

РАЗДЕЛЕНИЕ ФУНКЦИЙ МЕНЕДЖЕРА И СОБСТВЕННИКА

***Панель 1. Собственник и наемный
менеджер***

**“Тот, кто игнорирует уроки
истории, непременно их
повторяет”**

.....один очень мудрый человек

Российские собственники и менеджеры: 1986 – по н.в. (частный взгляд)

	Экономика/Политика/ Бизнес	Иностранные Компании	Собственники и Менеджеры
Конец 80-х – Начало 90-х	<p>Политический хаос; судорожная экономика – масса изменений, еще больше ошибок;</p> <p>Перестройка закончилась крахом коммунистической идеи и СССР как государства;</p> <p>Россия вступила на путь формирования рыночной экономики: приватизация бывшей госсобственности происходит на фоне сохранения крупных секторов промышленности в руках государства; образуется большое количество новых компаний</p>	<p>Лишь горстка иностранных компаний пошла на риск развития бизнеса в России – стремительно развивались экспортные операции, что повлекло значительные операционные проблемы.</p>	<p>Советские руководители вступают на путь формирования менеджерских навыков в рыночной экономике – результат неоднозначный</p> <p>Успех сопутствовал тем, кто был быстрым в принятии решений и в действиях, предприимчивым, готовым идти на риск, обладал необходимыми связями в органах власти, ориентировался на краткую перспективу, использовал любую возможность, проявлял гибкость в подходах, был агрессивным;</p> <p>Поведенческие клише: игроки в покер и шахматы</p>

Российские собственники и менеджеры: 1986 – по н.в. (продолжение)

	Экономика/Политика/ Бизнес	Иностранные Компании	Собственники и Менеджеры
1995-1998 До кризиса	<p>Сохранение политического хаоса на фоне экономического бума / Атмосфера Дикого Запада и вседозволенности;</p> <p>Сделка «Акции взамен кредитов» и быстрая концентрация крупных промышленных активов в руках нескольких человек;</p> <p>Низкая конкуренция</p>	<p>Существенное увеличение количества компаний, готовых к инвестициям в Россию;</p> <p>Те компании, которые успели прийти до кризиса, нанимали молодых менеджеров, внедряли практику обучения персонала и стали причиной бума бизнес-образования в России</p> <p>Диплом МБА = билет в рай</p>	<p>Минимальное количество менеджеров с западным опытом работы</p> <p>Управленческие команды и Советы Директоров формируются на основе личного доверия</p>

Российские собственники и менеджеры: 1986 – по н.в. (продолжение)

	Экономика/Политика/ Бизнес	Иностранные Компании	Собственники и Менеджеры
Кризис / Пост-кризисное время	Политика становится еще более хаотичной и непредсказуемой; Экономика в ступоре	Для большинства компаний последствия катастрофические; остались лишь наиболее храбрые и приверженные российскому рынку	Катастрофа для многих собственников; огромные возможности для других; целью стало выживание, времени на вопросы управления практически не было
2001 – по н.в.	<p>Политическая стабильность; экономический бум; рост внешних инвестиций / возвращение капиталов;</p> <p>Формируются зрелые рынки; рост местной и международной конкуренции;</p> <p>Одним из результатов реформ стала необходимость более эффективного использования финансовых и человеческих ресурсов</p>	<p>Поток инвестиций снова увеличивается, возвращается уверенность в будущее российского рынка;</p> <p>Компании отходят от продаж и активно рассматривают возможность местного производства</p>	<p>Собственники впервые сталкиваются с проблемой управления выросшими компаниями в условиях быстро-растущего рынка;</p> <p>Собственников «на всё» уже не хватает, растет потребность в наемных менеджерах, которым можно было бы доверить бизнес, и которые бы смогли его удержать и развивать в условиях высокой конкуренции – абсолютно новая постановка вопроса!</p> <p>Огромная потребность в профессиональных менеджерах</p>

Испанская Перестройка

Вначале существовало 3 типа компаний:

- Государство владело большинством предприятий тяжелой промышленности, инфраструктуры и транспорта, а также компаниями в сфере коммунальных услуг
- Предприятия легкой и потребительской промышленности были в руках предпринимателей, у которых была хорошо развита интуиция, но не менеджерские навыки (как правило, самородки, которые оказались в нужном месте в нужное время)
- Иностранные компании присутствовали в ограниченном количестве; не доминировали в своих секторах экономики

Испанские собственники и менеджеры

	Государственные компании	Частные испанские компании	Иностранные компании
При Франко	<p>Активный рост: Государство взяло на себя управление низкоэффективными и убыточными компаниями в т.н. «стратегических» секторах;</p> <p>Раздутый и низкоэффективный менеджмент; активно развит фаворитизм (на пост руководителя часто назначались политики и военные)</p>	<p>Владельцы: фонтан идей, быстрая реакция, хорошие связи, предприимчивость, построили крупные компании, окружены узким кругом доверенных лиц, имели ограниченное бизнес-образование; эксперты по работе на серых и черных рынках с избыточным количеством законов при слабом контроле за их исполнением;</p> <p>Незначительная конкуренция со стороны иностранных компаний</p>	<p>Сравнительно слабая активность (в основном, европейские компании пришедшие перед Гражданской войной)</p>
Сразу после Франко (конец 70-х – начало 80-х)	<p>Убытки росли т.к. целые сектора экономики (судоостроение, угледобывающая и сталелитейная отрасли) не могли конкурировать ни на местном, ни на международном рынках</p>	<p>В условиях чередования роста и спада экономики эта группа испанских компаний использовала имеющиеся возможности, но с трудом могла конкурировать с международными игроками;</p> <p>Чрезмерная самоуверенность приводила к недооценке трудностей конкурентной борьбы в условиях развивающейся рыночной экономики</p>	<p>Международные компании заинтересовались Испанией как развивающимся рынком, но ставили под сомнение вопрос политической стабильности;</p> <p>Эти компании начинают обучать испанских менеджеров, которые в свою очередь ощущают потребность в качественном бизнес-образовании и изучении иностранных языков</p>

Испанские собственники и менеджеры (продолжение)

	Государственные компании	Частные испанские компании	Иностранные компании
<p>Период Филипе Гонзалеса 1982 - 1996</p>	<p>Государство попыталось реструктурировать целые сектора и спасти убыточные производства;</p> <p>В большом количестве были наняты не обладающие опытом практической работы, но амбициозные выпускники школ МБА – отрицательный результат</p>	<p>В большом количестве нанимали выпускников школ МБА и менеджеров международных компаний</p> <p>Отсутствие понимания между собственником и менеджером, огромный разрыв между ожиданиями и достигнутыми результатами – отрицательный первый результат</p>	<p>Значительные инвестиции; значительный рост бизнес-образования для сотрудников; нанято и обучено большое количество менеджеров;</p> <p>Привлечение консультантов по поиску персонала высшего звена привело к найму успешных менеджеров</p>
<p>Вступление в ЕЭС / период Аснара 1996 - по н.в.</p>	<p>Приватизация / Распродажа объектов госсобственности / иностранные инвесторы допущены в ранее закрытые для них сектора</p>	<p>Окончательная схватка за выживание «старых» компаний, которые не провели модернизацию; появление «новых» предпринимателей, современных и способных «думать глобально, действовать локально»</p>	<p>Значительный рост компаний после присоединения к ЕЭС – стремительное развитие индустрии executive search в условиях значительного превышения спроса над предложением; лучшие менеджеры хотят работать на иностранные компании</p>

Испанские собственники и менеджеры (продолжение)

	Наемные менеджеры
При Франко	Очень малое количество; в основном те, кто работал на иностранные компании; знание иностранных языков встречается исключительно редко
Сразу после Франко (конец 70-х – начало 80-х)	Зарождение индустрии Executive Search в Испании; Государственные компании пытаются нанимать менеджеров из международных компаний. Владельцы частных компаний активно нанимают выпускников МБА, большинство из которых не справляется с порученными задачами; Иностранные компании продолжают программы обучения, нанимают лучших менеджеров
Период Филипе Гонзалеса 1982 – 1996	Государство и частный сектор признали, что профессиональные консультанты executive search могут минимизировать риски при найме менеджеров. Акцент на молодежь. С трудом, но все же закрепляется понимание необходимости делегирования полномочий для обеспечения выживания компании.
Вступление в ЕЭС / период Аснара - по н.в.	Фактически сформировался класс профессиональных менеджеров, который стал основным двигателем современной экономики – практически все ключевые позиции заполняются с привлечением консультантов executive search

Испанские собственники и менеджеры: результаты

Спустя 25 лет после начала изменений	Государственные компании	Частные испанские компании	Иностранные компании
<p>Конец 90-х – по н.в.</p>	<p>Большинство прекратило существование; лишь несколько отсталых предприятий продолжают работать за счет государственной поддержки</p>	<p>«Старые» компании исчезли!</p> <ul style="list-style-type: none"> - Revilla (мясная промышленность) - Puig (косметика) - Hermanos Pascal (продукты питания) - Lab. Abello (фармацевтика) - Camp (моющие средства) <p>«Новые» компании создаются или перерождаются из «старых»:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Zara (одежда - розничная торговля) - Telefonica (телекоммуникации) - Roca (сантехника) - Porcelanosa (керамическая плитка) - Iberdrola/Union Fenosa (электроэнергетика) 	<p>Доминируют практически во всех секторах, включая тяжелую промышленность</p>

Испанские собственники и менеджеры: уроки

Зачем делегировать власть в компании?

- На определенном этапе развития компании навыки и опыт собственника исчерпывают себя и компания не способна перейти на новый этап своего развития.
- Если посмотреть на государственные или частные компании, которые существовали 100 лет назад, большинство прекратило свое существование!
- Почему? Очень часто ответ заключается в неспособности владельцев:
 - определить когда и как перейти к новой и более подходящей для себя роли
 - построить сильную команду менеджеров высшего звена и делегировать право управлять бизнесом на практике

Важно помнить, что процесс этот весьма болезненный, длительный и рискованный!

Другими словами ...

КУЛЬТУРА

Очень сильная

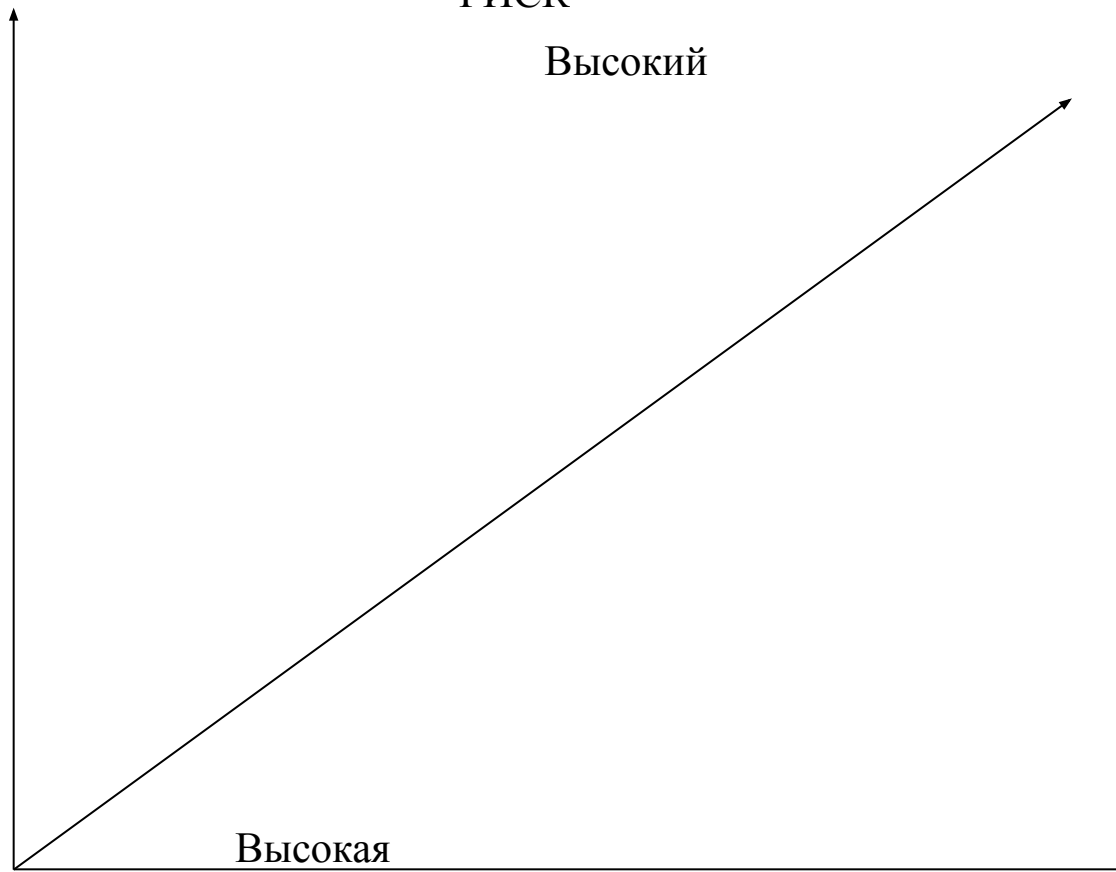
Владелец – доминанта

РИСК

Высокий

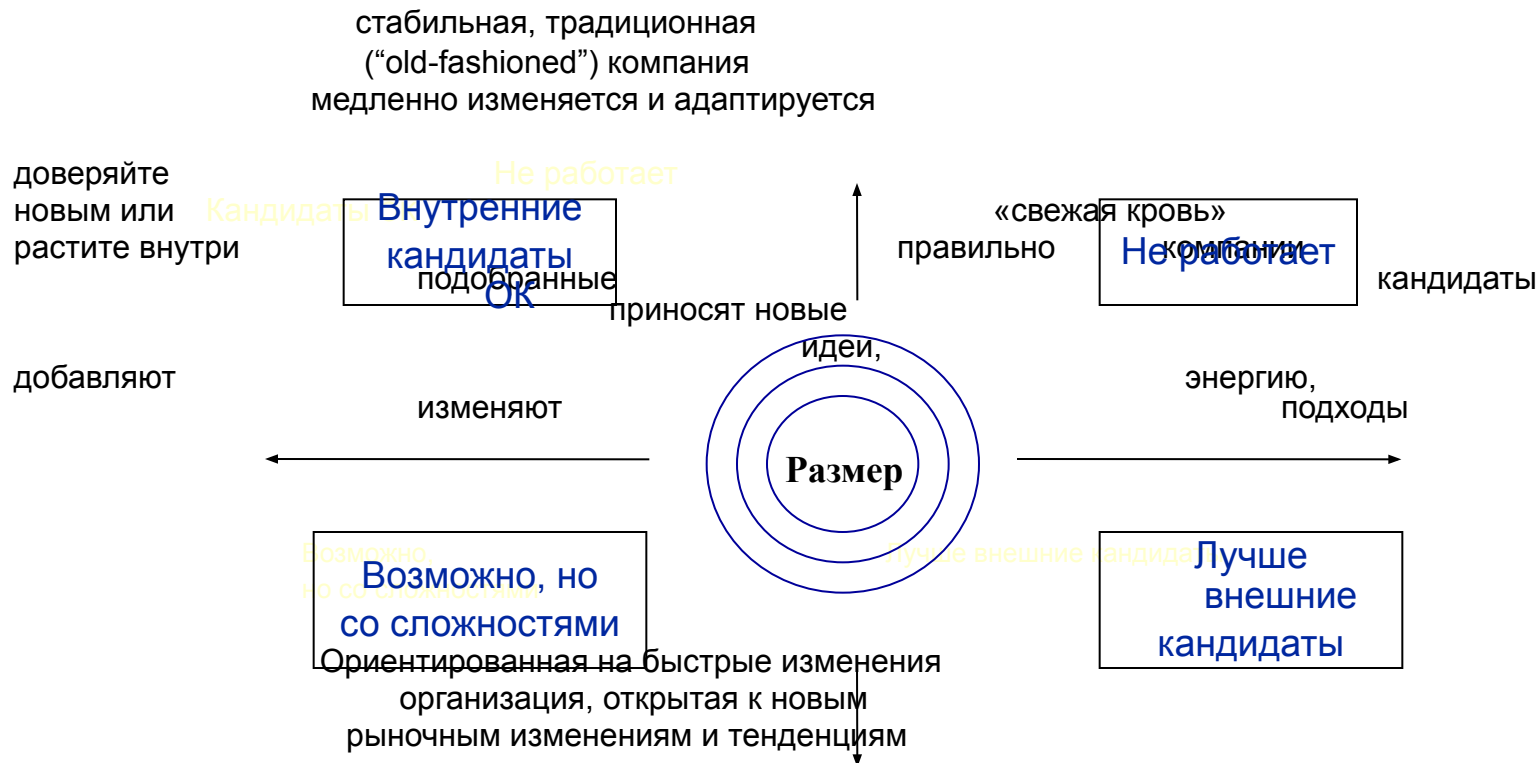
БОЛЕЗНЕННОСТЬ

Высокая



Как минимизировать риски привлечения наемного менеджера?

Кто лучше: кандидат внутренний или внешний?



**“Тот, кто игнорирует уроки
истории, непременно их
повторяет”**

.....один очень мудрый человек
