

# Жизненный цикл организации

И. Адизес

# Основная идея

- Чтобы понимать нормально происходящее нет, нужно понять как именно происходит процесс



# Ицхак Адизес

- Доктор Ицхак Калдерон Адизес — один из непревзойденных бизнес-консультантов мира, блестящий специалист в области эффективного управления бизнес-процессами.
- Основатель Института Адизеса, который входит в топ-10 консалтинговых компаний мира. Филиал Института Адизеса существует в 15 странах.



# Методология Адизеса



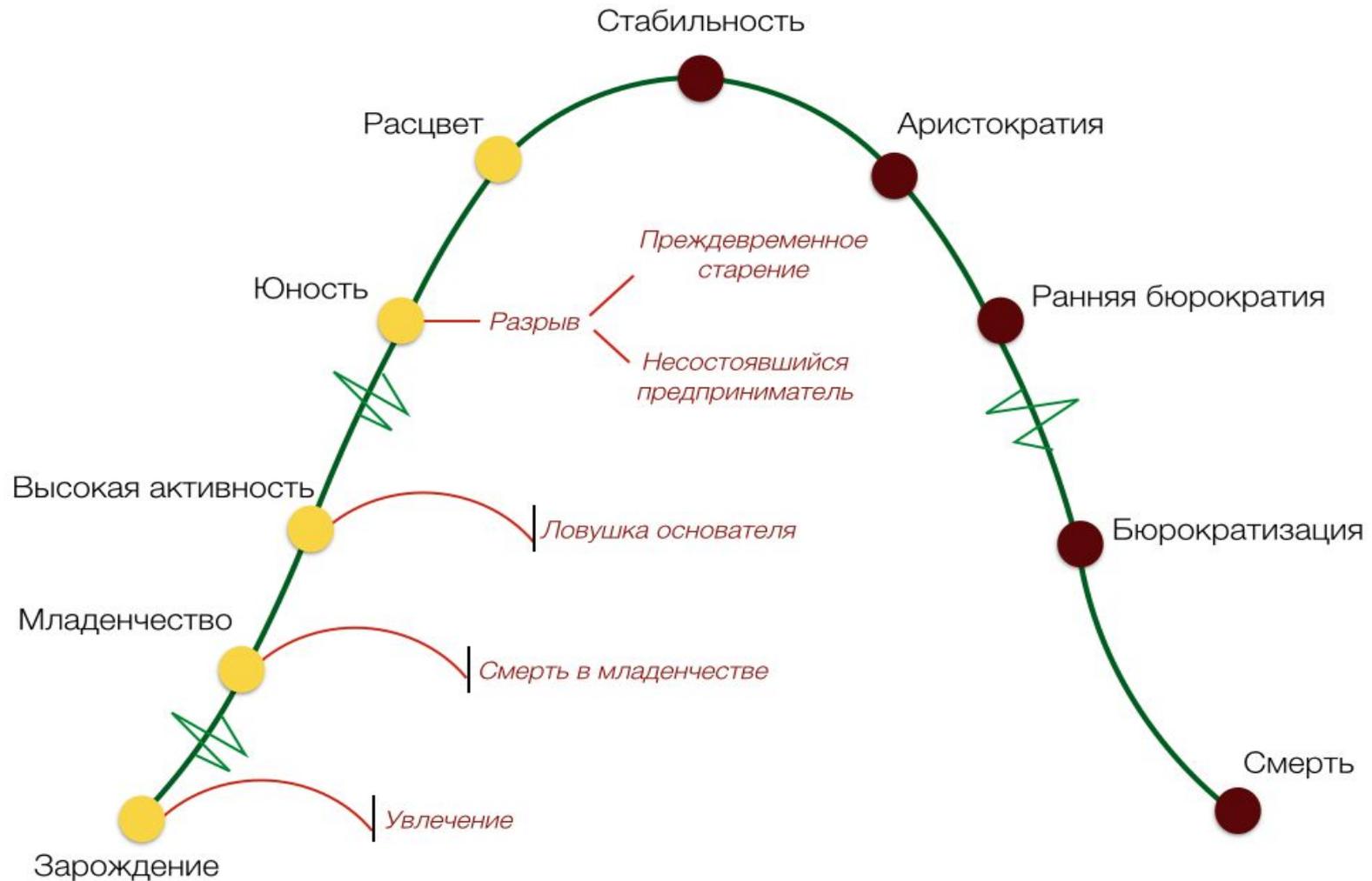
Одна из научных теорий Адизеса — теория жизненных циклов компаний — описана в его книге «Управление жизненным циклом корпорации».

Суть теории в том, что любая компания, как и любой живой организм, переживает разные стадии развития: рождение, детство, юность и т. д.

Компания переживает болезни роста и все те проблемы, с которыми сталкивается любой живой организм в период жизни.

Теория Адизеса — это своего рода эликсир вечной молодости для корпорации.

# Жизненный цикл



# Зарождение (Courtship)

Для того, чтобы компания прошла этап зарождения и перешла на стадию младенчества, требуется твердая **уверенность собственника** в своей **идее**.

Естественные проблемы и ошибки	Аномальные проблемы и ошибки
Избыточное волнение, страх и неуверенность	Полное отсутствие страха и низкая приверженность идее
Нечеткие задачи и смешение функций	Избыточное время на обдумывание деталей и затягивание времени
Проблемы в выборе приоритетов: изменить мир или зарабатывать деньги	Излишний акцент на зарабатывании денег

Чем скорее будет проведена оценка идеи, доработана идея до «готового» состояния и собраны все доказательства в пользу создания бизнеса, тем быстрее компания начнет развиваться.

Основатель должен на данном этапе развития организации вложить все свои усилия в **проработку** своей **идеи** и придать ей четкий вид, а затем принять смелое решение о **создании компании**.



# Младенчество (Infancy)

Естественные проблемы и ошибки	Аномальные проблемы и ошибки
Проблемы, связанные с первым опытом использования продукта или услуги конечными покупателями	Неспособность компании наладить обратную связь с потребителями и решить проблемы с продуктом
Трудности с выпуском готового продукта (нарушение сроков выпуска и сложности на этапах разработки готового продукта)	Постоянный перенос выпуска продукта по причине внесения мелких правок
Стремление получить дополнительные денежные ресурсы от продажи непрофильных товаров и услуг	Выпуск «сырого» продукта на рынок
Изменение первоначальной концепции продукта в процессе разработки	Неспособность привлечь людей с необходимым уровнем компетенции
Недостаток правил и процедур для эффективного управления	Чрезмерный контроль, который парализует работу
Частое совершение ошибок сотрудниками и руководителем компании	Отсутствие терпимости к ошибкам и повторение однотипных ошибок
Недостаток управленческих навыков и делегирования	Руководитель не слушает обратную связь и не идет на контакт
Быстрое принятие решений без изучения всех тонкостей вопроса приводит к новым проблемам	Медленное принятие решений и чрезмерный анализ ситуации
Отрицательный денежный поток	Непрогнозируемый и скачкообразный отрицательный денежный поток
Высокая нагрузка на работников компании	Нецелевое и неэффективное использование инвестиций ●7

# Младенчество (Infancy)

- Компании на ранней стадии развития требуют высокого внимания и сильной управленческой руки.
- Руководитель компании должен на своем примере **показывать вовлеченность** в работу и **нацеленность на результат**, выступать гарантом ясности, определенности и **устойчивости** для **наемного персонала**.



Компании на стадии младенчества больше всего необходим **рост продаж** (в том числе рост повторных продаж), которые могут стабилизировать денежный поток.

Все **усилия** должны быть **сосредоточены** на создании продуктов, улучшений, **работе с клиентами**.

# Младенчество (Infancy)

- Компании необходима жесткая **централизованная система принятия решения**, нет времени для децентрализации и поиска компромиссных решений. Компания в зачаточном состоянии может использовать аутсорсинг, как способ получения ценного персонала и решения ключевых задач.
- Когда продукт компания **укрепляется на рынке**, растет спрос и появляются **повторные продажи**, организация переходит в следующую стадию своего развития — в стадию высокой активности (стадия «Go-go» по Адизесу).

# Стадия высокой активности (Go-Go)

Естественные проблемы и ошибки	Аномальные проблемы и ошибки
Излишняя уверенность компании в успехе	Высокомерие от руководящих постов
Путаница в приоритетах, ответственности и функциях	Высокая приоритетность каждой задачи
Продажи приобретают более важный статус, чем прибыль	Преждевременный акцент на прибыльности
Недостаточный контроль за издержками, бюджетированием и анализом движения денежных средств	Отсутствие контроля за издержками, бюджетированием и анализом движения денежных средств
Низкая управленческая компетентность руководителя	Недостаток делегирования и дистанционное руководство
Несоответствие между количеством задач и объемом человеческих ресурсов	Отток ключевых людей компании
— ●	Слабый подбор, обучение и адаптация персонала

# Family Trap

- Часто семейные

1Каает В



- В такой ситуации основные должности в компании занимают члены одной семьи, но они очень часто не имеют нужного опыта и компетенций для решения задач в соответствии с приоритетами своей должности.

# Стадия высокой активности (Go-Go)

- **Гибкость** — самый важный элемент стратегии в управлении компанией на стадии высокой активности. Руководитель компании должен **определить** основные **приоритеты** работы и **отклонить** все **неприоритетные вопросы**.

Компании на стадии высокой активности нуждаются в **непрерывной реструктуризации**. Руководители должны постоянно пересматривать и обновлять организационную структуру, пересматривать функции и KPI сотрудников, следить за **качественной работой** внутренних процессов обмена информацией и контроля за движением денежных средств.



# Стадия высокой активности (Go-Go)

- **Делегирование** становится особо **важным навыком** в компании. Так как руководители не обладают нужным опытом в области делегирования функций рекомендуется начинать **делегирование** не одному человеку, а **группе людей**.
- Поощрение **коллективной работы** помогает укрепить корпоративный **дух** и **создать** сплоченную **команду** в компании.



Когда процесс делегирования проходит успешно, руководитель может постепенно переходить к процессу децентрализации управления (передача ответственности за принятие решений).

# Стадия юности (Adolescence)

- На стадии юности по Адизесу компания переживает свое второе рождение. Данный этап характеризуется децентрализацией власти, переходом от предпринимательства к профессиональному управлению и определением четкого фокуса компании. На стадии юности наиболее яркой проблемой становится рождение внутренних конфликтов в компании, которые (при отсутствии их решения) могут привести к преждевременному старению бизнеса или к потере авторитета руководства.
- На стадии юности культура управления компанией должна трансформироваться из абсолютной монархии в конституционную монархию. По факту должна произойти децентрализация власти, так как в компании уже существуют сотрудники, способные взять на себя решение отдельных вопросов. Но руководители бизнеса опасаются новых ошибок и проблем, которые может вызвать децентрализация управления по причине отсутствия правильных процессов в организации. Такой страх часто провоцирует создание дополнительных институтов управления.

# Стадия юности (Adolescence)

Естественные проблемы и ошибки	Аномальные проблемы и ошибки
Низкий корпоративный дух и моральный настрой сотрудников	Снижение уважения и доверия к руководству
Вражда между старыми и новыми сотрудниками	Уход ценных сотрудников из компании
Отсутствие целей и фокуса на прибыль	Невозможность контролировать прибыльность бизнеса
Рост прибыли при стагнации продаж	Рост прибыли при снижении продаж
Низкий уровень делегирования полномочий и децентрализации управления	Полное отсутствие делегирования полномочий и децентрализации управления
Периодическое (временное) замедление работы компании в результате смены целей	Отсутствие развития и «паралич» организации в результате смены стиля управления
Снижение фокуса и слабое управление ростом продаж	Снижение инвестиций в развитие бизнеса

# Стадия юности (Adolescence)

- Рост напряжения внутри компании и развитие внутреннего конфликта между старыми и новыми сотрудниками, между основателем и нанятым профессиональным руководителем компании, между сотрудниками и основателем может привести к одной из двух ситуаций:
  - **наемный руководитель увольняется и основатель бизнеса снова «берет штурвал в свои руки»**
  - **наемный руководитель получает избыточную власть и через Совет директоров исключает основателя из бизнеса**
- В первом случае компания рискует вернуться на предыдущую стадию своего развития и в результате прийти к провалу. Во втором случае компания с большой вероятностью перестанет развиваться, начнется стагнация продаж и наступит этап преждевременного старения бизнеса.

# Стадия расцвета бизнеса (Prime)

- Этап расцвета представляет собой золотой век для бизнеса. Компания занимает оптимальное положение на кривой жизненного цикла и достигает определенного баланса между гибкостью и жестким контролем в управлении. У компании установлены четкие цели, каждый отдел имеет четкие приоритеты и все сотрудники последовательно, упорно и четко выполняют свои задачи. В компании приведены в соответствие миссия, стратегия, структура, процессы управления информацией, распределение ресурсов и система вознаграждений. Компания работает отлажено, как единый механизм.

# Стадия расцвета бизнеса (Prime)

- Самая большая проблема любого бизнеса на стадии расцвета — возникновение желания сохранить все как есть. «Итак все работает хорошо», «У нас хороший продукт и хорошая доля рынка, нам не нужно выдумывать что-то новое», «Не стоит рисковать и экспериментировать» — наиболее часто встречающиеся высказывания руководства при достижении расцвета бизнеса. Но это является самой большой ошибкой. Компания, даже достигнув пика своего развития, ежедневно должна прилагать усилия, которые замедлят устаревание технологий и продлят «золотой век». Рынок и конкуренты всегда идут вперед, постоянно развиваются и разрабатывают новые способы оптимизации затрат, выпускают более совершенные продукты, внедряют более совершенные процессы и приемы ведения бизнеса.

# Стадия расцвета бизнеса (Prime)

- Вторая важная проблема бизнеса на этапе расцвета — нехватка персонала с необходимым уровнем компетенций и навыков. Часто в такой ситуации компании начинают выращивать кадры внутри организации, но на это уходит время.
- Как только компания начинает «стоять на месте» и перестает делать какие-либо усилия к освоению новых источников роста, она начинает стареть. В начальный период старения руководство компании может не замечать упадок, так как этот процесс достаточно плавный и может очень растянуться во времени. Продажи и рентабельность компании еще долго имеют положительную динамику, но темпы роста замедляются, переходя постепенно в стагнацию.

# Стадии стареющей компании по Адизесу

- **Стадия стабильности бизнеса (Stable)**
- Этап стабильности бизнеса — это первый шаг к старению компании. На этапе стабильности продажи уже не растут, но еще и не начинают снижаться, и компания чувствует себя уверенно и спокойно. Руководство компании умиротворенно следит за успехами бизнеса и полностью перестает следить за изменяющимися потребности клиентов. Компания практически утрачивает связь с внешним миром и перестает прислушиваться к рекомендациям и тенденциям внешнего рынка. Часто стареющей компанией является достаточно крупная организация, которая теряет гибкость и начинает медленно отвечать рыночным изменениям.
- В компании начинают преобладать краткосрочные цели и задачи. Долгосрочные проекты останавливаются, инвестиции в исследования и разработку сокращаются.

# Стадии стареющей компании по Адизесу

- **Аристократия (Aristocracy)**
- Если компания на этапе стабильности перестает инвестировать в новые источники роста и перестает реагировать на рыночные изменения, бизнес переходит на стадию развития аристократии. Аристократия характеризуется интенсивным развитием «тяжелого» и массивного административного аппарата. Поэтому даже в случае приобретения новых бизнес-единиц для роста продаж, сформировавшийся административный аппарат головной компании подавляет весь возможный потенциал.
- Бизнес на стадии развития аристократии начинает улучшать головной офис и создавать избыточно комфортные условия работы для управленческого персонала. Руководство компании все больше отдаляется от понимания целевого рынка, начинает осознавать тенденцию снижения продаж, но не стремится докладывать об этом акционерам и учредителям компании. Вся информация преподносится в положительном ключе и компания до последнего момента отказывается признавать потерю своей власти и доли в отрасли.

# Стадии стареющей компании по Адизесу

- **Ранняя бюрократия (Early Bureaucracy)**
- Восьмой этап модели жизненного цикла Адизеса неоднократно менял свое название и длительное время назывался «Salem City». На данном этапе снижение эффективности бизнеса и отсутствие роста продаж становятся очевидными для учредителей (или акционеров). Начинается активный поиск ответственных за падение продаж и прибыли. Конечно, как в любой бюрократизированной структуре, все начинают обвинять друг друга. Данный процесс заканчивается увольнением части управленческого персонала, что отвлекает внимание компании от необходимости решения текущих задач и рыночных проблем.

# Стадии стареющей

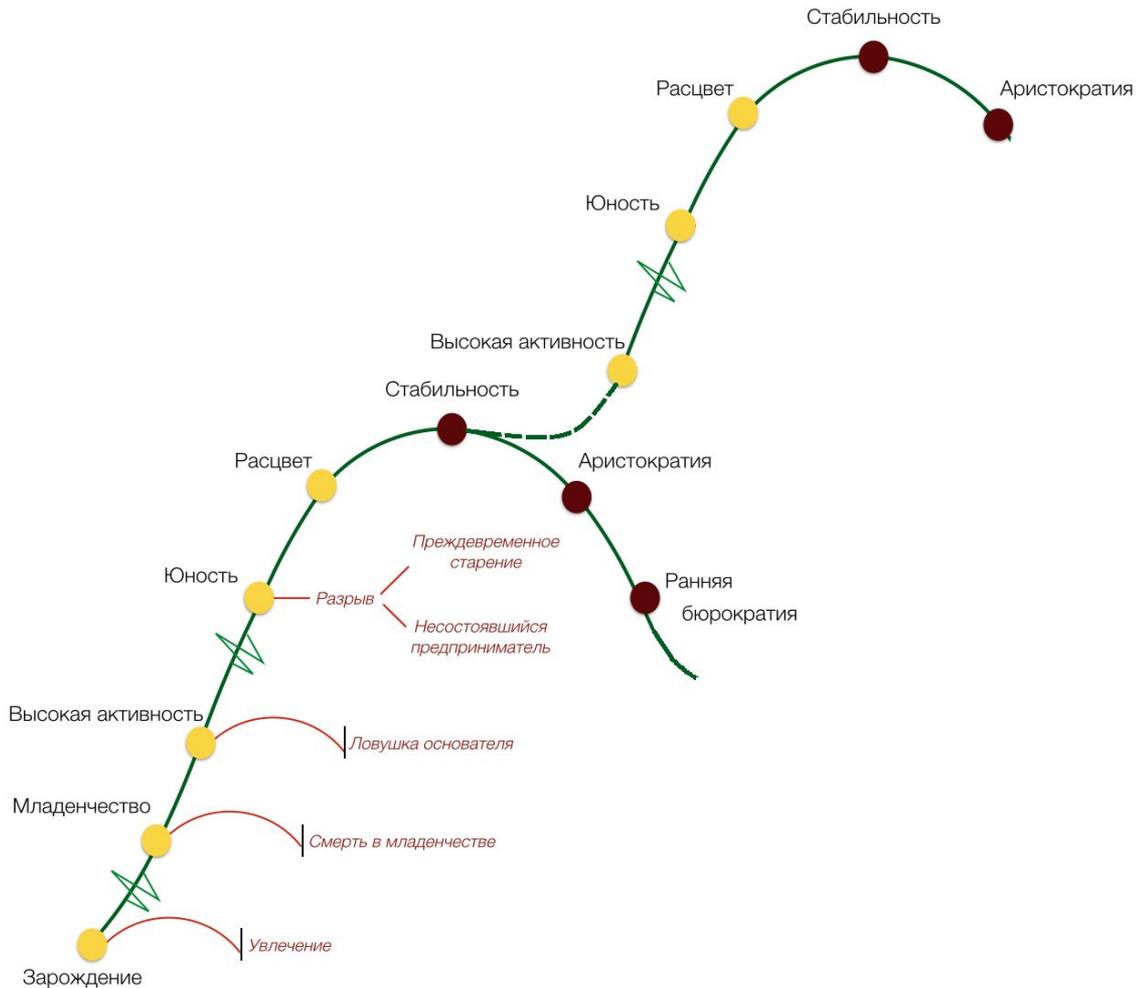
## компании по Адизесу

- **Бюрократизация (Bureaucrasy)**
- Если компания не начинает активную реорганизацию бизнеса после прохождения этапа ранней бюрократии и проведения чистки управленческого персонала, бизнес переходит в стадию бюрократизации. Хаос и неопределенность, возникшие на этапе ранней бюрократии, приводят к необходимости разработки более жестких правил и норм контроля для мониторинга ситуации и принятия решения. Новые нормы и формат работы снижают корпоративный дух, приводят к появлению дополнительных контролирующих подразделений. Затраты бизнеса на контроль растут, а мобильность и способность реагировать на изменения рынка значительно снижаются. Компания приобретает определенную инерцию, которую невозможно преодолеть или изменить.
- Бюрократизированный бизнес держится на плаву исключительно благодаря субсидированию из внешних источников, сам по себе он абсолютно неэффективен. При потере субсидирования компания может начать реорганизацию, сократить размер и оптимизировать внутренние процессы, либо закончить свою деятельность на рынке.

# Стадии стареющей компании по Адизесу

- **Смерть компании (Death)**
- Завершение работы организации на рынке — длительный процесс, характеризующийся медленным выводом инвестиций.

# Что дальше?



эале –  
конечное  
упатательное  
итие