


МАРК РОЗИН

Успех БЕЗ СТРАТЕГИИ

ТЕХНОЛОГИИ
 ГИБКОГО
МЕНЕДЖМЕНТА



 альпина
ПАБЛИШЕРЗ

Марк Розин

**Успех без стратегии. Технологии
гибкого менеджмента**

«Альпина Диджитал»

2011

Розин М.

Успех без стратегии. Технологии гибкого менеджмента /
М. Розин — «Альпина Диджитал», 2011

У компании должна быть стратегия, и она должна ей строго следовать. Эта догма вкладывается в умы менеджеров всего мира преподавателями вузов и бизнес-школ, а также книгами и деловыми журналами. Но всегда ли стратегический подход работает? Может ли гибкий «оппортунистический» подход к управлению быть более эффективным? Марк Розин, консультант с 20-летним стажем, делится не только своими наблюдениями за попытками внедрения западного, стратегического подхода к управлению, но и показывает, что «оппортунистический» подход, основанный на гибкости и использовании неожиданных возможностей, зачастую лучше работает в российских условиях. Автор описывает эффективные управленческие технологии, которые использует руководитель «оппортунист» при создании организационной структуры, организации работы, мотивировании, оценке и развитии подчиненных. Книга адресована руководителям компаний, менеджерам и консультантам.

© Розин М., 2011

© Альпина Диджитал, 2011

Содержание

Введение	6
Глава 1	10
Рост как основополагающая ценность бизнеса	10
Вера в стратегию	11
Стыдный оппортунизм	14
Принципы оппортунистического бизнеса	16
Так что же правильно?	21
Грибной суп – метафора	22
Управление ростом: краткие рекомендации	24
Глава 2	26
Стремление к контролю – основополагающее «влечение» руководителя	26
Конец ознакомительного фрагмента.	27

Марк Розин

Успех без стратегии. Технологии гибкого менеджмента

Переводчик *А. Калинин*

Руководитель проекта *Е. Гулитова*

Редактор *В. Подобед*

Технический редактор *Н. Лисицына*

Корректоры *Е. Чудинова, М. Савина*

Компьютерная верстка *К. Свищёв, М. Поташкин*

© М. Розин, 2011

© ООО «Альпина», 2011

Все права защищены. Никакая часть электронной версии этой книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме и какими бы то ни было средствами, включая размещение в сети Интернет и в корпоративных сетях, для частного и публичного использования без письменного разрешения владельца авторских прав.

* * *

Введение

Нет работы более богатой наблюдениями и впечатлениями, чем работа консультанта. Перед моим взглядом – взглядом управленческого консультанта – прошли сотни компаний: крупные и мелкие, российские и западные, частные и государственные. Что только они не внедряли – сами по себе и вместе со мной: бизнес-стратегию, новую корпоративную культуру, систему ценностей, talent-менеджмент, перформанс-менеджмент... Мы преобразовывали функциональную структуру в дивизиональную, а дивизиональную – в функциональную, мы выделяли ремонты на аутсорсинг и, наоборот, поглощали ремонты, мы срочно нанимали топ-менеджеров и столь же срочно их увольняли. Я близко знал предпринимателя-американца, который создал известную компанию, а потом покончил с собой – причины неизвестны. Я проводил ассесмент для генерального директора крупнейшей страховой компании, который был убит в тот день, когда у нас была назначена стратегическая сессия, а затем следователь пытался разгадать убийство, читая мой отчет об ассесменте. Кто-то из знакомых мне бизнесменов сидит в тюрьме. Кто-то уже отсидел. Есть такие, которые работали на топ-позициях в «ЮКОСе» и гордятся тем, что им не пришлось сидеть. Я видел компании, созданные на базе крупнейших советских предприятий, получавшие государственные дотации и, несмотря на все это, разорившиеся, – и видел такие, которые были организованы с нуля, без какой бы то ни было поддержки, и за пять-шесть лет стали лидерами рынка. А еще я знаю сотни руководителей, которые год за годом строят свои организации и внедряют в них самые разные системы. Что-то у них получается, что-то нет, и тогда они снова пробуют, опять загораются идеями преобразований и опять внедряют.

Я часто говорю клиентам, что мы, консультанты, – пчелы: мы не так много знаем сами, зато переносим пыльцу (знания и опыт) от одних компаний к другим. От западных к российским, от телекоммуникационных к производственным, от частных к государственным. И вот я – пчела, 20 лет летавшая, нюхавшая цветы, – хочу рассказать о том, что узнал.

Годы моих наблюдений были крайне интересным этапом в жизни России. За это время в Россию пришел западный менеджмент и выросла плеяда руководителей, воспитанных в западных традициях.

В начале 2000-х гг. мне и моим коллегам из «ЭКОПСИ»¹ довелось объездить все алюминиевые заводы и оценить ключевых руководителей с помощью метода углубленного экзекьютив-ассесмента. Один из заводов обладал исключительно упертой, по-русски директивной командой менеджеров. Ежедневные оперативки, расстрел за невыполнение плана, без мата никто ничего не понимает – зато заботимся о рабочих, и рабочие нас любят (такой типаж руководителей можно встретить по всей Руси великой, на всех региональных производственных предприятиях). Вскоре после нашего визита генеральным директором завода стал австралиец Джек Хейнер². Это был образованнейший, милейший, интеллигентнейший человек, не гово-

¹ «ЭКОПСИ Консалтинг» – консалтинговая компания, созданная в 1988 г. профессором психологии Владимиром Столиным. Ее название образовано сочетанием слов «ЭКОномика» и «ПСИхология». В 1991–2001 гг. компания «ЭКОПСИ» была аффилирована с международной компанией RHR International и называлась «А-Эйч-А Интернешнл ЭКОПСИ». Я сам присоединился к компании «ЭКОПСИ» в 1989 г., а в 2005 г. стал партнером и генеральным директором. Компания «ЭКОПСИ» специализируется на управленческом и кадровом консалтинге. С 2006 по 2009 г. «ЭКОПСИ» занимала первое место в рейтинге информационного агентства «Эксперт» среди консалтинговых компаний, работающих в сфере управления персоналом. Большая часть идей, изложенных в данной книге, была разработана коллективом «ЭКОПСИ» и является ноу-хау нашей компании. Разделить мои идеи и идеи «ЭКОПСИ» – фактически невозможно.

² Практически все имена и названия компаний по понятным причинам в книге изменены. При этом все описанные кейсы являются подлинными. В виде исключения оставлены имена нескольких всемирно известных компаний, имя моей компании «ЭКОПСИ», а также напрямую указаны имена тех моих нынешних и прежних коллег, на чьи разработки я опираюсь в своем рассказе.

рящий по-русски. Эксперимент, прямо скажем, был экстремальным. Как австралиец сможет руководить российским заводом? Какой общий язык – пусть через переводчика – он сможет найти с русскими производственниками, привыкшими к властной руке и управляющими в традиционной российской авторитарной манере?

Через два года после его назначения я и мои коллеги опять посетили этот завод и пообщались с теми же ключевыми руководителями – директорами. Все они изучали английский язык, обсуждали вопросы поощрения и вовлечения сотрудников, пытались прислушиваться к подчиненным, пробуждали инициативу, давали обратную связь, развивали таланты путем коучинга... Все это казалось сказкой. И тем не менее факты говорят за себя: меньше чем за 2 года Хейнер, не владеющий русским языком, смог обратить производственных директоров в свою веру. Столь разительное изменение невозможно было себе представить. Так что же – нет пророков в своем отечестве? Русские – советские – люди изголодались по идеологии? Невозможно так долго жить в вакууме идеалов? Западный менеджмент оказался ярким гуманистическим учением, которым прониклись даже издавшие виды российские производственники. Не могу сказать, что Хейнер показал выдающийся бизнес-результат – не так уж долго он был генеральным директором завода и не столь многое успел сделать. Но изменение сознания топ-менеджеров стало его выдающимся достижением.

Хейнер был настоящим миссионером. Он вывозил директоров за город и лично проводил для них тренинги. Он обучал их основам лидерства, мотивирования, делегирования, расстановки приоритетов в своей деятельности. Естественно, не обошлось без SMART-целей и схемы «срочно – важно». Миссионерский запал Хейнера портил его отношения с московскими снобистскими менеджерами из головной компании – они считали, что и сами все знают. Мне посчастливилось провести для Джека несколько коучинговых сессий, направленных на улучшение его взаимодействия с центральным офисом. Я сказал ему: «Вы ведете себя как миссионер, приехавший в Африку обратить туземцев в истинную веру западного менеджмента. На заводе это проходит, а в Москве – нет. В Москве вы должны отказаться от роли учителя». То, что я предложил, полностью вписывалось в идеологию того же самого западного менеджмента. Хейнер услышал меня и на ближайшем совещании в Москве встал и рассказал, как многому он научился у русских коллег и как ценно для него их мнение. Вначале московские топ-менеджеры не поняли, а затем – растаяли.

Если пятидесятилетние производственные мужики прониклись идеями западного менеджмента, то что уж говорить о молодых мальчиках и девочках, которые приходили работать в западные компании сейлами, секретарями, переводчиками, смотрели на своих начальников-экспатов, учились, очень быстро делали карьеру, сами становились начальниками, а затем уходили на топ-позиции в российские компании! Конечно, они на всю жизнь становились последователями Истинного учения об эффективном управлении компанией и привыкали к лексикону, для которого и переводов-то в русском языке не существует: involvement, commitment, performance appraisal, empowerment... Им приходилось говорить друг с другом по-английски.

Мне повезло: я видел, как западный менеджмент пришел на российскую землю. Более того, я сам в меру своих скромных сил помогал ему укорениться.

Наблюдение за ловкими и неловкими, удачными и неудачными попытками внедрения западных подходов к управлению обнажило передо мной суть этого учения, показало, насколько западный подход к управлению целостен (несмотря на все разнообразие отдельных теорий), продемонстрировало его силу и одновременно его ограничения. Десятилетия консалтинговой деятельности помогли мне понять, как можно внедрять западные технологии так, чтобы они давали эффект.

Вместе с тем я видел сотни и сотни «неправильных» случаев, которые вопреки теории тоже работают. Я наблюдал менеджеров нестратегичных, не вовлекающих, не строящих пра-

вильные системы, не вводящих КПЭ, плохо понимающих слово «лидерство», – и эти менеджеры и их компании во многих случаях являются необыкновенно эффективными. Поскольку я сам работал и учился в западной консалтинговой компании RHR International, был последователем Истинного учения о западном менеджменте, работал не только консультантом, но и тренером, учил российских руководителей менеджменту во всех уголках нашей страны, то долгое время я считал эти случаи исключениями. Несколько лет назад я понял, что эти исключения складываются в единую картину, поскольку несут в себе общие черты, отличаются своеобразным и по-своему эффективным подходом к управлению – тоже целостным и, как это ни удивительно, *до сих пор никем не описанным!* Я назвал этот подход *оппортунистическим* в противоположность *стратегическому*. Да, я имею наглость утверждать, что открыл и описал весьма эффективный, неизвестный доселе, обладающий внутренней логикой подход к управлению, который до меня воспринимался исключительно как неправильный или как вообще отсутствие какого-либо подхода.

Когда я первый раз представил на публике некоторые идеи из этой книги, ко мне подошла одна женщина и сказала: «Спасибо за право на оппортунизм». Это замечательная формулировка: да, я вижу свою задачу в том, чтобы дать менеджерам право на оппортунизм, показать, что оппортунистический подход к бизнесу тоже может быть эффективным.

Итак, для кого и о чем эта книга?

Эта книга для руководителей, которые знают основы менеджмента и пробовали преобразовывать компании. Книга не является учебником: я предполагаю, что все базовые термины и подходы к управлению читателям известны.

Эта книга должна быть интересна стратегам, поскольку я рассказываю о самых практических и инновационных технологиях управления, находящихся в русле стратегического менеджмента. Я не только критикую и ставлю под сомнение стратегический подход к управлению, но и показываю, какие стратегические технологии работают и почему.

В то же время я выделяю закономерности альтернативного, не описанного ранее оппортунистического подхода к управлению – я рассказываю о том, благодаря чему руководитель-оппортунист может эффективно выстраивать организационную структуру, организовывать работу, мотивировать, оценивать и развивать подчиненных. Вы увидите, что во всех этих областях оппортунист действует иначе, чем стратег, – нестандартно, неправильно с точки зрения западных канонов управления, – но при этом его подход работает.

И еще я хочу сказать, что эта книга может быть воспринята только теми, кому присущ плюралистический взгляд на жизнь. В рамках каждой темы описаны несколько подходов, часто противоположных и несовместимых друг с другом, и я утверждаю, что ни один из них не является безусловно правильным – каждый имеет право на существование. Можно управлять по-разному и при этом быть успешным.

Попробую обобщить традиционные предпосылки, составляющие фундамент традиционной теории управления, и сравнить их с моими убеждениями, которые легли в основу этой книги.

Традиционные предпосылки теории управления	Убеждения, которые легли в основу этой книги
Правильная модель управления для конкретной компании может быть определена путем последовательного и разумного применения известных правил менеджмента	Модель управления компанией отражает убеждения руководителя. Один верит в централизацию, а другой — в децентрализацию, один — в показатели эффективности, а другой — в дисциплину. Данные убеждения часто не имеют под собой рациональной подоплеки. Они ближе к ценностям, верованиям, мифам. Компании являются проекцией сознания своих создателей
Применительно к конкретной ситуации — индустрии, рынку и стадии развития компании — существует одна эффективная модель управления. Успешные компании на одном рынке со сходными параметрами бизнеса похожи друг на друга по модели управления	В конкретной ситуации — определенная индустрия, определенный рынок и определенная стадия развития компании — могут существовать несколько принципиально разных моделей управления, каждая из которых по-своему эффективна. На одном и том же рынке действуют и успешно соревнуются друг с другом компании, обладающие разными управленческими профилями
Есть полезный для организации набор управленческих систем. Разумный менеджер внедряет правильные эффективные системы	Сами по себе большинство управленческих систем не нужны. При этом процесс их внедрения может быть в определенный момент времени полезным витамином для организации
Задача руководителя — организовать работу своих подчиненных	В подавляющем большинстве случаев сотрудники сами знают, что нужно делать. Задача руководителя — выводить организационные системы из равновесия, чтобы повысить их эффективность и дать толчок к развитию. Тем самым руководитель фактически занят дезорганизацией работы подчиненных, что в хорошем случае становится продуктивной интервенцией

А теперь давайте проверим эти тезисы на практике.

Глава 1

Управление ростом, или Оппортунизм тоже работает

Оппортунизм – это забвение великих, коренных соображений из-за минутных интересов дня, погоня за минутными успехами и борьба из-за них без учета дальнейших последствий, это принесение будущего движения в жертву настоящему.

Ф. Энгельс

Всякий оппортунизм отличается приспособляемостью, хотя не всякая приспособляемость есть оппортунизм.

В. Ленин

Рост как основополагающая ценность бизнеса

Безусловной фундаментальной ценностью современного западного бизнеса является ценность роста. Малый бизнес – булочная, пекарня, ресторанчик, которые, не меняясь, живут веками, – фактически не воспринимается как бизнес. Основа бизнеса – стремление к росту, причем желательно к такому росту, который опережает рынок.

В роли генерального директора я из года в год обсуждал, насколько выросла компания, почему выросла только на 30 %, а не на 50, что нужно, чтобы обеспечить рост в следующем году, есть ли возможность качественного рывка и роста на 100 и 200 %... Время от времени тот или иной сотрудник задавал провокационный вопрос: «А зачем нам дальше расти? Может быть, остановиться и улучшить качество? Или придумать новые технологии? Зачем больше клиентов, выше оборот, больше сотрудников? Почему нельзя самореализоваться без роста бизнеса?» Вопрос вызывал удивление, и если отвечать честно, то приходилось говорить, что ответа нет. Рост самоценен. Нет роста – бизнес теряет смысл. Да, можно решить, что в этом году мы не растем, а занимаемся технологиями и качеством, – но только ради того, чтобы подготовиться к рывку и в следующем году наверстать упущенное: получить еще больше клиентов, еще повысить оборот, увеличить прибыль и т. п.

Пытаясь дать рациональное объяснение идее роста, можно сказать: остановился – умер, тебя обогнали конкуренты. Однако данный тезис не выдерживает критики. Шанс обанкротиться у мегафирм ничуть не ниже, чем у компаний малого и среднего размера, а не останавливаться важно прежде всего не в количественных, а в качественных показателях. Чтобы не вылететь из игры, вовсе не обязательно становиться больше, главное – становиться лучше.

Итак, ценность постоянно ускоряющегося роста объемов – символ веры современного бизнеса.

Ценность постоянно ускоряющегося роста объемов – символ веры современного бизнеса.

Вера в стратегию

Следующее убеждение современного бизнеса – представление о том, что рост является следствием реализации стратегии.

Первоисточник развития бизнеса – это бизнес-стратегия. Не иметь стратегии стыдно. Во времена войны за таланты соискатели, приходившие на собеседование, считали хорошим тоном задать будущему работодателю вопрос о стратегии компании. Если оказывалось, что стратегии нет вовсе или она недостаточно амбициозна, они разворачивались и уходили. Наличие стратегии являлось неременным условием привлечения инвестиций и роста капитализации.

Я сам не раз проводил стратегические сессии и, вдохновляя топ-менеджеров на разработку стратегии, произносил следующую присказку, иллюстрирующую глупость нестратегов: «Никто нас не собьет с пути: нам по фигу куда идти».

Что такое стратегия? Это долгосрочный концептуальный план ускоренного роста компании, в котором указаны грандиозные цели компании и средства достижения этих целей.

Стратегия – это долгосрочный концептуальный план ускоренного роста компании, в котором указаны грандиозные цели компании и средства достижения этих целей.

У стратегии есть одна очень важная особенность: она указывает не столько на то, что компания делает, сколько на то, чего она *не* делает. Если географической стратегией является завоевание российского рынка, это означает, что компания предпринимает максимум усилий, чтобы расти в России, при этом отказываясь от проектов (поставок) в Казахстан или Белоруссию, даже если тактически такие действия кажутся выгодными. В этом суть противопоставления тактики и стратегии. «Плохие» – тактические – менеджеры делают то, что выгодно в краткосрочной перспективе, и тем самым теряют долгосрочный фокус. «Настоящие» стратегические менеджеры жертвуют сиюминутной выгодой ради достижения долгосрочных стратегических целей.

Откуда берется стратегия? Одна из ее составляющих – это аналитика. Очень умные люди изучают рынок, его тенденции, анализируют возможности и риски, быстрорастущие потенциальные ниши, смотрят на сильные и слабые стороны компании и вычисляют наиболее выигрышную стратегию, которая может обеспечить быстрейший рост.

Стратегия указывает не столько на то, что мы собираемся делать, сколько на то, что мы делать не будем.

При этом очевидно, что аналитика – не единственный и не главный источник стратегии: многие стратегические идеи, которые оказались успешными, не могли быть вычислены в свое время на основе имеющихся данных. А значит, действительным источником стратегии является предпринимательская интуиция.

В основе стратегии лежит красота идеи и грандиозность замысла. Если посмотреть докризисные стратегии многих компаний, то можно обнаружить большое количество круглых красивых цифр: миллиард оборота или, если миллиард оборота светит не скоро, – миллиард капитализации, или 1000 магазинов, или, что еще чаще, первое место в ... (Желательно, конечно, первое место по доле рынка – но если это невозможно, то можно объявить своей целью первое место по эффективности.) Магия круглых цифр – обязательный атрибут настоящей стратегии. И это демонстрирует нам фундаментальную особенность стратегического подхода: стратеги отталкиваются не от реальности, а от идей. Очень часто стратег игнорирует реальность, глубоко веря в то, что идея определит мир.

Я знаю одного почти олигарха, который создал множество бизнесов в самых разных сферах. Один из его бизнесов – банк – является уникальным для России и приносит серьезные деньги; все прочие – убыточны. При этом в основании каждого бизнеса лежит яркая красивая идея. Только одна из них сработала, остальные – нет. Мой знакомый олигарх продолжает изобретать новые бизнес-идеи. Его окружение реагирует скептически и часто критикует его, называя утопистом. Он на это отвечает: «Когда я придумал банк, все тоже считали мою идею утопией».

Стратегия – это амбициозная фантазия, находящаяся на грани утопии, а в некоторых случаях и являющаяся утопией.

Стратегия – это амбициозная фантазия, находящаяся на грани утопии или являющаяся утопией.

Обращаясь к объективным следствиям стратегического подхода к бизнесу, можно отметить еще несколько характерных особенностей.

Первое. Стратегическое развитие требует серьезных инвестиций и, следовательно, кредитов. Замахнуться на что-то великое без внешних заимствований невозможно. И потому стратеги берут деньги в долг.

Я помню жалобу Станислава Малинецкого – генерального директора одной из крупнейших в России компаний – системных интеграторов, яркого представителя стратегических убеждений. Заслушав бизнес-планы руководителей направлений, он сказал: «Почему никто не попросил денег для настоящего развития? Никто не сказал: дайте миллион, дайте 10 миллионов, дайте 100 миллионов – и направление вырастет не на 30, а на 200 %... Почему?!» Это высказывание отражает *первое правило стратега: бери кредиты; если не знаешь, на что, – придумай!*

Второе. Безусловным атрибутом хорошей стратегии являются поглощения. Органическое развитие не может обеспечить по-настоящему амбициозный рост. Пусть 70 % поглощений, согласно статистике, не оправдывают возложенных на них надежд – идея сильнее статистики, и потому *второе правило стратега гласит: поглощай компании, нужны они тебе или не нужны; если не сможешь интегрировать – радуйся, что убил конкурента!*

Третье. Наилучший источник инвестиций – внешние инвесторы. А значит, нужны IPO. *Делай компанию публичной – это третье правило стратега.*

Четвертое. Инвесторы, как и простые люди, верят печатному слову. И потому стратегический бизнес склонен к активной PR-деятельности. PR-кампании направлены не только на создание спроса, но и на пропаганду той самой стратегической идеи, которая лежит в основе бизнеса. Красота стратегической идеи проверяется не столько через ее воплощение, сколько через признание и восторг окружающего бизнес-сообщества. *Расскажи о своей стратегии миру – четвертое правило стратега.*

Четыре правила стратега:

1. *Бери кредиты, если не знаешь, на что, – придумай.*
2. *Поглощай компании; даже если не сможешь интегрировать – радуйся, что убил конкурента.*
3. *Делай компанию публичной.*
4. *Расскажи о своей стратегии миру.*

Инвесторы смотрят в будущее. Их интересует не только актуальная прибыль компании, но и ее стратегия. Амбициозная цель (она же – стратегия, она же – утопия) завораживает не

только самого владельца бизнеса и его команду, но и рынок. Получается самосбывающееся позитивное пророчество: «я задумал грандиозную идею – рынок поверил идее – у бизнеса появились деньги». Первые шаги к реализации идеи повлекли за собой рост стоимости бизнеса (инвестиционные затраты пошли – прибыли еще нет). Владелец стал богатым. Выиграла не самая прибыльная, а самая стратегичная компания. Конкуренция бизнесов превратилась в конкурс стратегических идей.

Стыдный оппортунизм

Хотя бизнес-гуру, бизнес-книги и бизнес-школы воспитывают стратегов, все еще существуют менеджеры и предприниматели, которые действуют тактически. При этом они довольно часто либо испытывают комплекс неполноценности (стесняются своей тактической ориентации), либо мимикрируют под стратегов: разрабатывают стратегии, рассказывают о них своей команде, кандидатам и инвесторам, но на практике действуют тактически.

Я предлагаю назвать такой бизнес *оппортунистическим* (вспомним Энгельса и Ленина, клеймивших своих оппонентов – политических оппортунистов). Слово «оппортунизм» происходит от английского opportunity – «возможность». При этом имеется в виду не некая умозримая возможность великих побед, а прагматичная сиюминутная тактическая возможность малой победы. Оппортунисты – не обломовы и не владельцы булочных. Это активные изобретательные люди, страстно желающие роста. Однако руководствуются они не глобальными стратегическими идеями, а мелкими тактическими возможностями, вытекающими из реалий сегодняшнего дня.

Opportunity – это прагматичная сиюминутная тактическая возможность малой победы.

Приведу наглядный пример, демонстрирующий указанную разницу.

Пример 1. Территориальное развитие банка: стратег и оппортунист

Стратегический банк планирует свое территориальное развитие.

Нанимаются консультанты (лучше всего, конечно, McKinsey). Консультанты проводят маркетинговое исследование. По результатам исследования создается презентация. В ней представлены графики насыщения потребностей в банковских услугах в различных регионах России. Затем выделяются критерии: «на первом горизонте идем в города-миллионники», «на втором горизонте...», «на третьем горизонте...». Президент банка приносит на совет директоров карту России, на которой расставлены флажки. Непременно указывается, что наилучшая региональная стратегия – это покупка успешного регионального банка. Директора собираются вокруг карты и вдохновенно обсуждают победоносную военную кампанию.

Географическая стратегия должна быть агрессивной, масштабной и завораживающей. В противном случае это не стратегия.

Оппортунистический банк непланирует свое географическое развитие. Просто в один прекрасный день менеджер банка рассказывает председателю правления, что клиент Икс интересовался, нет ли у банка филиала в Самаре. У председателя загораются глаза (да-да, и в этом случае горят глаза), и он распоряжается немедленно открыть филиал в Самаре. При этом у филиала с самого начала есть клиент. А затем в самолете председатель правления встречает господина Игрека, который работает в «Прима-банке» в Пензе, но хочет уйти и может увести клиентов, – и председатель, естественно, не может упустить такую возможность, а потому немедленно договаривается с Игреком об открытии филиала в Пензе. А потом оказывается, что ИТ-директор банка родом из Новосибирска и у него там много знакомых. Он рассказывает о том, как быстро развивается бизнес в Новосибирске, и

упоминает, что его дядя – финансовый директор крупной новосибирской компании, которого можно уговорить пойти обслуживаться в банк. И, смотришь, вот уже возник филиал в Новосибирске. А затем подворачивается совсем «левая» возможность: в собственность банка переходит здание в центре Донецка. Председатель дает поручение изучить возможности открытия украинского филиала (тем более что некоторые клиенты давно спрашивали о возможности обслуживания на Украине) – и вот уже банк стал международным...

Подходишь к карте, на которой отмечены филиалы оппортунистического банка, – и видишь абсолютно нелогичную, бессистемную и некрасивую картину: филиалы натканы как бог на душу положит. То ли дело карта филиалов стратега!

Ужасно, правда? Можно ли рассказать о такой оппортунистической территориальной стратегии хоть в одной бизнес-школе? Только еретик современного менеджмента способен так действовать. Ну, ладно бы еще сформулировать красивую стратегическую мысль: *«Мы идем в регионы вслед за нашими клиентами»* – это красиво и даже оригинально... Но как вплести в эту картину новосибирского дядю ИТ-директора? Или знакомство в самолете с пензенским банкиром? Может быть, сформулировать принцип *«Люди до стратегии»*? Тоже красиво. И стратегично. Только вот домик на главной улице Донецка тогда ни при чем... А ведь грех не воспользоваться столь соблазнительной возможностью: расположение – существенный фактор на этапе раскрутки...

Принципы оппортунистического бизнеса

Попробуем набросать портрет оппортунистического бизнеса, отталкиваясь от изложенных выше характеристик стратегов.

Стратеги: основа роста — разработанная стратегия	Оппортунисты: основа роста — высматривать и использовать возможности
---	---

Оппортунисты могут разработать стратегию, однако следовать ей они не станут. Они либо увлекутся самой идеей иметь стратегию, но при этом быстро о ней забудут, либо с самого начала будут воспринимать стратегию как красивый документ для журналистов. Вместо стратегического планирования оппортунисты заняты поиском возможностей. Они находят их везде – в самолетах, в гостиницах, в газетах, в разговорах с детьми. Любая информация, любые события пропускаются через призму вопроса: «А как из этого можно сделать бизнес?»

Некоторые оппортунисты открыты любым идеям – им достаточно встретить талантливого программиста, чтобы создать ИТ-компанию. Они покупают заводы, издательства, занимаются девелопментом, торгуют металлом... Структура их бизнеса отражает круг встретившихся им возможностей.

В других случаях оппортунистический бизнес сфокусирован на каком-то одном направлении, и тогда открывающиеся возможности рассматриваются в контексте этого направления: новые клиенты, территории, технологии появляются не вследствие реализации заранее продуманного плана, а потому, что неожиданно подвернулась возможность такого развития.

Что такое возможность? Эта практическая идея, позволяющая получить дополнительный доход в течение года (максимум двух). Это не очень мелкая идея (речь не идет о небольших улучшениях), но и не очень крупная. Затраты на ее реализацию должны быть меньше годовой прибыли (от 10 до 50 % прибыли), а отдача – сопоставимой с прибылью. Поскольку идея не носит долгосрочного характера, то и риск не вернуть деньги, как правило, невысок.

Особенность оппортунистического подхода – стремление учесть все возможные факторы и использовать возможности, приходящие с любой стороны: удешевить, пролоббировать, переманить, взять дешевый кредит, подсмотреть технологию... Оппортунисты открыты внешнему миру во всем его разнообразии. И в этом ключевое отличие оппортуниста от стратега, главное правило которого – фокусироваться на главном и не размениваться по мелочам.

Возможность – эта практическая идея, позволяющая получить дополнительный доход в течение года (максимум двух).

Американские психологи провели следующий забавный эксперимент. Перед испытуемыми ставили задачу как можно быстрее просмотреть 100 страниц, содержащих множество символов, и подсчитать количество символов «5». Уже на пятой странице внизу был мелким шрифтом написан правильный ответ: «На 100 страницах всего 678 символов "5"». Самые целеустремленные и ориентированные на достижения испытуемые так сосредотачивались на подсчете пятерок, что, естественно, не замечали подсказку. Лишь небольшое число испытуемых видели подсказку и уже на пятой странице сообщали правильный ответ. Да, они рисковали: подсказка могла оказаться ложной. Однако она была верной – и они выигрывали. Что требовалось для выигрыша? То, что характеризует оппортунистов: широкое внимание, способность видеть боковым зрением, гибкость, отказ от намеченного плана («считать, считать и считать»), готовность поверить в нестандартную возможность и рискнуть пойти необычным путем.

Главное отличие оппортуниста от стратега – предельная открытость к внешнему миру во всем его разнообразии.

Важнейший принцип оппортунизма – видеть возможности во всем, что происходит вокруг. В табл. 1.1 приведены причины, которые могут служить основанием для тех или иных инновационных ходов оппортунистической организации.

Таблица 1.1

Возможности для инноваций в оппортунистической организации

		Источники возможностей					
		Продукты	Регионы	Люди	Технологии	Каналы продаж	Клиенты
Области инноваций	Продукты		Выводим на рынок новый продукт, потому что этого хотят в данном регионе	Выводим на рынок новый продукт, потому что в нашей компании есть лидер, который в него верит	Выводим на рынок новый продукт, потому что получили доступ к соответствующей технологии	Выводим на рынок новый продукт, потому что об этом попросил партнер в одном из каналов продаж	Выводим на рынок новый продукт в ответ на запрос клиента
	Регионы			Идем в новый регион, потому что познакомились с человеком, у которого есть в этом регионе связи		Идем в новый регион, потому что это предложил партнер	Идем в новый регион вслед за клиентом
	Технологии			Внедряем новую технологию, потому что в коллективе появился энтузиаст данной технологии или сертифицированный специалист			Внедряем новую технологию, потому что о ней рассказал/попросил клиент
	Каналы продаж		Идем к потенциальному партнеру, потому что он популярен в регионе, где мы работаем	Идем к потенциальному партнеру, потому что с ним уже работал сотрудник, которого мы наняли			Идем к потенциальному партнеру, потому что о нем рассказал клиент
	Клиенты	Звоним потенциальному клиенту, потому что узнали о его потребности в нашем продукте		Звоним потенциальному клиенту, потому что его знает один из наших сотрудников		Выходим на нового клиента вслед за партнером	

Важнейший принцип оппортунизма – использовать не только прямые возможности, но и косвенные.

Пожалуй, единственное, в чем оппортунисты демонстрируют полное сходство со стратегами, – это отношение к поиску клиентов: и те и другие будут использовать для получения нового клиента любые зацепки. Во всех прочих областях инноваций – выход в новые регионы, запуск новых продуктов или технологий и т. д. – подход оппортунистов стратегам покажется слишком мелким и недалеким. Странно выводить на рынок новые продукты только потому, что у нас появился сертифицированный специалист. Не менее странно создавать продукт просто по просьбе клиента: мало ли чего он попросит – может быть, это не явля-

ется частью нашего бизнеса/нашей стратегии... Но именно на этом стоят оппортунисты: если возможность – откуда бы она ни исходила – укладывается в рамки разумного (затраты не превышают годовую прибыль, а отдачу можно получить в рамках года), то оппортунист не способен устоять перед искушением использовать эту возможность. Если, конечно, возможность очень мелкая (т. е. отдача неинтересна – увеличение прибыли менее 10 %) либо, наоборот, слишком крупная (нужно долго ждать или нельзя профинансировать инициативу самому), то правильного оппортуниста она не заинтересует.

Посмотрим, уже более кратко, на другие отличия стратегического и оппортунистического подходов.

Стратеги: бизнес развивается на основе стабильного продуманного стратегического плана	Оппортунисты: бизнес развивается путем экспериментов
---	--

Стратеги не могут менять свои планы в зависимости от результатов тех или иных локальных шагов. Важнейшее качество стратегии – постоянство: вера в стратегическую идею должна быть сильнее сиюминутных неудач.

Краткосрочная тактическая ориентация оппортунистов дает им возможность ставить эксперименты. Экспериментирование – по сути дела основной инструмент оппортуниста: подвернулась возможность – надо пробовать, ведь эта тактическая возможность, риски не так велики... Попробовал – на этот раз не вышло... Ну что ж – учишься на своих ошибках и экспериментируешь дальше.

Движение путем экспериментов позволяет очень гибко подстраиваться под окружающую среду, хотя, конечно, затрудняет упорное и последовательное проведение своей линии.

Стратеги: основная цель бизнеса — рост, многократно опережающий рынок	Оппортунисты: основная цель бизнеса — рост в рынке или чуть быстрее
---	---

Оппортунисты тоже амбициозны. Рост для них – такая же безусловная ценность, как и для стратегов. Они без промедления набрасываются на любую возможность роста бизнеса. Однако они мыслят реалистичнее и приземленнее: оппортунистические идеи очень практичны и лишены гигантомании.

Стратеги: в основе стратегии лежит красивая масштабная идея	Оппортунисты: в основе предпринимательства лежат наблюдение и изобретательность
Стратеги полагаются на магию цифр	Оппортунисты считают и получают неровные цифры

Здесь все понятно: если стратеги идут сверху, от идеи, то оппортунисты отталкиваются от конкретных планов конкретных подразделений. И потому в бизнес-плане оппортунистов оказываются некруглые и не столь амбициозные цифры – зато они лучше просчитаны и подкреплены ресурсами. Это не цифры-хотелки – это цифры-возможности.

Стратеги опираются на внешние заимствования	Опportunисты предпочитают развиваться за счет собственных средств
---	---

Свободный денежный поток стратегов, как правило, отрицателен: рост требует инвестиций, превышающих текущую прибыль. Стратеги гордятся масштабом своих инвестиционных проектов.

Опportunисты исповедуют патриархальную «местечковую» идеологию: не влезать в кредиты. Их денежный поток положителен. В результате инвестиционных проектов намного меньше, сами инвестиции скромнее, но зато выше независимость и устойчивость к кризисам.

Я был свидетелем многолетнего спора двух акционеров, один из которых стратег, а другой – опportunист. Рабочий капитал компании состоял из прибыли акционеров. Акционер-опportunист был этому обстоятельству очень рад: славу богу, ни от кого не зависим – живем на свои. Акционер-стратег считал это же обстоятельство позором и постоянно предлагал забрать всю прибыль, а для покрытия потребностей в рабочем капитале взять кредит. «Переложим риск на банк», – говорил он. Нет, ему не были срочно нужны деньги – он был готов платить процент по кредиту только ради того, чтобы бизнес был похож на настоящий бизнес, а не на семейный кооператив. Первый акционер отговорил второго от этой затеи. Тогда акционер-стратег настоял на «правильном» учете: в учетной системе фиксировалось, что акционеры дали кредит предприятию, за этот кредит акционерам причитались проценты, которые становились расходом, уменьшая на ту же сумму прибыль тех же самых акционеров. С точки зрения реальных денег акционеры получали ровно столько же, сколько и раньше, однако изменилось восприятие. Акционер-опportunист продолжал радоваться тому, что бизнес построен только на собственные средства. Акционер-стратег начал гордиться бизнесом, построенным «по-взрослому»: рабочий капитал кредитруется, личные деньги лежат под процентом, а то, что и то и другое на практике виртуально – не так уж важно.

Стратеги ориентированы на масштабные сделки в области слияний и поглощений	Опportunисты рассчитывают на органическое развитие или поглощение очень маленьких компаний
--	--

Обнаружив малый бизнес, который можно поглотить, чтобы быстро получить дополнительный доход, опportunисты могут усмотреть в этом тактическую возможность и быстро ею воспользоваться. Серьезные же слияния и поглощения являются для них очевидно стратегической и потому спорной задумкой, которая отвлекает от гибкого тактического развития. Кроме всего прочего, слияния делают компанию менее интегрированной и тем самым понижают ее способность оперативно реагировать на изменения. Опportunисты предпочитают не слишком быстрое стабильное органическое развитие, опирающееся только на рост собственного ресурса.

Стратеги стремятся сделать компанию публичной	Опportunисты предпочитают оставлять компанию частной
---	--

Выход на IPO был частью джентльменского бизнес-набора последних докризисных лет. И действительно, наиболее быстрым способом заработка являлся рост стоимости компании, а отнюдь не прибыль.

Оппортунисты интуитивно избегают выхода на биржу. До кризиса рациональных объяснений этому не было. Казалось странным не пользоваться таким выгодным способом привлечения и, как следствие, заработка денег. Оппортунистам присуще инстинктивное стремление к реальным деньгам – прибыли, а не к виртуальному росту стоимости. Кроме того, статус публичной компании вынуждает ее действовать с оглядкой на инвестора, что затрудняет применение оппортунистической парадигмы. Положено увеличивать производительность труда – и вот публичной компании приходится выводить ремонт на аутсорсинг, хотя это невыгодно. Положено иметь только профильный бизнес – и что теперь делать, если подвернулся свечной заводик?

Можно провести и более широкую аналогию. Стратеги живут идеями. Идеи требуют публичных площадок. Стратеги гордятся идеями и продают идеи инвесторам. Биржа становится рынком идей – отсюда берутся бешеные ралли индексов; реальный бизнес не может дорожать и дешеветь с такой скоростью, в отличие от веры в силу идей. Оппортунисты живут практическими делами и деньгами. И то и другое лучше делать вдали от чужих любопытных глаз. И потому оппортунисты тяготеют к сохранению частного характера компании.

Так что же правильно?

Последние полвека мы воспеваем стратегов. Слово «стратегический» в применении к бизнесу воспринимается как синоним слов «умный», «волевой», «перспективный». Только стратегический бизнес имеет потенциал бесконечного развития, опережающего темпы роста рынка. Религия менеджмента гласит, что в основе бизнеса лежат стратегические идеи, которые возникают как результат предвидения и стремления.

В последнее десятилетие появились признаки изменения данной идеологии. В книге «От хорошего к великому»³ рассказывается о том, что первичны люди, а не стратегии. Однако общая логика развития бизнеса еще сохраняется неизменной: да, люди, но затем люди создают стратегию – и пошло-поехало.

Можно было бы ожидать, что ситуацию изменит финансовый кризис 2008–2009 гг. Капитализация компаний обвалилась – и обнаружилось, что правы те, кто работал на прибыль. Компании, нацеленные на агрессивный рост за счет внешних заимствований, оказались на грани банкротства. И тем не менее вера пока оказывается сильнее фактов. Банкротство стратегов не поставило под сомнение их веру.

И потому мой следующий тезис по-прежнему является для современного бизнеса ересью: **оппортунистический бизнес может быть так же успешен, как и стратегический**. Оба подхода в равной степени имеют право на существование.

Оппортунистический бизнес может быть так же успешен, как и стратегический.

За последний год количество аргументов в пользу оппортунистического бизнеса увеличилось.

Стратегический бизнес основан на вере в бесконечное поступательное развитие мировой экономики. Кризисы с этой точки зрения воспринимаются как недоразумение, исключение. Как только кризис заканчивается, стратеги начинают действовать так, будто нового кризиса уже не будет. Стратегическая парадигма оптимистична. Оппортунизм же, напротив, тревожен и ориентирован на учет рисков. Мы не можем заглянуть далеко вперед, поэтому надо пользоваться возможностями, пока они есть, и не откладывать получение прибыли на завтра – это кредо оппортунистов. И жизнь пока скорее подтверждает справедливость этого правила.

Сравнивая два подхода, важно осознавать, что бывают хорошие и плохие стратеги, а также хорошие и плохие оппортунисты. Более того: бывают плохие бизнесмены, которые не являются ни тем, ни другим. И поэтому не хочется, чтобы плохое, бессистемное, глупое ведение бизнеса прикрывалось оппортунистическим подходом. Есть плохой бизнес – а есть успешный эффективный оппортунизм.

Подвести итоги этой главы я хочу в форме метафоры.

³ Коллинз Дж. От хорошего к великому: Почему одни компании совершают прорыв, а другие нет. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2008.

Грибной суп – метафора

Исходная посылка: человек решил собрать белых грибов и сварить грибной суп.

Версия первая – классическая, стратегическая. Человек изучил карту леса, выделил зоны произрастания белых грибов, наметил маршрут. Он обратил внимание на то, что по дороге предстоит переправиться через реку, и выяснил, что около реки дежурят лодки. Затем он отправился по запланированному маршруту. Он проигнорировал все другие грибы, а также ягоды, которые встретились на его пути. Лодки ждали у реки и переправили его на другой берег. Человек собрал грибы, к позднему вечеру вернулся из леса и дома, используя кулинарную книгу, сварил грибной суп.

Результат был поистине великолепен. *Этот человек был настоящим стратегом.*

Другая версия. Сначала все шло так же, как описано выше. Но когда человек возвращался домой, поднялся ветер, лодочники ушли, ему пришлось плыть, он растерял все грибы, вымок и простудился.

Перед нами стратег в ситуации внешнего кризиса. Если рассчитывать на внешние ресурсы (лодка и лодочник), то время от времени результат будет уплывать из рук.

Еще одна версия. Человек наметил маршрут, который можно пройти не менее чем за 20 часов. Человек же рассчитывал вернуться засветло. Он отправился в путь, собрал грибы, но тут наступила ночь. Человек пошел по темной тропе, споткнулся, упал, рассыпал грибы, подвернул ногу – и к утру, ковыляя, без грибов вернулся домой. Он сварил себе суп – но, увы, из одного картофеля.

Это история про плохого стратега – утописта. Перед нами излишне амбициозное, непросчитанное и не подкрепленное ресурсами стратегическое планирование. В бизнесе такое встречается весьма часто.

Следующая версия. Человек не изучал карту. Он отправился в лес и стал бродить, прислушиваясь к внутреннему голосу. Вскоре он нашел великолепный малинник. Человек собрал много малины, вернулся домой и сварил малиновое варенье. Суп из белых грибов он оставил на следующий раз. Зато варенье было – пальчики оближешь.

Это история про хорошего оппортуниста, который готов заниматься непрофильными бизнесами.

А вот еще одна версия. Человек не изучал карту. Он пошел в лес, набрел на малинник, но останавливаться около него не стал, поскольку очень хотел суп из белых грибов. Скоро он нашел поляну подосиновиков. Он подумал, что можно провести эксперимент и сварить суп из подосиновиков, а не из белых грибов. Собрал подосиновики, вернулся домой еще днем и сварил грибной суп. Суп из подосиновиков оказался превосходным. После обеда у него осталось время на еще одну вылазку в лес. Во второй заход он нашел небольшую поляну лисичек, собрал их и, вернувшись домой, их пожарил. Человек съел и обед, и ужин – и каждый был по-своему прекрасен.

Эта история про хорошего оппортуниста, который предан идее грибного блюда и не разменивается на варенье. Непрофильные бизнесы среди его активов не появятся. При этом заметьте, что в отличие от стратега он использует тактику «коротких ударов».

И, наконец, последняя версия. Человек не изучал карту. Он просто отправился в лес. Подобрал по дороге пару сыроежек. Потом наткнулся на малинник, пособирал ягод. Вспомнил, что идет за грибами, – пошел дальше. Увидел свинушки, подумал, что их можно засолить, – собрал свинушки. Их получилось немного. Затем обнаружил поляну со щавелем. Подумал, что из щавеля может получиться вкусный суп – собрал щавель. Начало темнеть, и он тронулся в обратный путь. Уже выходя из лесу, он нашел один белый гриб. Вернулся домой с полстаканом малины, мешочком свинушек, одним белым грибом и пучком щавеля. Выложил свою добычу на стол – и задумался: что с этим делать – непонятно, потому как и суп не сваришь, и варенье не сделаешь, и с засолкой возиться из-за такой малости глупо... Сварил картошку, съел, а находки к утру испортились. Результат нулевой, но удовольствие получил.

Это версия про плохого оппортуниста, правильнее даже будет сказать – про человека, у которого нет ни стратегического, ни оппортунистического таланта.

Управление ростом: краткие рекомендации

Стратегам	Оппортунистам
<p>Определите, какой путь развития вам ближе — стратегический или оппортунистический. Для этого проведите следующий анализ:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Какой способ развития обеспечил основные успехи последних лет: вы верили в стратегию и не разменивались на мелочи — или, напротив, пользовались внезапно возникающими возможностями? 2. Проанализируйте свою нерабочую жизнь: насколько ключевые события жизни — поступление в вуз, женитьба, выбор работы, рождение детей — были связаны с заранее существующими идеями, а насколько вы реагировали на возможности? Был ли у вас образ «идеальной» жены или вы влюбились в женщину, которая на первый взгляд мало вам подходит? Был ли выбор вуза для вас одним из элементов долгосрочного профессионального плана? Вы сначала решили, что хотите иметь троих детей (двоих/четверых/семерых — непринципиально), а затем начали эту идею последовательно реализовывать или все случилось само собой? 	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Обобщите проанализированные кейсы и сделайте вывод о том, какая ориентация вам свойственна — стратегическая или оппортунистическая 	

<p>Радуйтесь: теоретики современного бизнеса одобряют ваш подход и предсказывают вам большие победы.</p> <p>Обновите основные инструменты стратегического управления ростом:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Проверьте, насколько четко сформулирована миссия. Показывает ли она вашу уникальную роль в мире? 2. Сами или вместе с топ-командой создайте видение на срок в два-три раза более долгий, чем стратегия; сделайте видение измеримым. 3. Сформулируйте свою стратегическую цель в трех символических круглых цифрах (например, 1, 100 и 1 000 000 000: номер 1 в таком-то бизнесе, 100 регионов, 1 млрд оборота/капитализации). 4. Сформулируйте аксиоматические предпосылки/допущения, которые лежат в основе вашей стратегии; признайтесь, что эти аксиомы являются вашей верой (например: «я верю, что из года в год все больше книг будет покупаться через Интернет»), и если вы ошибетесь, то проиграете. 5. Постарайтесь заразить своей стратегической верой окружающих: коллег, жену/мужа, партнеров; впрочем, если они не поверят, проигнорируйте и действуйте по-своему. 6. Определите «стратегические рычаги» достижения вашей цели; для этого проанализируйте «бутылочные горлышки» своей компании (продажи? менеджеры? ресурсы? деньги? устаревшие технологии?). Сформулируйте 10 стратегических проектов, направленных на расширение узких мест — 10 стратегических («сталинских») ударов. 	<p>Скорее всего, вы испытываете давление со стороны окружающих и сталкиваетесь с тем, что общественное мнение порицает оппортунистический подход как таковой. Эти факторы <i>не являются</i> поводом менять ориентацию. Действительно серьезным основанием для смены подхода может быть следующее:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Ваш бизнес по своей природе требует долгосрочных инвестиций: 10–15 лет с многолетним циклом окупаемости. Единственный вариант для вас — просчитать перспективу на десяток лет вперед и сделать серьезные долгосрочные ставки. 2. По своей психологии вы — стратег; тактический оппортунистический подход к бизнесу был для вас случайностью. <p>Если в вашем случае имеет место какой-либо из этих факторов, разработайте план изменения подхода к управлению ростом бизнеса, а затем переходите к левой колонке. В противном случае примите тот факт, что оппортунистический подход к бизнесу является для вас естественным.</p> <p>Не стыдитесь быть оппортунистом и не пытайтесь мимикрировать. Вы имеете полное право на оппортунистический стиль управления бизнесом. Более того, вы можете сделать бизнес успешным, оставаясь оппортунистом. Сформулируйте миссию и видение очень широко — скорее «очертив поляну», чем наметив цель.</p> <p>Создайте математическую модель, которая позволяет быстро просчитывать возможные сценарии развития бизнеса.</p> <p>Делитесь своими предпринимательскими идеями с окружающими и поощряйте их выдвигать предпринимательские идеи; создайте комитет по развитию бизнеса, который будет на постоянной основе обсуждать новые предпринимательские</p>
--	---

<p>Создайте механизмы, уравнивающие стратегическую последовательность необходимой тактической гибкостью:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Определите территорию свободы от стратегии, в которой разрешаются любые эксперименты. 2. Начните собирать идеи сотрудников, касающиеся методов реализации стратегии. 3. Примите решение о том, что вы ежегодно проводите один бизнес-эксперимент, не укладывающийся в рамки стратегии 	<p>идей.</p> <p>Постоянно общайтесь с интересными людьми, далекими от бизнеса (учеными, спортсменами, фермерами).</p> <p>Совершите поездку в Тибет (Бутан, Эквадор, ЮАР...) и поговорите с людьми о том, как они делают бизнес в своей стране (совершенно не обязательно в вашей области).</p> <p>Постоянно работайте с хантерами — ищите людей с предпринимательскими идеями.</p> <p>Создайте систему проектного управления, которая позволит обкатывать новые бизнес-идеи в пилотном варианте.</p> <p>Создайте механизмы, которые уравновесят оппортунистическую гибкость необходимой последовательностью:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Определите свой основной бизнес — тот, который приносит вам основной доход. 2. Ограничьте себя контрольными цифрами: <ol style="list-style-type: none"> а. Рентабельность основного бизнеса не ниже ...; б. Годовой инвестиционный фонд на предпринимательские эксперименты не меньше ... и не больше ... в. Общий свободный денежный поток года обязательно положительный и не меньше чем ... 3. Поставьте содержательные рамки для предпринимательской деятельности: <ol style="list-style-type: none"> а. Я точно не буду заниматься ... б. Я точно не нарушу закон в. ...
---	---

Глава 2

Управление организационной структурой, или Маятник централизации и децентрализации

Стремление к контролю – основополагающее «влечение» руководителя

Фундаментальной чертой руководителя является стремление к контролю и расширению полномочий. Одному руководителю не хочется ходить на поклон, просить, звонить, ругаться – гораздо приятнее отдавать распоряжения тем, кто тебе подчиняется. Другому не улыбается видеть под собой независимые удельные княжества. И потому в любой организации разворачивается бой за полномочия, который становится битвой за централизацию и децентрализацию в масштабах компании.

Фундаментальной чертой руководителя является стремление к контролю и расширению полномочий.

Возьмем небольшой производственный цех. Стремление к контролю вызывает у руководителя цеха желание получить в свои руки все функции жизнеобеспечения цеха, а со временем и вообще все бизнес-функции. Первым делом начальнику цеха хочется замкнуть на себе ремонтные службы и службы закупки: нет ни малейшего желания ждать, когда к тебе пришлют слесаря чинить станок, а потом еще дожидаться, когда служба МТО соизволит купить подшипник, чтобы слесарь этот станок все-таки починил. Совсем обидно, когда сначала приходит слесарь, который не может ничего сделать из-за отсутствия подшипника, а потом через день привозят подшипник, но теперь не дозовешься слесаря, и в результате станок целую неделю стоит без дела... Насколько удобнее иметь слесаря в своем подчинении! Конечно, желательно, чтобы был еще и человек, который может тут же поехать и купить недостающую запчасть... А к такому человеку неплохо бы добавить бюджет на закупки... Следом, разумеется, возникает желание посадить к себе учетчика... Ну а тогда уж надо иметь у себя рекрутера и кадровика, чтобы не зависеть от кадровой службы, которая может сколько угодно тянуть с закрытием твоих вакансий... И вот собственные ремонты, отдел МТО и кадровая служба уже обеспечивают минимальную автономность цеха с точки зрения жизнеобеспечения.

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.