

ПЯТЬ ПРИНЦИПОВ БИЗНЕСА, КОТОРЫЕ ДОЛЖЕН ЗНАТЬ КАЖДЫЙ МЕНЕДЖЕР

*Том Гордман (Tom Gordman),
старший преподаватель бизнес-школы
Леонарда Н. Штерна при университете Нью-Йорка*

Следующие пять понятий являются причинами существования бизнеса и основаниями для его потребности в менеджерах:

- Ценность для клиентов
- Организация
- Конкурентное преимущество
- Контроль
- Прибыльность

Рассмотрим подробно каждый из этих принципов.

Ценность: за что клиент платит

Бизнес существует для того, чтобы создавать ценности различного рода. Он использует сырье и трудовые ресурсы и увеличивает их ценность в каком-либо направлении, трансформируя их в товары или услуги, которые впоследствии будут приобретены клиентами. Ценность - это то, за что платят заказчики.

Например, McDonald's создает покупательскую ценность, создавая места, где люди могут недорого поесть, находясь вдали от дома. Компания строит рестораны, нанимает поваров и людей для обслуживания посетителей, закупает мясо и готовит пищу. Клиенты ценят удобное расположение (не нужно идти домой, чтобы поесть) и вкус пищи (большинству людей нравятся гамбургеры, куриные блюда, безалкогольные напитки и обжаренный картофель).

Любой бизнес и те, кто им управляет, должны создавать ценность для покупателей. Это может быть осуществлено почти что бесчисленным количеством способов, поскольку людские желания не имеют предела. Но один бизнес не в состоянии обслуживать желания без предела. Вместо этого он должен создавать определенный вид полезности определенным способом. Другими словами, менеджмент должен определять, что бизнес будет делать, и соответственным образом его организовывать.

Давайте будем организованными

В любой организации должна быть хорошая организация! Она должна иметь цели и ресурсы (кадровые, материальные и финансовые), чтобы достичь этих целей. В организации должно отслеживаться выполнение всех проектов и полученные результаты. Каждый отдел должен выполнять свои функции должным образом. Перед каждым работником должны быть поставлены задачи, служащие целям организации.

Менеджмент отвечает за организованность компании. Это главным образом требует выполнения работы другими людьми - наемными служащими. Однако такие ресурсы бизнеса, как оборудование, площадь помещений и денежные средства, также требуют организационного подхода.

Создать организацию можно посредством *структуры*. Общая схема структуры может быть отражена в уставе компании. Но возможны и другие структуры для создания организации. Например, при помощи финансовой структуры компания организует свои денежные потоки. Менеджеры по продажам могут быть сгруппированы в команды по географическому признаку, по виду товара или по обоим этим факторам сразу.

Компании добиваются организации разными средствами. Некоторые предпочитают жестко структурированный, почти военный подход со строгой иерархией, четко определенными обязанностями и официальным протоколом. В других компаниях применяют более неформальный подход, дающий людям большую свободу действий и создающий менее структурированную среду.

Сама природа бизнеса может определять, насколько жесткая структура нужна компании. Например, небольшие фирмы (с численностью менее 50 человек) чаще менее структурированы, чем крупные. Компании в тяжелой промышленности обычно обладают более четкой структурой, чем те, чья деятельность простирается на креативные поля деятельности, такие как реклама и развлечения.

Независимо от степени строгости организации компании менеджеры отвечают за ее хорошую организацию. Даже очень структурированная компания станет дезорганизованной, если ее менеджмент не будет выполнять своих задач надлежащим образом. И даже компания с очень свободной структурой будет организована, если ее менеджеры выполняют свою работу.

Конкурентное преимущество: венок победителя

Чтобы добиться успеха на своем рынке, компания должна делать что-то лучшее, чем у других игроков. Производство этого лучшего и создает конкурентное преимущество. Это "что-то" может быть только одним аспектом продукта или услуги, пока покупатели высоко ценят этот аспект. Например, компания может добиться конкурентного преимущества, предлагая самый широкий ассортимент товаров. Или супернизкие цены. Или высокое качество. Или отличный сервис. Но нельзя добиться всего этого сразу.

Менеджеры принимают решение, на основе чего компания будет конкурировать на рынке, и они должны совершенно четко представлять себе этот фактор. Например, несмотря на рекламные утверждения, ни одна компания не может в действительности обеспечить высочайшее качество и самые низкие цены одновременно, по крайней мере на продолжительный период (можно предложить высочайшее качество в определенной ценовой категории, но никак не самую низкую цену на рынке).

Так что менеджмент должен решить: конкурировать компании в цене или в качестве. Или в сервисе. Или в удобстве местонахождения. После чего нужно управлять компанией так, чтобы она конкурировала на основе выбранного фактора, представляя свое конкурентное преимущество покупателям.

Я хочу этим сказать, что компания должна последовательно представлять свое преимущество клиентам. Магазины сниженных цен некого Джона не могут претендовать на то, чтобы быть такими, как Bergdorf Goodman. Конкурентными факторами Bergdorf Goodman являются качество и уровень обслуживания, и это привлекает к нему покупателей, озабоченных именно этими факторами, а не ценой. Если Джон выложит на прилавки дизайнерскую одежду или авторучки по цене 400 долларов, его покупатели будут долго смеяться. Если Bergdorf станет предлагать одежду неизвестно чьей марки или ручки Bic, его клиенты отвернутся от него.

Те, кто может позволить себе покупать товар высокого качества, купят его у соответствующей компании; те же, кому нужны низкие цены, выберут себе компанию с низкими ценами. Покупатели могут в этом разобраться. А менеджеры - не всегда.

Контроль - это то, чего вы никогда не должны терять

После того как управленческое звено решит, каким образом компания будет создавать полезность для покупателя, организовывать бизнес и укреплять конкурентное преимущество, оно должно взять под контроль свою фирму. Это вовсе не подразумевает под собой управление железной рукой (хотя некоторые менеджеры как раз так и полагают). Скорее, это значит, что каждый должен быть осведомлен о целях компании и получать задания, которые продвинут компанию к этим целям.

Контроль дает уверенность, что хороший менеджер находится в курсе событий в любое время. Контроль базируется главным образом на информации. Например, каждой компании нужен финансовый контроль. У каждого менеджера есть бюджет, так что они могут контролировать расходы своих отделов. Они регулярно получают информацию о том, сколько средств потрачено их отделом и на что были потрачены эти средства. Финансовый контроль нужен для того, чтобы быть уверенными, что компания тратит столько средств, сколько действительно нужно, ни больше, ни меньше, чем нужно для целей, поставленных перед бизнесом.

Бизнес состоит из многих процессов, так что, возможно, вы уже слышали о процессе контроля. Процессы производства, рекрутинга и закупок требуют контроля. В данном случае контроль дает уверенность, что поддерживается качество продукта, что на работу берут нужных людей на нужные позиции в нужное время и что нужные материалы закупаются по приемлемой цене.

Контроль и информация, сопутствующая ему, дает менеджерам возможность управлять предприятием.

Прибыльность: у вас она должна быть

Бизнес существует, чтобы делать деньги. Деньги, зарабатываемые в процессе бизнеса, могут быть подсчитаны несколькими способами. Но независимо от того, как они будут подсчитаны, бизнес должен делать деньги - извлекать прибыль со своих операций.

Если в течение некоторого периода времени бизнес получает больше денег от своей деятельности, чем тратит на ее осуществление, говорят, что он получает прибыль за этот период. Если нет, он терпит убытки. Компания не может терпеть убытки долгое время, в противном случае она становится банкротом.

Самой главной целью менеджмента является получение денег для владельцев бизнеса. Вне зависимости от того, насколько хорошо менеджеры справляются с чем-то еще, если они теряют потенциальную прибыль, они быстро прощаются со своей работой. Чем бы еще бизнес ни занимался, его главной целью является прибыльность.

Помните про "большую пятерку"

Запомните пять основных идей, подводящих итог этой статье. Представляйте их как "большую пятерку", поскольку они лежат в основе всего, что делает менеджер. У всех направлений деятельности менеджера есть одна общая цель: воплотить эти идеи для компании и ее клиентов. Чтобы сделать это, менеджер должен:

- Помогать компании создавать покупательскую ценность
- Поддерживать организацию компании

- Содействовать компании в достижении конкурентных преимуществ на рынке
- Осуществлять контроль над бизнесом и его отдельными операциями
- Обеспечивать прибыльную деятельность компании

Как вам, наверное, известно, менеджеры обладают разными способностями к управлению. Наиболее успешные менеджеры способны работать как минимум в нескольких направлениях из вышеперечисленных. Немногие менеджеры, которых можно назвать великими, могут выполнять все это должным образом. Им это удастся при помощи знаний, умения и специальных инструментов.

Резюме

- Менеджеры должны контролировать соблюдение "большой пятерки" принципов бизнеса: польза для клиентов, организация, конкурентное преимущество, контроль и прибыльность.
- Любой бизнес и его менеджеры должны создавать особую ценность для клиентов.
- Менеджмент отвечает за организацию компании.
- Менеджеры решают, за счет чего компания будет конкурировать на рынке.
- Управленческое звено отвечает за осуществление контроля. Менеджеры обязаны знать цели компании и распределять поручения таким образом, чтобы каждый делал свой вклад в достижение этих целей.
- Самая главная цель менеджмента - делать деньги для владельцев бизнеса.