

# СОДЕРЖАНИЕ

	ОТ АВТОРА. О ЧЁМ И ЗАЧЕМ ЭТА КНИГА .....	5
<b>1</b>	ТАКТИЧЕСКАЯ И СТРАТЕГИЧЕСКАЯ МОДЕЛИ РАЗВИТИЯ БИЗНЕСА. КАК УПРАВЛЕНЦЫ СНАЧАЛА ДЕЛАЮТ КОМПАНИИ УСПЕШНЫМИ, А ЗАТЕМ ИХ ГУБЯТ .....	9
<b>2</b>	МОДЕЛИРОВАНИЕ И ПРОГНОЗИРОВАНИЕ РЫНКА. ОЦИФРОВКА, ОЦЕНКА И ПРОГНОЗИРОВАНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ БИЗНЕС-МОДЕЛЕЙ. ВЫБОР ЦЕЛЕВЫХ КЛАСТЕРОВ .....	35
	§2.1. Инструмент MVC-1® — Моделирование, анализ и прогнозирование рынка. Выбор целевых кластеров .....	45
	2.1.1. Алгоритм моделирования и прогнозирования рынка, выполнение MVC-1 с помощью электронных таблиц .....	46
	2.1.2. Пояснения к алгоритму моделирования и прогнозирования рынка, выполнение MVC-1 с помощью электронных таблиц .....	57
	2.1.2.1. Управленческий учёт, точка безубыточности и планирование продаж в стратегическом менеджменте .....	85
	2.1.2.2. Коэффициенты корреляции .....	105
	2.1.2.3. Сценарное прогнозирование и планирование .....	109
	2.1.2.4. Алгоритм выбора целевого кластера .....	131
	§2.2. Инструмент MVC-2® — Прогнозирование внешних факторов, влияющих на сложность продаж компании в кластере .....	155
	§2.3. Инструмент MARIS® — Прогнозирование рисков .....	163
	§2.4. Описание бизнес-моделей и Сравнительная конкурентная матрица®. Понятие превосходной бизнес-модели® .....	173
	§2.5. Инструмент EMAS CSI® — Мониторинг и управление удовлетво- рённостью клиентов, управление качеством работы компании .....	184
	§2.6. Инструмент EMAS Brand Equity® — измерение силы бренда и управление ею .....	221
	§2.7. Матрицы сравнительного анализа и прогнозирования эффективности бизнес-процессов® .....	234
	§2.8. Инструмент DMM-анализ и Z-уравнение® — бизнес-моделирование. Анализ и прогнозирование эффективности бизнес-моделей .....	289

<b>3</b>	<b>ПОИСК РЫНОЧНОЙ НИШИ И ОПРЕДЕЛЕНИЕ РЫНОЧНОЙ ПОЗИЦИИ. СОЗДАНИЕ СИЛЬНОГО БРЕНДА. СОЗДАНИЕ УНИКАЛЬНОГО ТОРГОВОГО ПРЕДЛОЖЕНИЯ В РЕАЛЬНОМ БИЗНЕСЕ</b> .....	<b>336</b>
	§3.1. Сегментирование кластера и выбор целевого сегмента® .....	338
	§3.2. Позиционирование в целевом сегменте® .....	366
	§3.3. Создание уникального торгового предложения (УТП) в реальном бизнесе® .....	371
<b>4</b>	<b>НЕ МОТИВАЦИЯ, А БЛАГОДАРНОСТЬ. ЧТО ДЕЛАТЬ, ЕСЛИ ЛЮДИ НЕ ХОТЯТ РАБОТАТЬ. СОЗДАНИЕ ЭФФЕКТИВНОЙ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА</b> .....	<b>384</b>
<b>5</b>	<b>БИЗНЕС-МОДЕЛИРОВАНИЕ. СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ЦЕЛЕПОЛАГАНИЕ И УПРАВЛЕНИЕ ПО ЦЕЛЯМ</b> .....	<b>402</b>
	§5.1. Немцы, поляки и русские. Ментальность и успехи в бизнесе .....	403
	§5.2. Бизнес-моделирование КДБ. Иерархия стратегических целей .....	410
	§5.3. Видение — главная цель компании .....	426
	§5.4. Стратегические проекции. Прорывные цели .....	468
	§5.5. Текущие цели. Содержательные и процессные KPI. Стратегические мероприятия .....	484
	§5.6. Пример системы стратегического целеполагания .....	496
<b>6</b>	<b>ЧЕМ ХОРОШАЯ БИЗНЕС-СТРАТЕГИЯ ОТЛИЧАЕТСЯ ОТ ПЛОХОЙ. 12½ ПРИЗНАКОВ СИЛЬНОЙ СТРАТЕГИИ</b> .....	<b>544</b>
<b>7</b>	<b>УПРАВЛЕНИЕ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРОЙ. СОЗДАНИЕ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ, КОТОРАЯ ПОМОЖЕТ РЕАЛИЗОВАТЬ СТРАТЕГИЮ</b> .....	<b>561</b>
	§7.1. Формирование корпоративной культуры .....	564
	§7.2. Практическое применение типологии Камерона и Куинна для настройки корпоративной культуры .....	574
	§7.3. Семигранник здоровья корпоративной культуры® — оздоровление и повышение эффективности культуры .....	581
	<b>ЗАКЛЮЧЕНИЕ</b> .....	<b>593</b>
	Условия использования материалов книги в личных и коммерческих целях .....	594
	<b>ПРИЛОЖЕНИЕ.</b>	
	<b>АНКЕТА ДЛЯ ОЦЕНКИ ЗДОРОВЬЯ И ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ СОГЛАСНО МЕТОДИКЕ «СЕМИГРАННИК ЗДОРОВЬЯ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ»</b> .....	<b>597</b>
	<b>ОБ АВТОРЕ</b> .....	<b>613</b>

# ОТ АВТОРА. О ЧЁМ И ЗАЧЕМ ЭТА КНИГА

Я рад, уважаемый читатель, что вас заинтересовал новый уровень бизнес-стратегии и стратегического менеджмента, о котором рассказывается в этой книге. Вероятно, вы уже задумываетесь о том, как перевести управление вашей компанией на новый уровень и обеспечить её рост в эпоху современного бизнеса. Эта книга послужит вам хорошим подспорьем. В ней сконцентрирован мой более чем 20-летний опыт руководителя, консультанта и бизнес-тренера по стратегическому менеджменту и бизнес-стратегии, а также практика многих тысяч управленцев со всего мира, которые обучались на моих занятиях. Я поделюсь с вами знаниями, которые получил, работая на российском и глобальном рынках, в том числе в жёстких кризисных условиях.

Я обещаю научить вас новому стратегическому менеджменту и работе с инструментами бизнес-стратегии, которые обеспечат быстрый рост вашей компании. Это не пустые слова. Методика, представленная в книге, не просто отвечает требованиям современной эпохи, но и на голову превосходит общеизвестный инструментарий прошлого века (PESTEL, пять сил Портера, SWOT, матрицы BCG, McKinsey и т. п.). Я уверен, что он давно и безнадежно устарел и не решает большинство задач, с которыми ежедневно сталкиваются управленцы.

Значительная часть инструментов, о которых пойдёт речь, и сама методика были созданы мною и прошли многолетнюю апробацию во множестве отраслей на российском и зарубежном рынках. Обучение стратегическому менеджменту и практической работе с инструментами бизнес-стратегии, которые описываются в книге, обеспечило EMAS<sup>1</sup> статус единственной в России

---

<sup>1</sup> EMAS — Eurasian Management and Administration School, Евразийская Школа Менеджмента и Администрирования (Бизнес-школа EMAS). Автор является создателем и научным руководителем EMAS.

глобальной бизнес-школы и ведущего эксперта по этой дисциплине. Руководители со всего мира поступают в EMAS на программы MBA, Executive MBA, DBA и отдельные тренинги, чтобы овладеть этой методикой. Они выбирают EMAS, так как подавляющее большинство других школ бизнеса не дают сопоставимый уровень знаний по этой дисциплине, используя общеизвестные, но устаревшие инструменты.

Новые инструменты были созданы для решения современных задач. Их главное преимущество — алгоритмичность и методическая цельность. Являясь неотъемлемой частью авторской методики, они призваны обеспечить опережающий рост компании на рынке и победу над конкурентами. Это утверждение справедливо для всех рынков, включая кризисные, подверженные воздействию санкций и прочих негативных внешних обстоятельств.

Практика показывает, что первые 10–15 лет с момента запуска бизнес развивается по наитию, интуитивно. Чаще всего прогнозированием, стратегическим планированием, анализом рынка и самой компании занимается её основатель или кто-то из его ближайших помощников. Полноценного системного стратегического менеджмента на предприятии не существует. Иногда, понимая, что это неправильно, руководство пытается имитировать стратегический процесс с помощью так называемых стратегических сессий. Обычно они продолжаются два-три дня и сопровождаются выездами на природу или в тёплые края. Но умные люди прекрасно понимают, что это не более чем имитация.

Рано или поздно интуитивный подход себя исчерпывает. На это есть несколько причин. Во-первых, устаёт основатель компании. У него истощается запас идей и появляется желание заняться чем-то новым. Во-вторых, на предприятии трудится много людей, они производят и продают целый ряд товаров и услуг. Бизнес становится слишком громоздким, чтобы один человек или несколько могли удерживать в голове столько информации и эффективно определять пути развития компании. Вдобавок ежегодно усложняются внешние условия работы — растёт конкуренция, наступают кризисы, вводятся санкции и случаются другие неприятности. Это также обесценивает интуитивный способ планирования бизнеса.

Главная проблема заключается в том, что такая незамысловатая практика у многих компаний из временной превращается в постоянную. Это происходит на предприятиях малого, среднего и крупного бизнеса. На самом деле размер не имеет значения. Сплошь и рядом встречаются примеры, когда в крупной корпорации настолько примитивные бизнес-стратегия и уровень стратегического менеджмента, что по этим показателям она недалеко ушла от киоска, торгующего овощами и фруктами. Особенно ярко это продемонстрировали кризисы, вызванные COVID-19 и противостоянием России и Запада.

В итоге большинство компаний, ранее успешных, быстро заходят в тупик. Проверить, находится ваше предприятие в тупиковом положении или нет, очень просто. Достаточно хотя бы одного из нижеперечисленных признаков:

1. Продажи растут не быстрее рынка и, очевидно, зависят от его динамики.
2. Высший менеджмент понимает, что рост предприятия в последнее время — не его заслуга, что он стал возможен благодаря рыночному росту.
3. Руководство чувствует, что конкуренты не отстают или даже опережают компанию в её развитии.
4. Управленец высшего звена ощущает себя белкой в колесе, он видит, что тратит время на множество мелких несерьёзных вопросов, которые не влияют на долгосрочное развитие организации, тогда как по-настоящему важные задачи не решаются вовремя.
5. Попытка собственника передать дела наёмному топ-менеджеру и отойти от бизнеса заканчивается провалом, развитие предприятия замедляется или идёт по другому пути, владелец недоволен и вынужден вернуться к непосредственному управлению.

Шансы возобновить рост у таких компаний минимальные. Зайдя в тупик, они будут медленно и незаметно угасать, а затем прекратят существование. Всегда найдутся конкуренты, которые не угодят в эту ловушку или преодолеют её. Они задавят отставших, на освободившееся место придут новые эффективные игроки и перекроют рынок в свою пользу.

Я уверен, вы, уважаемый читатель, не раз видели подобные примеры. Кажется бы, предприятие было успешным и быстро растущим, а через несколько лет, смотришь, оно уже зачахло. Такое происходит, когда нет грамотного управленца, который сумел бы внедрить эффективную систему стратегического менеджмента и обеспечить процветание организации на высококонкурентном рынке. Единственным виновником случившегося является менеджер высшего звена, руководитель компании. Зачастую тот же человек, который некогда обеспечил быстрый взлёт бизнеса. Почему так происходит, я подробно объясню в главе 1. Если случай не самый запущенный, дело поправимо — надо лишь внедрить в компании грамотный современный стратегический менеджмент.

Книга, которую вы держите в руках, даст вам проверенный алгоритм внедрения современной системы стратегического менеджмента и стратегического планирования. Хочу отметить, что описанная методика и инструментарий применимы в компаниях любого размера и любых областей деятельности

От автора. О чём и зачем эта книга

*без исключения!* Это утверждение доказано многолетней консалтинговой и преподавательской практикой, которая охватывает сотни предприятий из разных отраслей экономики в десятках стран на всех континентах. Прочитав эту книгу, вы получите исчерпывающий управленческий инструментарий, который необходим для внедрения передовых бизнес-стратегии и стратегического менеджмента в деятельность компании, которая вас интересует.

Хочу сразу предупредить, что изучение методики и её отдельных инструментов потребует от вас усидчивости и внимания. Вместе с тем я сделал всё от меня зависящее, чтобы объяснить сложные вещи простым языком. Иногда для разрядки атмосферы я даже стараюсь шутить. Изначально я даже вставил в рукопись смайлики, чтобы подсказать вам, где нужно улыбаться. Но издательство объяснило мне, что серьёзные авторы так не делают, и всё удалило. Поэтому вам придётся находить шутки и улыбаться им без подсказки с моей стороны.

Уверен, что книга окажется полезной и самым благотворным образом скажется на вашей карьере и на судьбе вашей компании. Она поможет вам перейти на следующий уровень. Чтобы это произошло, давайте перейдём к делу и начнём изучение стратегического менеджмента новой эпохи.

# ТАКТИЧЕСКАЯ И СТРАТЕГИЧЕСКАЯ МОДЕЛИ РАЗВИТИЯ БИЗНЕСА. КАК УПРАВЛЕНЦЫ СНАЧАЛА ДЕЛАЮТ КОМПАНИИ УСПЕШНЫМИ, А ЗАТЕМ ИХ ГУБЯТ

Хотя это лишь первая глава книги, она, на мой взгляд, является одной из важнейших. Я надеюсь, уважаемый читатель, что сумею убедить вас в справедливости изложенных в ней тезисов. От этого зависит, насколько полезной окажется вся книга. Если вы со мной согласитесь, значит, скорее всего, сможете внедрить описанную в книге методику и станете пользоваться её инструментами в работе своей компании. Поэтому прямо сейчас я подробно расскажу о ключевых аспектах построения системы управления бизнесом в рамках стратегического менеджмента — о стратегии, тактике, лидерстве, корпоративной культуре и основополагающих подходах к созданию системы мотивации персонала. Эта глава поможет вам сформировать комплексное представление о грамотном стратегическом менеджменте и его отличиях от привычного оперативного (тактического) управления. Конкретные инструменты мы рассмотрим в следующих главах.

На рис. 1 (с. 10) показаны объекты внимания руководителя в тактической и стратегической моделях развития бизнеса. Руководителями мы будем называть не только менеджеров высшего звена, но и начальников структурных подразделений, то есть всех, у кого в подчинении находится хотя бы один сотрудник.

Начнём обсуждение с тактической модели развития бизнеса.

Большинство руководителей в течение всей своей карьеры, от самого старта до самой пенсии, работают строго определённым образом. Каждый день они приходят на работу и занимаются чётко определёнными вещами, которые в менеджменте называют объектами внимания.

Во-первых, их заботит перечень **товаров и услуг** предприятия — это первый объект внимания в тактической модели развития бизнеса (в менеджменте



Рис. 1. Тактическая и стратегическая модели развития бизнеса. Объекты внимания руководителя

товары и услуги часто именуется «продуктами», соответственно, мы также часто будем использовать этот термин). Адекватен ли он рыночному спросу? Удовлетворяет ли потребности клиентов и насколько соответствует необходимому уровню качества? Я редко встречал руководителей, полностью удовлетворённых продуктовым портфелем своей компании.

С топ-менеджерами предприятий в данном случае всё понятно. Тогда какое отношение к этому вопросу имеют руководители большинства структурных подразделений? Многие из них не связаны с формированием продуктового портфеля. Чтобы найти ответ, давайте сделаем шаг в сторону и обсудим одну любопытную концепцию.

### **NOTA BENE**

Как оценить эффективность работы структурных подразделений? Это один из важнейших вопросов, который всегда волнует высшее руководство компании. У большинства топ-менеджеров попросту нет адекватных инструментов для проведения таких оценок, хотя они не всегда готовы в этом признаться. Зачастую оценка делается навскидку и в основном опирается на субъективное восприятие. «Учитывая сложившиеся обстоятельства,



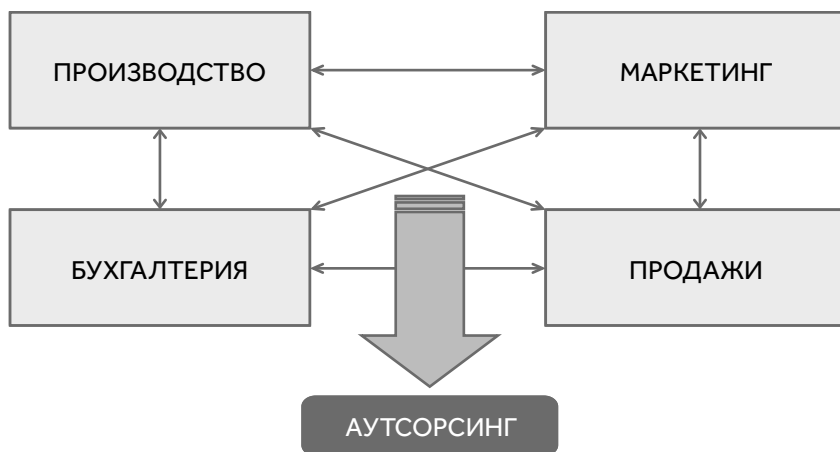


Рис. 2. Оценка эффективности структурных подразделений

я считаю, что это подразделение работает эффективно, а то — неэффективно. Почему? С этим отделом у меня нет проблем, а руководитель той службы не вылезает из моего кабинета». Это распространённый подход к оценке эффективности деятельности нижестоящего менеджмента. Есть, однако, более разумное решение. Чтобы понять, какое именно, обсудим одну гипотетическую ситуацию.

Давайте рассмотрим вариант, при котором мы отказываемся от услуг одного из своих подразделений в пользу аутсорсинга (рис. 2). Иными словами, выводим подразделение из штатной структуры и всю его работу передаём независимому поставщику. Во многих странах мира сплошь и рядом предприятия закрывают собственное производство и покупают аналогичные товары в другом месте, например в Юго-Восточной Азии. Это образец классического аутсорсинга. Зачастую малый и средний бизнес передаёт ведение бухгалтерии на сторону, отказывается от собственного отдела продаж в пользу дистрибьюторов или сокращает маркетинговое подразделение в пользу стороннего подрядчика и т. п. Разумеется, чем крупнее предприятие, тем чаще оно предпочитает держать собственные службы. Тем не менее даже в этом случае можно обсуждать возможность аутсорсинга. В общем, эта концепция не нова, она давно и успешно используется во всем мире, включая Россию. Сейчас я не призываю отказаться от собственных подразделений, а лишь предлагаю рассмотреть такой вариант для решения задачи по оценке эффективности работы.

Когда мы начинаем задумываться об аутсорсинге, даже гипотетически, возникает отличная возможность объективно оценить эффективность труда сотрудников. Например, можно узнать цену, которую потенциальный поставщик просит за работу, объём и качество которой аналогичны выполняемой нашим

структурным подразделением. То есть можно сравнить затраты на содержание штатного подразделения с ценой услуг сторонней организации. Иными словами, мы переходим от субъективных оценок к объективным показателям.

Как только руководство компании начинает оценивать количество и качество работы собственных подразделений в сравнении с затратами на их содержание, **руководители служб внезапно понимают, что на самом деле возглавляют предприятие в миниатюре!** Они тоже являются производителями, только выпускают товары или услуги для внутренних клиентов — других структур компании. «Производство» работает для «Продаж», которые хотят получать качественные товары в надлежащем количестве и в оговорённый срок. «Бухгалтерия» оказывает услуги всем структурам предприятия. «Юридическая служба» готовит документацию для «Продаж», «Высшего руководства» и других структур. «Логистика» выполняет перевозки для «Продаж», а те оказывают «Высшему руководству» услуги по реализации продукции. «Маркетинг» помогает «Продажам» и так далее. Работая в одной организации, каждое структурное подразделение производит и продаёт товары и услуги другим структурным подразделениям. И, соответственно, покупает товары и услуги у своих коллег. А раз все мы являемся производителями, продавцами и покупателями, то если мы недовольны качеством или количеством, «стоимостью», то мы имеем право и отказаться от таких товаров и услуг в пользу более выгодного предложения от стороннего поставщика!

Разумеется, концепцию аутсорсинга нельзя, да и не нужно применять ко всем подразделениям. Иногда держать собственную службу правильнее, чем обращаться к услугам сторонней организации, даже если руководитель понимает, что переплачивает. Помимо удобства есть и другие соображения: безопасность, независимость, скорость и т. п. В данном случае мы говорим об аутсорсинге лишь для оценки эффективности работы. Никто не заставляет меня как руководителя отказываться от подразделений в штате собственного предприятия. Нет! Однако с точки зрения эффективности полезно узнать рыночную стоимость аналогичных работ и услуг. Эта информация позволит топ-менеджеру объективно оценить пользу внутренних служб. Когда руководители подразделений узнают об этом подходе, они начинают относиться к своей работе как к бизнесу внутри бизнеса.

Таким образом, понимая, что объективным фактором оценки эффективности работы подразделения является объём и качество выполняемой им работы в соотношении с величиной затрат на его содержание, руководитель подразделения начинает относиться к вверенной ему структурной единице как к квазибизнесу, мыслить как топ-менеджеры компании и думать об адекватности продуктового портфеля, который производит его служба. Т. е. руководитель подразделения, как и руководитель компании, имеет

свой портфель товаров и услуг. Разница лишь в том, что клиенты у него не внешние, а внутренние — другие структурные подразделения. Если начальник среднего звена хочет сделать успешную карьеру, он позаботится о том, чтобы коллеги были довольны работой его структуры и услугами, которые она оказывает внутри предприятия.

Именно поэтому хороший руководитель подразделения, как и руководитель компании в целом, постоянно размышляет об адекватности товаров и услуг, производимых его структурой, с точки зрения внутренних клиентов — других подразделений.

По этой причине все мои утверждения о топ-менеджере организации справедливы и в отношении руководителей её подразделений.

Нужно иметь в виду, что описанный подход к оценке эффективности работы структурных подразделений, помимо очевидных положительных сторон, имеет ряд отрицательных. Он помогает ответственно относиться к работе, но вместе с тем в коллективе возрастает напряжённость. Поэтому в данном случае крайне важным является наличие эффективной системы мотивации на предприятии (не стимулирования, а мотивации; стимулирование — это когда человек побуждается двигаться к результату деньгами или аналогом, мотивация — это когда человек побуждается чем-то ещё, помимо денег). Роль руководителя предприятия — лидера, который ведёт за собой людей, — в такой системе возрастает.

Теперь, обсудив методику оценки эффективности работы подразделений и разобравшись, почему в тактической модели развития бизнеса товары и услуги являются объектом внимания у руководителей не только высшего, но и среднего звена, перейдём к обсуждению других объектов.

Вторым объектом ежедневного внимания управленцев в тактической модели являются **маркетинг и продажи**. Любопытно, я практически не встречал в своей жизни управленцев, которые были бы системно довольны уровнем продаж своего предприятия. Большинство из нас — руководителей высшего звена — не довольны. Руководители считают, что продавать нужно больше и лучше. Проблема заключается в том, что чаще всего мы не знаем, как это сделать... С начальниками подразделений та же история. Как только компания внедряет описанную выше систему оценки эффективности работы, мышление руководителей среднего звена меняется в нужную сторону. Они начинают понимать, что их задача — производить и «продавать» как можно больше товаров и услуг для других подразделений предприятия в расчёте на единицу затрат.

Третий объект внимания: большинство управленцев беспокоятся о бесперебойном **производстве** товаров и услуг. Если вы когда-либо сталкивались

с производством, то прекрасно меня поймёте. Что бы вы ни выпускали, добиться непрерывности производственного процесса невероятно сложно. Закон Мерфи гласит: если что-нибудь может пойти не так, оно пойдёт не так. Вот в производстве всё именно так и есть. Там вечно всё идёт неправильно. Речь даже не о том, будет сбой или нет. Вопрос ставится иначе: когда произойдёт сбой и каковы будут его последствия? На собственном опыте мы знаем, что невозможно полностью исключить производственные накладки. Руководитель прилагает массу усилий, чтобы свести число ошибок до разумного уровня и минимизировать ущерб.

Важно понимать, что производством занимается каждый, кто зарабатывает деньги. С точки зрения стратегического менеджмента неважно, о чём идёт речь: о товарах в физическом смысле или о «воздухе», т. е. об оказании услуг и торговле. Всё это производство, производственный процесс. Оно вызывает постоянную головную боль у руководителей, поэтому они уделяют ему значительную часть своего рабочего времени. Это утверждение справедливо и для руководителей предприятий, и для начальников внутренних подразделений. У каждого из них своё производство. Они стремятся уменьшить число сбоев в бизнес-процессах компании (подразделения) и повысить эффективность работы *без внесения существенных изменений в бизнес-модель*. Подробнее о том, что такое бизнес-модель, вы узнаете в следующих главах книги.

Четвёртый объект внимания в тактической модели развития бизнеса, на который ежедневно тратят силы руководители, — это **персонал**. Неважно, управляете вы целым предприятием или его подразделением, но работают с вами обычные люди, не роботы... А люди — это существа, склонные к конфликтам, выяснению отношений и другим милым радостям, которые поглощают время руководителя. Из-за этого управленец прикладывает много усилий, чтобы сделать коллектив работоспособным, не допустить в нём разброд и шатания, направить эмоции подчинённых в продуктивное русло. И так — постоянно, без конца и края.

Психологи утверждают, что люди разумны, но иррациональны. Иными словами, наши поступки должны основываться на доводах разума, но зачастую происходит с точностью до наоборот. Разум — лишь тонкий налёт, который прикрывает наше иррациональное подсознание и даёт некое рациональное обоснование изначально иррациональным порывам. Это милое обстоятельство делает работу руководителя с людьми ещё более турбулентной.

Ну и наконец, пятый объект — **финансы**. Руководители высшего звена взаимодействуют с банками, инвесторами, кредиторами, дебиторами, занимаются бюджетированием, контролем расходов и т. п. У начальников подразделений схожие заботы. Вместе с подчинёнными они должны безукоризненно выполнять поставленные задачи, не выходя за рамки выделенного

им бюджета, как правило скудного. Любые превышения не особо приветствуются, поэтому приходится вечно следить за расходами.

Совокупность вышеперечисленных объектов внимания занимает всё рабочее время подавляющего числа руководителей. Из дня в день, из месяца в месяц, из года в год, от начала и до конца своей карьеры подавляющее большинство руководителей предприятий и структурных подразделений уделяют всё своё время шлифовке указанных вопросов. Делают они это в искреннем стремлении повысить эффективность бизнеса, повысить производственные показатели, добиться новых успехов. В простонародье такой подход называется «текучкой». А в терминологии менеджмента — **тактической моделью развития бизнеса**. Её суть заключается в том, что руководитель вникает во все детали и *концентрирует на себе принятие всех или практически всех решений* в области продуктового портфеля, финансов, маркетинга и продаж, производства, персонала. И неприятная правда заключается в следующем: **именно находясь в тактической модели развития бизнеса, руководители и заводят свои предприятия в тупик, губят их!**

Самое интересное здесь, что каждый из нас, каждый из руководителей, имеет свой личный опыт, который доказывает, что описанный выше метод руководства, т. е. вникание во все детали и концентрация принятия всех (или почти всех) решений на себе, — это самый эффективный способ руководить. Особенно это справедливо в отношении собственников предприятий, которые начинали свой бизнес с нуля. Поэтому именно на примере собственника я и покажу наличие у каждого из нас личного опыта, который убеждает в этом.

Предположим, что я начинающий предприниматель, владелец недавно созданной фирмы, а вы, уважаемый читатель, мой наёмный сотрудник. Меня осенила гениальная бизнес-идея, а вас и ещё несколько человек я нанял для её реализации. Мы разместились в одном помещении. Наш офис и производство состоят из единственной арендованной комнаты, где в течение всего дня я сижу вместе с работниками. У меня нет отдельного кабинета, секретарши (что печально) и комнаты отдыха. Каждому сотруднику я дал ноутбук, телефон и конкретные указания, что и как делать. Сам я тоже работаю — постоянно контактирую с клиентами и поставщиками.

Согласитесь, в этой ситуации я контролирую всё, что происходит в компании: своими глазами вижу, как работает каждый человек, слышу, кто, как и с кем общается. Я могу оперативно вмешаться в деятельность любого подчинённого и, если что-то пошло не так, исправить ситуацию. Если кто-то вместо работы будет проводить время в социальных сетях, я быстро это вычислю и пресеку. Мои решения основываются на объективной информации, и, если я умён и талантлив, они, скорее всего, правильные.

Заметьте, только что я описал тактическую модель развития бизнеса. Очевидно, что на данном этапе она весьма эффективна, более того, на первых порах нельзя работать иначе. Если начинающий предприниматель не будет вникать во все детали, контролировать каждый шаг сотрудников, не станет общаться с контрагентами и лично принимать все решения, он неминуемо прогорит. Без личного участия в становлении бизнеса не понять его специфику и ключевые нюансы. Именно на этом этапе начинающие коммерсанты обретают уверенность в том, что тактическая модель — то есть вникание во все детали и концентрация принятия решений на себе — это и есть самый эффективный способ руководить.

Допустим, моя бизнес-идея оказалась удачной, и дело успешно развивается. Компания по-прежнему живёт без излишеств. Мы продолжаем сидеть в одной комнате. У меня всё ещё нет своего кабинета и секретаря. Чтобы производить и продавать больше, нужно увеличивать штат, поэтому я беру в аренду соседнюю комнату. Теперь у моего предприятия два помещения. В первом нахожусь я со старжилами компании, а во втором, прямо за стеной, разместились новые сотрудники.

Уважаемый читатель, какой вопрос возникнет у меня с первой же минуты, когда за стеной, во второй комнате, приступят к работе новички? Я уверен, что вы угадали. «Чем они там занимаются?»

Могли я столь же тщательно контролировать подчинённых, как и раньше? Разумеется! Я начинаю курсировать между комнатами и в каждой из них стараюсь появляться неожиданно, чтобы люди не расслаблялись и были в тонусе! Вдобавок можно установить видеокамеру и повернуть мониторы рабочих компьютеров так, чтобы видеть, кто чем занят.

Мой бизнес успешен и продолжает расти. Компания занимает два этажа, затем три, потом целое здание! Получится ли у меня обеспечить прежнюю степень контроля? Конечно! Только я бегаю не между комнатами, а между этажами! Прекрасный спорт, скажу я вам!

Затем у меня появляется офис в другом городе...

И вот здесь я понимаю, что с такими пробежками я далеко не уйду. Меня уже не хватает на всё. Вдобавок есть ещё одно обстоятельство, которое не даёт мне покоя. Мне известно об ограничениях человеческого мозга — факт, который был сформулирован американским исследователем Джорджем Миллером ещё в далёком 1956 г.<sup>2</sup> Он выяснил, что среднестатистический

---

<sup>2</sup> Miller G. A. The magical number seven, plus or minus two: Some limits on our capacity for processing information. The Psychological Review, 1956, vol. 63, pp. 81–97.

человек может одновременно осмысливать, оценивать и сравнивать между собой  $7 \pm 2$  объекта (речь идёт о кратковременной памяти). Если человек сталкивается с превышением этого количества, такой анализ уже требует существенных усилий. Если превышение значительное, качество анализа радикально снижается, и он становится поверхностным. Получается, что, когда я вникаю в большое количество дел одновременно, лично отслеживаю все детали и принимаю множество решений, эти решения некачественные, так как мой мозг уже не справляется с возросшим количеством информации, которую требуется осмысливать.

И я подхожу к решению, которое очевидно напрашивается, причём напрашивается уже очень давно (абсолютно правильное, надо сказать, решение), — я начинаю прописывать бизнес-процессы. Я ввожу в оборот инструкции, регламенты, технологические карты и требую от сотрудников регулярной отчётности по утверждённой форме. Вместо множества мелких деталей я теперь осмысливаю обобщённые отчёты. Компания разрослась, и теперь обо всём, что в ней происходит, я узнаю не собственными глазами и ушами, а из отчётов сотрудников. На их основе я продолжаю принимать управленческие решения, такие же, как и раньше, когда компания была маленькой.

А отчёт подчинённого, знаете ли, такая штука... С любым отчётом может возникнуть ряд интересных нюансов.

Ну, во-первых, отчёт не содержит всей информации о ситуации — это лишь определённая выжимка из неё. Иначе и быть не может: смысл отчёта заключается в том, чтобы дать руководителю возможность получить самую важную информацию, эрзац, оставив в стороне второстепенные нюансы. Если отчёт будет содержать в себе все детали, то руководитель просто сойдёт с ума от объёма сваливающихся на него данных. Вот здесь и заключён подвох. Какие детали важны, а какие следует отнести к маловажным, т. е. исключить из отчёта, решает подчинённый. Руководитель чаще всего просто не получает от подчинённого информацию, которую последний считает несущественной.

Во-вторых, любой отчёт, даже самая совершенная его форма, не защищён от намеренного искажения информации подчинённым. Я, разумеется, не хочу сказать, что каждый подчинённый искажает отчёты, которые подаёт руководству. Я лишь говорю, что такое случается, и не так редко, как кажется. Я, по крайней мере, не часто получаю от своих подчинённых доклады, в которых они прямо признаются, что плохо работают. В которых говорится: «Ты знаешь, Андрей, я недостаточно хорошо выполнил твоё задание и заслужил наказание...» Не часто мне попадают на стол такие честные отчёты. Уверен, что мне попадают... и вам, уважаемый читатель, тоже. Чаще же бывает иное. На стол к руководителю почему-то попадают доклады, из которых вытекает примерно следующее: «Твоё задание, дорогой начальник, конечно же,

не выполнено. Но я так старался, так старался, что чуть не погиб на работе. Наверное, поэтому меня следует наградить! А виноват в провале кто-то другой...»

Из описанного становится понятно, что, получая информацию из отчетов, я в лучшем случае руковожу своей компанией на основе неполных данных. Не данных, важность которых оцениваю я — мозг компании и залог её успехов, тот, кто её создал и вырастил, — а данных, которые посчитали важными мои подчинённые. А в худшем случае я руковожу компанией на основании не только неполных данных, но и на основании недостоверных данных — это происходит, если кто-то из подчинённых считает нужным исказить доносимую до меня, руководителя, информацию.

Сделаем вывод: по мере роста компании неизбежно падает качество доносимой до руководителя высшего звена информации. В крупных организациях руководители фактически превращаются в свадебных генералов — в реальности ничем не управляют, хотя считают иначе. Они опираются на неполные, непонятно кем и как отфильтрованные данные, к тому же не всегда достоверные. Очевидно, что в этой ситуации шансы на то, что руководитель примет неверное, ошибочное решение, максимальны!

Что же происходит, когда руководитель, основываясь на своём предыдущем положительном опыте руководства малым числом людей, не меняет своё поведение, руководя теперь уже большим коллективом, и продолжает принимать решения как ни в чём не бывало? Такой руководитель, сам того не понимая, заводит свою компанию в тупик и губит её, не осознавая, что у него более нет доступа к достоверной и полной информации. Он сам становится главной причиной торможения большого бизнеса.

Если мы построили бизнес с нуля, сами его взрастили, развили и превратили в крупную успешную компанию, то со временем можем не заметить, что «колея» изменилась. Такое случается, когда мы отрываемся от информации о происходящем на рынке и внутри нашего предприятия. Вначале мы всё делали своими руками, сами наблюдали и слушали. Мы общались с клиентами, пристально изучали конкурентов, анализировали, что у нас получается, а что нет и почему. В конце концов мы нащупали дорогу, которая привела к успеху.

Потом компания стала слишком большой, в ней стало появляться всё больше людей, всё больше проблем, масштаб этих проблем значительно вырос. Мы стали меньше размышлять о том, где находится ключ к успеху нашего бизнеса, зато всё больше времени тратили на «текучку», на вопросы, которые не являются жизненно важными для предприятия, на решения, основанные на неполной или недостоверной информации. Нам казалось,



что так мы повышаем эффективность работы. А на самом деле, даже если эта эффективность в результате нашей деятельности немного возрастала, мы очень часто упускали значительно большее... **Мы упускали шансы на развитие, не замечали того, что правила игры на рынке изменились, старые рецепты больше не работают, и в результате наша компания растёт слишком медленно!** Иными словами, мы не увидели, как рынок повернул в другую сторону, и продолжили брести по инерции. Удобная дорога давно уже превратилась в узкую тропку, но мы с завидным упорством идём по ней строевым шагом и подгоняем своих людей.

Очевидно, что тактическая модель развития бизнеса эффективна при руководстве небольшим количеством людей, но начинает стремительно терять свою эффективность вместе с ростом этого количества!

Всё сказанное в отношении собственников справедливо и применительно к наёмным карьерным управленцам. Они находятся в такой же ситуации, никакой разницы. Первоначально, на этапе старта их карьеры, у них в подчинении находится малое число людей. Соответственно, тактическая модель — концентрация принятия решений по описанным выше объектам внимания на себе — показывает блестящие результаты. Управленец уверяется в том, что это единственно верный способ руководить — способ, проверенный собственным опытом. Но затем вместе с карьерным ростом в его подчинении появляется всё больше людей. Качество получаемой информации падает, следовательно, падает и качество принимаемых решений. Но человек не осознаёт этого — он руководит так, как привык...

Нарастающая неэффективность тактической модели развития бизнеса вместе с ростом количества подчинённых (ростом компании или ростом подразделения) для нас уже очевидна. Однако в контексте этой модели имеет смысл обратить наше внимание ещё на одно немаловажное обстоятельство. Это проблема низкой эффективности большинства известных систем стимулирования персонала. Каждый руководитель знает, что на определённом этапе развития работника деньги перестают его стимулировать. Что с этим делать, непонятно... Этот феномен только усиливает неэффективность тактической модели и рано или поздно превращает её в недееспособный механизм. Прежде чем перейти к обсуждению альтернатив, давайте обсудим, как персонал большинства отечественных компаний относится к своей работе.

Рассмотрим этот вопрос на примере условного Ивана, сотрудника отдела продаж. Мы выбрали это подразделение, потому что именно в продажах структура заработной платы (как правило, оклад и процент от сделок) якобы должна стимулировать человека добиваться максимальных показателей в работе. Отдельно замечу, что ситуация, которая будет описана,

справедлива для любых служб: производства, бухгалтерии, маркетинга, логистики и т. п. В любом случае выводы будут одинаковыми.

Итак, перейдём к Ивану. Пусть ему будет от 22 до 35 лет. Тогда классическая история выглядит так. Иван устраивается на работу. Давно известно, что нельзя предлагать продавцам фиксированный оклад. Это лишит их желания продавать. Человек будет сидеть и плевать в потолок, и я его хорошо понимаю, я бы делал то же самое.

Чтобы продажник не бездельничал, надо его заинтересовать, вызвать сильное желание бегать по клиентам и заключать сделки. Поэтому будем платить ему ещё и процент от продаж. Причём оклад предложим небольшой, такой, чтобы Иван всё-таки считал нашу компанию привлекательным работодателем, но при этом испытывал необходимость активно продавать для повышения заработка. В идеале, конечно же, не выплачивать оклад вовсе, а уговорить Ивана работать исключительно за процент от сделок. Но, к сожалению, немногие согласятся на такую схему. В действительности величина оклада и процентов зависит от характеристик конкретной отрасли; в отраслях с быстрыми частыми продажами обычно гарантируют небольшой фиксированный оклад и обещают большие проценты, а в отраслях с медленными редкими продажами — наоборот. Конечно, условия в разных странах или регионах России также влияют на уровень приемлемого оклада. Мы в качестве примера возьмём Москву, где среднемесячный оклад специалиста отдела продаж составляет примерно 70 000 рублей (на момент написания книги). Наш Иван получит именно такой оклад. Вы, уважаемый читатель, можете смело откорректировать эту цифру в соответствии со своими реалиями.

Существует множество вариантов расчёта процента от продаж: от выручки, прибыли, отгрузки, от первых или повторных продаж и т. д. Также можно разделить сотрудников на группы: одни занимаются исключительно поиском новых клиентов и получают за это соответствующее вознаграждение, другие работают только с имеющейся клиентской базой за соответствующий процент от сделок. Иными словами, есть масса способов начисления процентов. Нет смысла обсуждать все варианты, потому что они не изменяют общую картину. Для удобства изложения, дабы не утонуть в деталях и математических формулах, примем за основу простейший подход. Мы предложим Ивану процент от выручки: продал товары на 100 рублей — получил один рубль прибавки к окладу, продал на 200 рублей — два рубля, на 300 — три и т. д. Что называется, просто, понятно Ивану и со вкусом. При такой схеме Иван должен быть заинтересован продавать больше, ведь с ростом продаж вырастет и его заработная плата (оклад + процент). На всякий случай, уважаемый читатель, повторюсь, я предложил такой способ исключительно для простоты. Есть более эффективные методы, но это неважно. Я не верю ни в один из них, на мой взгляд, все они приводят к одинаковому финалу. Какому? Об этом чуть позже.

Итак, Иван согласился на предложенные условия и приступает к работе. Здесь нужно оговорить следующее. Я уверен, что вы, уважаемый читатель, как и я, неоднократно поражались тому, что, оказывается, многие люди устраиваются на работу вовсе не для того, чтобы работать и зарабатывать деньги. Вовсе нет. Многие устраиваются на работу, просто чтобы сидеть и получать деньги. Не зарабатывать, а получать. Если мы, руководители, не согласны с таким подходом, то эти люди, как правило, не проходят испытательный срок. Либо по нашей, либо по своей инициативе они быстро уходят из компании.

Но предположим, что Иван в нашем примере не такой. Он реально готов работать и зарабатывать. Сначала всё идёт как надо: Иван активно ищет клиентов, звонит им, встречается с ними, ведёт переговоры. Изо дня в день он радуется своим напором и прямо-таки молодецким задором. Под впечатлением мы принимаем Ивана на постоянную работу, сообщаем ему, что он прошёл испытательный срок. «Наконец-то нашёлся толковый продажник!» — думаем мы.

Впереди Ваню ждёт ещё одно испытание. Все, у кого есть реальный опыт в этой сфере, знают, что я имею в виду. Речь идёт о так называемом маховике продаж. Дело в том, что в активных продажах результат наступает не сразу. В некоторых отраслях экономики он приходит раньше, в некоторых — позже, но в любом случае не быстро. Это ключевой момент. Слабые люди не выдерживают давления обстоятельств, ломаются и уходят. Это действительно очень тяжело: ежедневно выкладываться на полную, стараться продать, а в ответ постоянно слышать: «Нет». Большинство увольняется. После испытательного срока наступает вторая волна отсева новичков. Лишь самые сильные способны стиснуть зубы и, несмотря на неудачи, идти вперёд. Они продолжают звонить, рассылать коммерческие предложения и ходить на встречи. Со временем они набирают достаточное число контактов, и приложенные усилия дают результат — начинаются продажи. Маховик продаж раскручивается, и с каждым месяцем работать становится всё легче.

Нам повезло, Иван оказался сильным человеком. Он преодолел неудачи и дождался успеха. Как только выросли продажи, стала расти его зарплата. Иван продал на 100 рублей — получил 1 рубль процентов, затем продал на 200 и получил уже 2 рубля, и так из месяца в месяц. Растут продажи, растёт зарплата. Это просто праздник какой-то!

Проходит какое-то время, у всех по-разному, но в среднем от полугода до полутора лет. И вдруг мы замечаем одну странную и крайне неприятную деталь. А именно: заработная плата у Ивана перестала расти. Уже несколько месяцев подряд он получает примерно одни и те же деньги. Это значит, что его продажи не увеличиваются, ведь доход Ивана напрямую зависит от количества и объёма сделок.

Конец ознакомительного фрагмента.

Приобрести книгу можно

в интернет-магазине

«Электронный универс»

[e-Univers.ru](http://e-Univers.ru)