

О мифах игры в "дочки-матери"

Татьяна Андреева, руководитель отдела консультирования по организационному развитию, Исследовательско-консультационная фирма "АЛТ", аспирант факультета менеджмента СПбГУ

Статья подготовлена на базе тезисов выступления на 9-й ежегодной конференции "Управление в России: к новой бизнес-модели" (Санкт-Петербург, 27-28 ноября 2003 года).

Играют все...

Сегодня многие компании решают для себя такие задачи, как выделение непрофильных активов, создание новых бизнесов на базе существующих производственных мощностей, реструктуризация... Хотя задачи эти, несомненно, различаются, их объединяет то, что в рамках их решения руководству приходится сталкиваться с вопросом обособления некоторых производственных мощностей и создания на их основе нового, относительно самостоятельного подразделения. Назовем его условно "дочкой", хотя это может быть как юридически самостоятельное образование, так и хозрасчетное подразделение в рамках компании, например, бизнес-единица.

Во всех этих ситуациях возникает сложный вопрос: как построить взаимоотношения между "матерью" и "дочкой"? Как обеспечить достаточный контроль за выполнением поставленных перед "дочкой" задач и правильным использованием выделенных "дочке" ресурсов, не ущемив при этом саму идею самостоятельности? Сложность этого вопроса состоит в том, что на него нет универсального ответа, и оптимальность решения определяется конкретной ситуацией.

Обычно для принятия решения о выделении подразделения и форме этого выделения изучаются следующие вопросы:

- Можно ли загрузить "дочку" сторонними заказами?
- Возможно ли найти альтернативных "дочке" поставщиков для "матери"?
- Какой объем дополнительной нагрузки необходим "дочке" для достижения точки безубыточности?
- Как устроены за рубежом компании - аналоги потенциальной "дочки"?
- Каков опыт выделения подобных производств российскими компаниями?
- Как технологически связаны различные подразделения, затрагиваемые выделением?

Сложности игры

Однако анализ, проведенный по этим вопросам, не позволяет предложить однозначное решение о том, как должно быть построено взаимодействие в конкретной ситуации, например:

- Кто отвечает за маркетинг, планирование производства, планы развития, инвестиции?
- Какие решения "дочка" может принимать самостоятельно?
- Как "мать" будет и сможет контролировать "дочку"?
- Как формируется цена услуг "дочки" "матери" и обратно?
- Где остается прибыль?

Решение этих вопросов достигается путем согласования между руководством "матери" и лидерами, которые будут возглавлять "дочку". Чтобы провести эффективные переговоры и избежать конфликтов, важно понимать, из каких предпосылок исходит вторая сторона. Естественно, и "мать", и "дочь" имеют собственные представления о том, как должны строиться эти взаимоотношения. И именно здесь таится главный подводный камень "игры в дочки-матери" - потому что ряд этих представлений кажется каждой из сторон настолько естественными и единственно возможными, что им нередко и не приходит в головы их обсуждать. Но что еще опаснее, эти представления порою представляют из себя мифы, имеющие мало общего с реальностью. В результате ряд аспектов взаимодействия, причем именно тех, по которым у "матери" и



Татьяна Андреева
руководитель направления
консультирования по
организационному развитию ИКФ
"АЛТ"
E-mail: andreeva@altrc.ru

[Задать вопрос](#)

"дочки" мнения принципиально расходятся, остается вне обсуждения. Рано или поздно это приводит к конфликтам "в семье".

Рассмотрим несколько подобных мифов, которые потенциально могут привести к серьезным конфликтам в процессе выделения.

Миф 1: "о монополии".

Нередко сотрудники "дочки" считают, что они являются монопольным поставщиком услуг для материнской организации, и ее заказы "никуда не денутся". Для "дочки" это означает, что обслуживать эти заказы можно в том порядке, в каком ей удобно. "Мать" же, обычно, придерживается противоположного мнения: о том, что она сама - наиболее важный заказчик для "дочки", и поэтому последняя всегда будет отдавать приоритет заказам "матери".

На самом деле, все может быть иначе. Как показывает опыт российских предприятий, "мать" способна в течение года - полутора найти себе альтернативных поставщиков, по крайней мере, на часть номенклатуры, поставляемой "дочкой". С другой стороны, если "дочка" найдет какой-то сторонний рынок, более перспективный, чем работа с "матерью", то она переключится на него, и будет права, если ее ключевой задачей является прибыльность и долгосрочное развитие собственного бизнеса.

Миф 2: "о роли сторонних рынков".

Типична ситуация, в которой "дочка" относится к сторонним рынкам с большим энтузиазмом, считая, что именно в них кроется потенциал ее развития. "Мать" же склонна расценивать сторонние рынки только как способ эффективнее загрузить оборудование "дочки" и тем самым снизить цены на ее продукцию, поставляемую "матери".

В реальности все зависит от специфики ресурсов и компетенций, которыми обладает "дочка", и от задач, которые перед ней ставятся. Например, ресурсы "дочки" могут быть настолько специфичны и привязаны к материнской компании, что ее успешное развитие на сторонних рынках в том виде, как она есть, будет очень ограничено. Но может быть и обратная ситуация, когда некоторые из сторонних рынков гораздо интереснее и выгоднее, чем работа с "матерью".

Миф 3: "о цене для материнской компании"

Обычно "дочка" считает, что цена на ее услуги для "матери" должна формироваться таким образом, чтобы "дочка" могла выйти на окупаемость. В этом случае "дочка" сможет заработать прибыль на сторонних рынках за счет предложения конкурентоспособной цены сторонним заказчикам. "Мать" же логично полагает, что за счет работы со сторонними заказами "дочка" сможет снижать для нее цены.

На самом деле требование "матери" снизить цену по сравнению с текущей вполне обоснованно, т.к. обычно одной из ключевых причин выделения "дочки" и является надежда на снижение цен на ее услуги - что может быть достигнуто за счет оптимизации работы в "дочке" или выхода на альтернативных "дочке" поставщиков. Более того, предложение цены сторонним заказчикам на уровне переменных издержек, о чем часто мечтают "дочки", не отражает реальную конкурентоспособность компании, и не может длиться долго. Например, как уже упоминалось, в поисках снижения собственной себестоимости, "мать" будет искать альтернативных поставщиков.

С другой стороны, первое время после выделения "дочка", скорее всего, не будет достаточно конкурентоспособна на сторонних рынках, особенно если она не может предложить готовый продукт. Поэтому часто "матери" необходимо дать "дочери" некую фору, например, требовать не моментального, а постепенного снижения цены.

Миф 4: "об источнике инвестиций".

Чаще всего "дочка" уверена, что "мать" даст ей денег на инвестиции в развитие на новых рынках. "Мать" же, наоборот, бывает уверена, что "дочка" сама сможет заработать на инвестиции в развитие на новых рынках, если она этого захочет и будет эффективно работать.

В реальности "мать" чаще всего не заинтересована в дополнительных вложениях в выделенное подразделение, если только она не планирует развивать на его базе новый, стратегически важный для себя бизнес. Однако, практика показывает, что, по крайней мере в первое время, "дочка" не способна сама заработать на серьезные инвестиции в новые рынки. Поэтому данный вопрос должен быть проработан особенно тщательно - и если мать не готова вкладываться в бизнес "дочки" на сторонних рынках, на которых есть потенциал, то лучше найти для "дочки" внешнего инвестора, который ее купит.

Миф 5: "о возможностях и результатах снижения себестоимости".

Обычно "дочка" считает, что ее текущая (в невыделенном состоянии) себестоимость раздута за счет накладных расходов "матери", и выделившись, "дочка" сможет серьезно снизить затраты и зарабатывать больше прибыли (последнее связано с мифом 3). "Мать" чаще всего также считает, что себестоимость "дочки" раздута "в разы", что совпадает с точкой зрения "дочки", но делает из этого иной вывод, также связанный с мифом 3 - о возможности "дочки" значительно снизить цену на свои услуги для "матери" сразу после выделения.

На практике обычно оказывается, что себестоимость "дочки" раздута не настолько сильно, насколько представляется обеим сторонам. Кроме того, выделившись, "дочка" приобретает собственные накладные расходы (например, АУП), которые не настолько малы, чтобы ими можно было пренебречь. Есть и еще один фактор, который нужно учесть - обычно есть ряд расходов, которые исторически несет "мать", но в отрасли является нормой, чтобы их несла "дочь".

Что делать с мифами?

Итак, мы выяснили, что многие проблемы в отношениях между "матерью" и "дочкой" возникают из-за их мифических представлений о том, какими эти отношения должны быть. Некоторые из наиболее распространенных мифов мы только что назвали. Но что же делать, оказавшись в подобной ситуации?

Несомненно, знание о подобных мифах очень полезно для руководства как "матери", так и "дочки", т.к. позволяет увидеть ситуацию глазами другой стороны в переговорах. Тем не менее, как показывает опыт, одно лишь подобное знание не решает все возникающие проблемы. В том числе и потому, что "мать" и "дочка" не садятся за стол переговоров на равных, у них изначально разный статус, разные весовые категории, если хотите.

Получается, что "счастье" "дочки" полностью зависит только от "характера" "матери"? Если жесткая и взбалмошная - то как прикажет, так и придется делать? И остается только молиться, чтобы "мать" "смилоствилась" и пошла на уступки? Некоторые компании сформулировали для себя такое решение этой проблемы: "завели" "папу". "Папой" стала третья сторона, некая высшая инстанция, которая назначает правила игры как для "матери", так и для "дочки", и в крайнем случае "дочка" может пожаловаться ему и попросить вступить за нее. В крупных холдингах "папой" становится головная управляющая компания, в некоторых других компаниях - иностранный инвестор, и т.д.

Но что же делать, если "папы" нет? Ведь у компаний, меньших по размеру, "папы" обычно не бывает, да и позиция "папы" сама по себе достаточно условна - все зависит от того, с какой стороны посмотреть. С одной стороны, при ближайшем рассмотрении "папа" и "мама" в холдинге могут сами оказаться "мамой" и "дочкой" соответственно. С другой - "папой" можно считать и собственника компании, и совет директоров (по отношению к "маме" - менеджерам компании). Так или иначе, третья сторона отнюдь не всегда присутствует и обладает достаточной силой и компетенцией, чтобы разрешить проблемы во взаимоотношениях. Однако и в таких ситуациях возможен выход, хотя он и требует большой сознательности и ответственности от обеих сторон. Многие полагают, и не безосновательно, что материнская компания, имеет более весомый статус и может давить на "дочку" просто потому, что она - создатель, источник инвестиций, и т.д. Однако есть одно "но". В конечном счете, вся эта морока с "дочкой" нужна ей ради финансовой или стратегической выгоды в том или ином виде - выручки от продажи активов дочки, прибыли от ее деятельности на новом рынке, выхода на новых клиентов, налаживания сотрудничества с иностранными партнерами, и т.д.

А это означает что у "дочки" есть шансы убедить материнскую компанию в тех или иных решениях, если она сможет обосновать, что эти решения наиболее выгодны матери в долгосрочной перспективе. Но для этого "дочке" потребуются избавиться от собственных мифов - о монополии, об эффективности на множестве новых, сторонних рынков, и т.д.

С другой стороны, для принятия наиболее эффективного решения относительно "дочки", материнской компании необходимо очень четко определить приоритеты в собственном развитии, а исходя из этого - и приоритеты и цели для дочки. Тезис этот многим покажется банальным, но на практике очень часто встречаются ситуации, когда "мать" одновременно хочет и на совершенно новые рынки выйти, и перегнать иностранных конкурентов по основному продукту - "монстров", от которых она отстала лет на 15-20 по технологиям и качеству, и работать с теми же иностранцами по подряду... Соответственно, такая "мать" и от "дочки" хочет помощи по всем этим направлениям. А каждая из таких задач требует многомиллионных вложений в совершенно разные вещи, что большинству российских (да и не только) компаний не по карману. Поэтому определение приоритетов - самое важное, что должно сделать, прежде чем браться за что-либо, и в т.ч. за "дочки-матери".

Итак, как уже упоминалось, универсальной модели эффективного взаимодействия между "матерью" и "дочкой" не существует. И для того, чтобы выбрать оптимальную модель для конкретной ситуации, необходимо:

- Четко сформулировать цели, которые "мать" ставит перед собой
- Реалистично оценить будущую "дочку" (потенциал внешнего рынка, экономика, руководитель-лидер, готовый приступить к работе)
- Сформулировать цели перед "дочкой"
- Дать "дочке" достаточно самостоятельности, полномочий и ресурсов для реализации поставленных целей,
- Помнить о вышеупомянутых мифах,
- Действовать поэтапно.