

Опыт внедрения методологии Адизеса

Корпоративные метаморфозы

Автор Владислав Бурда

Компания, которая функционирует на развивающемся рынке и стремительно растет, вскоре может обнаружить, что сама ее структура сдерживает рост. В этом случае нужна серьезная реорганизация, которая затронет все подразделения. Как проводил такие изменения в соответствии с методологией Адизеса концерн «Европродукт» — читайте в этой статье.

Предыстория перемен

Я всегда много думал о том, что может быть долгосрочным конкурентным преимуществом для компании. В 2003 году я был на шестидневном курсе по семейному бизнесу. И когда мы уже прощались, я спросил у руководителя этого курса, Джона Варда, есть ли какие-то книги, которые стоит почитать. Он посоветовал «Управляя изменениями» Ицхака Адизеса. Прочитал я ее не сразу, но, когда у меня все же дошли до нее руки, — не смог оторваться. Начал читать вечером, а закончил утром. Книга написана очень просто, в формате беседы между

учителем и учеником. Ученик задает абсолютно разные вопросы по менеджменту, а учитель в лице Ицхака Адизеса на эти вопросы отвечает. Я нашел там ответы и на свои вопросы.

До этого, в 2003-м, мы целый год внедряли стратегический план организационных изменений по теории Грегори Рейтера (консультанта по стратегическому планированию). Прописали все процессы, которые должны быть в компании, и очень детально расписали ответственность за выполнение этого плана. Все было вроде бы хорошо, но, заканчивая работу с нами, Грегори сказал, что, по его статистике, только 10% компаний могут выполнить тот план, который он ставит, а 90% — не могут. И мы попали в эти 90%, не выполнили план. Мы начали изменения, были заданы четкие сроки, финансовые и другие показатели (к примеру, открыть такое-то количество магазинов) — и было очень легко проверить, выполнен план или нет. И я все размышлял о том, почему мы не выполнили план, ведь всем сотрудникам он очень нравился, команда была замечательная. Ответ на этот вопрос я нашел в книге Адизеса. Он звучал до банального просто: вся система в нашем плане была построена на личной, индивидуальной ответственности людей, которые отвечали за назначенные мероприятия. Фактически же у них не было того самого CAPI (Coalesced Authority, Power and Influence — полномочий, власти и влияния), о котором пишет Адизес. К примеру, мы поручили директору по маркетингу разработать и открыть

мега-«Антошку» — но это не означало, что он был в состоянии это сделать. Мы слепо уверовали в то, что, если мы назначили ответственного, все получится. И даже если он не выполнит своих задач, то мы сможем его заменить, найдя еще лучшего специалиста. На самом деле это миф. Нельзя заменять людей до бесконечности. В какой-то момент нужно принять, что те сотрудники, которые у тебя есть, — самые лучшие, и развивать их.

В книге Адизеса я нашел ответ на давно волновавший меня вопрос: я понял, что означает предоставлять сотрудникам реальные полномочия и чем отличается делегирование от децентрализации. Однако это была лишь маленькая часть его методологии. И я подумал: почему бы не пойти дальше и не изучить ее целиком? И буквально на следующий день после прочтения книги Адизеса заказал билет в Америку — и поехал к нему в офис, договорился с генеральным директором Института Адизеса, что мы будем с ними работать. Так началось наше сотрудничество. Это был конец 2004 года.

Всемогущий синдаг

Процесс изменений по методологии Адизеса начинается с так называемого синдага (SYNDAG, синергетической диагностики). В нем участвуют все топ-менеджеры компании, а также люди, которых вы можете пригласить из других подразделений или филиалов. Их задача — определить PIP'ы (Potential

Improvement Points — потенциальные точки улучшения) в деятельности компании, то есть выявить, что в ней можно усовершенствовать. На этом этапе очень важно сделать глубинный анализ, потому что при поверхностном рассмотрении проблем компании можно ошибиться с «диагнозом» и выбрать неправильное «лечение». Затем PIP'ы классифицируются по шести параметрам и на основании этой информации определяется положение компании на кривой жизненного цикла. Мы оказались где-то посередине между бурным ростом и ловушкой основателя (рис. 1). Очень многое у нас было не formalизовано, не прописано. Бурный рост характеризуется тем, что не компания управляет возможностями, а возможности управляют компанией. Мы определили, что находимся на стыке огромного количества возможностей, и не знали, за что хвататься, потому что рынок молодой и получается почти все, за что ни возьмись. У нас не было системы финансового учета как таковой, мы не могли точно вычислить прибыльность каждого направления. Да и прибыльность каждого магазина мы считали только приблизительно.

Кроме того, нам грозило попадание в ловушку основателя — потому что решения, как правило, принимались на самом верхнем уровне. И так как команда топ-менеджеров не имела достаточных полномочий для принятия самостоятельных решений, руководство становилось узким местом, из-за которого компании было сложно развиваться. Все это показал синдаг.



Рис. 1. Положение компании на кривой жизненного цикла до и после внедрения изменений

Методология Адизеса предлагает цикл из 11 шагов, которые могут привести компанию к расцвету. Первый из них — синдаг, а последний — разработка системы вознаграждений. Это четкий маршрут для перехода из бурного роста в юность. Мы наметили этот путь и начали по нему двигаться.

Следующим шагом после проведения диагностики стало формирование команд (так называемых SYNERTEAM'ов)

для решения межфункциональных проблем. В них должны войти управленцы, а также те сотрудники, которые обладают необходимыми для решения конкретных проблем знаниями. Главное — чтобы у таких команд были авторитет, власть и способность влиять на процессы, которые будут обсуждаться и корректироваться. Этот этап критически важен — руководству следует понять, какие организационные проблемы требуют совместной работы сотрудников, и сформировать команды исходя из этого. Управлять такими коллективами, зачастую состоящими из представителей противоборствующих подразделений, непросто. Тем же, кто в них войдет, придется подключить все имеющиеся у них навыки командной работы. На этом этапе обучаются также интеграторы — люди, которые будут помогать компании максимально эффективно изменяться. Один наш сотрудник полтора года учился в Институте Адизеса и стал профессиональным интегратором системы Адизеса. Наличие такого специалиста позволяет нам практически не зависеть от консультантов. Он у нас курирует все процессы, интегрирует команды. Благодаря ему мы смогли спустить методологию Адизеса «вниз», на все доходоприносящие подразделения.

Структурные войны

Структура по Адизесу — то, что дает компании возможность развиваться. Он сравнивает оргструктуру с шоссе. По сельской дороге вы едва ли сможете ехать со скоростью 60 км/ч,

а на автобане, да еще и при условии, что у вас хорошая машина, сможете развить и все 200 км/ч.

Разработка новой структуры — кульминация в организационной терапии по методологии Адизеса. Это одна из самых сложных стадий процесса трансформации компании.

До изменений наша оргструктура мешала нам быстро развиваться. В 2004 году, когда мы только начали работать с Адизесом, структура выглядела так: помимо головного офиса в Одессе, существовало четыре филиала — в Киеве, Харькове, Львове и Днепропетровске. Директорам этих филиалов были даны максимальные полномочия: делайте что хотите, но увеличивайте объем продаж, открывайте новые магазины. В итоге мы получили пять отдельных компаний, потому что фактически это было не делегирование отдельных функций и задач, а полная децентрализация. Все бразды правления были в руках пяти разных людей, находящихся на расстоянии сотен километров друг от друга.

ИЗМЕНИТЬ СТРУКТУРУ БЫЛО ОЧЕНЬ
СЛОЖНО, НО ДАЛЬШЕ ТАК РАБОТАТЬ
КОМПАНИЯ НЕ МОГЛА

Понятия «топ-менеджмент» как такового в головном офисе не существовало — все управление осуществляли директора филиалов. Если говорить на языке «витаминной»

теории — в организации абсолютно отсутствовал «витамин» А: не было ни политик, ни процедур, ни должностных инструкций. Консультанты Адизеса, нарисовав существовавшую на тот момент оргструктуру, назвали директоров филиалов *gods of the city* («богами города») — потому что фактически от них зависело, будет в том или ином городе бизнес или нет. Замена директора была равносильна закрытию филиала, потому что уходил бы человек со всеми своими связями. Изменить эту структуру было очень сложно, но работать так и дальше компания не могла. На первом этапе реструктуризации (он продлился полгода) центр принятия решений и ответственности был перенесен в головной офис, расположенный в Одессе. Естественно, это был очень болезненный процесс, потому что предполагал передачу полномочий и власти. Наверное, если бы я его инициировал сам, без помощи консультантов, то наломал бы очень много дров. В итоге мы перешли от региональной к дивизиональной структуре, где у нас были четко определены пять доходоприносящих (Адизес называет их «зелеными») подразделений (розница — «Антошки», бутики — «Даниэли» и монобренды) и три вида дистрибуции. В подчинении у каждого директора подразделения, находящегося в Одессе, появился свой директор филиала в каждом из городов. Таким образом, система стала более управляемой, а люди — более взаимозаменяемыми. Это было одним из наших самых главных достижений. Конечно, директора филиалов по-разному отнеслись к тому, что у них отобрали

часть полномочий. С двумя пришлось расстаться. Один пошел на повышение — был назначен топ-менеджером в Одессе, а еще один остался на своем месте. Все эти доходоприносящие подразделения пребывают на разных стадиях развития. У нас есть подразделение на этапе зрелой юности, есть — на этапе бурного роста, младенчества, и даже есть одна аристократия.

Адизес говорит, что доходоприносящие подразделения должны быть на разных стадиях жизненного цикла — это помогает компании все время оставаться на пике: когда один из бизнесов неминуемо «стареет», его заменяют «подрастающие». Это нужно учитывать: следить, как развиваются существующие подразделения, и вовремя создавать новые. Управлять ими тоже надо по-разному. Ведь очевидно, что качества, необходимые на этапе зрелости, абсолютно не нужны стартапу. Моя задача как руководителя всех пяти доходоприносящих подразделений — держать их в тонусе, то есть как можно ближе к расцвету (Prime).

Помимо доходоприносящих подразделений, у нас есть и обслуживающие. Адизес сравнивает оргструктуру с елкой и при этом говорит, что сначала надо заниматься «зелеными ветками» (доходоприносящими подразделениями), а потом — «красными украшениями» (разделенными сервисами), к которым относятся HR, ИТ, маркетинг, финансы. «Красные» подразделения сконцентрированы у нас в центральном офисе, а в регионах есть их небольшие отделы. Задачи между ними распределяются так: к примеру, HR-менеджер, находящийся

в Одессе, принимает все ключевые решения, а в регионах могут находиться один-два человека, которые проводят собеседования и занимаются рекрутингом. Или, если речь идет о логистике, глобальные решения (например, о переезде на новый склад) принимает директор по цепям поставок. Локальные же вопросы — скажем, об изменении зарплаты местного персонала — могут решаться и на местах.

Очень важно, чтобы доходоприносящие подразделения осознавали, что без сервисных им будет сложно функционировать. Если значимость «красных» не будет признаваться, это может привести к узурпации власти доходоприносящими, к тому, что они начнут формировать у себя внутренние структуры, дублирующие «красные» отделы (свой маркетинг, свой HR и т. д.). Понятно, что для компании это будет непомерная нагрузка. Чтобы этого избежать, надо убедить «зеленых» в ценности «красных». Мы над этим очень серьезно работаем. Все, что возможно, оцифровываем. Правда, в ста-реющих компаниях приоритет должен быть несколько иной. Так, изначально Адизес придумал разделение на «зеленых» и «красных» с целью не допустить доминирования последних, что характерно как раз для организаций, приближающихся к старости. Практически во всех аристократических и бюрократических компаниях всю власть удерживают финансисты, юристы и служба безопасности. Поэтому в них так трудно что-либо менять — никто не хочет терять свою власть.



Рис. 2. Оргструктура концерна «Европродукт», 2008

Разделять и властвовать

Если «зелеными» подразделениями Адизес советует управлять, отталкиваясь от стадий жизненного цикла, на которых они находятся, то «красные», согласно его методологии, нужно распределять по «витаминам» (ролям). Основная идея заключается в том, что нельзя смешивать в одном подразделении краткосрочные (Р и А — производство и администрирование) и долгосрочные (Е и И — предпринимательство и интеграция) «витамины». Такой подход кардинально отличается от классического, когда финансы и бухгалтерия,

продажи и маркетинг, производство и R&D объединены «под одной крышей».

Адизес утверждает, что на самом деле эти подразделения очень отличаются друг от друга. Прежде всего тем, что одни ориентированы на долгосрочную перспективу, а другие — на краткосрочную. Например, отдел продаж — на достижение краткосрочных целей, основной «витамин» у него — Р. Маркетинг в первую очередь должен думать о том, какими будут рынок и спрос завтра, то есть главный «витамин» у него — Е. Если их объединить (как это зачастую и делают), то возникнет конфликт. В борьбе между задачами, важными в краткосрочной и долгосрочной перспективе, как показывает практика, всегда выигрывают те, которые нужно сделать «сегодня на сегодня». И в результате маркетинг сводится к проведению статистического анализа продаж и выполнению других вспомогательных работ. О том, что компания будет делать на рынке завтра, уже никто не думает. То же самое справедливо и для других подразделений. Поэтому Адизес предлагает разделить их таким образом:

- маркетинг отделить от продаж;
- производство — от инженерного отдела и R&D (когда они входят в состав одного подразделения, то R&D и инженеры играют вспомогательную роль, вместо того чтобы разрабатывать долгосрочные проекты);

- отдел кадров — от HR-подразделения (HR-отдел должен заниматься долгосрочным развитием сотрудников, отдел кадров — увольнениями, ведением документации и другими текущими делами);
- бухгалтерию — от финансов (традиционно в компании и финансами, и бухгалтерией заведует финансовый директор. Адизес говорит, что должно быть два руководителя. Один (у которого преобладает «витамин» Е) мыслит проактивно и формирует бюджет, предсказывает денежный поток, работает над тем, чтобы составлялись реалистичные и выполнимые планы. А второй (с преобладающим «витамином» Р) отвечает за бухгалтерию).

Мы в своем процессе реструктуризации уже подошли к тому, чтобы разделить обслуживающие подразделения по такому принципу.

Бюджет для каждого

На сегодня у нас в компании есть пять директоров «зеленых» подразделений и еще восемь — «красных» (рис. 2). Хотя фактически последние и не подчиняются первым, но есть некая подотчетность с точки зрения расходования бюджета. Например, если бюджет маркетингового подразделения — \$300 тыс., то его директор должен согласовать с пятью «зелеными»

руководителями, как эти деньги будут распределены между пятью доходоприносящими подразделениями. Для этого они встречаются и обсуждают запланированный объем продаж, решают, какие нужны мероприятия и что конкретно надо сделать. Например, маркетологи вовлечены в продажи и говорят: «Мы можем поднять продажи в рознице на 20%, и нам для этого нужен такой-то бюджет». Если розница согласна — бюджет утверждается. Такой подход мы называем *sharing*. *Sharing* — это миролюбивый процесс, когда руководители собираются и договариваются о разделении бюджета. Если же они не договорились полюбовно, то существует система *taxation* — то есть я как собственник и CEO имею финальное право сказать: бюджет будет распределен так. Однако чем больше *taxation*, тем хуже для компании, потому что это неестественный способ распределения бюджета. И тем хуже для того «красного» подразделения, бюджет которого распределяется с помощью *taxation*. Поэтому все заинтересованы в органичном *sharing*, но не всем это удается.

У нас до сих пор практически всегда распределение бюджета происходило полюбовно. Но в тех редких случаях, когда не получается договориться, мы с руководителем того «красного» подразделения, бюджет которого утверждается, начинаем думать, почему не удалось это сделать. Как правило, основная причина — превышение плановых расходов. Мы начинаем рассуждать: почему расходы выросли, почему

у всех они выросли на 40%, а у вас — на 80%. Думаем, что можно изменить, от чего отказаться.

Это сложный процесс, но я бы не хотел его упрощать. Ведь обратная сторона этой сложности — ответственность «зеленых» подразделений за общую прибыльность компании. Конечно, можно было бы сделать все проще. Зачем нам sharing — давайте сделаем стопроцентный taxation. Бюджет маркетинга будет такой, финансов — такой, ИТ — такой. Но тогда каждое доходоприносящее подразделение будет отвечать только за свой кусочек прибыли, не думая о прибыльности компании в целом. Допустим, розница приносит \$1 млн, и ее не интересует, сколько она тратит на HR, ИТ и т. д., — ведь она не подсчитывает эти издержки, бюджет этих подразделений — общий. Может оказаться, что это «зеленое» подразделение тратит на HR, ИТ и т. п. \$1,5 млн — и компания будет в минусе. Но если руководитель доходоприносящего подразделения начинает «влезать» в бюджетирование и говорит: «Подождите, я не могу себе позволить тратить полтора миллиона, потому что я только миллион зарабатываю!» — это позитивно для компании. Бюджетирование по такой системе имеет свои плюсы и минусы. Конечно, руководителю, к примеру, розницы сложно принять решение о том, насколько должен увеличиться бюджет маркетинга, чтобы у него возросли продажи. Но мы учимся этому. В то же время все в компании начинают глубже понимать природу

цифр, осознавать, как должен формироваться бюджет, какими должны быть критические факторы и ограничения. Если раньше мы составляли бюджет исходя исключительно из того, как растет рынок и как должны вырасти продажи, то сейчас у нас критическим ограничивающим фактором является сумма заемных средств, которые мы будем брать в банке для развития бизнеса. Если для поддержки продаж на столь высоком уровне требуется слишком много — мы скорее запланируем меньшие продажи. Еще до внедрения бюджетирования мы внедрили специальное программное обеспечение APTAS (Adizes Profit Tracking & Accountability System). И теперь можем в любой момент посмотреть прибыльность каждого своего подразделения, разнести расходы сервисных подразделений на все доходоприносящие, а также узнать прибыль каждого магазина и филиала. У программного обеспечения, разработанного институтом Адизеса, есть ряд существенных преимуществ.

- Вся отчетность строится в соответствии со структурой предприятия с использованием колористики («зеленые» и «красные»), что очень удобно и наглядно.
- За каждой цифрой стоит конкретная фамилия, что значительно повышает ответственность исполнителя.
- Программа обеспечивает прозрачность: всем понятно, кто что делает, сколько зарабатывает и как распределяются

- расходы. Таким образом усиливается мотивация менеджеров, реально влияющих на результат.
- Видны отклонения от заявленных результатов, что позволяет вмешиваться только в структуру с отклонением от плана, превышающим критическое значение (у нас это 10%).

Своевременная награда

Система вознаграждений — финальная, одиннадцатая фаза в этом цикле по методологии Адизеса. Когда мы взялись за внедрение системы, я не понимал, зачем ждать до самого конца, чтобы придумать, как вознаграждать людей. Однако в процессе работы мне ясно дали понять, что, пока детально не прописаны все цели, структура и бюджеты, вознаграждение может не только не принести пользы, но и стать опасным инструментом. Например, мы долгое время вознаграждали менеджеров только за результаты по показателям оборота, поскольку были не в состоянии учитывать прибыль по каждой категории. И то, что было хорошо для подразделения детского питания, для подразделения одежды было убийственно, поскольку львиную долю сезонного товара мы пускали в распродажу по сниженным ценам. Менеджеры извлекали из этого выгоду, а компания несла большие убытки. Поэтому подход Адизеса (сначала — наведение полного порядка, а уж только потом — разработка системы вознаграждения) был полностью

оправдан. Есть такая хорошая фраза: что поощряешь, то и получаешь. Так вот, обязательно надо разобраться в том, а что мы хотим поощрять.

ДОХОДОПРИНОСЯЩИЕ ПОДРАЗДЕЛЕНИЯ ДОЛЖНЫ НАХОДИТЬСЯ НА РАЗНЫХ СТА- ДИЯХ ЖИЗНЕННОГО ЦИКЛА

У нас система вознаграждений делится на внутреннюю и внешнюю. Внутреннее вознаграждение подразумевает, что работа, которую человек выполняет, ему нравится, соответствует его ценностям, стилю (темпераменту и «витаминам»). Это то, что не нужно оплачивать. Например, для художника внутренним вознаграждением зачастую является сам творческий процесс. Адизес здесь предлагает хороший инструмент — профилирование должности. С помощью несложного теста можно определить профиль любой должности и сравнить с профилем кандидата. Понятно, что чем больше совпадений, тем выше уровень внутреннего вознаграждения. Далее надо стараться задействовать людей именно на той работе, которая будет приносить им это внутреннее удовлетворение. А вот чем меньше будет внутреннее вознаграждение, тем больше его придется перекрывать внешним, то есть деньгами, льготами, статусом. Что касается внешнего вознаграждения, то оно включает денежное и неденежное. Последнее определяется статусными

вещами: кабинеты, машины, таблички и прочая атрибутика. Денежное состоит из постоянной части и переменной, которая высчитывается по определенной схеме для каждого сотрудника в зависимости от его позиции и сферы, в которой он работает. При начислении переменной части учитываем личный результат, результаты отдела, смежных отделов и компании в целом.

Я могу сказать, что только теоретическая часть данной программы заняла у топ-менеджмента полных пять дней. Еще полгода мы разрабатывали и внедряли саму систему. Это огромная отдельная тема. Пройдя все 11 шагов трансформации, компания сразу же должна возвращаться к первому и начинать новый цикл. Ицхак Адизес объясняет это тем, что в среднем цикл продолжается год. За это время могут появиться новые проблемы и возможности, требующие обновления миссии, стратегии и структуры. Такой подход позволяет компании выявлять трудности своевременно, пока они не переросли в кризис, и постоянно быть молодой. В этом и заключается суть методологии Адизеса. В отличие от людей, которые неминуемо стареют, организации могут оставаться вечно молодыми, будучи в расцвете или около него.

В итоге

Нам понадобилось три года, чтобы пройти через все 11 циклов по методологии Адизеса и в 2007 году заработать награду «Компания года». Ее вручают одной организации из всех

клиентов Адизеса по всему миру — той, которая показала наилучшие успехи во внедрении его методологии.

Важным результатом для нашей компании стало то, что теперь мы можем гораздо лучше контролировать свою прибыльность. Мы утвердили перечень показателей, по которым отслеживаем, успешно ли развивается компания. Они разделены на четыре группы — по четырем ролям-«витаминам». Первым идет Р — здесь очень хорошим результатом считается решение 80% РИР'ов за год. Представьте себе, что вы смогли решить за год 80% своих личных проблем. По-моему, совсем неплохо. Однако для человека это едва ли реалистично, тогда как для организации, использующей данную методологию, вполне по силам. Далее — «витамин» А. Это финансовые показатели, в частности — прибыль. В 2007 году компания выполнила план по прибыли на 89%. «Витамину» Е соответствуют показатели инновационности компании, то есть количество новых прибыльных проектов (новые бизнесы, новые магазины). Мы стремимся к тому, чтобы 80% оборота компании давали проекты, стартовавшие за последние пять лет. И т. д. Для меня лично очень важно и то, что методология Адизеса позволяет удерживать контроль над компанией. Ведь у собственника, который довел свою организацию до периода бурного роста, всегда есть выбор: либо идти в сторону персонального богатства (то есть продать часть акций или всю компанию и получить реальные деньги), либо — сохранить

контроль над своим детищем. В последнем случае, правда, может ухудшиться качество менеджмента, потому что для дальнейшего управления компанией понадобятся уже другие подходы и умения, отличающиеся от тех, которые позволили собственнику построить бизнес с нуля. Мне Ицхак помог достичь моей главной цели — сохранить контроль над компанией и ее капитал, не привлекая дополнительных инвесторов. Он помог мне изменить подход к управлению и понять, как правильно развивать бизнес.