

Он придумал новую уникальную идею и вышел с ней на рынок. Не сразу, но рынок отозвался, и деньги пошли рекой. А потом появились конкуренты с такой же идеей и деньги пошли ручейком. А потом конкуренты стали воплощать идею намного эффективнее, чем он.

Деньги перестали идти вообще.

В долгосрочной перспективе побеждает не тот, кто придумал идею, а тот, кто наиболее эффективно в текущей ситуации эту идею будет реализовывать.

Е.П.

Во времена кризиса как нельзя лучше проверяются компании на предмет эффективности их устройства и организации в целом. Что заставляет задумываться владельцев и топ-менеджмент о том, насколько эффективны их компании.

Рассмотрим эволюцию компании, чтобы понять на каком этапе возникает потребность в построении качественной организации работы.

Этап 1. Начало работы компании.

Как правило, новая компания в своей основе имеет определенную идею, на реализации которой планируется зарабатывать деньги. Не все компании начинают в теплой атмосфере незаполненной емкости рынка, когда идея является уникальной и до появления конкурентов можно снимать сливки.

Однако под первым этапом рассмотрим именно такую ситуацию. Уникальное предложение, отсутствие конкурентов, возможность диктовать потребителям свои условия все это приводит к работе по принципу «бери больше – бросай дальше».

Ни о каком построении системы на данном этапе, как правило, не задумываются. Какая может быть система, если деньги под ногами. Тут надо брать лопату большого размера и грести, грести.

тап 2.

Рынок насыщается, появляются конкуренты, потребители становятся более требовательными... На данном этапе у владельцев и топ-менеджмента появляется смутные ощущения, что так как было, больше не будет. И теперь за каждый рубль надо бороться.

Пока не жестко, но уже бороться, потому как если не возьмешь ты, то возьмет твой конкурент. Первое во что, опять же, как правило, бросаются компании, развитие качества продаж. И в принципе на этом этапе такой подход верен.

В краткосрочном периоде он дает положительные результаты. Однако рано или поздно наступает...

Этап 3.

На данном этапе для владельца и топ-менеджмента становится очевидным, что только развитием продаж ситуацию не спасешь, и речь может идти лишь о комплексном развитии всех служб и оптимизации деятельности компании в целом. Это понимание приходит в момент когда, например, начинается дефицит товара, или товар не поставляется вовремя, или расходы на продвижение очень велики, а результат практически не ощутим, или когда текучка кадров превышает все положенные нормы. А еще такие моменты наступают в кризисные периоды, т.к. в такие времена от эффективности работы компании зависит ее выживаемость.

Все.

Далее возможны три варианта.

Вариант пессимистический. Компания не выдерживает конкуренции, реализует ошибочные решения, приводящие к банкротству и, в короткие сроки, прекращает свое существование.

Вариант классический. Компания, не предпринимая никаких действий для оптимизации, для построения эффективной системы работы, дрейфует, иногда поднимаясь, иногда снижаясь.

Подъемы и падения в данном рассмотрении случайны, но общая тенденция ведет к деградации («Титаник», например, тоже долго тонул). Критическим моментом для такой компании будет появление на рынке достаточно серьезного конкурента, либо массы более мелких конкурентов, которые отберут основной кусок рынка, оставив компании, собственно, то, что можно назвать крошками со стола. Что примечательно, если

компания допустит наступление критического момента, то в этот момент ее стоимость значительно снизится.

Вариант конструктивный.

В момент осознания (по большому счету не важно, когда этот момент наступил, главное чтобы был запас времени на внедрение изменений до гибели компании) необходимости оптимизации организации работы, построения системы управления, развития компании в целом должно быть принято решение (и это должно быть сильное решение) о необходимости проведения мероприятий по развитию. Далее такие мероприятия должны быть разработаны и реализованы.

Как правило, в таких мероприятиях существуют три блока: аудит, разработка модели, внедрение изменений. И, как правило, серьезные изменения приводят к ротации кадров и большой работе с внутренним миром управленцев компании.

И самое сложное (в некоторых случаях невозможное) в данном процессе – изменяться владельцу и топ-менеджменту (к примеру, любое хирургическое вмешательство это большой стресс для организма, но при этом организм получает возможность жить и радоваться жизни). Именно поэтому, решение о начале изменений должно быть сильным. После успешной оптимизации работы и построения системы управления, компания превращается в устойчивую, внутренне непротиворечивую, гибкую и универсальную структуру, готовую реагировать на внешние изменения.

Понятное дело, что чем лучше построена система управления в компании, тем более конкурентоспособна она на рынке.

Предположим, что вы построили систему управления высочайшего уровня. Но и ваш конкурент тоже построил систему управления такого уровня. Чем дальше можно конкурировать? Пусть этот вопрос будет для вас.

Ведь если на бой выходят два настоящих мастера, то бой будет идти до первого удара.

Евгений Петрович.

www.masterEP.com