

АНАЛИЗ СТАДИИ «ЮНОСТЬ» В МОДЕЛИ «ЖИЗНЕННЫЙ ЦИКЛ КОМПАНИИ» ИЦХАКА АДIZESА НА ПРИМЕРЕ КРУПНЫХ МИРОВЫХ БРЕНДОВ

© Купчинская Ю. А., Чеховская С. А., 2017

Иркутский государственный университет, г. Иркутск

Данная статья направлена на изучение методики анализа компании с помощью жизненного цикла компании по Ицхаку Адизесу. В данной работе авторы рассмотрели стадию жизненного цикла Юность на примере таких всемирно известных брендов, как Apple и Facebook.

Ключевые слова: жизненный цикл по Ицхаку Адизесу, Apple, Facebook.

Скорее всего, вы замечали, что любая компания проходит одинаковые этапы развития. Сначала рождается идея, потом она превращается в что-то похожее на бизнес, со временем компания взрослеет, начинает приносить прибыль. Когда компания становится достаточно большой, имеет огромный штат сотрудников, несколько филиалов, то можно считать, что она начинает стареть, так как все работает и ничего менять компания не собирается, из-за чего в дальнейшем компания может прекратить свое существование.

Ицхак Адизес, эксперт в области повышения эффективности ведения бизнеса, обратил внимание на эту закономерность. Он предложил свою теорию Жизненного цикла компании, в которой сравнивает организацию с живым существом. Адизес говорит о том, что любая организация имеет жизненный, содержащий повторяющиеся этапы, возникающие в процессе развития компании. Что интересно, этапы жизненного цикла компании вполне применимы к

этапам жизненного цикла любого биологического существа (Рис. 1).

Самым первым этапом является зарождение, вторым этапом — младенчество. Как и ребенок, молодая организация мало понимает, что делать, она горит идеей и, если не определиться с дальнейшими действиями, может попасть в такую проблему, как смерть в младенчестве. Третий этап — высокая активность или go-go, подразумевает под собой бурный рост продаж, все процессы ускоряются, решения руководство принимает в спешке. Организация понимает, что пора систематизировать процессы, навести порядок, перейти профессиональному управлению, повзрослеть. Но уверенность руководства в уникальности и популярности продукта затмевает разум. Данный переход похож на переходный период подростка, он хочет повзрослеть, но боится ответственности, пытается доказать всем, что он уникален и так будет всегда. Приходит стадия юности, такая же проблемная, с множеством

внутренних конфликтов, о которых мы поговорим далее. После бурной юности приходит расцвет, период баланса между контролем и гибкостью организации, самая приятная стадия. Но если дальше компания решает, что меняться больше незачем, ведь и так все прекрасно, наступает этап стабильности, ведущий к старению организации. В том случае, когда компании и дальше продолжает вкладывать большую часть средств в страхование и контроль, она переходит в стадию аристократии. Это «благородный» этап, такие компании видно сразу, они производят впечатление незыблемости. Основной проблемой считается укоренившееся к

данному моменту мнение руководства о том, что компания будет существовать вечно и, по большому счету, не нуждается в сильном управлении. Это неизбежно ведет к ранней бюрократизации. Невозможно продвигать никакие инновационные идеи, а руководство пытается найти виновных в сложившейся неэффективной системе. Заключительными этапами являются бюрократизация и смерть организации. Любое действие должно быть зафиксировано на бумаге, отсутствуют эффективные коммуникации. Такую компанию может спасти только воздействие внешних сил.

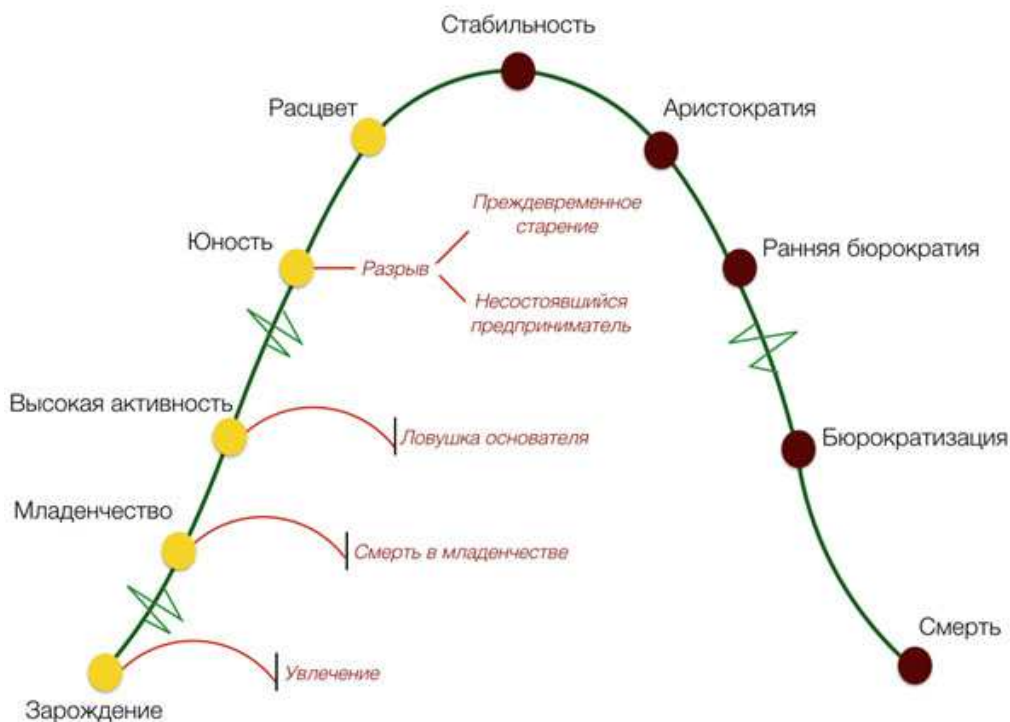


Рисунок 3. Кривая жизненного цикла компании по Ицхаку Адизесу.

Таким образом, можно понять, что модель жизненного цикла позволяет не просто проанализировать возможные пути развития компании, но и предотвратить появление проблем, присущих каждой стадии. Более того, модель позволяет увидеть компанию в динамике, что позволяет своевременно принимать необходимые управленческие решения.

После того, как мы разобрались с теорией жизненного цикла Адизеса, хотелось бы непосредственно перейти к стадии юности. Как уже было сказано ранее, это одна из самых важных на этапе становления стадия, отличающаяся борьбой между продвижением идей, инноваций, желанием сделать все здесь и сейчас и попытками централизовать контроль, систематизировать процессы, определить задачи и приоритеты.

На стадии жизненного цикла юность или adolescence можно увидеть второе рождение компании. Именно в это время компания переживает первый успех и плавный переход от

предпринимательства, как основы компании, к новому, более профессиональному управлению. Именно на стадии Юности возникают главные внутренние конфликты, которые могут привести компанию к упадку, заблаговременному старению и дальнейшему закрытию.

На стадии юности у компании возникает необходимость в переходе в управлении от абсолютного управления создателем к более децентрализованной форме управления. На этой стадии в компании уже есть сотрудники, которые могут занять руководящие посты и кому можно делегировать часть полномочий. Однако, почти все руководители на данной стадии еще боятся отпустить от себя власть, тем самым подвергнуть молодую организацию новым проблемам, которые могут возникнуть в том случае, если в компании не отлажены все процессы.

В большинстве случаев именно на этом этапе становления компании на место отца-основателя приходит наёмный менеджер. В этот момент

политика компании сильно меняется, что зачастую не приветствуется со стороны давно работающих сотрудников. Данная политика в основном немного замедляет рост компании, так как новый управляющий старается систематизировать уже существующие проекты и работы, а не стремится постоянно создавать что-то новое. Если же новое руководство не в состоянии найти общий язык с недовольными сотрудниками, оно рискует навлечь на организацию новые проблемы. В частности, данный этап очень опасен по причине возможного ухода важных сотрудников, которые вместе с собой могут унести из компании важные данные.

На данной стадии также происходит смещение акцентов, в начале своей деятельности организация в первую очередь была нацелена на рост продаж, сейчас же фокус должен быть смещен в сторону роста прибыли, вместе с тем компания должна понемногу начинать работать умнее. Она должна пересмотреть свои цели и задачи, которые были заложены вначале, с поправкой на текущее

состояние дел. Также стоит более разборчиво выбирать проекты, над которыми работать, четко понимая, какие принесут прибыль, а какие сулят только потери и убытки [1].

В ходе всех вышеперечисленных сложностей и проблем, вызванных непримиримыми разногласиями между старыми и новыми сотрудниками, а также между собственником и нанятым менеджером, могут привести к таким ситуациям, в которых либо наёмный руководитель получает чрезмерную власть и убирает основателя из компании, либо наёмный менеджер уходит, и владелец организации берет все в свои руки. В результате первого развития событий велика вероятность компании остановиться в своем развитии и перейти в стадию преждевременного старения. Второй же случай чреват компании возвратом на предыдущую ступень развития. Все возможные проблемы, связанные с этапом юности зафиксированы в Табл.1.

Таблица 1. Проблемы компании на стадии Юность по Адизесу

Предвиденные проблемы	Непредвиденные проблемы
Низкий корпоративный дух и мотивация сотрудников на работу.	Снижение лояльности персонала к руководству.
Непримиримая вражда между новыми и старыми сотрудниками.	Уход ключевых сотрудников из компании.
Отсутствие ориентации на прибыль.	Ориентация на продажи, а не на прибыль.
Отсутствие четко структурированных бизнес-процессов.	Отсутствие четкого понимания у сотрудников, за какие процессы они отвечают.
Централизация власти и низкий уровень делегирования.	Застой и забастовки при смене политики управления нового менеджера.

Проходя данный этап жизненного цикла, компания может без особых усилий преодолеть все трудности и перейти на новый этап своего развития, просто разобрав основные направления, на которые стоит обратить внимание, а также приняв тот факт, что по-старому развиваться уже нет возможности и нужно идти навстречу переменам. В основном стоит пересмотреть цели и задачи, сдвинув акцент с количества продаж в сторону увеличения прибыли. В тоже время необходимо более гибко отнестись к структуре всей компании, разделить все функции компании и вынести их в отдельные подразделения. Подобная хорошо спланированная структура и фокус на прибыль смогут помочь компании и её руководству стать более зрелой и умной.

Прекрасным примером, иллюстрирующим стадию Юности, можно считать компанию Facebook. Ситуация и атмосфера, сопутствующая напряженной обстановке, очень красочно описаны в книге Бена Мезрича «Миллиардеры поневоле, Альтернативная история создания Facebook» [2]. В фильме мы видим следующую картину. Марк Цукерберг, основатель компании, решил, что компания должна расширяться и уже сейчас нуждается в новых сотрудниках, которых он

собирается отбирать самостоятельно. Также он подобрал дом в Калифорнии, куда планирует перевезти всех сотрудников. Обо всем этом он сообщает Эдуардо Саверину, своему, на тот момент, лучшему другу и партнеру по проекту, который является спонсором и финансовым директором. Реакция друга не заставила себя ждать, он был взбешен оттого, что узнал все только сейчас, когда Марк уже все сделал, более того, его мнение не учитывалось. Также причиной ссоры послужило то, что, по мнению Эдуардо, Марк не замечает его стараний. Он потратил кучу времени на продвижение проекта с помощью рекламы, но Цукерберг даже не обращает на это внимания. В данной ситуации мы видим одновременно три признака, указывающих на то, что описанный выше фрагмент относится к стадии юности. Во-первых, принятие новых сотрудников. Компания активно растет, что вполне логично приводит к необходимости расширения штата. Во-вторых, внутренний конфликт в компании или конфликт интересов основателей. Это очень важный момент, так как именно на данном этапе несогласия не были урегулированы, что в дальнейшем привело к негативным последствиям. А именно: акции Эдуардо Саверино были размыты и, он

практически перестал считаться основателем компании, несмотря на то, что все финансовые расходы на начальных этапах решались им. В-третьих, возникла потребность в изменении структуры компании и делегировании полномочий. Опять же, мы видим, что компания расширяется, переезжает в новый офис, набирает новых сотрудников, что ведет к изменению устоявшейся структуры, что не нравится Эдуардо и усугубляет внутренний конфликт.

В тоже время ярким примером возникновения проблем на стадии юность по Адизесу является компания Apple. Во время перехода компании от стадии гоу-гоу к стадии юность, у основателя Стива Джобса сложилась неоднозначная ситуация с наёмным менеджером и советом директоров своей компании. Стараясь развивать Apple, Джобс прибег к помощи известного управленца и продавца, который на его взгляд мог вывести компанию на новый уровень и значительно увеличить прибыль при хорошем росте продаж. Он же, в свою очередь, планировал остаться и развивать творческую составляющую организации, во избежание застоя и преждевременного старения. Однако надежды его не подтвердились и в скором времени наемный менеджер, заручившись поддержкой совета директоров, выгоняет Джобса из его же компании. В данной ситуации на лицо проблема, характерная именно стадии юности, что согласно теории непременно приведет компанию к постепенному закрытию. Хотя в итоге, Джобсу все же удалось вернуться и спасти Apple, избавившись от ненужных кадров и создав по-настоящему мощную команду единомышленников [3].

Рассматривая кривую жизненного цикла Адизеса, а именно стадию Юности, можно заметить, что она является одной из наиболее сложных стадий во всем цикле жизни организации. Именно на этой стадии действительно решается вопрос о том, стоит ли продолжать развитие, а если стоит, то в каком именно направлении и в каком составе. Важным аспектом являются проблемы, возникающие на данном этапе, так как конфликт, как правило, возникает на уровне основателей и ведет к негативным последствиям. Поэтому так

важно обращать внимание на мнение партнеров во время принятия решений, кардинально влияющих на жизнедеятельность компании. Вершиной совершенства в идеале была бы полная договоренность о согласованности действий на самой ранней стадии развития организации. ■

-
1. Power Branding [Электронный ресурс] // Модель жизненного цикла по Адизесу – URL: <http://powerbranding.ru/biznes-analiz/olc-models/adizes-theory/#fourth> (Дата обращения: 14.03.2017)
 2. Бен Мезрич Миллиардеры поневоле Альтернативная история создания Facebook / Бен Мезрич.– United Press, 2010. – 240 с.
 3. Уолтер Айзексон. Стив Джобс / Уолтер Айзексон – АСТ, 2012.-364с.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

- Power Branding [Электронный ресурс] // Модель жизненного цикла по Адизесу – URL: <http://powerbranding.ru/biznes-analiz/olc-models/adizes-theory/#fourth> (Дата обращения: 14.03.2017)
- Бен Мезрич Миллиардеры поневоле Альтернативная история создания Facebook / Бен Мезрич.– United Press, 2010. – 240 с.
- Уолтер Айзексон. Стив Джобс / Уолтер Айзексон – АСТ, 2012.-364с.

Analysis of the stage «youth» in the model «life cycle of the company» of Yitzhak Adizeson the example of major world brands.

© **Kupchinskaia I., Chekhovskaia S., 2017**

This article is aimed at studying the methodology of the company's analysis with the help of the company's life cycle according to Yitzhak Adizes. In this paper, the authors examined the stage of the life cycle of Youth by the example of such world-famous brands as Apple and Facebook.

Keywords: life cycle by Yitzhak Adizes, Apple, Facebook
