

Представьте, что еще вчера вы были топ-менеджером огромной компании, а сегодня ее уже разделили на десять небольших самостоятельных единиц. Перед каждой из них поставлены индивидуальные задачи, у каждой свои проблемы, свои менеджеры и лидеры, свои клиенты и позиционирование на рынке. С первого взгляда задача успешного управления такими разрозненными бизнесами кажется невыполнимой, и именно так может подумать руководитель после проведения реструктуризации и перехода к управлению группой компаний. Однако накопленные нами примеры из практики показывают, что при наличии опыта даже столь серьезные организационные изменения могут быть произведены без существенных потрясений, а сами реформы организационной структуры часто являются жизненно необходимыми.

История одной реорганизации

Еще в недавнем прошлом, в начале 1990-х гг., IMS Group (тогда RMRC) была одной из немногих компаний, которая занималась в России маркетинговыми исследованиями. Сегодня IMS - это уже группа компаний, объединяющая множество самостоятельных подразделений, расположенных в России и странах СНГ и охватывающих, пожалуй, все сферы маркетинга. За это время произошел не только рост оборотов бизнеса, но и трансформация модели управления. Рост требовал от компании поиска новых решений сложной управленческой задачи - так и возникло решение сформировать самостоятельные подразделения, входящие в единую группу компаний.

Последние несколько лет прибыль компаний, которые сейчас входят в группу IMS, росла стремительными темпами. В 2003 г. объем продаж компании вырос на 44%, в 2004 г. - на 75%, в 2005 г. планируется, что он вырастет не менее чем в два раза. Этому способствовали как позитивная рыночная конъюнктура, так и личный успех отдельных менеджеров. Согласно обзору сектора розничных продаж IMS Retail, с 1999 по 2004 гг. объем российского потребительского рынка удвоился, и по прогнозам в ближайшие пять лет он вырастет еще на 100%. Рост бизнеса - это всегда отличная новость для владельцев и инвесторов, но вслед за очевидным экономическим успехом приходит и осознание нового масштаба управленческих задач, которые встают перед менеджментом компании. Динамика бизнеса требует зачастую уже принципиально иного подхода к управлению. Поглощение новых бизнесов, выделение отличных друг от друга направлений, развитие перспективных инновационных сегментов - все это уже не может успешно развиваться в рамках стандартных дивизионных схем менеджмента. Им на смену приходит управление группой компаний или управление бизнес-единицами (от английского "business-unit").

Преимущества управления группой компаний можно назвать много. Это, во-первых, более качественная координация действий бизнес-единиц, в том числе работающих в разных регионах. Во-вторых, увеличение потенциала защиты собственных интересов на рынке. В-третьих, повышение влияния и, следовательно, инвестиционной привлекательности. Эти выгоды неизменно становятся серьезным стимулом для организации бизнеса согласно данной модели.

Еще пару лет назад интерес менеджеров и предпринимателей в основном концентрировался на юридических аспектах создания холдингов и специфических финансовых вопросах слияний и поглощений. Сегодня же все больше вопросов возникает по поводу качества управления подобными структурами. Особо пристальное внимание уделяется изучению успешного опыта управления группой компаний в российских условиях. Бурный рост, приобретение новых компаний, расширение сферы интересов в какой-то момент становятся очень рискованными, так как управляемость может катастрофически упасть и некогда созданная группа превратится в расщепленные независимые компании, сведя на нет все усилия по созданию объединенной структуры.

При учреждении группы компаний всегда необходимо помнить, что подобная реорганизация чревата существенными рисками, среди которых можно выделить следующие:

- снижение эффективности отдельных бизнес-единиц;
- снижение капитализации компании;
- риск отделения бизнесов;
- снижение общей управляемости группы.

Данные риски следует учесть на самых первых этапах формирования группы. Дмитрий Бодренко, директор компании IMS, входящей в IMS Group, отмечает, что на пути создания и дальнейшего управления группой компаний перед менеджментом всегда встают сложные задачи. Но на системном уровне способность их преодолевать у самостоятельных единиц, работающих в рамках одной группы, выше.

Все ради роста стоимости и прибыли

С точки зрения инвестора эффективность его вложений зависит лишь от стоимости всей бизнес-системы, собственником которой он является. Именно стоимость является универсальным показателем эффективности компании, ее менеджмента и инфраструктуры. Поэтому повышение результативности некоторых бизнес-единиц за счет реорганизации их в отдельные компании в рамках группы, конечно, способствует и повышению общей стоимости бизнес-системы. Здесь как раз и может возникнуть синергетический эффект, т. е. существенное увеличение стоимости компании по сравнению с суммарной прибылью, приносимой ее бизнес-единицами до объединения. Группа компаний как форма организации позволяет получить значительные выгоды от более эффективного и точного их взаимодействия: повышается управляемость и минимизируются затраты на дублирующие функции. Немаловажное значение имеет и возможность развивать бизнес всей группы в нескольких направлениях одновременно, охватывая разом несколько рынков. "Мы верим в диверсификацию, - не без гордости говорит Дмитрий Бодренко, - она-то во многом и позволяет нам быть успешными". Основания для радости действительно есть: после проведения реструктуризации совокупный рост группы увеличился почти вдвое по сравнению с показателями до преобразований.

Управление группой компаний, несомненно, сложнейшая задача, решать которую берутся далеко не все, однако требования роста бизнеса зачастую диктуют свои правила. Количественный и качественный рост компании обуславливает необходимость выделения отдельных направлений, департаментов, решающих все более узкие задачи. Управление подобной структурой становится все более затруднительным, а вместе с тем появляются и новые для этой стадии развития бизнеса проблемы. Если вовремя не заметить признаков болезни, то некогда динамичная структура может буквально на глазах преобразиться в отягощенного бюрократией "левиафана". Например, показатели чистой прибыли, которые обычно являются отличным индикатором успеха, в рамках разросшейся структуры теряют свою показательность, так как вычисляются для всех подразделений и дирекций в целом. Иными словами, они могут служить лишь хорошим измерителем "средней температуры

по больнице".

После выделения бизнес-единиц каждая из компаний, входящих в группу, должна производить собственный расчет показателей экономической эффективности, что позволяет принимать более точные и обоснованные решения. Теперь инвестиции в отдельные направления бизнеса, в системные исследования, например разработку методики оценки эффективности ВТЛ-акций, становятся более простой задачей, и эффективность каждого проекта, каждой бизнес-единицы можно реально оценить. Финансовые решения, касающиеся распределения прибыли, принимаются советом директоров, в том числе и в зависимости от экономических результатов отдельных бизнес-единиц.

Александр Попов, генеральный директор компании ИТМ, также входящей в IMS Group, говорит, что "после наделения лидеров бизнес-подразделений полномочиями управления собственными бизнес-единицами между ними возникла здоровая конкуренция, которая способствует реализации амбиций лидеров и становится инструментом развития всей организации в целом". Это же говорит и Дмитрий Бодренко: "Группу компаний можно сравнить с пружиной. Эта организационная форма помогает расти отдельным бизнес-единицам и всей группе в целом".

Несмотря на наличие у каждой бизнес-единицы стремления максимизировать свою чистую прибыль, конечно, при принятии серьезных стратегических решений на совете директоров упор делается на стимулирование новых проектов и инновационных решений. "Каждый менеджер компании отчетливо понимает, что генерированную прибыль необходимо вкладывать в финансирование новых направлений, - подчеркивает Бодренко, - лишь это обеспечит нам серьезные конкурентные преимущества в будущем".

Деление должно быть правильным

Среди самых очевидных преимуществ создания группы компаний на первый план выступает высокая экономия на издержках, которая заключается в создании единого бэк-офиса для всех компаний группы, куда входят службы управления персоналом, связи с общественностью, информационных технологий и ряд других административных функций. Все они изначально являются центрами затрат для группы, и потому отношение к ним как к отдельным бизнес-единицам будет некорректным, однако увязать результаты их деятельности с эффектом работы группы в целом также необходимо. Хотя отметим, что уже сегодня многие административные департаменты, до этого признаваемые лишь центрами затрат, став более самостоятельными в рамках новой модели управления, оказались востребованными рынком и даже оказывают ряд услуг сторонним заказчикам. Это тоже является качественным результатом реорганизации.

Перед менеджментом группы компаний всегда встает серьезный вопрос, какие именно подразделения выделить в бизнес-единицы, а что оставить в качестве единого управленческого центра. Очевидно, что создание централизованных единиц позволяет существенно экономить на затратах, однако централизация важных функций отдельных бизнес-направлений может приводить к потере маневренности и существенно снизить эффективность, а вместе с ней и стоимость всей группы компаний. Точное балансирование здесь сродни подвигу канатоходца. Критерием, позволившим осуществить подобное разделение, в случае IMS Group являлось последовательное выделение так называемых ключевых компонентов бизнеса (core business), которые определяют эффективность бизнес-единицы и не могут быть реплицированы. В этом случае может возникнуть ситуация, когда часть менеджеров группы будет обращаться к своим коллегам с просьбой о содействии по вопросам, в которых те имеют больше опыта. Это не может не радовать клиента, так как качество продукта или услуги, которую он заказывает, улучшается, и работает клиент не с разрозненными независимыми подрядчиками, а с единой группой. Заказчику предлагается финальный результат в виде конечного продукта, который соответствует его зачастую комплексным запросам, однако

внутри группы компаний для достижения подобной синхронизации необходимо продумать множество вещей - иначе возникнет часто встречающаяся проблема внутригрупповой конкуренции и войны за канал доступа к клиенту.

Опыт IMS Group подсказывает, что в группе компаний обязательно должен быть предусмотрен как принцип трансфертных платежей между отдельными бизнес-единицами за оказание услуг друг другу, так и система мотивации, стимулирующая менеджмент к развитию группы в целом. Важно лишь строго соблюдать грань между здоровой конкуренцией, которая всегда присутствует в группе компаний среди бизнес-единиц, и войной за выживание. Эффективной организации управления может способствовать система бонусов за поддержку в осуществлении сделки, когда руководитель одной бизнес-единицы рекомендует клиенту услуги другой, входящей в группу. В IMS Group нередки и случаи так называемых перекрестных продаж, когда клиент после успешно завершённого проекта может обратиться к другой компании, входящей в группу, для работы уже по новому направлению. Именно таким образом было осуществлено несколько проектов для ведущей телекоммуникационной компании. Перекрестным продажам способствует и создание возможности обмена клиентскими базами данных, доступ к общей системе CRM и т. д. - все то, что приводит к более быстрому и эффективному обмену информацией между компаниями, входящими в группу.

Мотивация, или история про опционы

Компании, входящие в IMS Group, уже давно активно используют современные методы управления и мотивации, например управление по ключевым показателям эффективности (KPI), однако после преобразования в группу компаний возникла новая проблема - распространение стратегических задач группы на локальные решения самостоятельных бизнес-единиц. "Постановка конкретных целей и задач перед каждым сотрудником - это философия нашего бизнеса", - поясняет Александр Попов. Задачи, рассматриваемые на уровне топ-менеджмента компании с участием всех директоров подразделений, затем принимают форму конкретных целей, поставленных перед каждым сотрудником. Именно таким образом общая стратегия переходит в персональные цели и задачи. Подобный подход позволяет избегать противоречий и порождает систему точно расставленных приоритетов. В то же самое время возникают различные уровни ответственности, и ряд локальных задач решается менеджерами самих компаний, входящих в группу, в соответствии с общей стратегией развития, что приводит к существенному повышению эффективности и позволяет топ-менеджменту всей группы решать лишь вопросы разработки общей стратегии и заниматься масштабными задачами, охватывающими группу в целом.

Все это способствует общей синхронизации работы, а также порождает тот самый эффект синергии. "В нашем случае, - говорит Александр Попов, - действительно один плюс один равняется не двум, а трем". Время сотрудников административных отделов становится ценным ресурсом, из-за которого возникает конкуренция, что в случае сбалансированной системы управления приводит к существенному росту эффективности использования так называемого shared staff, т. е. "общего персонала" компании. Все вышеозначенные факторы непосредственным образом влияют на рост капитализации бизнеса.

Наряду с системой ключевых показателей в IMS Group есть и отдельная программа по мотивации топ-менеджмента, которая включает в себя еще один современный инструмент управления - опционы на акции. Менеджеры компании получают право на покупку акций по определенной цене в определенный период времени с определенными условиями. Цель опциона - создать ситуацию, при которой рост стоимости компании (а следовательно, рост ее акционерной стоимости) будет выгоден лично для менеджера. С учетом того факта, что директора компаний, входящих в группу, уже могут являться акционерами, стратегический характер принимаемых ими решений становится более вероятным. В том

случае, если доход начинает зависеть от результатов всей группы, менеджеры начинают задумываться не только о чистой прибыли их бизнес-единицы, но и о совокупных результатах всей группы в стратегической перспективе. Преимущество использования подобных схем мотивации подчеркивает и Александр Попов: "Руководитель, который владеет акциями группы, конечно же, захочет гармонично развивать свою бизнес-единицу, увеличивать ее чистую прибыль и тем самым заботиться об интересах группы в целом".

Не только про деньги

Наряду с такими экономическими категориями, как повышение прибыли всей группы, не следует забывать о других последствиях, которых можно ожидать от преобразований. Среди наиболее очевидных - качественный рост компаний, входящих в группу, за счет появления эффективной системы обмена знаниями и опытом. Одни направления бизнеса возглавляют опытные менеджеры, другие - амбициозные молодые лидеры, и именно качественное взаимодействие позволяет достигать успеха, способствуя развитию менеджерских качеств. "Делать бизнес-единицы одинаковыми не имеет смысла, так как чаще всего они работают в разных сегментах рынка, следовательно, различаться будут и позиционирование компаний, и задачи, которые перед ними стоят, - подчеркивает генеральный директор компании ITM. - Эти различия между менеджерами и даже между культурами отдельных бизнес-единиц зачастую и позволяют достигать успеха, обогащая всю группу компаний". Действительно, управление организацией образовательной программы, разработанной бизнес-школой INSEAD (бизнес-симуляция STOREWARS), всегда будет отличаться от управления профессиональным центром директ-маркетинга. Однако этого не следует опасаться, наоборот, данные отличительные особенности в стилях управления и инструментах обогащают всю группу, развивая в ней то, что могло не возникнуть никогда, будь это лишь набор независимых компаний, не объединенных общим интересом.

В то же время очень важно, чтобы в погоне за диверсификацией не возникло разногласий по целому ряду важных административных вопросов, таких как бухгалтерия или общая стратегия группы. Бухгалтерия для каждой из компаний, входящих в группу, должна быть жестко стандартизирована, а сбор первичной информации - производиться на основании одинаковых принципов. Лишь подобная строгость не только сохранит единство всей группы, но и позволит сравнивать между собой отдельные бизнес-единицы, точно отслеживая их эффективность.

Жизнь под одним зонтом

Работа в рамках группы требует от менеджмента более высокой ответственности за качество того продукта, который предлагается клиенту. Дело в том, что для работы внутри группы компаний характерны те же достоинства и недостатки, что и в любом "зонтичном бренде", например ситуация, когда бренд охватывает сразу несколько групп продукции. Риск здесь кроется в том, что, если хотя бы одна из компаний группы будет негативно воспринята целевой аудиторией, это отразится на группе в целом. Однако начинать презентацию услуг своей бизнес-единицы, отмежевываясь от образа группы, недопустимо: это может привести к разрушению группы изнутри. Таким образом, работу под единым "зонтичным брендом" может позволить себе только такая компания, которая уверена в высоком качестве предоставляемых любой из ее бизнес-единиц услуг. Напротив, в случае успеха каждый удачный проект мгновенно увеличивает капитализацию всего бизнеса. Имидж группы компаний становится важным фактором в развитии инновационных направлений бизнеса, где именно априорное доверие клиента позволяет достичь успеха.

Отдельно следует сказать о приобретении новых компаний и включении их в группу. Вовлечение новой бизнес-единицы в общую культуру, принципы и философию группы

занимает определенное время. "До этого были случаи и слишком быстрой интеграции бизнес-единиц в группу, однако теперь служба персонала работает более слаженно и даже разработала специальную программу для решения подобных вопросов", - рассказывает Александр Попов.

Нельзя сказать, что на сегодня все сложности преодолены, тем более что совершенствование системы управления - это бесконечный процесс, целью которого является непрерывное, ни на минуту не прекращающееся развитие бизнеса. В ближайшей перспективе перед группой IMS Group вновь встанут интересные задачи. Есть планы по запуску сразу нескольких серьезных проектов. Все это вновь проверит эффективность и устойчивость системы управления группой компаний, но, вероятно, не зря Дмитрий Бодренко среди факторов, способствующих развитию отдельных бизнес-единиц внутри единой группы, называет и такой: "Впереди отличные перспективы роста, и нам просто очень интересно работать вместе!"

Принципы построения системы управления группой компаний на примере IMS Group

**Грег Тейн
президент IMS Group**

Нашей целью является серьезное развитие бизнеса в России и на других растущих рынках. В основе системы и процедур управления компаний, работающих на развивающихся рынках, как правило, лежит модель узкой пирамидальной структуры, когда большой босс наверху управляет многочисленными звеньями подчиненных. При подобной организации очень многое зависит от решения одного-единственного руководителя, что, безусловно, является плохой базой для роста и неэффективной моделью для развития бизнеса. Наш опыт подсказывает нам, что на развивающихся рынках характер управления бизнесом будет стремительно меняться. Для увеличения эффективности мы разделили компанию на отдельные бизнес-единицы, каждая из которых управляется молодой и динамичной командой менеджеров. Перед ними открываются возможности быстрого карьерного роста, развития бизнеса, поиска новых клиентов. При этом новая система позволяет компании избежать многих бюрократических процедур.

Данная схема работает по принципу выделения общих ключевых зон ответственности. Одной из самых важных областей являются бухгалтерия и финансы. Финансовый контроль и стандарты отчетности должны быть едиными для всей группы. Это действительно важно. Сегодня наш бизнес развивается в Казахстане, Украине, Индии, поэтому финансовый контроль, сбор управленческой информации осуществляется централизованно из Лондона. Каждая бизнес-единица ежемесячно направляет финансовую информацию в Лондон, где

производится консолидация отчетностей и анализ важной для принятия управленческих решений информации. Таким образом, надежное управление финансами и бухгалтерией является первой ключевой задачей центра.

Второй подобной задачей являются продажи и маркетинг. В компетенции команды, занимающейся группой компаний в целом, входят анализ всего рынка, развитие новых подразделений и новых продуктов. Именно эта команда занимается поиском новых возможностей и производит общую координацию работы в сфере маркетинга и продаж.

Третьей функцией центра является управление персоналом. Современный бизнес все больше ориентируется на персонал и его удовлетворенность, поэтому эффективная служба HR, обучение сотрудников являются важными факторами успеха компании. В нашей группе компаний на эту службу возложены обязанности по развитию персонала и выделению успешных менеджеров и людей с навыками менеджеров.

Наконец, четвертой единой для всех групп компаний зоной ответственности можно назвать сферу коммерции. Стандарты платежей, участие в тендерах и другие нормативные аспекты работы должны быть общими.

Эти четыре блока функций являются фундаментом развития любого бизнеса. Осуществлять их централизованно, а основной объем ежедневной работы передать в отдельные бизнес-единицы, управляемые молодыми менеджерами, - это и есть основная философия нашего подхода.