

Блинов В.Н.¹
ООО «Интеллектуальные инвестиции», Директор,
к.биол.н.,
Профессор ТГУ и Томского института бизнеса

Филин С.А.²
ТОО «Институт Директоров», Директор,
ДВА, к.пед.н., МВА,
Член-корреспондент МАПН

«Колонка консультанта»

У Вас кризис роста. Что делать?

Владимир Блинов, консультант по управлению

Сергей Филин, консультант по управлению

Тема этой статьи возникла по трем причинам:

Причина первая, - из осмысления опыта консалтинговых проектов. Каждый раз, при диагностике растущей, успешной на рынке компанией, мы сталкиваемся с одним и тем же явлением. Разные люди, внешне разные проблемы, но их сущность одинакова - «кризис роста». С кризисом роста сталкивается каждая компания, осуществляющая переход от малого к среднему бизнесу. Но далеко не каждая из них благополучно переживает эту «детскую» болезнь.

Отсюда причина вторая, - из изучения статистики банкротств. Главной причиной банкротств компаний, возникших в 90-е годы, чаще всего являются «проблемы неконтролируемого роста».

Есть и третья причина, - страна втягивается в финансовый и экономический кризис, - сейчас об этом стоит задуматься всем руководителям, в том числе и бюджетных организаций;

¹ Автор статьи:

- Предприниматель и руководитель с 18 - летним опытом управления государственными и частными предприятиями в сферах науки, производства, торговли и профессиональных услуг;
- Кризис-менеджер, победитель Всероссийского конкурса антикризисных управляющих;
- Преподаватель, профессор ТГУ и Томского института бизнеса;
- Консультант по управлению (государственный диплом Школы консультантов по управлению Академии народного хозяйства при Правительстве РФ, www.smc.ane.ru), асс. член НИСКУ (Национальный институт сертифицированных консультантов по управлению, www.niscu.ru), директор консалтинговой фирмы «ООО Интеллектуальные инвестиции»;

² Автор статьи:

- Предприниматель и руководитель с 16-летним опытом управления частными предприятиями;
- Доктор делового администрирования (диплом Международного института менеджмента, Париж), к.пед.н., МВА;
- Консультант по управлению (государственный диплом Школы консультантов по управлению Академии народного хозяйства при Правительстве РФ, www.smc.ane.ru);
- Преподаватель программы Магистр Делового Администрирования Международной Академии Бизнеса (Алматы);
- Владелец и директор тренингово-консалтингового предприятия «Институт Директоров», www.kazid.kz ;

Успешную компанию легко определить по количественным показателям – растут продажи, создаются новые подразделения, увеличивается численность персонала, возникают новые направления деятельности. Достаточно поверхностного взгляда, чтобы понять, что компания растет. Существует один из законов диалектики – Переход количества в качество. Так вот многие руководители не оценивают это. Все дело в том, что они думают, что их организация если растет, то и развивается. Но рост не равен развитию. Рост, это тогда, когда мы делаем тоже, но больше. Развитие, это когда мы добиваемся тех же целей, но другими, эффективными способами. По мере роста организации способы управления ею должны меняться. Поэтому, несмотря на успешные показатели, руководители компании все острее ощущают снижение управляемости, потерю контроля над бизнесом. Нарастает ощущение тревоги. Пять признаков позволяют вполне определенно сделать вывод о наступлении «кризиса роста».

Признак 1. Перегруженность руководителя

Генеральный директор (у нас часто он же является собственником компании) стремится лично контролировать всю оперативную деятельность. Он привык к этому, когда компания была небольшой. Однако вникать во все детали становится все сложнее, по мере роста компании объем информации нарастает в геометрической прогрессии. Например, как и прежде, он подписывает все платежные документы, но проконтролировать обоснованность расходов уже не может. Процедура визирования все больше превращается в ритуал и теряет управленческий смысл. Руководитель, целиком погруженный в текущую деятельность, чувствует, что упускает что-то важное, но определить «главное» и подумать о нем времени нет. Видение будущего своей фирмы, философия бизнеса, обдумывание стратегии, проведение необходимых изменений – все это откладывается «до лучших времен».

Даже если руководитель компании не одинок, ситуация немногим лучше. В цейтноте часто находится вся команда топ-менеджеров. Еще недавно они своей слаженной работой могли добиться успеха в любом начинании – от идеи до реализации. Теперь масштабы бизнеса таковы, что каждый из «команды ветеранов» вынужден принять на себя роль руководителя верхнего уровня. Каждый отвечает за стратегию своего направления, организацию работы и отладку всех механизмов. Однако не все готовы к роли «стратега». Многие идут по проторенному пути, делая все своими руками, постоянно проверяя и контролируя работу «неумелых» исполнителей, а часто и делая работу за них. Так работать привычнее. А исполнители остаются «неумелыми» потому что никто не делегирует им ни задач, ни полномочий. Но из-за этого «выпадает» среднее звено управления. Есть высшее руководство, перегруженное «текучкой», и есть исполнители, не привыкшие к инициативе и ответственности. При этом, если руководство перегружено оперативными делами, то нет ясной, известной всем стратегии, то никто не знает «куда идем», возможности для инициативы просто нет, ведь непонятно, в каком направлении она нужна. И с малейшим вопросом все сотрудники бегут к руководству...

Признаки перегрузки высшего руководства говорят о том, что настало время перехода к следующему этапу жизни организации, налаживать стратегическое управление и организационный порядок. Для начала, - определить цели подразделений и личные служебные функции сотрудников, только не как обычно – «надергав» из Интернета или справочников

типовых должностных инструкций, а через процедуры их реального определения. Т.е определить результаты труда каждого и полномочия для их достижения. Именно в таком порядке, - сначала результатов, потом полномочий, ну и конечно привязать к этим результатам оценку персонала и его мотивацию.

Признак 2. Финансовые проблемы

Несмотря на рост доходов, денег не хватает на самое необходимое.

Типичная ситуация: нужно закупать материалы для производства, но деньги, поступившие от клиента на оплату заказа, направлены на закупку нового оборудования, рекламу или проведение выставки. Так распорядился генеральный директор (он же собственник). Волевые решения руководства нарушают рабочий ритм, порождают авралы и неразбериху в производстве и обслуживании клиентов. Финансы часто страдают в наибольшей степени, когда у руля компании стоит ее владелец. Такой руководитель совмещает четыре очень разные, конфликтующие роли: Собственника, Предпринимателя, Менеджера и Специалиста. В этом конфликте Менеджер часто уступает. Собственнику нужна прибыль на вложенный капитал и ему трудно удержаться от того, чтобы не запускать руку в кассу предприятия – ведь это его деньги! Предприниматель постоянно ищет новые возможности развития дела и тоже требует денег... на новые проекты. Специалисту, который начинал этот бизнес, проще все сделать самому. Что очевидно снижает эффективность. Соотносить аппетиты первых двух с задачами предприятия, с имеющимися ресурсами и трезво просчитывать риски должен Менеджер. Однако менеджерские качества у основателей бизнеса обычно менее развиты, чем предпринимательские. При этом, с ростом масштабов бизнеса все острее потребность в именно в регулярном управлении, в наведении порядка. Этот конфликт наиболее болезненно проявляется в управлении финансами.

Собственник и Руководитель встает перед трудным решением: чтобы избавиться от перманентных финансовых кризисов необходимо отказаться от прямого вмешательства в оперативную финансовую деятельность. После этого можно приступить к постановке управленческого учета, финансового планирования и контроля, без которых не обходится ни одна «взрослая» компания.

Признак 3. Проблемы качества

В небольшой «молодой» компании высокого качества продукции и обслуживания клиентов добиваются за счет личных качеств сотрудников и слаженной «артельной» работы. Люди любят свое дело, ценят атмосферу доверия и сотрудничества, их радуют успехи компании и удовлетворенность заказчиков. В такой среде приверженность качеству является одной из главных ценностей, объединяющих коллектив.

При быстром росте объемов и масштабов деятельности, росте коллектива, прежние принципы работы уже не дают результатов, удовлетворяющих клиента. Срываются сроки поставок, то и дело возникают проблемы с комплектацией, учащаются жалобы на качество обслуживания. Руководитель при такой перегрузке, находясь в роли Специалиста, начинает делать то, что ему привычнее и удобнее всего - брать на себя исполнение задач своих подчиненных. При отсутствии организационного порядка внутри компании трудно найти виновного,

поэтому находят «крайнего», наказания раздаются произвольно, усиливая недовольство сотрудников и окончательно отбивая у них охоту к добросовестному труду.

Все эти неприятности происходят по одной причине – из-за отсутствия организационного порядка и четкого разделения функций. Обычно стороннему наблюдателю, например консультанту, организационная нелепость видна сразу. Однако люди, работающие в бизнесе, зачастую не находят выхода из привычного заколдованного круга.

Например, в одной компании, производящей промышленное оборудование, проблемы качества «закладывались» уже на этапе продаж. Продавцы, стремясь угодить клиентам (чтобы выполнить план продаж и получить свой «бонус») предлагали им решения, которые производство не в состоянии было воплотить в «железе». Поэтому, когда доходило до поставки и наладки оборудования, то и дело возникали конфликты: клиенты возмущались тем, что их требования не удовлетворены. Почвой для таких конфликтов было отсутствие спецификаций на типовое оборудование, а также процедур согласования технического задания и условий договора с конструкторским бюро и производством. Другая компания, производящая электротехническое оборудование, пыталась совмещать выпуск мелкосерийных партий продукции с заказными изделиями, т.е. по сути, работать одновременно и как «ателье индивидуального пошива» и как «швейная фабрика». При этом работе по заказам, требующей особого подхода, не уделялось должного внимания. В результате страдало качество и сроки поставок.

В той или иной степени проблемы с качеством возникают у каждой растущей компании. Для их решения необходимо переходить от «артельных» принципов работы к регламентированным взаимоотношениям между центрами ответственности, которые играют роль звеньев «цепочки ценности», создаваемой компанией для клиентов.

Признак 4. Конфликты между собственниками и руководителями

В момент создания компании основатели бизнеса выступают единомышленниками. К тому же они часто либо друзья, либо родственники. Изначальная их цель просто заработать себе на достойную жизнь. Однако по мере роста компании их взгляды на общее дело расходятся. Основой для конфликта чаще всего бывают различия в личных целях и ценностях. Изначальная цель достигнута и, как следствие, появляются различия в подходах к развитию компании. А поскольку для развития необходимы инвестиции, то противоречия углубляются при выработке решений о направлениях расходования прибыли. Первым камнем преткновения становится вопрос о дивидендах. По отношению к дивидендам акционеры обычно делятся на две партии: первая заинтересована в больших дивидендах, вторая – в инвестициях в развитие бизнеса. Первые стремятся получить отдачу от бизнеса уже сегодня и истратить ее на другие цели, вторые добиваются роста стоимости бизнеса. По вопросу направлений инвестирования также могут возникнуть непримиримые противоречия. Ведь каждый из акционеров по-своему оценивает альтернативы развития. Проявляется и уже описанный конфликт интересов Собственника, Предпринимателя, Менеджера и Специалиста, даже если все четыре совмещаются в одном человеке. В этом случае согласованные действия и Собственников и персонала невозможны до, хотя бы, формального согласования целей и действий.

Пример: В одной компании, выпускавшей строительное оборудование, два наиболее влиятельных собственника вошли в непримиримую конфронтацию по стратегическим вопросам.

Один из них настаивал на росте компании вширь и захвате региональных рынков, другой считал главным приоритетом совершенствование продукции и повышение ее конкурентоспособности. Поскольку оба они занимали ведущие позиции в руководстве, то «линия фронта» проходила через каждое подразделение, разрывая компанию на части.

К сожалению, такие конфликты не всегда удается перевести в русло рационального разрешения противоречий. Накопившееся эмоциональное напряжение не снимается с помощью доводов разума. Поэтому лучше всего не доводить до необратимых последствий, а заранее формировать условия, благоприятные для сотрудничества. Основой для сотрудничества владельцев должна стать совместная работа над совершенствованием стратегии компании. При наличии стратегии, выработанной в ходе совместной работы, легче достигать согласия, как по вопросам распределения прибыли, так и по приоритетам в целях и способах их достижения.

Компания, вышедшая из детского возраста, должна иметь определенную стратегию, которая одинаково понимается собственниками, руководителями и персоналом.

Признак 5. Низкая мотивация сотрудников

Проблемы с мотивацией сотрудников в компании обычно сразу заметны стороннему квалифицированному наблюдателю. Человека, безразличного к своему делу, можно определить по многим признакам: как он разговаривает с клиентами, как реагирует на обращение руководителя, как он ведет себя на рабочем месте. В быстрорастущей компании проблемы с мотивацией возникают как следствие большого притока новых людей и организационного беспорядка. Пока компания была небольшой, были сильны горизонтальные связи между сотрудниками, был крепок командный дух, каждый сотрудник ощущал связь с лидером, руководителем компании. С увеличением численности компании неизбежно возникла иерархия, лидер стал труднодоступен, команда растворилась в массе новых людей. Несформированная организационная структура остается рыхлой, сферы ответственности размыты. То, что раньше объединяло людей и стимулировало к результативной работе, уже распалось, а новые организационные принципы, новые ценности, корпоративная культура еще не успели сложиться, да обычно и не формируют ее целенаправленно. В этих условиях для сотрудников нет ясных ориентиров: что они должны делать, за что отвечать, с кем и как взаимодействовать, как оценивается их работа, какова их роль и перспективы в компании...

Часто руководители компании сводят проблему мотивации к оплате труда. Однако неизмеримо больший эффект может дать внесение организационной ясности и обеспечение людей пониманием смысла их деятельности.

Кумулятивный эффект

Описанные выше проявления «кризиса роста» существуют не изолированно, а напротив, усиливают действие друг друга. Так чрезмерная рабочая нагрузка на руководителя компании не дает ему возможности переключиться с оперативных вопросов на решение ключевых проблем. Получается замкнутый круг: не разорвав пути «текучки» невозможно сосредоточиться на главных направлениях.

Наличие финансовых проблем приводит к обострению отношений между собственниками и руководителями, которые хотят понимать, на что тратятся деньги и какова эффективность этих расходов.

Отсутствие стратегии не только создает основу для разногласий собственников и руководства, но и является сильным фактором, снижающим мотивацию сотрудников, которые не понимают, куда движется корабль и о чем думают те, кто «стоит у руля». Соответственно им не понятно, куда двигаться самим.

Неудовлетворенность клиентов качеством также работает против мотивации. Сотрудники все более пренебрежительно относятся к клиентам, утрачивают чувство гордости за свою компанию, теряют интерес к работе.

Что делать?

Прежде всего, необходимо признать, что «кризис роста» сущностная проблема любой растущей организации. Избежать его нельзя. Второе, это то, что «кризис роста» – системная болезнь. Это значит, что не существует какого-то одного чудесного средства для исцеления. Нельзя решить накопившиеся проблемы реорганизацией или кадровыми перестановками. Двигаться придется одновременно в нескольких направлениях, предварительно проведя диагностику организации, поставив «диагноз», а затем и определив общий план действий. План должен включать два раздела: краткосрочные и долгосрочные мероприятия. Первая часть направлена на «облегчение страданий больного» и должна предусматривать проведение результативных улучшений в течение ближайших месяцев. У врачей это называют «симптоматическое лечение». Вторая часть посвящается «исцелению», то есть созданию долгосрочных, устойчивых механизмов эффективной работы компании. У врачей это «лечение заболевания».

Необходимо признать, что «кризис роста» – сущностная и системная болезнь. Двигаться к выздоровлению придется одновременно в нескольких направлениях, предварительно определив общий план действий.

Выбор чрезвычайных мер зависит от того, «где больше болит». Так в одной компании «провальным» участком было производство, поэтому первоочередной задачей стало проведение комплекса мероприятий, обеспечивающих расшивку «узких мест», оценка и повышение производительности, выполнение сроков поставок. В течение четырех месяцев удалось удвоить объем производства, добиться своевременного выполнения заказов, заметно снизить количество рекламаций. В результате производство перестало быть самым «слабым звеном», компания испытала облегчение и получила возможность проводить планомерные улучшения по всем другим направлениям работы.

Для обеспечения долгосрочного устойчивого развития компании необходимо, прежде всего, провести подготовку к предстоящим преобразованиям: создать команду единомышленников, овладеть методами управления проектами изменений, настроить коллектив компании на изменения. По-существу, выход из «кризиса роста» состоит в создании новых структур, процессов, систем управления, соответствующих новым масштабам бизнеса и стратегии компании. Поэтому состав вытекающих из этого задач достаточно типичен:

- Разработка, уточнение, формализация стратегии компании, обязательно с участием всех собственников и руководителей ключевых направлений; важно, чтобы в ходе совместной работы сформировалось общее видение будущего компании, и чтобы это видение было верифицировано; все участники обсуждения должны убедиться, что достигнуто единое понимание целей и задач компании. «Побочным», но очень важным следствием работы над стратегией обычно становится сплоченная управленческая команда.
- «Продажа» «демоверсии» стратегии сотрудникам, клиентам, партнерам; другими словами, создание бренда компании, привлекательного для всех заинтересованных сторон, от которых зависит успех бизнеса.
- Формирование эффективной управленческой структуры компании или группы компаний, соответствующей выбранной стратегии.
- Постановка ключевых бизнес-процессов и процессов управления в соответствии с приоритетами, вытекающими из стратегии компании.
- Создание системы служебных функций, оценки и мотивации сотрудников, обеспечивающих согласование их личных целей с целями компании.

Преодоление «кризиса роста» – большая и трудная работа, сравнимая с усилиями по раскручиванию тяжелого маховика. Огромный неподвижный маховик – это образ, созданный Джимом Коллинзом для объяснения процесса преобразований. Чтобы тронуть с места «маховик изменений» требуются чрезвычайные усилия, и поначалу движение мало заметно. Но если продолжать прикладывать усилия, толкая маховик, он начнет медленно, но верно раскручиваться. Скорость вращения становится все выше, и наступает момент, когда инерция вращения начинает работать на вас. Кажется, что маховик вращается сам по себе, без каких-либо усилий извне. Так компания выходит из кризиса и начинает бурно развиваться, и это уже не бесконтрольный рост, а эффективное, плодотворное развитие.

Хотя понятие «кризис» имеет негативный оттенок, можно и нужно взглянуть на «кризис роста» как на возможность. В действительности кризис дает компании возможность выйти на новый уровень, стать сильнее, получить мощный импульс к дальнейшему развитию.

Алматы – Томск, 10 октября 2008 г.