

СОДЕРЖАНИЕ

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

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

ОТ АВТОРА. О ЧЁМ И ЗАЧЕМ ЭТА КНИГА

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

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

Значительная часть инструментов, о которых пойдёт речь, и сама методика были созданы мною и прошли многолетнюю апробацию во множестве отраслей на российском и зарубежном рынках. Обучение стратегическому менеджменту и практической работе с инструментами бизнес-стратегии, которые описываются в книге, обеспечило EMAS¹ статус единственной в России

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

От автора. О чём и зачем эта книга

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

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

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

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

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

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

Начнём обсуждение с тактической модели развития бизнеса.

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

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

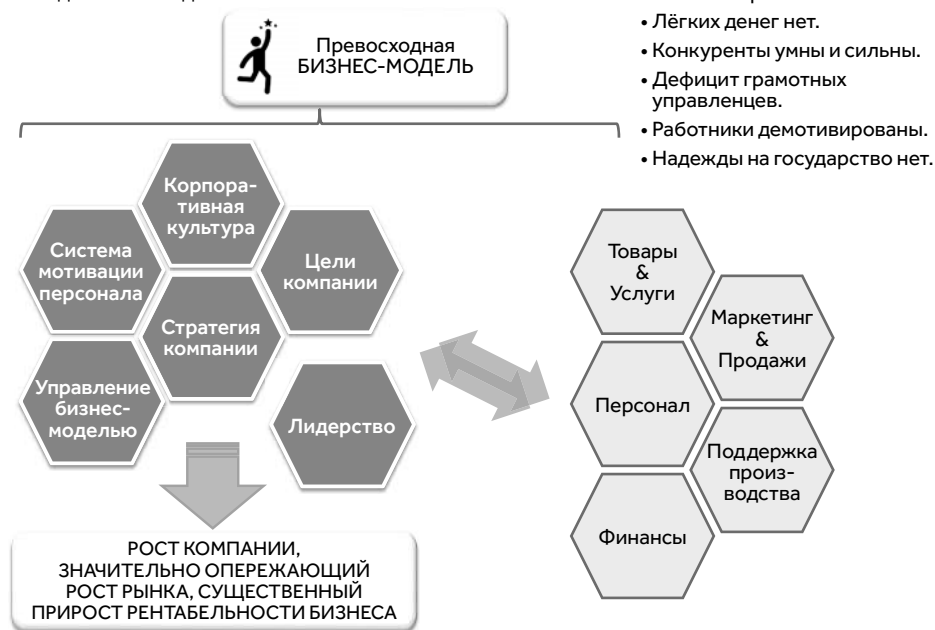


Рис. 1. Тактическая и стратегическая модели развития бизнеса.
Объекты внимания руководителя

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

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

NOTA BENE

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

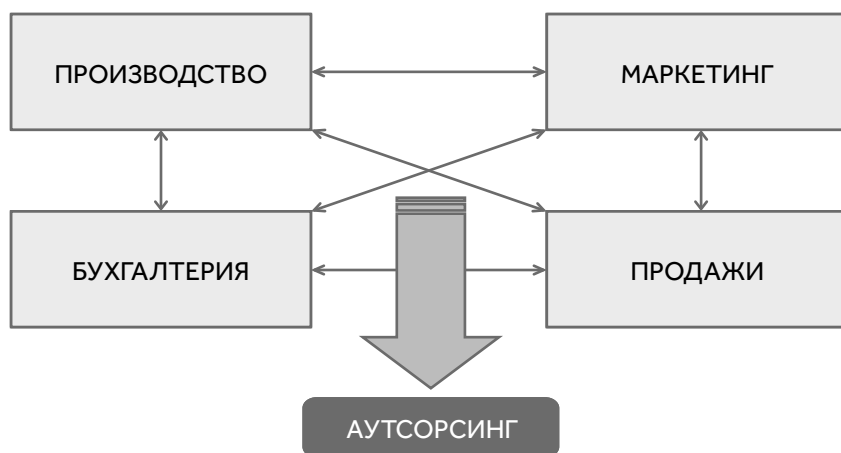


Рис. 2. Оценка эффективности структурных подразделений

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Затем у меня появляется офис в другом городе...

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

И вот тут мы понимаем, что у нас возникла проблема. Действительно, ведь план продаж увеличивается каждый год! При этом количество сотрудников службы продаж всегда ограничено — в конце концов, мы не можем до бесконечности увеличивать число работников.

НОТА ВЕНЕ

Одна из управленческих аксиом гласит, что у любого хорошего управленца всегда в дефиците должно быть три вида ресурсов:

- ▶ **люди** — всегда должно быть меньше людей, чем хотелось бы; в этом случае руководитель будет стараться выжимать максимум результата из имеющегося в его распоряжении персонала;
- ▶ **время** — всегда должно быть меньше времени, чем хотелось бы; в этом случае руководитель будет стараться решать задачу наиболее быстрым способом;
- ▶ **деньги** — всегда должно быть меньше денег, чем хотелось бы; в этом случае руководитель будет выжимать максимум из каждой копейки, т. е. будет стремиться обеспечить максимальную финансовую эффективность бизнеса.

Если топ-менеджер не испытывает таких затруднений, значит, что-то с ним не так. Вероятно, он ставит перед собой и компанией недостаточно амбициозные цели, не обеспечивает максимальной эффективности бизнеса и не растит его должными темпами.

Выходит, любое структурное подразделение должно испытывать постоянный дефицит кадров. В примере с Иваном это значит, что в службе продаж всегда должно быть меньше сотрудников, чем хотелось бы её руководителю! Отсюда следует новый вывод: чтобы выполнять постоянно растущий план продаж, продавцы должны непрерывно увеличивать производительность труда. Иными словами, продавать всё больше и больше. Разумеется, у любого роста производительности труда есть предел. Однако говорить о нём можно лишь тогда, когда он будет достигнут. В большинстве же случаев люди работают не столь эффективно, как могли бы.

Вернёмся к Ивану. Его продажи, как мы помним, больше не растут... Они замерли на определённом уровне. Это настоящая проблема для нашего предприятия, ведь такими темпами мы не выполним растущий план продаж.

Мы уверены, что дело не в достижении максимальной производительности труда. До этого Ивану ещё очень далеко. В случае с маховиком продаж

известно ещё одно явление. Мы знаем, что наибольшее время продажник тратит на совершение первой сделки с клиентом (т. н. первичную продажу). Затем, когда клиент покупает повторно, в третий, четвёртый и т. д. разы (это всё называется повторными продажами), затраты времени на каждую продажу существенно ниже, чем в первый раз. Таким образом, когда сотрудник службы продаж нарабатывает клиентскую базу, благодаря которой совершаются повторные закупки, у него появляется значительное свободное время в сравнении с тем, когда он только создавал эту базу, т. е. совершал первые продажи! Эффект повторных продаж наблюдается в любой отрасли, даже если специфика продукта предполагает, что клиент приобретает его один раз в жизни. В этом случае роль клиентов, которые совершают повторные покупки, выполняют покупатели, пришедшие по рекомендации или в силу известности бренда. Они обращаются к продавцу самостоятельно, ему не нужно активно их искать.

Соответственно, понимая вышесказанное, любой хороший продажник совершает много повторных сделок, т. е. продаёт как можно больше и чаще своим постоянным клиентам. Эта работа проще и эффективнее, а финансовый результат значительно выше, чем при первичных продажах. Разумеется, толковые продавцы не должны прекращать поиск новых клиентов, ведь повторные покупатели рано или поздно уходят, и требуется найти им замену. Но основной упор делается на повторные продажи.

Таким образом, когда маховик продаж раскручен, у сотрудников появляется свободное время, которое они тратят на расширение клиентской базы либо на праздное времяпрепровождение.

Мы знаем, что Иван — хороший продажник и значительную долю выручки ему приносят повторные сделки. Раз продажи не растут, значит, он не бросает все силы на привлечение новых клиентов. Какую-то часть этого времени он явно тратит на что угодно, но только не на работу... Анализируя структуру его клиентской базы, мы это видим. У него явно есть свободное время, которое он может потратить на увеличение продаж. Такое свободное время ему даёт наработанная клиентская база, благодаря которой совершаются повторные покупки. Мы видим, что если раньше, когда он только устроился на работу, всё его время занимал поиск новых клиентов и совершение первых продаж, то сейчас львиная доля его продаж делается за счёт повторных закупок. А вот новых клиентов Иван уже не ищет или ищет, но лишь чуть-чуть — поэтому его ежемесячные продажи и не растут...

Открываем расчётный лист Ивана. Мы видим, что он получает примерно 150 000 рублей в месяц. Это московская зарплата на момент написания книги, в каждом регионе, разумеется, будет своя цифра. Вызываем Ивана «на ковёр» и проводим с ним духоподъёмную беседу. Говорим, как мы его ценим, как важно для компании, чтобы он не останавливался на достигнутом и продолжал

продавать. Воодушевляем, хвалим, толкаем его на баррикады. Вручаем флаг, горн и барабан.

И вот смотрим — митинг помог! Ваня вроде бы воодушевился, начал работать, продажи снова растут, растёт и его заработок. Обычно в такие минуты мы считаем себя великими руководителями. Отдадим должное Ивану — он тоже умница, потому что большинство людей на его месте, выслушав пламенную речь руководителя, согласно кивают головой и ничегошеньки не меняют в своей работе.

Проходит ещё год, и мы замечаем, что история повторяется: продажи Ивана снова замерли на определённом уровне, как и его зарплата. Пусть на этот раз его ежемесячный доход составляет примерно 250 000 рублей (опять же, в каждом регионе будет своя цифра). Эта ситуация говорит о том, что выполнение плана продаж предприятия снова под угрозой. Мы не можем позволить сотрудникам службы продаж застыть на месте — они обязаны постоянно увеличивать продажи.

Мы снова беседуем с Иваном. Говорим, что у нас опять проблема — такая же, как и в прошлый раз. Иван застыл на месте, продажи не растут, план не выполняется. Вновь напоминаем ему, что у него есть свободное рабочее время, он может, а значит, и должен продавать всё больше и больше, искать новых клиентов, повышать эффективность работы со старыми. Ведь в этом и заключается работа специалиста по продажам. Мы пытаемся убедить Ивана в том, что он должен идти дальше, нельзя останавливаться на достигнутом. Постоянно нужно стремиться работать больше и лучше — в этом и есть смысл бизнеса.

Однако в ответ на свои призывы мы получаем ледяной душ. Иван рассказывает нам (и выясняется, что он, вообще-то, давно хотел просветить нас по этому поводу) о том, что:

1. Наши товары или услуги, откровенно говоря, никуда не годятся.
2. Цены слишком высокие.
3. Отсрочку платежа мы не предоставляем вообще или даём слишком короткую.
4. Мы постоянно срываем поставки, и поэтому нас не любят.
5. Мы вечно требуем от клиентов денег, поэтому нас тоже не любят.
6. Планы продаж завышены, их выполнение нереально.

7. И вообще на рынке, кстати говоря, кризис.

8. И так далее и тому подобное...

Самое любопытное, что, слушая Ивана, мы замечаем две странности: во-первых, если составить перечень его возражений и наших ответных аргументов, его перечень всегда будет больше, т.е. спорить с ним и убеждать его бесполезно; тем не менее, во-вторых, все аргументы Ивана — это просто дымовая завеса, дело совсем не в том, о чём он говорит. Реальная причина, по которой он не хочет больше работать, заключается в другом, и она читается в его глазах. Дело в том, что **ему уже достаточно денег, которые он зарабатывает — ему хватает!**

Уверен, эта ситуация знакома многим управленцам, и неважно, о каком подразделении компании идёт речь. Служба продаж приведена в качестве очевидного примера. Так происходит и на производстве, и в бухгалтерии, и в маркетинге — да везде, откровенно говоря. **Рано или поздно деньги перестают стимулировать людей!** Сотрудник достигает определённого уровня дохода, денег становится достаточно, и на этом уровне человек останавливается.

Давно замечено, что наёмных сотрудников деньги (зарплата) стимулируют лишь до некоторого предела. Назовём эту незримую черту «пока голодный». Слово «голодный» отнюдь не означает, что человеку нечего есть! Голодный — это пока человек не может себе позволить купить действительно желаемое: еду, одежду, квартиру, машину, поездку в отпуск, любимое времяпрепровождение и т.д. Причём не обязательно приобретать эти блага на заработанные деньги. Имея зарплату определённого уровня, можно взять кредит на покупку. Голодный — часто это также про человека, которого не устраивает, что он зарабатывает меньше или столько же, сколько зарабатывают его знакомые — люди его круга.

Как только наёмный сотрудник начинает зарабатывать чуть больше, чем нужно для удовлетворения его потребностей, как только он может купить то, что захочет, *пусть даже в кредит*, как только его заработок превышает доходы людей из его окружения, интерес к деньгам резко снижается! Этот парадокс не очевиден для многих собственников бизнеса и топ-менеджеров, но такова реальность. Возможность заработать больше денег не всегда побуждает людей прилагать дополнительные усилия. В какой-то момент у наёмных сотрудников появляется мысль а-ля «нельзя же всё время работать — а жить-то когда?!». Люди хотят больше получать, но не готовы больше зарабатывать!

И вот теперь становится понятно, что как управленцы мы зашли в тупик. Потому что перед нами всего два варианта возможных действий:

1. Уволить Ивана и взять на работу нового сотрудника.
2. Заявить, что наши люди не умеют и не желают работать. Они лодыри, пьяницы, лежебоки и т. д., не повезло нам с этим народом...

Опытному руководителю ясно как день, что первый вариант не поможет. Мы неоднократно увольняли таких Иванов, и часто оказывалось, что с новыми сотрудниками повторяется та же история. Это лишь вопрос времени, когда они насытятся деньгами. Вдобавок мы потратим время и деньги на обучение нового человека. Более того, не стоит забывать, что на самом деле Иван — большой молодец, ведь не так давно он впечатлял нас своими достижениями. Нет гарантий, что новый человек покажет такие же результаты.

Надо признать, что второй вариант, мол, все лентяи, очень популярен в нашей стране. Его активно навязывают некоторые СМИ, с ним согласны многие управленцы. Они на каждом углу рассказывают, что их сотрудники не умеют работать, да и вообще нашим людям на всё плевать, а их любимые занятия — пить водку и воровать, а потом свалиться пьяными под ближайший забор в обнимку с украденным добром. Это очень удобное утверждение, ведь раз у нас такой народ, ничего толкового с ним не построить. Значит, по этой версии, если с предприятием что-то не так, это вина народа, а не руководителя.

Я считаю такие мысли управленческим крахом. Признание, что наши люди от природы не желают и не умеют работать, означает, что бизнес в нашей стране обречён и его уничтожат зарубежные конкуренты. Придут иностранцы, которым повезло с народом, и сомнут нас.

Однажды я проводил мастер-класс по мотивации персонала для одной из промышленных ассоциаций. Тогда у меня состоялся замечательный диспут с владельцем какого-то завода. Он безапелляционно утверждал, что его работникам на всё плевать, они только и делают, что пьют водку. Они, мол, быдло. При этом сам он лоснился от жира и был увешан вызывающе дорогими побрякушками. Я посоветовал ему как можно скорее продать предприятие, ведь, по моему мнению, у него нет шансов на успех в новой высококонкурентной экономике. Думаю, вы не сильно удивитесь, если узнаете, что свой завод он получил от папы. Тот во времена СССР был директором государственного предприятия, а затем успешно приватизировал его за копейки.

Из этого разговора я сделал вывод, который затем неоднократно подтверждался: многие из тех, кто получил заводы в ходе грабительской приватизации или в подарок от родителей, не уважают свой народ. Они ничего не создали самостоятельно, поэтому и свой бизнес не ценят. Они временщики, которые не желают заморачиваться и не готовы вкладываться в развитие. Например,

они не считают нужным учиться руководить людьми. Им всё досталось просто так, и в глубине души они всегда готовы это потерять.

Знаете, в чём незадача, уважаемый читатель? Второй вариант имеет право на существование — чтобы убедиться в этом, достаточно ознакомиться с рейтингом производительности труда в разных странах, который составляет OECD (Организация экономического сотрудничества и развития).

Из рейтинга OECD следует несколько интересных выводов. Первый: в моей родной стране, России, всё плохо. Согласно рейтингу, у нас производительность труда в разы ниже, чем в США и странах ЕС. Второй: в рейтинге лидируют страны, которые не то чтобы знамениты своей промышленностью (на момент написания книги верхние строчки занимали Ирландия, Люксембург и Норвегия). Получается, что рейтинг производительности — это скорее про зарабатываемые страной деньги, нежели про физически произведённый объём продукции. Если страна зарабатывает на продаже финансовых услуг или же продаёт много энергоресурсов и при этом имеет малое население — она вырывается в лидеры по производительности.

Вероятно, поэтому некоторые экономисты спорят с подходом OECD к измерению производительности труда, которая за основу расчёта берёт заработанные страной деньги (ВВП). В макроэкономике под (фактической) производительностью труда чаще всего понимают формулу вида: $P = Q/t$, где P — производительность труда, Q — фактический объём выпущенной продукции в единице измерения данного вида продукции, t — фактические временные затраты на производство этого объёма. Вместе с тем, раз мы говорим о бизнесе, подход OECD как минимум следует учитывать, так как заработанные деньги — это адекватный измеритель с точки зрения бизнеса.

Статистика OECD утверждает, что мы не умеем работать. Однако всегда ли мы пребывали в столь плачевном состоянии? Не всегда!

В 1961 г. состоялся XXII съезд КПСС, в ходе которого Н. С. Хрущёв официально объявил советскому народу, что к 1980 г.³ в СССР будет построен коммунизм. В 1950–1970-е гг. русский и другие народы Советского Союза запустили первый искусственный спутник Земли, вывели человека в космос, построили БАМ, создали промышленность и инфраструктуру, которой мы пользуемся по сей день. В эти же годы появились многие другие достижения. В обществе царил атмосфера воодушевления, люди верили в главную цель — в коммунизм — и хотели её добиться, им это было интересно! Это не единственный пример, когда энтузиазм нашего народа позволил реализовать проекты планетарного масштаба.

³ Википедия. Свободная энциклопедия [Электронный ресурс]. — URL: https://ru.wikipedia.org/wiki/XXII_съезд_КПСС (дата обращения 01.06.2021).

Начиная со второй половины 1970-х всё изменилось. В стране начался пресловутый застой. Новых достижений было мало, люди опустили руки, они поняли, что их обманули — никакого коммунизма к 1 января 1980 г. они не получают. Затем началась перестройка. Разуверившись в цели, народ занялся поисками дефицитной колбасы и джинсов. В 1991 г. мы потеряли страну.

Понимая принципы расчёта производительности труда и хорошо зная современную историю, мы можем смело оспаривать утверждение о том, что русские только и могут, что пить водку, что им наплевать на работу и т. п. Если называть вещи своими именами, этот тезис является откровенной ложью. В нашей истории были периоды, когда миллионы наших людей работали хорошо, были на равных со странами Западной Европы и США, а то и опережали их. Важно отметить, что в такие моменты перед страной стояла большая Цель, которой хотелось достигнуть! Сказанное справедливо и в отношении дружественных стран и народов, которые сейчас далеки от лидерства в рейтинге OECD.

Исторические примеры показывают, что мы можем работать хорошо, значит, причины низкой производительности труда и незаинтересованности в высоких результатах кроются не в людях. Проблема не в рядовых работниках!

В случае с Иваном и такими же, как он, сотрудниками мы должны выбрать решение, которое не вошло в список возможных действий. **Это вариант №3. Нам следует признать, что причины неудовлетворительной работы наших подчинённых чаще всего не в них, а в нас самих — в управленцах!** Что-то мы делаем не так и этим настолько демотивируем людей, что даже те, кто хотел и мог, со временем почему-то перестают хорошо работать.

И вот этот вариант даёт нам очень многое! Во-первых, такой вариант даёт нам возможность решить хроническую проблему неудовлетворительной работы подчинённых. Каким образом? Путём развития собственных профессиональных навыков в стратегическом и оперативном менеджменте. Во-вторых, у наших предприятий появляется будущее, ведь если верить в то, что людям на всё наплевать, то будущего у нас нет.

Я абсолютно уверен в том, что основной причиной, которая сдерживает рост производительности труда, причиной демотивации персонала, его нежелания работать в полную силу, причиной недостаточно быстрого развития нашего бизнеса являемся мы сами, управленцы. На мой взгляд, это признание является главным условием для решения этой проблемы!

Вернёмся к рис. 1 (с. 10). Большинство управленцев не понимают, что привычная тактическая модель развития бизнеса не даст им выстроить на предприятии систему, в которой людям будет интересно работать. Эта модель

угнетает инициативных и талантливых, но очень удобна разного рода лодырям. Они спят и видят, как будут отсиживаться в тихом месте, не беря на себя ответственность. Я уже объяснил, что вовлечённый в «течку» руководитель убивает предприятие. При этом классические методы стимулирования персонала работают лишь до определённого момента, а затем начинают давать сбой. Тем временем из года в год растёт рыночная конкуренция, и зарабатывать становится всё труднее.

Понимая это, мы должны сделать следующий шаг, весьма радикальный, надо признать. На него, к сожалению, решаются *немногие* управленцы, хотя иного способа изменить ситуацию в бизнесе, в производительности труда и мотивации персонала не существует. **Необходимо последовательно изменить всю систему управления компанией. Мы должны отказаться от тактической модели и внедрить стратегическую модель развития бизнеса.**

Именно стратегическая модель развития бизнеса является ответом на вопрос о том, как вывести бизнес из тупика, в который его завела тактическая модель. Равно как своевременное переключение управленца на работу в этой модели максимизирует шансы на то, что бизнес в тупик не зайдёт. Эта же модель, одновременно, лежит в основе эффективной системы мотивации персонала. Она позволяет получить высокомотивированный персонал, который будет работать на совесть и с огоньком в глазах. Благодаря ей топ-менеджеры приобретают возможность превратить ключевых сотрудников (тех, на кого они делают ставку и возлагают большие надежды) в единомышленников, возле которых не нужно стоять с дубиной или размахивать хлыстом.

Нужно отметить, что эффективная система мотивации не является чудодейственным средством или универсальным рецептом. Это не очередные мантры или новомодные системы исчисления заработной платы. Мы говорим о здравом смысле и профессионализме управленцев, которые хотят создать действительно успешные, устойчивые к внешним потрясениям предприятия, а не просто решили тихонечко дождаться пенсии, рассказывая всем, что люди в нашей стране не умеют и не желают работать. О том, как сформировать эффективную систему мотивации на основе стратегического менеджмента, я подробно расскажу в соответствующей главе. Сейчас же предлагаю сосредоточиться на обсуждении стратегической модели развития бизнеса.

Как и тактическая, стратегическая модель развития бизнеса представляет собой чёткую совокупность объектов внимания, которым управленец высшего звена уделяет значительную часть своего времени. Делегируя своим заместителям существенную часть полномочий и ответственности за объекты в тактической модели, руководитель переносит фокус внимания с повседневных мелочей на действительно важные вопросы и освободившееся время посвящает работе с объектами стратегической модели.

Стратегическая модель включает следующие объекты внимания (рис. 1, с. 10):

1. **Цели компании** — разработка стратегических целей, достижение которых может быть интересно ключевому персоналу предприятия (а не только руководителю высшего звена!), целей, которых инициативные и активные работники хотели бы достичь сами. Эти цели, помимо определения направления развития компании, играют ещё одну важнейшую роль — они являются ключевым элементом системы мотивации персонала. После разработки управление компанией осуществляется на основе этих целей.
2. **Стратегия компании** — разработка стратегии по достижению целей, поставленных перед предприятием. Затем ведение бизнеса согласно намеченному плану вплоть до достижения целей.
3. **Управление бизнес-моделью** — поддержание бизнес-модели компании в актуальном с точки зрения конкурентной борьбы состоянии (как минимум). Постоянное стремление создать бизнес-модель, превосходящую по сравнению с конкурентами.
4. **Система мотивации персонала** — дополнение системы стимулирования эффективной системой мотивации. Работа с персоналом (HR) на основе такой системы. Подходы к созданию системы мотивации подробно будут обсуждены в главе 4.
5. **Корпоративная культура** — важнейшее дополнение к системе мотивации персонала. Самый сложный объект внимания, но и, пожалуй, один из самых важных. Нельзя построить успешную компанию там, где сама атмосфера, царящая в коллективе, душит желание творить и работать... Конкретная корпоративная культура выстраивается, отталкиваясь от конкретных целей и стратегии предприятия. Построению эффективной корпоративной культуры будет посвящена отдельная глава.
6. **Лидерство** — ещё одно важное дополнение к системе мотивации. Люди идут вперёд, только когда у них есть сильный лидер. Если лидера нет, они никуда не идут, а просто сидят. В рамках стратегической модели развития руководитель высшего звена дополняет систему мотивации и сам становится магнитом, который притягивает к себе активных и инициативных работников. Отталкиваясь от целей предприятия, он превращает себя в лидера — человека, с которым люди хотят работать и ради которого они хотят идти вперёд.

Переориентировавшись на стратегическую модель, управленец сможет вывести компанию из тупика или вовсе его избежать. Новая парадигма побуждает инициативных сотрудников лучше трудиться, придаёт их работе смысл,

даёт им понимание, ради чего стоит работать хорошо помимо денег, привлекает в бизнес талантливых и ответственных людей.

В книге мы подробно обсудим все элементы стратегической модели, кроме лидерства. Этот феномен раскрывает личность руководителя, а не систему работы компании, поэтому он требует отдельного большого разговора.

Теперь давайте взглянем на рис. 1. Вверху изображён прямоугольник с надписью: «Превосходная бизнес-модель». Она означает, что деятельность топ-менеджера станет максимально эффективной с точки зрения экономических показателей (выручки, рыночной доли, прибыли и т.д.) лишь тогда, когда предприятие имеет превосходную в сравнении с конкурентами бизнес-модель. И руководитель развивает бизнес компании на её основе: выстраивает свою работу в рамках стратегической и тактической моделей развития бизнеса, опираясь на неё. Следовательно, вопрос создания такой превосходной бизнес-модели должен быть главенствующим в сознании топ-менеджеров и собственников бизнеса, ему следует уделять максимально возможное время. Моим студентам на программах MBA, Executive MBA и DBA я часто повторяю: пока вы не придумаете превосходную модель, засыпайте и просыпайтесь только с этой мыслью! Этот подход мы детально разберём в главе 2 и продолжим разговор в главе 5.

Ну и наконец, следует обратить внимание на утверждение, которое написано в левом нижнем углу рисунка. **Применение стратегической модели развития бизнеса обеспечивает рост компании, который значительно опережает рост рынка, а также даёт существенный рост рентабельности бизнеса.** Это важнейший результат внедрения стратегической модели.

Здесь нужно пояснить важность роста компании быстрее роста рынка. Дело в том, что у любого предприятия есть два возможных состояния:

1. Компания растёт быстрее рынка (в случае кризиса — падает медленнее рынка). Так и должно быть, это признак здорового бизнеса. Опытный управленец всегда (или почти всегда) добивается этого. Под его руководством предприятие наращивает рыночную долю в деньгах или натуральном выражении, становится сильнее, мощнее и крупнее. Оно менее подвержено негативным внешним воздействиям и издержкам конкурентной борьбы.
2. Компания растёт медленнее рынка. Как правило, это признак системных стратегических проблем либо неумелого руководства. У предприятия сокращаются доли на рынке, оно хиреет, становится слабее и меньше конкурентов, чей рост опережает рост рынка. Это больной бизнес, который неминуемо ждут большие проблемы.

Не знаю, как вы, дорогой читатель, но я за последние годы сделал несколько важных наблюдений. Их справедливость подтверждается в беседах с участниками программ бизнес-школы EMAS и других бизнес-школ, в которых я преподаю. Перечислю их:

1. **Лёгких денег на рынке с каждым годом становится меньше.** Я едва ли не с детской печалью вспоминаю конец 1990-х и начало 2000-х, время, когда я начал заниматься собственным бизнесом. Как просто и понятно тогда было, как легко! По сравнению с сегодняшним днём, деньги сами падали в руки. Сейчас жизнь усложнилась, и в погоне за прибылью приходится вертеться как уж на сковородке. Даже пять лет назад деньги доставались пусть и не так легко, как в начале 2000-х, но значительно легче, чем сегодня. Многие «аксакалы» бизнеса, мои давние знакомые, убеждены, что самые лёгкие деньги были в начале 1990-х! Оглядываясь по сторонам, смотря на себя, на знакомых, коллег и партнёров, я прихожу к однозначному выводу: конкуренция на рынке растёт, с каждым годом работать становится всё сложнее.
2. **Сильных и умных конкурентов с каждым годом появляется всё больше и больше.** Прежние соперники крепнут на глазах, и постоянно, как черти из табакерки, возникают новые конкуренты-крепыши. Они где-то учатся, внедряют современные бизнес-подходы, и успешно соревноваться с ними год от года становится тяжелее.
3. По мере роста моего бизнеса я осознал справедливость ещё одного утверждения. Сейчас нам, собственникам, **катастрофически не хватает грамотных наёмных топ-менеджеров, которым можно и, главное, не страшно (!) доверить управление бизнесом.** Сегодня большинство наёмных управленцев настолько безграмотны, что умеют работать лишь в комфортных условиях быстрорастущего рынка. Короткой беседы с ними достаточно для понимания того, что, как только появятся реальные испытания — падение спроса или сильный конкурент, — такие руководители тут же угробят компанию. Современные управленцы отмечены печатью безграмотности и воинствующего невежества в сочетании с бахвальством и гордыней. Они нигде не учатся, ничего не читают, никого не слушают, лишь поют себе осанну, наслаждаясь эффектом, который их песни производят на окружающих. Я точно знаю, что грамотный и адекватный наёмный руководитель способен ускорить рост бизнеса, а чванливая бес-толочь за считанные месяцы погубит дело, на которое собственник потратил годы жизни.
4. **Надежды на поддержку государства нет** — тезис, который не требует доказательств. COVID-19 очень чётко это продемонстрировал.