

Федор Нестеров

FAST

МЕНЕДЖМЕНТ

*Управлять — это просто,
если знаешь как*



Федор Нестеров

Fast Менеджмент. Управлять

– это просто, если знаешь как

http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=42129019

ISBN 9785449652560

Аннотация

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 заняться интересными и важными делами, делегируя управленческую рутину подчиненным. Книга будет полезна руководителям всех уровней.

Содержание

Отзывы о книге	5
Предисловие к второму изданию	10
От автора	11
Глава 1.	14
1.1. Что такое Fast-менеджмент	14
1.2. Три карьеры руководителя	21
1.3. Как извлечь из этой книги максимальную пользу	25
1.4. Кем вы хотите стать	27
Глава 2.	29
2.1. Главная задача бизнеса	32
2.2. Что такое «суть бизнеса»	41
2.3. Предпринимательские функции	45
2.4. Ключевые подразделения компании	48
Самые важные подразделения компании	50
Конец ознакомительного фрагмента.	54

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 потрёпанный 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 справиться 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, владелица 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 нестандартные 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.

Чаще 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 мо-

жешь, 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 окружающим 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-executive.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 по-

верхности 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, кото-

рые «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 изменяет-

ся. 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 – упростить. 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 концентри-

рованная 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.

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 дальней-

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 природы и почти 500!!! прошедших лет, книга все еще актуальна и полезна для практического применения.

шего 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 добивать-

ся 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 лич-

ное 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. Про-

ведя 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

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

(Швейцария), то заинтересованных групп будет еще больше (рис. 1).



Рис. 1. Группы, заинтересованные в работе предприятия

С точки зрения каждой из этих групп главная задача дан-

ного 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 – **владелец 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 – выполне-

ние 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 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 руковод-

⁴ И достижения других целей владельцев, если они есть.

ством?

- 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 отклады-

вайте 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?»,

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.

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? Пер-

вые приводят деньги покупателей в компанию, второе же предоставляет первым товар или услугу (то, чем они торгуют). Если продавца можно представить охотником, то производитель 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 производителя? 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 по-

требоваться 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 потребуется, то на складе этого нет и нет никаких обязательств по продаже чего-то конкретного, лежащего на складе.

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.

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.