

В современном бизнесе без оптимизации организационной структуры компании об увеличении ее капитализации говорить уже не приходится. В статье приводится конкретный пример использования передовых решений менеджмента и в частности - применения оргструктуры для развития группы компаний, в данном случае - структуры матричной.

Кто не знает, куда идет, вероятно, придет не туда.
Лоренц Питер

Группа компаний <Базис Дизайн> - молодая, растущая фирма, которая за четыре года из небольшой, почти семейной, бизнес-структуры превратилась в одного из лидеров рынка стройиндустрии Калининградской области. Динамика объема продаж фирмы, даже с учетом сезонных колебаний, свидетельствует о мощном внутреннем механизме развития бизнеса, в основе которого лежит ряд <генетических> принципов, характерных для современных западных компаний.

После года работы стало понятно, что развиваться эволюционным путем - через расширение компании - значит, быть всегда догоняющим.

Перед сотрудниками были поставлены цели: используя западный опыт и достижения современного российского консалтинга в сфере менеджмента, <перепрыгнуть> через промежуточные стадии развития и вплотную приблизиться к технологиям современного менеджмента - <вскочить сразу на восьмой этаж, минуя первые семь>.

Итак, было решено, не изобретая велосипед, <привить> мировую культуру менеджмента на юное, не испорченное <дерево> новой компании. Для этого были <взяты на вооружение> уже опробованные методики и процедуры, предложенные консалтинговой группой <БИГ>. От менеджеров фирмы требовалось лишь проявить целеустремленность, последовательность и волю.

Вначале была обозначена идеология компании, сформулирована миссия, определены цели, разработана стратегия. Одна из первых целей заключалась в создании компании такого уровня, в отношении которой могли бы применяться международные стандарты финансовой прозрачности, деловой репутации.

Расчет строился на решении ключевой проблемы развития компании - привлечения инвестора на стратегическом уровне. Внедрение процедур регулярного менеджмента стало логическим продолжением (или началом) идеи динамичного развития.

Была применена известная методика по разработке организационной структуры. Прежде всего необходимо было понять, <кто и что делает в компании>: провести инвентаризацию всех основных функций, связанных с деятельностью компании, и определить, какие организационные звенья необходимы, чтобы они выполнялись. При этом все функции должны быть за кем-то закреплены. Чтобы <дело делалось>, за него кто-то должен отвечать. На выполнение каждой функции назначалась только одна служба, одно звено, иначе возникло бы дублирование функций, ведущее только к непроизводительным расходам, к неизбежным недочетам в управлении. (Уже позже мы узнали, что аналогичные правила заложены в международные стандарты ISO 9000.) Казалось бы, простейший механизм. Но вся сложность скрывалась в реализации. Прежде всего понадобилось преодолеть психологический барьер малого бизнеса - перейти к

формализации функций, последовательности и скрупулезности действий. Здесь пришлось проявлять волю первого руководителя компании, просто <продавливать> выполнение написанных правил.

Из-за дефицита управленческих кадров было решено применить организационную структуру, характерную для отдельных бизнес-проектов, а именно -матричную.

Взяв за основу развития разработку организационной структуры, затем перешли к финансовой структуре - определили центры финансового учета, ввели процедуры оперативного учета. В результате уже через 6 месяцев был наведен порядок с финансами и стало возможным оперативно принимать решения. Таким образом, был заложен фундамент для роста компании, перехода на управление на уровне западного менеджмента.

Начался естественный рост бизнеса и самой компании. В течение одного года объем продаж по основной продукции (окнам из ПВХ) увеличился в два раза. С этого времени мы начали расширение компании путем открытия новых видов бизнеса - производства и дистрибуции натяжных потолков по французской технологии, инфракрасных систем отопления, отделочных работ, энергосберегающих оконных систем <тепловое зеркало>.

В соответствии со стратегией были использованы самые новые технологии, в том числе и технологии менеджмента. При этом возникла необходимость усложнения и изменения организационной структуры, которую мы выполняли методом реинжиниринга - назначая новые функции и организационные звенья (фирмы).

Начала складываться группа компаний. И здесь возникла еще одна проблема - отсутствие квалифицированных менеджеров, необходимых для управления растущей компанией.

В матричную организационную структуру группы компаний <Базис Дизайн> входят специализированные службы общего назначения:

- производственно-технологическая служба;
- коммерческая служба;
- финансово-аналитическая служба;
- служба маркетинга;
- правовая служба;
- хозяйственная служба.

Эти службы сформировали вертикальные элементы матрицы. Внутри этих служб существуют отделы, цеха, бригады и другие организационные звенья.

Горизонтальные элементы матрицы организационной структуры сформировали так называемые бизнес-направления, которые существовали лишь на схеме и отдельное организационное звено не образовывали. Бизнес-направления охватили все продукты и были возглавлены одним менеджером-руководителем бизнес-направления. В их числе оказались:

- бизнес-направление <Окно ПВХ>;
- бизнес-направление <Окно деревянное евростандарт>;
- бизнес-направление <Натяжные потолки>;
- бизнес-направление <Системы инфракрасного отопления>;
- бизнес-направление <Энергоэффективные фасады>;
- бизнес-направление <Отделочные работы>.

В круг обязанностей руководителей бизнес-направлений вошли все функции по

организации бизнеса, в том числе:

- организация логистики бизнес-процессов;
- экономика бизнеса;
- ведение бюджетов доходов и расходов и бюджета движения денежных средств;
- маркетинг.

Таким образом, руководители бизнес-направлений (бизнес-менеджеры) контролируют деятельность всех специализированных служб, с одной стороны, и отдельных бизнес-направлений, с другой стороны.

Функции и регламент действий организационных звеньев специализированных служб и бизнес-направлений закреплены Положениями о соответствующих службах.

Таким образом, была сформирована управляющая матрица - организационная структура матричного типа группы компаний <Базис Дизайн>. Независимо от расположения бизнеса (в городах Калининграде, Гусеве, Светлом, Москве) каждое организационное звено имеет полный перечень функций, логистику бизнес-процессов и общие регламенты учета.

Следует отметить, что безусловным правилом функционирования такой структуры является четкая регламентация форматов финансовых бюджетов, учетных регистров, временных параметров сбора и обработки учетной информации. Причем информация предоставляется как в финансовых параметрах (доходы, расходы, маржинальный доход, накладные расходы), так и в символической форме (количество посетителей, уровень платежеспособности клиентов, источник рекламного сообщения и т.п.). Все эти параметры описаны в Положении об управленческом учете, Положении о маркетинговом отчете, Положении о БДР и БДДС и других положениях. Они являются своего рода протоколами обмена информацией между организационными звеньями, в соответствии с организационной и финансовой структурой матричного типа.

Какие положительные моменты появились в компании после введения матричной организационной структуры?

Во-первых, удалось без значительных затрат на обучение и подготовку персонала в короткий срок создать управленческий механизм, состоящий из 12 сотрудников. (Причем опытных менеджеров было всего 4 человека.) В условиях линейной или дивизионной структуры управленческие ресурсы потребовали бы гораздо больше затрат.

Во-вторых, процесс обучения остальных менеджеров велся в рамках ежедневной работы до тех пор, пока компания была относительно небольшой. Компания была прозрачной для руководства.

В-третьих, было осуществлено четкое разделение труда через специализацию служб и созданы предпосылки для их расширения при росте бизнеса.

В-четвертых, появилась возможность проводить реинжиниринг компании без кардинальной перестройки, путем расширения служб. При этом важно отметить, что в этой структуре достаточно легко прививаются маркетинговые подходы во всех службах и бизнес-направлениях. А это важный шаг к внедрению маркетинга как системы управления компанией.

В заключение, исходя из имеющегося опыта, необходимо отметить значительную роль авторитетного координатора и арбитра конфликтных ситуаций, возникающих при резком изменении внешних условий. Эти функции в компании выполняют <Миссия группы компаний "Базис Дизайн"> и еженедельные оперативные отчеты бизнес-направлений и служб компании.

Таким образом, использование матричной структуры дало возможность менеджерам <Базис Дизайна> быстро реагировать на изменение рыночного окружения, повысить динамику развития компании, сэкономить управленческие ресурсы.