

Из практики мы сформулировали два подхода к роли управляющей компании в холдинге, которые во многом являются ключом к разрешению обозначенного выше противоречия. Назовем эти роли условно “господин” и “слуга”.

Подать сюда

Корпоративный центр-“господин” доминирует в холдинге. Определяет, какие функции оставить себе, какие отдать в подразделения. Сам решает, какой объем финансирования ему необходим. Такой центр оставляет бизнес-единицам лишь их “единичные” функции, которые сводятся к производству, снабжению и текущему планированию. Бизнес-единица превращается в одну из производственных площадок компании.

Преимущества у данной системы есть. Когда только центр-начальник принимает решения, у подчиненных мало шансов на “разброд и шатание”. У такой компании может быть больше согласованности в действиях, особенно если бизнес-единицы связаны между собой в рамках бизнеса.



Сокращаются и накладные расходы бизнес-единиц. Они имеют возможность сосредоточиться только на одной функции — производстве, заниматься его оптимизацией и совершенствованием. Правда, лишение бизнес-единиц всех прав и свобод лишает их и предпринимательской жилки, энтузиазма и инновационности.

А еще такая модель приводит к забюрократизированности процессов. И — нередко — к отсутствию реальной пользы от головных служб. Логично, чтобы службы плодились для пользы бизнес-единиц. Но на деле люди в корпоративном центре не слишком хорошо представляют себе, что нужно подразделениям, какие реально возможности предоставляет местный рынок. Осознав эту проблему, группа компаний “Разгуляй”, например, не так давно перенесла оперативное управление из центра в бизнес-единицы.

Чего изволите

Решением противоречий может стать модель корпоративного центра-“слуги”. И, поверьте, центр-“слуга” — не менее важная фигура в холдинге, чем “господин”. В такой модели корпоративный центр выполняет только те функции, которые бизнес-единицы ему отдают. Обычно передаются общие функции вроде представительских и юридических. Содержание такого корпоративного центра основано на экономической логике — в зависимости от объема предоставленных “услуг”. Этот подход позволяет контролировать и оптимизировать расходы, не возникает непомерного числа малополезных служб и сотрудников центрального офиса. При такой модели отношений существование центра в большей степени отвечает логике стратега или инвестора.

Хотя эта модель, по нашему мнению, в целом более эффективна, чем предыдущая, для ее успешной реализации нужна команда сильных менеджеров на местах, способных талантливо управлять и развивать бизнес.

Подводя итог, хотелось бы напомнить, что любимая российскими руководителями модель централизованного управления и жесткого контроля все более расходится с реалиями бизнеса, которые требуют от компаний и их подразделений поддержания духа инновационности и предпринимательства как залога успешного развития и сохранения конкурентоспособности в будущем