые смелые мечты учредителей.

Продавцы легко продают любые количества продукта. А у производства катастрофически не хватает производственных мощностей. Строятся все новые и новые мощности, а их снова и снова не хватает.

Очень часто в этот момент у руководства возникают конфликты с учредителями: учредители требуют точного планирования, а никто не может предсказать, что будет завтра. Можно

вырасти на 40%, а можно и на 400%. Продукт-паровоз тащит компанию вперед с нарастающей скоростью.

Компания вынуждена бурно развиваться: создаются новые отделы, филиалы, цеха, заводы и т. п. Людей не хватает. Деньги от продаж текут рекой, но их тоже не хватает. Обычно это страшно удивляет учредителей и высшее руководство. А причина на поверхности – бурный рост требует постоянных инвестиций в развитие. Продажи и прибыль растут, но сопутствующие расходы (затраты на материалы, задолженности потребителей, деньги в пути и т. п.) растут еще быстрее. Прибыль мы получим позже, сейчас главная задача – захват рынка.

Общее ощущение – лодку подхватила быстрая река и несет по течению.

Признаки конца периода бурного роста – мы начинаем видеть границы рынка. Либо территориальные (пример: мы строили супермаркеты в каждом городе, но вот мы дошли до территориальных границ страны и больше их строить негде), либо рыночные (пример: мы уже производим пива больше, чем жители нашей страны могут выпить).

Тип границ неважен, важно то, что дальше расти уже некуда.

Юность

Если суть этапа бурного роста – захват территорий (долей рынка), то суть этапа юности – обустроить то, что уже захвачено. Главная цель – получение прибыли. Чтобы увеличить свою долю рынка, нужно сначала ее у кого-то отнять. Зато теперь видно, каков объем рынка и кто какую долю успел в нем отхватить. Становится возможным точный прогноз доходов и расходов.

На предыдущем этапе можно было увеличивать доходы за счет освоения новых территорий (пример: строительство еще одного супермаркета резко увеличивало торговый оборот сети). Теперь новые территории закончились. Рост доходов может быть только за счет увеличения прибыли от уже имеющихся продаж.

Задача компании – сделать свою деятельность эффективной: повысить цены, снизить затраты, упорядочить работу и т. п. Полная аналогия с армией после наступления: от боевых командиров инициатива переходит к тыловым подразделениям и военным комендатурам – на захваченных территориях нужно навести порядок.

Переход к этому этапу от предыдущего очень труден. *Во-первых*, психологически – только что мы бурно росли и весь мир был у наших ног, а теперь превращаемся в рачительных хозяев и погружаемся в детали. Полная смена модели поведения. Особенно трудно учредителям. Только что они были всемогущими богами и вели свои дела с размахом, а теперь увидели границы своих возможностей и вынуждены считать каждую копейку.

Во-вторых, этот переход труден технологически. Все системы компании: премирование, кадровая политика и др. – привязаны к росту сбыта. А теперь их нужно переиначивать на другой лад.

Именно поэтому главное содержание этапа – Конфликт. Конфликт с большой буквы, результатом которого должно стать решение следующих задач:

- ◆ делегирование полномочий – основатели должны передать подчиненным часть ответственности за управление ежедневной деятельностью (если они еще до сих пор этого не сделали);
- ◆ смена руководства – от предпринимательства к профессиональному менеджменту;
- ◆ смена целей компании – от количества (сбыт) к качеству (прибыль);
- ◆ реорганизация структуры – целые подразделения в новой жизни уже не нужны и их ликвидируют. Взамен появляются новые, нацеленные на разные аспекты освоения захваченных территорий.

Этап юности – это маятник, качнувшийся в сторону резкой экономии. Еще вчера наша жизнь была изобильной. Если чего-то не хватало, мы думали – ерунда, завтра вырастем еще

больше и сможем это получить. А теперь мы точно знаем, что этого не будет, хотя запросы учредителей по инерции остаются такими же большими.

Поэтому компания всей своей мощью наваливается на извлечение доходов из существующих продаж. Урезаются затраты, повышаются цены, покупателей вынуждают покупать чаще и т. п. Компания начинает превращаться в «соковыжималку» для всех, кто с ней связан: клиентов, поставщиков, сотрудников...

Такая политика не может продолжаться долго. Рано или поздно, но недовольство начнет нарастать со всех сторон.

Этап заканчивается, как только высшее руководство осознает, что дальнейшее продолжение политики выжимания денег чревато потерей бизнеса и нужно срочно что-то менять.

Расцвет— главная целевая зона местонахождения любой компании

Суть этапа – компания осознает, что наиболее выгодное положение – в точке гармонии, в которой сбалансированы интересы всех сторон: потребителей, рынка, учредителей, поставщиков, сотрудников и всех остальных.

Цель этапа – гармоничное совмещение разнородных интересов. Компания пытается совместить рост и прибыль, борется за доходы акционеров, заботится о потребителях, что-то делает для окружающей среды и общества, развивает своих сотрудников и многое другое.

Расцвет – это точка динамического равновесия. Вы можете оставаться в ней, только непрерывно прилагая для этого усилия.

Упрощенный для понимания пример – пловец, плывущий против течения. Если его скорость равна скорости течения и он учитывает скорость ветра, то он все время остается в одной точке, хотя при этом движется и постоянно корректирует свою скорость и направление движения.

Это очень важно понять: **чтобы удержаться в этой точке, нужно постоянно что-то делать!** Причем то, что именно нужно делать, все время меняется, и нужно вовремя увидеть эту потребность изменять приложения своих усилий. Зато это положение приносит максимальные доходы всем участникам процесса. И находиться в нем можно очень долго – десятилетия и даже столетия (если вы все это время продолжаете прикладывать усилия для этого).

Основная трудность и главная задача организации, достигшей расцвета, состоит в том, чтобы удержаться в этом состоянии как можно дольше (желательно – бесконечно).

Все последующие этапы уже отражают старение и закат организации и поэтому нас мало интересуют (в кратком изложении их суть представлена в табл. 2.3). Кто желает узнать подробности, пусть изучает «Управление жизненным циклом корпорации» и другие книги И. Адизеса. В любом случае, диагностировать эти этапы, а тем более «лечить» компанию на них, могут только специалисты. Мы рассмотрим только самый первый этап старения, с которого все начинается.

Таблица 2.3.

Различные этапы развития компании по шкале эволюции жизненного цикла И. Адизеса

Этап развития	Содержание этапа	Цели организации
Ухаживание	Создание компании вокруг идеи	Поиск ресурсов и создание компании
Младенчество	Ориентация на продукт	Создание продукта, удовлетворяющего потребность
Давай-давай	Ориентация на сбыт	Сбыт и рыночная доля
Юность	Делегирование полномочий и смена руководства	Прибыль
Расцвет	Видение и ценности, фокус и приоритеты, интеграция	Сбыт и прибыль имеют равное значение
Стабильность	Ориентация на прибыль, движение по инерции	Защита доходов
Аристократизм	Фокусируют внимание на прошлых достижениях, а не на видении будущего	Не нужно ничего менять Прибыль важнее сбыта
Салем-сити Ранняя бюрократия	Ориентация на том, кто создал проблемы а не на том, что нужно делать для их решения	Собственное выживание
Бюрократия	Изоляция от внешней среды, много систем, но все они не способствуют достижению функциональной цели	Внешняя и внутренняя политика
Смерть	Отсутствие ресурсов для оплаты сотрудников	Чудеса

Стабильность

Этот этап начинается тогда, когда руководство компании вдруг забывает, что расцвет – это точка *динамического* равновесия, и начинает думать, что это точка *статического* равновесия. В чем разница?

Динамическое равновесие – ситуация, когда для того, чтобы удержаться, нужно постоянно что-то делать. Статическое равновесие – ситуация, когда, наоборот, нужно застыть в неподвижности и только балансировать, ловя равновесие.

Обычно такой казус происходит, когда лидер во главе компании сменяется функционером.

Лидер понимает, что для того, чтобы удержаться в лидерах, нужно постоянно стремиться быть первым, а это всегда риск. Чтобы добиться нового, нужно что-то делать, рискуя получить отрицательный результат. На самом деле отрицательный результат – это просто обратная связь, только со знаком минус.

Функционер боится получать отрицательные результаты, он называет их ошибками и пытается избежать вообще. Единственный способ этого добиться – ничего не делать или делать только то, что не связано с риском. В результате из компании начинает уходить дух предпринимательства.

Как и везде, все начинается с мелочей. Сначала компания перестает инвестировать в новые разработки, чтобы повысить текущую прибыль, а в конце все сотрудники начинают избегать личного риска и перекладывать на других ответственность за принятие решений.

Первый признак старения (и изменение правил карьеры) – изменение отношения к риску:

- ◆ в растущих компаниях вы делаете успешную карьеру, когда принимаете на себя риск (новые проекты, новые продукты, важные решения);

- ◆ в стареющих компаниях карьерный успех обеспечивается умением избегать риска (не заниматься новыми продуктами, отказываться от рискованных проектов, избегать принятия важных решений).

На этапе стабильности компания начинает думать, что для достижения равновесия нужно перестать совершать рискованные действия, чтобы не нарушить равновесие. И замедляет свои действия. Результат очевиден – как только пловец плывет медленнее, течение его сносит назад. Именно это и происходит с компаниями. Как только они совершают первый отказ от риска, они начинают умирать.

Другой характерный признак – на этом этапе компания начинает избавляться от предпринимателей: ведь они постоянно хотят чего-то нового, а все новое связано с риском.

Пример

Компания Apple на пике своего развития (продуктом-паровозом были компьютеры «макинтош») изгнала основателя Стива Джобса. Дальнейшее падение компании является классической иллюстрацией, на которой можно показывать различные этапы падения по жизненному циклу Адизеса. К счастью для компании Apple, Стив Джобс вернулся и снова вдохнул в нее жизнь.

Что интересно – на этапе стабильности в компании часто появляется много денег. Это как раз те деньги, которые она перестала вкладывать в исследования и рискованные проекты. Какое-то время их будет много, потом они начнут исчезать. Тратить деньги всегда намного легче, чем зарабатывать.

Модель Адизеса очень хорошо объясняет состояние компании на различных этапах ее развития и подсказывает, что и как нужно делать (см. табл. 2.3). Единственный ее недостаток – то, что ее одной для работы недостаточно.

Эволюция системы управления компанией

Шкала эволюции системы управления компанией разработана мной на основании теории В. Тарасова⁹ об уровнях управленческого искусства руководителя. Это вторая шкала Business 3D.

О чем идет речь? В процессе развития компании ее система управления тоже проходит через определенные этапы (табл. 2.4).

Таблица 2.4.

Этапы эволюции системы управления компании по шкале Федора Нестерова

⁹ Владимир Константинович Тарасов – один из ведущих советских теоретиков менеджмента, создатель Таллинской школы менеджмента. www.tarasov.ru

Этапы развития компании	Содержание этапа
Личное управление	Первый руководитель лично принимает все важные решения в компании.
Процедурное управление	Создание системы управления компанией с помощью формализованных правил и процедур: Создание оргструктуры и Подбор кадров Делегирование полномочий Правила принятия решений и т.п.
Оптимизация бизнес-процессов	Выбор из множества действующих процедур оптимальных и закрепление их в качестве обязательных стандартов.
Корпоративная культура	Культура как главный фактор, отличающий компанию от других и определяющий ее развитие

Личное управление

Начинается все с **личного** управления: **один человек в компании лично принимает все самые главные решения**: что делать, с кем работать, сколько платить, кому платить и т. п. На начальном этапе он принимает вообще все решения, а потом – только самые главные.

До определенного момента развития компании личная система управления не просто подходит, а является единственно возможным вариантом. Например, на уровнях ухаживания и младенчества без личной системы управления просто невозможно существовать. Возможных вариантов принятия решения так много, что только единоначалие может обеспечить какую-то управляемость компании.

Но уже на этапе бурного роста потребности компании в принятии управленческих решений превышают возможности одного человека. Это может проявиться в разных сферах:

- ♦ территориальной – например, появляется множество филиалов, и один человек уже не в состоянии одновременно находиться в нескольких местах;

- ♦ количественной – число операций становится настолько велико, что один человек уже физически не в состоянии их контролировать;

а также любым другим проявлением того, что достигнут предел возможностей одного человека.

Результат всегда один – руководитель компании перестает успевать принимать все решения. Внешний признак этого – длинная очередь в приемную первого лица, толстая папка документов, ждущих одобрения, и т. п.

Если решения не принимать вовремя, компания начинает упускать благоприятные возможности и накапливать неблагоприятные последствия. Личность руководителя становится фактором, сдерживающим развитие компании.

Процедурное управление

Для перехода на следующий уровень развития компания должна, образно говоря, взять своего успешного (он ведь успешно довел компанию до этой стадии развития) руководителя и «размножить» его в нужном для компании количестве. Иными словами, руководитель должен часть своей операционной деятельности передать своим подчиненным. А чтобы они не наломали дров, он должен вместе с полномочиями передать им и правила принятия правильных решений. Эти правила описываются в политике компании – процедурах. То есть

*управлять поведением людей уже начинает не человек, а процедура, описывающая, как именно подчиненные должны принимать решения. Поэтому и система управления называется **процедурной**.*

Переход от личного управления к процедурному **всегда** происходит очень болезненно для компании, поэтому далеко не все могут его преодолеть. Многие так и застревают на личном управлении и неизбежно останавливаются в своем развитии. Можно даже сказать, что этот переход – одна из главных причин того, почему успешно стартовавшие бизнесы достигают определенного уровня и дальше не растут. Это происходит вследствие двух причин.

1. Для того чтобы написать процедуры, руководитель сначала должен сформулировать правила принятия правильных решений.

А он об этом и не знает – ведь пока человек принимает решение сам, он вообще не задумывается, как оно к нему приходит. Раз – и все ему стало понятно. А как это объяснить другим? Вот и начинаются мучения руководителя: «Смотри на меня, делай, как я, ну как тебе непонятно...» И мучения подчиненного: «Ну я смотрю, сижу в той же позе, выражение лица копирую, а вот мысли почему-то приходят совершенно другие».

Очень редко руководитель в состоянии решить эту задачу самостоятельно. Обычно кто-то другой (предположительно, квалифицированный консультант) должен в буквальном смысле слова выпытать у руководителя, что и как он делает в процессе принятия решений, и из этой горы информации выделить и сформулировать используемые руководителем алгоритмы принятия правильных решений.

2. Вся организацию необходимо перестроить на управление с помощью более слабых сигналов – процедур.

О чем идет речь? Личное управление оказывает на подчиненного наиболее мощное энергетическое воздействие. В процессе передачи приказа руководитель воздействует на подчиненного одновременно по множеству каналов: взгляд, поза, голос, тембр, жестикация и т. п. Кроме этого, в процессе передачи приказа руководитель также получает от подчиненного обратную связь: он его видит, слышит, ощущает... Если реакция подчиненного руководителю не понравится, он может усилить свое воздействие на него: объяснить, мотивировать, поощрить, отругать... вплоть до увольнения и передачи задачи на исполнение кому-нибудь другому.

А процедурное управление – это намного меньшее энергетическое воздействие. Как переход с электросети с напряжением 220 В на сеть 24 В. Энергия электрического тока есть, но намного более слабая.

Поэтому *главная задача перехода на процедурное управление – научить и заставить всю компанию подчиняться безличностным правилам* (в бумажном, электронном или любом другом виде), а не личным решениям. Для этого придется всю компанию переделать:

- ◆ сформировать понятную организационную структуру;
- ◆ расставить на должности подходящих людей;
- ◆ написать правила для всех случаев, когда люди должны подчиняться процедурам;
- ◆ создать систему контроля исполнения принятых решений (для обратной связи);
- ◆ уволить всех бунтарей, которые не захотят подчиняться процедурам, и заменить их на тех, кто будет подчиняться, и т. п.

Особенно обращаю ваше внимание на пункт про бунтарей. Личное управление существует не только наверху, но и на уровнях ниже. Это как отношения царя и удельных князей. Каждый князь привыкает в рамках своей вотчины пользоваться неограниченной властью. Переход на процедурное управление предполагает подчинение процедурам всех снизу доверху. И удельных князей тоже! А они, конечно, этого очень не хотят.

Поэтому если вам как руководителю придется столкнуться с задачей внедрения процедурного управления в большой распределенной организации, то не тешьте себя иллюзи-

ями. Забудьте про «белые перчатки». Вам придется внедрять эту процедуру «огнем и мечом». И обязательно найдется бунтарь, который будет против. И, скорее всего, в роли бунтаря выступит один из уважаемых центров власти предыдущего поколения руководителей организации. И вам придется сразиться с ним и избавить организацию от него. А может быть, и еще от кого-нибудь. В конце этого многострадального пути организация научится подчиняться процедурам. И в результате этого **она сможет неограниченно расти дальше**, поскольку во всех своих подразделениях будет способна с помощью процедур тиражировать механизм принятия правильных решений.

Пример

Почему граждане России, Украины и других постсоветских государств никак не могут стать законопослушными?

Да просто потому, что законопослушные граждане появляются только при процедурной системе управления государством, при котором обеспечивается главенство процедуры (закона) над личными решениями. А в наших странах пока главенствует личная система управления. Страной руководят личности: президент, премьер-министр, парламентарии, министры, губернаторы, мэры и т. п. У каждой личности есть своя зона, в которой действуют ее решения, и каждая личность хочет, чтобы ей подчинялись другие, но сама никому не подчиняться не желает. Каждый плодит свои процедуры-законы, но сам не хочет подчиняться чужим процедурам-законам. Вот постсоветские граждане и живут в соответствии с правилами личной системы управления, то есть стараются договариваться с личностями, принимающими решения, и не обращают никакого внимания на законы-процедуры.

В связи с этим становится понятно, почему такие страны замедляют свое развитие – да просто потребности государства в принятии решений уже давно превысили возможности личных систем управления. Поэтому многочисленные чиновники место занимают, ресурсы потребляют, а решений не принимают. Или принимают, но такие, что лучше бы просто сидели и ничего не делали...

Проблема в том, что, как вы теперь понимаете, самостоятельный переход с одной системы управления на другую в принципе невозможен. Единственный вариант – приход к власти диктатора, который сначала организует разработку нормальных законов, а потом заставит всех подчиняться этим законам. А когда все станет хорошо, то сам, добровольно, передаст власть новому, уже законопослушному правительству, которое будет управлять новой, уже законопослушной страной.

Именно по такому сценарию происходили реорганизации в Чили, Коре, Сингапуре, Китае и некоторых других странах. Только после этого все они переживали небывалый экономический рост.

Парадокс в том, что часто впоследствии новая законопослушная страна благополучно забывала о былых ужасах личной системы управления. Поэтому многие диктаторы-благотели в конце жизни вместо благодарности потомков получали законодательные преследования за те неизбежные преступления, которые они были вынуждены совершать, наводя в своей стране порядок.

Оптимизация бизнес-процессов

Растущая организация сталкивается с различными ситуациями, каждый раз порождая новые процедуры для принятия решений. Наконец, наступает момент, когда этих процедур становится слишком много или же они просто устаревают и перестают соответствовать действительности.

В этот момент в организацию снова приходит хаос:

- ◆ процедур становится так много, что в каждом отдельном случае можно найти несколько взаимоисключающих;
- ◆ процедуры начинают требовать такого поведения, которое уже не соответствует окружающей ситуации.

Пример

Мы создали 20 филиалов и у нас есть 15 процедур их открытия. Так что тот, кто открывает 21-й филиал, уже может выбрать для себя любую процедуру открытия филиала. Таким образом он выходит из-под контроля и имеет полную свободу действий, а с точки зрения руководства его поведение становится непрогнозируемым.

И в том и в другом случае механизм принятия решений в организации начинает сбоить и перестает давать правильные решения. Чтобы выжить, организация должна произвести чистку своих процедур: убрать неправильные, оставить самые эффективные. Этот процесс и этап развития системы управления называется «оптимизация бизнес-процессов».

Пример с филиалами: вместо 15 процедур открытия филиала появляются процедуры открытия:

- ◆ в столице;
- ◆ в городе-миллионнике;
- ◆ в областном (губернском) центре;
- ◆ в районном центре;
- ◆ в поселке;
- ◆ в нестандартном случае.

А все остальные процедуры уничтожаются. В результате вместо 15 процедур осталось 6, и каждая из них оптимизирована для определенных условий.

Конечным результатом этого этапа является появление нового свода правил компании: более простого, более эффективного, лучше работающего. И поэтому компания может снова расти дальше, продолжая оставаться эффективной.

Компании развитых стран массово погрузились в этот этап еще в 1993¹⁰ г. с появлением концепции реинжиниринга, изложенной в книге-бестселлере «Реинжиниринг корпорации» (впервые издана на русском языке издательством Санкт-Петербургского университета в 1999 г.).

Примечательно, что сами авторы концепции реинжиниринга Майкл Хаммер и Джеймс Чампи впоследствии не смогли ни понять, почему интерес бизнеса к их концепции существенно снизился, ни объяснить, почему «более 50% усилий по реинжинирингу потерпели неудачу»¹¹.

А все просто – неудачи, скорее всего, связаны с попытками применения реинжиниринга на более ранних этапах развития компании. А интерес к нему снизился потому, что системы управления компаний развитых стран прошли этап оптимизации бизнес-процессов и их системы управления вышли на следующий этап.

¹⁰ По таким ключевым датам легко отслеживать на сколько лет отстает от развитых стран развитие систем управления в восточно-европейских компаниях.

¹¹ См. их интервью в новом издании книги 2005г., https://www.cfin.ru/itm/re_engineering.shtml

Корпоративная культура

Рано или поздно, но компании вырастают до такого размера, когда уже и оптимизация бизнес-процессов не спасает их от потери управляемости. Просто к этому моменту обязанность по принятию некоторых управленческих решений уже опускается на уровень линейных сотрудников и эффективность управления компанией начинает зависеть от их действий.

Рассматриваемые нами различные шкалы и модели в реальности описывают одну и ту же компанию, поэтому различные процессы являются взаимосвязанными. Так, например, являются взаимосвязанными кривая жизненного цикла товара и эволюция системы управления.

Кривая жизненного цикла товара по форме напоминает параболу. На начальном этапе своего жизненного цикла товар является уникальным, поэтому покупатели его расхватывают при относительно небольших усилиях продавцов и компании в целом. Личной системы управления более чем достаточно.

Чем более зрелым становится товар, тем больше у него конкурентов и заменителей, тем большие усилия требуются от компании для его продвижения и продажи. Кульминацией является момент, когда товар становится массовым и практически не отличается от своих конкурентов (например, бытовая техника). И теперь для его продажи нужны усилия всей компании: не только маркетологов и продавцов, но уже и бухгалтеров, и логистов, и мерчандайзеров, и вообще всех и во всей цепочке.

Другой процесс: компания становится такой большой, что уже практически не отличается от компании-конкурента (например, *LG* и *Samsung*). У них похожие организационные структуры, похожие товарные линейки, их сотрудники заканчивали подобные или даже одни и те же учебные заведения, они пользуются одинаковым оборудованием, они уже оптимизировали все свои бизнес-процессы и т. п. В общем, единственное, чем они отличаются друг от друга, – это сотрудники. И в этот момент начинается *система управления с помощью корпоративной культуры*. Просто резервы других рычагов управления к этому моменту уже исчерпаны.

Конечно, корпоративная культура как свод неформальных и формальных правил поведения сотрудника зарождается в компании гораздо раньше. Ее основы закладываются еще учредителем и первыми поколениями сотрудников. Просто на данном этапе корпоративная культура становится главным инструментом управления компанией, когда управленческие решения уже принимаются на самых нижних уровнях управления. И на этих уровнях невозможно предписать каждому четкий алгоритм поведения. Можно только предоставить сотрудникам свободу принятия решений, но ограничить ее с помощью формальных и неформальных кодексов поведения: вот так поступать у нас принято, а вот так – не принято. И тогда сотрудник компании *IBM* в одинаковых ситуациях начинает себя вести так же, как другой сотрудник *IBM*, и эта модель поведения отличается от модели поведения сотрудников компании *Dell*.

Что компании получают в результате? Возможность еще раз повысить эффективность своего управления при еще больших размерах компании.

Какая система управления лучше?

Лучше та, которая соответствует уровню развития вашей компании. Каждой системе присущи и свои достоинства, и свои недостатки.

Например, небольшая компания с личной системой управления за счет своей гибкости и оперативности легко выиграет отдельную битву (отвоюет продуктовую нишу) у компании с более громоздкой процедурной системой управления. Но неизбежно проиграет ей всю войну, поскольку процедурная компания будет обладать большими ресурсами и захватит большую часть рынка.

Транснациональные корпорации с огромными ресурсами и системами управления на уровне бизнес-процессов или даже корпоративной культуры приходят в постсоветские страны и сталкиваются с молодыми национальными бизнесами, подавляющее большинство

которых находится на этапе личного управления или перехода от личного управления к процедурному.

Это очень хорошо объясняет разницу в рыночном поведении международных и локальных компаний, а также то, почему с таким трудом приживаются международные менеджеры в локальных корпорациях.

Как видите, шкала эволюции системы управления также является объективной, и место конкретной компании на ней определяется однозначно, независимо от субъективных оценок отдельных личностей.

Эволюция организационной структуры компании

Это третья шкала Business 3D.

В процессе развития компании ее организационная структура тоже изменяется. Эти изменения происходят не случайно и общее их назначение – обеспечение компании новых возможностей для роста и развития. Каждое новое изменение добавляет компании новые возможности и одновременно с этим создает для нее и новые риски, связанные с этими возможностями.

По мере продвижения от уровня к уровню масштабы возможностей и рисков возрастают. Для того чтобы полностью использовать новые возможности и при этом не стать жертвой новых рисков, от управленческой команды каждый раз требуется все более и более качественное управление компанией.

Единая компания

Исходной точкой развития оргструктуры является единая компания: все подразделения расположены в одном месте.

Преимущества единой компании – просто и удобно, легко контролировать все, что в компании происходит. Руководитель может наблюдать за процессом визуально (многие руководители любят делать окошки из своего кабинета в торговый зал или в производственный цех) или прогуливаясь по помещениям компании. Теоретики даже придумали термин, отражающий такой стиль управления, – *management by walking around* (дословно – управление, прогуливаясь вокруг).

Есть только один главный недостаток – такая структура хороша лишь для локального бизнеса. Как только начинает расти территория, обслуживаемая бизнесом, начинают расти и расходы: на логистику, на размещение сотрудников (например, попробуйте в одном месте быстро и удобно разместить ну хотя бы тысячу сотрудников новой компании). Кроме этого, клиенты компании уже находятся слишком далеко, возрастают расходы на коммуникации, замедляется процесс принятия решений и т. п.

В общем, рано или поздно поддерживать рост бизнеса из одной территориальной точки становится неудобно и компания вынуждена переходить на следующий уровень.

Компания с филиальной сетью

Компания разделяет себя на несколько частей: главный офис и филиалы. При этом филиалы начинают территориально располагаться в удобных местах: ближе к клиентам или к важным ресурсам (сырье, рабочая сила, подрядчики, производственные мощности, источники энергии, вода и т. п.).

Преимущества новой структуры – более тесное взаимодействие с клиентами, снижение операционных расходов, ускорение процесса принятия локальных решений и многое другое. Это дает компании возможность для бурного территориального роста.

Недостатки филиальной сети – появление новых рисков:

- ◆ усложнение системы управления – распределенной структурой управлять намного сложнее и дороже, а в отсутствие хорошей системы управления филиалы могут выйти из-под контроля центра и принимать плохие решения;

- ◆ политические риски: необходимость устанавливать отношения с различными региональными властями.

Неформальный холдинг

Неформальный холдинг – это сосредоточение нескольких развивающихся бизнесов в одном центре принятия решений (как правило, под управлением единого собственника). При этом управленческая компания отсутствует, а юридическая структура бизнесов не соответствует фактической.

Обычно к неформальному холдингу приходят двумя путями:

- ◆ одно из направлений деятельности компании развивается настолько, что превращается в самостоятельный бизнес;

- ◆ владелец существующей компании создает еще один бизнес, а для удобства использует ресурсы (офис, сотрудников, финансы) уже существующего бизнеса.

Какой из этих путей используется на практике – не имеет значения. Важен только результат – появление неформального холдинга.

Его преимущества:

- ◆ владелец бизнеса может оперативно контролировать развитие бизнесов и при необходимости легко перебрасывать ресурсы из одного в другой. Таким образом достигается повышение эффективности использования имеющихся ресурсов;

- ◆ есть больше возможностей для венчурных (новых) проектов. Поскольку люди дважды и трижды при деле, можно с меньшими хлопотами закрыть бесперспективное направление: почти никого увольнять не нужно.

Недостатки неформального холдинга – резко возрастает психологическая сложность работы сотрудников центрального офиса холдинга, поскольку они вынуждены одновременно играть несколько ролей, быть одновременно сотрудниками управляющей компании холдинга, одного бизнеса, другого или нескольких.

Каждая роль требует от них противоречивого поведения, поскольку интересы отдельных бизнесов и холдинга в целом рано или поздно начинают противоречить друг другу. Это очень распространенная и характерная проблема, которая чаще всего является причиной частой смены руководства развивающихся компаний.

Пример

Рассмотрим положение финансового директора неформального холдинга (тем более что при разделении бизнесов финансовую службу обычно разделяют в последнюю очередь или вообще оставляют единой). Финансовый директор играет одновременно несколько ролей:

- ◆ финансовый директор управляющей компании, интерес которого в том, чтобы снизить автономию бизнесов, а все финансы сосредоточить в центре под своим управлением. Кроме этого, нужно поменьше инвестировать и побольше забирать, чтобы увеличить финансы холдинга;

- ◆ финансовый директор каждого из бизнесов, который заинтересован в том, чтобы максимально использовать все финансы холдинга для развития своего бизнеса.

Понятно, что речь идет об интересах не финансового директора, а управляющей команды бизнеса. Директор каждого из бизнесов тоже заинтересован в том, чтобы максимально использовать все финансы холдинга для своего развития. Поэтому финансовый директор в данном случае

только выражает и обслуживает интересы той управленческой команды, членом которой он сам является. Очевидно, что эти интересы противоречат друг другу. Но владелец бизнеса обычно этого не замечает. Он руководит своими бизнесами органично и непрерывно, переходя из одной роли в другую. Сейчас он мыслит и говорит как владелец холдинга, а через минуту – уже как владелец и директор одного из бизнесов. При этом он обычно сам не отдает себе отчета и никого не предупреждает о том, в какой роли он сейчас находится.

В такой ситуации финансовый директор рано или поздно играет роль, не совпадающую с ролью владельца. Владелец будет вести разговор от имени владельца холдинга, а тот ответит от имени финдиректора одного из бизнесов. Неважно, что это за вопрос и что это за ответ. Важно, что из-за несовпадения ролей возникнет непонимание и неадекватное, с точки зрения владельца, поведение финансового директора.

Чем больше бизнесов, тем больше возможностей для таких ситуаций непонимания. Рано или поздно у владельца возникает ощущение, что финансовый директор достиг предела своих управленческих возможностей и его нужно менять на другого. Но и у нового финансового директора будут те же проблемы, пока компания не перейдет на следующий уровень своего развития и из неформального холдинга не станет формальным.

Формальный холдинг

Формальным холдинг становится, когда отдельно от группы бизнесов создается управленческая компания для управления этой группой бизнесов. При этом между управляющей компанией и бизнесами происходит разделение полномочий и ответственности.

Преимущество формального холдинга – повышение эффективности работы сотрудников. У сотрудников управляющей компании устраняется множественность ролей бывшего центрального офиса, поэтому пропадает непонимание и возрастает эффективность. А самим бизнесам распределение полномочий и ответственности увеличивает степень свободы и оперативность принятия решений. Кроме того, появляются корпоративные правила игры. Поэтому эффективность работы бизнесов тоже возрастает.

Недостаток формального холдинга – снижение эффективности использования его ресурсов. Причина проста – в условиях четкого распределения полномочий и ответственности между бизнесом и управляющей компанией последняя уже не может оперативно вмешиваться в дела бизнесов и перебрасывать ресурсы туда-сюда. А значит, обязательно возникнут ситуации, когда ресурсы одного бизнеса можно было бы использовать в другом, но сделать это без нарушения правил нельзя, поскольку владелец ресурсов их просто так не отдает.

Международный холдинг

Эта организационная форма является вершиной организационного развития и возникает, когда компания разрастается за пределы своей страны и начинает размещать подразделения в разных странах.

Преимущество международного холдинга – компания может через свои подразделения, находящиеся в разных странах, использовать в своих интересах разные условия и возможности этих стран (привлечение капитала, налоговое планирование, международное разделение труда, образовательный уровень населения и т. п.).

Недостаток международного холдинга – дополнительное усложнение управления компанией из-за работы в разных странах (согласование разного законодательства, одновременная работа сотрудников из разных стран с разным менталитетом и принятыми в их странах стандартами работы и т. п.).

Все этапы эволюции организационной структуры компании сведены в табл. 2.5.

Таблица 2.5. Этапы эволюции организационной структуры компании по Федору Нестерову

Организа- ционная структура	Суть этапа	Возможности	Риски
Единая компания	Вся структура компании расположена в одном месте	Легко контролиро- вать и управлять	Территориальный рост влечет за собой рост операционных расходов и замедление процесса принятия решений
Компания с фили- альной сетью	Единый корпоративный центр и сеть филиалов с ограниченными возможностями принятия решений	Расположение филиалов в удобных местах: ближе к потребителям или ресурсам	Управленческий: сложность управления распределенной струк- турой, возможность выхода филиалов из-под контроля. Политический: сферы влияния разных региональных властей
Неформ- альный холдинг	Несколько бизнесов в одном центре принятия решений без юридического оформления	Возможность оперативного контроля бизнесов и высокая эффектив- ность использова- ния ресурсов	Низкая эффектив- ность работы сотрудников центрального офиса из-за совмещения нескольких ролей
Формаль- ный холдинг	Разделение полномочий и ответственности между управ- ляющей компанией и бизнесами	Повышение эффективности работы сотрудников	Снижение эффектив- ности использования ресурсов из-за ограничения возможности перебрасывания их между бизнесами
Междуна- родный холдинг	Выделенная управленческая компания и несколько бизнесов и/или подразделений, расположенных в разных странах	Использование международного разделения труда и разных условий в разных странах: • налоговое планирование; • привлечение капитала; • доступ к рабочей силе; • структура собст- венности и т. д.	Повышенная сложность управления из-за учета дополни- тельных параметров в разных странах работы холдинга: • законодательство; • менталитет граждан; • стандарты работы и т. п.

Как определить положение компании на кривой Business 3D

Технология определения положения компании на кривой развития следующая.

1. Сначала мы определяем положение компании по каждой шкале отдельно.
2. Затем мы берем существующие отметки по любым двум шкалам и определяем, каким должно быть положение на третьей шкале при гармоничном развитии компании. Несоответствие этого рекомендованного положения фактическому показывает наличие у компании проблем на этом участке.

Рассмотрим конкретный пример.

Пример

Предположим, у нас есть растущая торговая компания. У нее уже имеется 6 филиалов и в этом году планируется открыть еще 4. Объемы продаж растут более чем на 50% в год. Планы продаж регулярно перевыполняются. Это вызывает постоянные споры между директором (он же учредитель) и начальником отдела продаж. Директор требует, чтобы продавцы заранее точно планировали объем продаж, и обвиняет их в непрофессионализме и плохом знании рынка. Без этого он не может понять, сколько нужно заказать товара. А продавцы в свою защиту говорят,

что их рынок бурно растет и предсказать, какими будут продажи завтра, невозможно.

Директор много ездит, часто бывает в филиалах, контролирует процессы на местах. Это вызывает некоторые задержки в принятии решений, поскольку без него важные решения не принимаются. Задержки частично компенсируются оперативным принятием решений по телефону и по электронной почте. Время от времени возникают нестыковки, поскольку решения, принятые в одном филиале, иногда противоречат решениям, принятым в другом филиале. Но все вынуждены это терпеть.

Финансовый директор жалуется, что в компании не хватает денег, и просит учредителя серьезно пересмотреть бюджет. Но его жалобы директор не воспринимает всерьез – ведь продажи растут не по дням, а по часам, а значит, деньги в компании должны быть! Значительная часть операций компании финансируется за счет кредитов.

Знакомая ситуация? Информации достаточно, можем начинать анализ.

1. *Положение компании на шкале жизненного цикла Адизеса.* Совершенно очевидно, что компания уже нашла свой продукт и находится в фазе бурного роста. Признаков этого несколько: бурный рост объемов продаж и неспособность продавцов предсказать его. В споре продавцов с директором правы продавцы: они действительно пока не видят границ рынка, поэтому и не могут точно прогнозировать продажи. Косвенные признаки: компании не хватает денег, что понятно, поскольку темпы роста превышают возможности финансирования этого роста за счет прибыли, и компания вынуждена привлекать заемное финансирование.

2. *Организационная структура* — компания с филиальной сетью. Уже есть филиалы и планируется открытие новых. Еще одно подтверждение того, что компания находится в стадии бурного роста.

3. *Система управления в компании* — личное управление. Очевидно, что директор (он же – учредитель) лично принимает все главные решения в компании.

А какая система управления должна быть в компании с филиальной структурой, которая при этом бурно растет? **Процедурная!**

Налицо явное противоречие между тем, что есть (личное управление), и тем, что должно быть (процедурное управление). Очевидны и последствия такого решения – рано или поздно рост компании начнет замедляться из-за того, что личное управление не сможет эффективно управлять филиальной сетью.

Филиалов много, и они далеко. Ни один самый мобильный директор не сможет лично контролировать много филиалов. Или они выйдут из-под контроля и начнут действовать самостоятельно, или их количество будет принудительно ограничено до того числа, которое директор еще может контролировать.

Оба варианта не сулят компании ничего хорошего. Если филиалы получают бесконтрольную свободу, то могут превысить свои полномочия и своими действиями создать угрозу существованию компании. Кто не верит, пусть обратится к истории развития банков в 1990-е гг. Они массово создавали филиальные сети, но не сразу научились контролировать свои филиалы, многие из которых раздали столько невозвратных кредитов, что банки просто обанкротились.

Если же количество филиалов принудительно ограничить, то это тоже плохо – динамика роста компании будет ниже, чем могла бы быть. Значит, компания не успеет занять причитающуюся ей долю рынка и добровольно отдаст ее конкурентам.

Теперь можно совершенно четко предсказать среднесрочное поведение компании:

◆ если это ваш конкурент – радуйтесь: темпы его роста скоро замедлятся. А в лучшем для вас случае он «обрушится» из-за невозможности контролировать свои филиалы. Можете

начинать копить деньги – скоро у вас может появиться шанс задешево купить его активы и филиалы;

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.