

Авторы:
Евгений ЕГОРОВ
Александр ШОХОВ

Соавторы:
Сергей ФИЛЯНИН
Андрей ФЕДОРЕНКО

Инструкция для СЕО

*** Как выстроить эффективную
деловую коммуникацию
с владельцами**

*** Как построить
системный
бизнес**



АВТОРЫ:

Евгений ЕГОРОВ

- * Управляющий партнер Бюро развития бизнеса «ПрактикУМ».
- * Сертифицированный бизнес-консультант. Опыт консалтинговой работы с 2008 года.
- * Специалист по построению системных компаний и холдингов.
- * Два высших образования — педагогическое и маркетинговое.
- * Более 15 лет опыта работы на руководящих позициях в крупных западных и национальных компаниях и холдинговых структурах.
- * Член всеукраинской ассоциации консультантов по управлению ІМС-Ukraine и ассоциации «B2B-Украина».
- * Автор методологии «Модель системного управления бизнесом и холдинговыми структурами» (МСУ).



Александр ШОХОВ

- * Партнер в Бюро развития бизнеса «ПрактикУМ».
- * Стратегический консультант, бизнес-аналитик, разработчик бизнес-планов, мастер-планов.
- * Эксперт в разработке стратегий социально-экономического развития отраслей, городов, территорий.
- * Специалист по построению эффективных систем управления холдинговыми структурами и компаниями.
- * Образование: высшее историческое, аспирантура по социологии, экономике, политологии, соискатель в аспирантуре по философии в ОНУ им. И. И. Мечникова.
- * Один из создателей социальной технологии живого моделирования коллективной деятельности, смысл-менеджмента и осмысленного управления коммуникацией в деловом конфликте.
- * Автор книг «Сознание: инструкция пользователя» (комментарии к книге Д. Реута), «Взгляд Орла», «Изменись или уйди с рынка» (в соавторстве с С. Филяниным).



СОАВТОРЫ:

Сергей ФИЛЯНИН

- * Более 20 лет работы на руководящих должностях в крупных национальных и зарубежных компаниях.
- * Два высших образования (инженерное и экономическое), MBA.
- * Эксперт в управлении, разработке и построении успешных бизнес-систем, в создании новых продуктов и выведении на рынок брендов.
- * Опыт в B2B-продажах, логистике, предупреждении потерь (Loss Prevention), управлении финансами, внедрении ТОС Э. Голдрата и методологии И. Адизеса.
- * Автор тренингов «Интегрированная товаропроводящая цепочка», «Новые продажи», «Предупреждение потерь как источник дополнительного дохода», «О чем говорит финансовая отчетность».
- * Автор книги «Изменись или уйди с рынка» (в соавторстве с А. Шоховым) и ряда бизнес-статей (www.filyanin.com).



Андрей ФЕДОРЕНКО

- * Бизнес-аналитик, эксперт Аналитического центра экономической политики в АПК Республики Казахстан.
- * Соорганизатор международной конференции TEDx Odessa.
- * Аспирант Университета банковского дела по специальности «Экономика» (Киев).
- * Специалист по мотивации персонала, интернет-коммуникациям и онлайн-платежным системам.
- * Отраслевой опыт: АПК, HoReCa, легкая промышленность, финансы, транспорт, телекоммуникации, пищевая промышленность.



СОДЕРЖАНИЕ

Словарь некоторых терминов и сокращений	7
Введение.....	9
Глава 1. Классификация владельцев.....	13
Глава 2. Эволюция владельца и стадии развития бизнеса	23
Глава 3. Первая встреча CEO с владельцами: основные ошибки ...	31
Глава 4. Типичные заблуждения и страхи владельцев при выходе из операционного управления и передаче управления бизнесом CEO	36
Глава 5. Чем является бизнес для его владельца?.....	38
Глава 6. Как действует эффективный владелец по отношению к CEO?.....	39
Глава 7. Какой тандем «владелец — CEO» оптимальный?.....	45
Глава 8. Эффективная стратегия CEO: внедрение Модели системного управления (МСУ).....	47
Глава 9. Типичные проблемы современных компаний	54
Глава 10. Тактика CEO: управление через контекст	56
Глава 11. Новая парадигма управления	59
Глава 12. Соппротивление изменениям и конфликты.....	66
Глава 13. Кто управляет коммуникацией, тот управляет взаимодействием	68
Глава 14. Как доказать владельцам целесообразность построения системного бизнеса?.....	72
Глава 15. Зачем нужна управленческая диагностика и аудит команды?	75
Глава 16. Зачем нужен бизнес-анализ внутренней и внешней среды и система регулярного анализа?	78
Глава 17. Что такое меморандум между владельцами и CEO?	84
Глава 18. Что такое клиентско-ценностный ряд?	85
Глава 19. Что такое стратегическая идея бизнеса и в чем ее практическая польза?	87

Глава 20. Как провести эффективную стратегическую сессию?	90
Глава 21. Зачем нужен стратегический план развития?.....	94
Глава 22. Что такое бизнес-модель и почему она иногда требует апгрейда?	97
Глава 23. Как доходчиво объяснить, зачем в компании нужен маркетинг?	99
Глава 24. Что такое BSC?	102
Глава 25. Зачем нужны KPI?.....	104
Глава 26. Зачем нужно финансовое моделирование, построение единой системы финансовых показателей, модель DuPont и управленческая отчетность BS, P&L, CF?	107
Глава 27. Зачем нужно разрабатывать стандартные формы отчетности и проводить регулярные собрания?.....	112
Глава 28. В чем практическая необходимость годового бизнес-плана и бюджета?	115
Глава 29. Почему важно смоделировать и описать бизнес-процессы?	118
Глава 30. Почему необходимо разработать и утвердить организационную структуру?.....	123
Глава 31. Зачем нужны категорийный менеджмент и система статистического анализа продаж?	125
Глава 32. Что такое матрица ответственности и зачем она нужна?.....	129
Глава 33. Почему продажи должны быть технологически выстроены и стандартизированы?	131
Глава 34. Почему важна тонко настроенная система мотивации на основании KPI?.....	135
Глава 35. Что такое Loss Prevention и чем полезно создание системы предотвращения потерь?	138
Глава 36. DashBoard владельческого контроля	140
Благодарности	146
Заключение	147

СЛОВАРЬ НЕКОТОРЫХ ТЕРМИНОВ И СОКРАЩЕНИЙ

BS (Balance Sheet) — баланс; документ, отражающий активы, обязательства и собственный капитал.

CEO (Chief Executive Officer) — профессиональный наемный генеральный менеджер, которому владельцы делегируют право управления бизнесом. CEO управляет топ-менеджерами и несет ответственность перед владельцами за результаты бизнеса. Другие названия должностей: генеральный директор, исполнительный директор, General Manager, Chief Business Officer.

CF (Cash Flow) — денежный поток; документ, отражающий реальное движение денежных средств.

CRM (Customer Relationship Management) — программное обеспечение, в котором фиксируется история отношений с клиентами.

FMCG (Fast-Moving Consumer Goods) — быстрооборачиваемые товары повседневного спроса.

P&L (Profit and Loss) — отчет о прибылях и убытках; от CF отличается тем, что прибыли и убытки учитываются методом начисления, а не кассовым методом.

ROE (Return on Equity) — коэффициент рентабельности собственного капитала; рассчитывается как чистая прибыль, деленная на средний за период времени акционерный капитал.

Клиентско-ценностный ряд (КЦР) — инструмент стратегического анализа, который позволяет увязать в единое целое каналы продаж, сегментацию и потребности клиентов, а также определить ценности, которые важны для каждого клиентского сегмента. Именно на основе КЦР могут быть сформированы конкурентные преимущества компании и улучшены бизнес-процессы. КЦР актуализируется ежегодно в рамках стратегического бизнес-анализа или по мере необходимости (изменения в приоритетах, сегментации и т. п.). Авторы термина — Оксана Щегельская и Александр Саврук (консалтинговая компания Strategic).

Компания — управляемая целеориентированная социальная система, которая состоит из взаимодействующих друг с другом элементов, осуществляющих взаимосвязанные процессы по созданию конкурентоспособной востребованной клиентской ценности с целью получения желаемого финансового результата и удовлетворения ожиданий владельцев.

КОТЗ — коэффициент оборачиваемости товарных запасов; показывает, сколько раз обернулся среднемесячный товарный запас (в ценах себестоимости) по отношению к годовому товарообороту (в ценах себестоимости).

Мотивационное поле — условия, правила, традиции, которые определяют мотивационные и поведенческие приоритеты сотрудника, самостоятельно принимающего или готовящего решения; мотивационное поле может быть сконфигурировано по-разному, можно выбрать такие конфигурации, которые обеспечат максимальную эффективность и рациональность деятельности компании.

МСУ (Модель системного управления) — методологическая разработка Бюро развития бизнеса «ПрактикУМ», предназначенная для построения системного бизнеса в тех компаниях и холдинговых структурах, которые осознают необходимость в систематизации своей деятельности или в повышении эффективности и рациональности системы управления.

Система управления — взаимосвязь управленческих технологий, правил, норм и процессов, обеспечивающая эффективное и приемлемое соотношение желаемого результата к затраченным ресурсам.

Стратегическая сессия — формат работы проектной команды (владельцы, CEO, топ-менеджмент, ключевые и способные сотрудники, кадровый резерв) по разработке и внедрению управленческих инструментов и организационных изменений. Таково понимание этого термина в контексте проекта по внедрению Модели системного управления (МСУ). В более широком понимании стратегическая сессия — это форма коллективной коммуникации, в которой возможен процесс моделирования коллективной деятельности.

Товаропроводящая цепь (сеть каналов распределения) — сеть связанных друг с другом договорными отношениями (или иным образом) организаций, которые осуществляют все стадии передела сырья в продукт и его доставки до конечного потребителя.

Эволюция владельца — процесс развития и смены ролей владельца бизнеса от предпринимателя, управляющего партнера, акционера до инвестора или филантропа.

ВВЕДЕНИЕ

Эта книга написана для **наемных генеральных директоров** (СЕО), работающих в компаниях постсоветских или восточноевропейских стран. В ней мы делимся знаниями о том, как СЕО установить конструктивные рабочие отношения с владельцами, как навести порядок в бизнесе и построить эффективную систему управления компанией.

Наши знания — это сплав современной теории менеджмента и практического опыта. В книге отражен также опыт коллег и клиентов, с которыми мы имели удовольствие сотрудничать, реализуя долгосрочные проекты и применяя системные подходы в условиях реального бизнеса. Получая обратную связь от клиентов, мы совершенствовали свои подходы и технологии.

Владельцы компаний, которые решили строить системный бизнес и/или передать управление наемному генеральному директору, также найдут в этой книге много полезного.

Рыночная экономика в странах СНГ зарождалась после распада СССР, когда почти никто не знал о современных методах управления компаниями. Начинающие предприниматели строили бизнес и управляли как умели. В результате естественного отбора за почти три десятка лет выжили сильнейшие и наиболее удачливые бизнесмены. Но многие из тех, чей бизнес процветает сегодня, по-прежнему ничего не знают о том, как управлять компанией в XXI веке, и продолжают делать это так, как привыкли.

В современном управленческом сленге даже появился термин «бизнесмен 90-х». Для этого типа предпринимателей ха-

рактарны ярка выражэнны харызма і інтуіцыя. Яны умеюць дагаварывацца і строіць карысныя сувязі. Пры гэтым яны прывыклі ўсе кантраляваць і аднаасобна прымаць рашэння — ад стратэгічных да тактычных. Іногды гэты стыль называюць «управленне ўказатэльным пальцам». Яно мае права на жыццё: аб гэтым гаворыць очевидны ўспех падобных прадпрыемстваў. Але зараз, калі эфектыўнасць кампаній ў многім залежыць ад слажанай работы каманды і сучасных падходаў да кіравання, гэтыя ўладальнікі часта затрамаваць развіццё бізнеса.

Часта ўладальцы прыходзяць да разумення, што яны ўжо не справяюцца, што кампанія аб'ектыўна патрэбны новыя веды, новыя падыходы, новыя кіраванцы. І рашаюцца ўзяць на работу CEO, сфармаваць каманду топ-менеджераў і перадаць на іх плечы значную частку кіравання. Як правіла, імі рухае жаданне збросіць з сябе аперацыйную рутыну і вызваліць час «для жыцця». Але прыйсці да такога рашэння бывае непростым. Узнікае мноства небяспек, недавер да кіраванцаў, якія не строілі гэты бізнес, не жылі крызісы і няўдачы, не перамагалі цяжкасці. У кнізе мы расказваем і аб асноўных страхам уладальнікаў.

Калі рашэнне ўжо прынята і кандыдаты абраны, з'яўляюцца новыя праблемы. Адна з іх — будаўніцтва адносін паміж уладальцам, CEO і камандай топ-менеджераў. **В лютбой сістэме то, як узаемадзейнуюць яе элементы, важнее якастваў і характарыстыкаў кожнага элемента.** Таму, нават калі абіраюцца кандыдаты з добрым адукацыяй і прыгожымі рэкамендацыямі, сфармаваць з іх эфектыўную каманду, якой уладальнік гатовы даверыць бізнес, — непростая задача. У гэтай кнізе мы дзелімся варыянтамі яе рашэння.

Ёсць два асноўныя сцэнарыі канфлікту паміж уладальцам, CEO і новай камандай топ-менеджераў. У першым выпадку кіраванцы сутыкаюцца з тым, што іх кампетэнцыі з пункту гледжання ўладальцаў бізнеса «яўна недастатковыя» ці занадта тэарэтызаваныя. Уладальнікі прыходзяць да высновы, што гаворыць з камандай на розных мовах, і упрэкаюць топов у тым, што яны не умеюць «разруліваць сітуацыі» і хутка зарабываць грошы і замест гэтага займаюцца бюракратыяй і выпускаюць непатрэбныя дакументы. У надрах кампаніі паміж імі зароджаюцца

бури. Ключевые специалисты и управленцы, которые раньше напрямую решали все вопросы с владельцами, недоумевают: «Зачем набрали этих ничего не понимающих в нашем деле руководителей?» Слишком велик разрыв между новой командой и владельцами бизнеса: он проявляется в разных управленческих подходах, разной логике принятия решений и разным понимании того, что приоритетно, а что нет.

Другой сценарий — приход нового CEO в уже сложившуюся управленческую команду. Генеральный директор оказывается в непростом положении: с одной стороны, ему предстоит борьба за власть со старой командой (по принципу «власть не дают, ее берут»), а с другой — конкуренция за влияние на владельцев бизнеса. И вместо того чтобы работать и достигать результатов, он вовлекается в подковерные игры, в которых чаще всего проигрывает закаленным в боях старым волкам. Зачастую новые управленцы покидают компанию, так и не раскрыв свой потенциал. А собственники снова разочаровываются, утверждаясь в мысли, что в их бизнесе «западные штучки» не работают, а высокооплачиваемые менеджеры — это бессмысленная трата денег. Владельцы продолжают заниматься операционным управлением, используя привычные ручные методы. Ограничивая развитие компании и не реализуя потенциал эффективных собственников, они постепенно превращаются в заложников своего бизнеса и не могут даже спокойно уйти в отпуск.

Эта книга о том, **как CEO правильно построить отношения с собственниками и управлять компанией эффективно и продуктивно**. Эффективно означает «достигая целевого результата оптимальными ресурсами», а продуктивно — «производя как можно больше ценности в единицу времени, на одного сотрудника, на единицу торговой или производственной площади и т. д.».

Принципы, на которых строятся отношения CEO и собственников, как правило, декомпозируются на нижние уровни, помогая CEO построить отношения с командой топ-менеджеров. Отсутствие деструктивных конфликтов и лишних стрессов поможет CEO эффективно управлять компанией, следуя четкому плану, и организовывать процессы изменения и развития, достигая целевых результатов.

Почему эту книгу нужно читать?

Есть как минимум две причины.

1. Проблема, о которой идет речь, актуальна, а источников, в которых предлагаются варианты ее решения, не много. Даже знания, полученные на программах MBA, несмотря на полноту этих знаний и достаточно сильных преподавателей, трудно применимы на практике. Мы рассказываем, почему те или иные западные подходы к ведению бизнеса не всегда работают в постсоветских странах и как изменить такую ситуацию.
2. Многим CEO прямо сейчас приходится интегрировать неинтегрируемое. Они должны строить эффективные системы и показывать хорошие результаты, балансируя между инертностью топ-менеджеров и иногда абсурдными требованиями владельцев, между вызовами рынка и возможностями компании, между необходимостью операционно управлять бизнесом и организовывать режим его развития. Не справляясь с этой задачей, CEO теряют власть и авторитет и в результате часто увольняются. Иногда они не понимают, где допустили ошибки. Мы рассказываем, какими бывают ошибки и как их можно избежать. Возможно, CEO, попавшие в сложную ситуацию, прочтут книгу тогда, когда проблему еще можно решить.

Наша цель — показать варианты решений, сформулировать смыслы и ориентиры, которые помогут CEO не оказываться в критических положениях между неинтегрируемыми крайностями и успешно выполнять свою работу.

Эта книга — сплав разнообразного опыта, теории и практики. В ее основу положена Модель системного управления (МСУ) — авторская методика Бюро развития бизнеса «ПрактикуМ». Это практический подход к наведению порядка в бизнесе, построению сбалансированных систем управления в компаниях и холдингах, который объединяет в себе проверенные технологии и инструменты. МСУ родилась в 2007 году в тесном взаимодействии консультантов, собственников и управленческих команд и доказала свою эффективность на практике.

ГЛАВА 1

КЛАССИФИКАЦИЯ ВЛАДЕЛЬЦЕВ

Самое большое количество ошибок CEO совершает, выстраивая отношения с владельцами бизнеса. При этом без взаимопонимания с собственниками эффективная деятельность CEO невозможна или очень затруднена.

У большинства владельцев — психология предпринимателей, и любая системная работа опытного управленца им как минимум непонятна. Зачастую владелец начинает видеть в регулярном менеджменте угрозу своей абсолютной власти в компании. На словах он готов делегировать и полномочия, и всю полноту ответственности за результаты, а на деле старается все решения принимать сам, не доверяя CEO и топ-менеджерам. А работа CEO начинается лишь тогда, когда происходит передача ему власти (полностью или частично) от владельцев бизнеса. Передача власти — всегда болезненный процесс, но именно она является главным условием успешной работы гендиректора.

Многие профессиональные CEO, наверное, согласятся с тем, что работать эффективно они могут, только выстроив систему деятельности. Система здесь понимается как делегирование другим права совершать действия, принимать решения и нести ответственность за результат. Построение системы позволяет CEO управлять результатами бизнеса, настраивая те или иные параметры. Например, CEO может изменять бизнес-процессы, проводить реструктуризации, вводить новую систему мотивации сотрудников. Все это может приводить или не приводить к цели — к достижению запланированных результатов бизнеса.

Владельцы бизнеса, которые наняли CEO для повышения эффективности бизнеса, в какой-то момент осознают, что они больше не понимают, как в компании все работает. Некоторые из них никогда не мыслили в категориях эффективности, никогда не думали о том, как лучше организовать работу. И это начинает их беспокоить. Поставьте себя на их место: вы создали бизнес, пригласили наемного CEO и топ-менеджеров, они построили какую-то систему работы, в которой вы перестали

что-либо понимать. Вас это будет тревожить? Ну конечно да! В нашей стране бизнес можно потерять из-за разных причин. Каждый владелец знает: если он чего-то не понимает, в этом кроется угроза для его бизнеса.

СЕО должен тщательно выстраивать систему владельческого контроля, готовить для владельцев специализированные отчеты, визуализацию, Dashboard'ы, которые позволяют объективно оценивать качество управления компанией. Владелец должен контролировать показатели бизнеса и вмешиваться, если показатели перестают его устраивать. Больше того: каждый владелец должен пройти специальное обучение, чтобы понимать основные показатели и уметь оперировать ими, говорить с СЕО и топ-менеджерами на одном языке.

Итак, компания может стать целеориентированной системой, то есть способной достигать целей в ситуациях неопределенности и непредсказуемости, только если достигнуто взаимопонимание между владельцем и командой наемных управленцев. Как же реализовать это на практике? СЕО нужно выстраивать коммуникации с владельцем, исходя из готовности владельца делегировать полномочия и соблюдать договоренности.

Другими словами, первое, что должен сделать СЕО, вступая в должность, — понять, с каким типом владельца ему предстоит сотрудничать. Чтобы каким-то образом типологизировать владельцев, мы разработали две классификационные шкалы, объединенные в таблицу (таблица 1). Первая шкала измеряет полноту делегирования власти от владельцев к СЕО, вторая — степень соблюдения достигнутых договоренностей. Классификация осуществляется с точки зрения СЕО.

Три основные формы делегирования власти:

- передача права совершать те или иные действия;
- передача необходимых полномочий по принятию решений;
- передача СЕО всей полноты ответственности за конечный результат бизнеса.

Шкала «Полнота делегирования»:

1. Делегирование СЕО права совершать те или иные действия и передача полномочий и ответственности осу-

ществляются в той мере, в какой это необходимо; границы полномочий и ответственности проведены четко и соблюдаются; делегируется власть разрабатывать и утверждать планы по достижению согласованных с собственниками стратегических целей; делегируется право на стратегические инициативы и гарантируется невмешательство со стороны владельцев в стратегическое и тактическое (операционное) управление.

2. Делегирование осуществляется частично, иногда границы полномочий и ответственности не определяются четко или по-разному понимаются владельцами и CEO.
3. Делегирование декларируется, но реально не осуществляется. Владельцы могут передать полномочия, но не делегировать CEO всю полноту ответственности за результат (а значит, и власть), могут при этом не давать CEO ничего делать (то есть не делегируют даже действия). Иногда владельцы передают CEO ответственность за результаты бизнеса, а полномочия оставляют за собой.

Речь не идет о том, что если власть передается CEO, то это однозначно хорошо, а если не передается — однозначно плохо. Каждая ситуация должна рассматриваться индивидуально. Все определяется степенью готовности владельцев делегировать полномочия и передать ответственность за результаты бизнеса наемному управленцу. Также большую роль играет степень доверия владельцев к CEO. **Но если не передавать CEO власть совсем, то он становится по определению не нужен.**

Базовое отличие CEO от владельцев (по качеству управленческих решений), как правило, состоит в том, что CEO, рассуждая как владелец, менее склонен к риску. Там, где владелец готов рисковать, то есть ведет себя как предприниматель, CEO не спешит и делает анализ и расчеты.

Когда владельцы делегируют только права совершать действия, все управленцы вокруг — не больше чем исполнители. Владельцам приходится постоянно контролировать результаты каждого их действия. Это так называемое «ручное управление», или «руководство».

Возможен случай, когда кроме действий делегируются еще и полномочия, но не делегируется ответственность за резуль-

таты бизнеса. То есть передается право принимать все необходимые решения, которые нужны для достижения оговоренной цели. Но при этом вся ответственность за результат действий остается на владельце, чем успешно пользуются управленцы. Они перекадывают на владельца ответственность за собственные неудачи и приходят к нему с проблемами, а не с решениями.

Иногда владельцы делегируют право совершать действия и передают ответственность, но полномочия и власть фактически остаются в их руках. Это откровенная манипуляция: CEO оказывается в положении человека, который за все отвечает, но не может принимать решения и не располагает властью. В этом случае владелец перекадывает ответственность за свои неудачи на CEO и команду.

Пример более жесткой манипуляции — когда владелец не дает сотрудникам ничего делать, но присваивает им статусы и должности, которые подразумевают власть и возможности. Такой владелец-деспот единолично принимает решения и отдает приказы, а всю ответственность за неудачи перекадывает на CEO и менеджмент. Это откровенное издевательство над подчиненными.

Когда владельцы делегируют и действия, и полномочия, и ответственность, то CEO, который их принял, ставит на кон все: уважение и доверие со стороны собственников, репутацию профессионала, карьеру (не только в этой компании — в случае провала можно получить волчий билет на рынке труда), будущие доходы. Как правило, в частных компаниях нет людей, которые могут сравниться с владельцами по размеру личного капитала. Поэтому, конечно, CEO или топ-менеджер, на которого переложили всю полноту ответственности за конечный результат какого-либо проекта или бизнеса в целом, не сможет в случае неудачи вернуть потерянные деньги. Ставка очень серьезная.

Но только в этом случае, когда CEO делегируют и действия, и полномочия, и ответственность, формируется коллектив, способный достигать запланированного результата. Компания при этом становится **целеориентированной**. При других сценариях перед нами детский садик: детишки творят что хотят и ни за что не отвечают, ответственность за них несут старшие.

Табл. 1. Классификация владельцев с точки зрения CEO



		3	2	1
		Власть CEO фактически не передается	Частичная или нечеткая передача необходимой CEO власти	Полная передача необходимой CEO власти
A	Договоренности полностью соблюдаются	A-3 цветовой код: СИРЕНЕВЫЙ	A-2 цветовой код: САЛАТОВЫЙ	A-1 цветовой код: ЗЕЛЕНый
	Договоренности соблюдаются частично или не всегда	B-3 цветовой код: ОРАНЖЕВЫЙ	B-2 цветовой код: СИНИЙ	B-1 цветовой код: ФИОЛЕТОВЫЙ
C	Договоренности фактически не соблюдаются	C-3 цветовой код: КРАСНЫЙ	C-2 цветовой код: КОРИЧНЕВЫЙ	C-1 цветовой код: ЖЕЛТЫЙ

Шкала «Выполнение владельцами договоренностей, достигнутых с CEO» выглядит следующим образом:

- A. Владельцы придерживаются всех договоренностей с CEO, в том числе по заработной плате, по бонусам, по тем или иным процедурам, по передаче власти.
- B. Владельцы НЕ склонны буквально и точно придерживаться достигнутых договоренностей (время от времени происходит откат, сужение полномочий CEO), либо же договоренности вообще не достигнуты и не зафиксированы, поскольку владельцы всячески избегают однозначности и определенности в отношениях.

- С. Владельцы не склонны связывать себя четкими договоренностями и исходят из предпосылки «в своем бизнесе владелец имеет право делать все что угодно».

В таблице 1 учтены все перечисленные варианты. Любого владельца бизнеса можно расположить в одной из ячеек.

Самый трудный случай — это, конечно же, владельцы из «красной» ячейки (С-3) таблицы 1. Они и не делегируют полномочия и ответственность, и не соблюдают правила и договоренности. Но даже в таком случае у CEO, возможно, есть шанс сделать что-то полезное для компании и для владельцев.

Рис. 1. Эволюция собственника в цветовых кодах



В зависимости от типа владельцев CEO нужно выбрать определенную стратегию общения и линию поведения. Вот наши рекомендации.

А-1 (зеленый). Договоренности соблюдаются полностью, власть передана CEO. Владельцы освобождаются от стратегического и операционного управления и начинают управлять своим капиталом как акционеры или инвесторы. На основе анализа бизнес-ситуации, статистики и фактов CEO и владельцам нужно выработать особый язык и целостную модель системы, которые будут отражать взаимовлияние различных факторов. CEO потребуются умение выделять главное, не бояться говорить правду, даже если она неприятна, предлагать комплексные решения. CEO должен уметь строить систему управления, четко планировать дальнейшие действия. Важно подписать с владельцами меморандум, в котором закреплено разделение полномочий и правила вмешательства-невмешательства владельцев в стратегическое и операционное управление. Потребуется четкое определе-

ние функций и KPI CEO и владельцев и разработка системы владельческого контроля. CEO нужно проявлять минимум эмоций, сохранять субординацию и разумную дистанцию.

А-2 (салатовый). Договоренности полностью соблюдаются. Власть передана CEO частично. В такой ситуации ключевым является доверие, которое можно сформировать в процессе совместной деятельности. Владельцы еще участвуют в стратегическом и тактическом (операционном) управлении. CEO важно изучить все нюансы и понять логику владельцев, узнать тонкости отношений с ключевыми поставщиками и клиентами. Необходимо продолжать работу по передаче власти, основываясь на достигнутых договоренностях и подписывая новые. По мере формирования доверия можно перевести владельцев в позицию А-1.

А-3 (сиреневый). Договоренности полностью соблюдаются. Власть не передана CEO. В этой ситуации мостик доверия между владельцами и CEO зыбкий. Владельцы опасаются отдавать бизнес в руки CEO, поэтому не передают ему власть. Возможно, это связано с тем, что еще не завершился режим обучения CEO и вхождение его в должность. Или же владельцы пока не уверены, что CEO разделяет их ценности, взгляды на проблемы бизнеса и стратегию развития, поддерживает их методы управления. Может быть, они планируют проверить эффективность генерального директора на локальных задачах и только после этого будут постепенно передавать ему ответственность и полномочия, а сами, словно дайверы, подниматься из глубокого операционного управления. В такой ситуации есть смысл сформировать меморандум между CEO и владельцами. Не повредит наглядное подтверждение правильности и эффективности решений, которые предлагает CEO, — владельцев часто убеждает стратегия «низко висящих фруктов» (быстрых результатов). В любом случае CEO должен ориентироваться на поэтапное построение системы управления и быть готовым к тому, чтобы обосновывать владельцам выгоды новых подходов к организации бизнеса. CEO нужно играть роль штурмана, показывающего владельцам правильный курс: на выход из операционного управления, на роль акционера, на создание стратегических органов управления, таких как наблюдательный совет или собрание акционеров, и органа

управления, который будет обеспечивать эффективность операционного менеджмента, — совета директоров. CEO необходимо вникнуть в тонкости и нюансы бизнеса, затем уточнить договоренности и начать постепенно принимать власть.

В-1 (фиолетовый). Договоренности соблюдаются частично, власть передана CEO полностью. В этой ситуации CEO может настаивать на соблюдении договоренностей и пользоваться переданной ему властью. CEO важно пояснять, что он действует исключительно в интересах компании и самих владельцев. Иными словами, в этой ситуации очень значительной становится роль внутреннего PR. При каждом деловом контакте CEO необходимо занимать четкую профессиональную позицию. И постоянно, но мягко и дипломатично указывать на нарушение договоренностей.

В-2 (синий). Договоренности соблюдаются частично, власть передана CEO частично. Положение крайне неустойчиво и может качнуться как в сторону А-1, так и в сторону С-3. CEO важно совершать осторожные, продуманные ходы, принимать обоснованные решения и давать рекомендации владельцам. Нужно приложить все усилия, чтобы ситуация становилась более определенной и однозначной.

В-3 (оранжевый). Договоренности соблюдаются частично, власть не передается CEO. Опасная для CEO ситуация: не имея власти, он не может выполнять работу. Поскольку договоренности соблюдаются лишь частично, его положение становится все более неустойчивым. В первую очередь CEO необходимо уточнить договоренности. Лучше всего делать это в процессе утверждения планов и разработки стратегических и тактических решений, необходимых бизнесу. Уточняя и детализируя договоренности, следует включать в них передачу власти. Метод сдерживания и противовесов CEO должен дополнять технологией наступления и захвата инициативы по всем направлениям. Иными словами, нужно продемонстрировать владельцам свою потенциальную полезность и тем самым подкрепить необходимость передачи власти.

С-1 (желтый). Договоренности не соблюдаются, власть полностью передана CEO. Ситуация очень противоречивая:

несмотря на то, что власть передана, владельцы продолжают делать в своем бизнесе что хотят. Это приводит к постоянным конфликтам. CEO поможет технология управления конфликтами, постепенное воспитание собственника и «низко висящие фрукты», то есть быстрые результаты. CEO нужно не бороться за власть открыто, а мягко принуждать к уступкам, разделять зоны влияния и объяснять владельцам, что теперь они не могут делать в своем бизнесе все что пожелают, поскольку это не ведет к повышению эффективности бизнеса и создает эффект дублирования функций. Полезно взять на себя часть операционной рутины и разгрузить владельцев, перейти к планированию деятельности компании с использованием простых форм документов, готовить для владельцев понятные аналитические отчеты с использованием визуализации. Нужно быть советником и соратником владельцев, а не их конкурентом. Меморандумы вряд ли будут особо эффективным инструментом, помогут скорее доверительные личные отношения. Допускается большее личное сближение, чем это необходимо обычно. Только построив эмоциональный фундамент и историю отношений, рекомендуется постепенно переводить устные договоренности в письменные.

С-2 (коричневый). Договоренности не соблюдаются, власть передана CEO частично. Неустойчивое положение, которое может привести как к ситуации С-1, так и к ситуации С-3. Неопределенность в отношениях усугубляется несоблюдением договоренностей. CEO не может продемонстрировать свою эффективность и выступает в роли любимой игрушки одного или нескольких владельцев бизнеса. Лучшая для CEO тактика — сближение с владельцами и демонстрация своей полезности и компетентности. Если взаимопонимание не возникает, владельцы не поддерживают инициативы CEO, позволяя делать только то, что вписывается в их картину мира, и положение не удастся перевести хотя бы в ситуацию В-2, скорее всего, оно будет развиваться в сторону С-3.

С-3 (красный). Договоренности не соблюдаются, власть не передается CEO. До начала сотрудничества с такими владельцами рекомендуем хорошо подумать и задать им ряд вопросов: зачем нужен CEO, какую основную цель они пре-

следуют (истинные мотивы), на что рассчитывают, как будут оценивать эффективность. Нужен подписанный сторонами план на испытательный срок. Документ должен включать в себя быстрый и простой анализ ситуации в компании и короткий четкий план улучшений с акцентом на коммерческой деятельности. Меньше администрирования и сложной регламентации, никакой борьбы за власть. CEO нужно очень аккуратно брать на себя ответственность и полномочия, использовать тактику «мелких шагов», быть исполнительным соратником, часто — сближаться и дружить семьями, компенсировать слабые стороны владельцев в управлении, показывать эффективность решений и действий, которые предложены им и приняты владельцами, подчеркивать важность владельцев в построении системы, постепенно обучать их с помощью кейсов. Если ситуация стабильно находится в зоне С-3, необходимо подумать, нужен ли CEO таким владельцам.

Причины, по которым владельцы не передают власть CEO, бывают разными, в том числе иррациональными. Владелец может игнорировать наиболее очевидные показатели (оборачиваемость товарных запасов, растущая кредиторская задолженность, накапливающиеся убытки в кэш-фло, невыполнение планов продаж и т. д.). Владелец может настаивать на масштабировании убыточных бизнес-моделей, на постоянных изменениях работающей бизнес-модели, на выплате значительных дивидендов при фактическом отсутствии прибыли, на росте расходов при отсутствии роста доходов. Он может не поддерживать антикризисные программы по спасению бизнеса, предлагаемые CEO. С точки зрения CEO, такие действия выглядят как самоубийственные, ведущие к разорению.

Описанный сценарий находится за рамками нашей классификации. В каждом из случаев у владельца есть основания принимать решения, которые объективно вредят бизнесу и ведут к разорению. Иногда это безграмотность или ошибки, иногда следствие сложной конфигурации отношений с совладельцами и инвесторами, иногда запутанная сеть личных отношений, о которой CEO ничего не знает. В любом случае подобный сценарий говорит о неготовности владельца строить бизнес на рациональных основаниях, на принципах эффективности, а значит — неготовности передать управление бизнесом CEO.

ГЛАВА 2

ЭВОЛЮЦИЯ ВЛАДЕЛЬЦА И СТАДИИ РАЗВИТИЯ БИЗНЕСА

Каждый владелец бизнеса проходит следующие стадии развития:

- 1. Предприниматель** — начальная стадия эволюции собственника. Это бизнесмен, который работает самостоятельно или с минимальным штатом, совмещая в себе ключевые функции бизнеса.
- 2. Управляющий собственным бизнесом** — это владелец, который совмещает в себе функции владельца и генерального директора или же является управляющим партнером, то есть тем, кому другие владельцы делегировали право операционного управления компанией и ответственность за результаты.
- 3. Акционер** — это вышедший из операционного управления владелец, который вкладывает свой капитал в дело и отслеживает, насколько эффективно им управляют наемные сотрудники. Объект управления для акционе-

Рис. 2. Пирамида эволюции владельца



ра — это конкретный бизнес (актив). Он управляет им посредством управленческих собраний (собрание акционеров, наблюдательный совет) с помощью системы владельческого контроля: дает вводные и утверждает стратегию, получает отчеты от топ-менеджмента, принимает стратегические решения.

4. **Инвестор** управляет не конкретным бизнесом, а собственным капиталом, приобретая и продавая активы (компании, ценные бумаги и акции) или размещая свой капитал под проценты. Его деятельность больше похожа не на типичное управление бизнесом, а на финансовые шахматы. Успешность инвестора оценивается по показателям эффективности (рентабельности) инвестированного капитала.
5. **Филантроп** — это высшая стадия развития владельца. Его капитал дает ему возможность заниматься благотворительностью или меценатством (поддержкой талантов в науке, культуре, спорте, искусстве и т. п.). Это уже не бизнес-деятельность, но бизнес-контекст может присутствовать в работе владельца-филантропа, например при управлении благотворительными фондами.

Владельцы не всегда проходят все эти стадии. Они могут остановиться на любой из них, например всю жизнь быть предпринимателями или управленцами, — и это личное право каждого. Более того, классификация не является жесткой: многие бизнесмены совмещают различные роли — например, филантропом может быть как инвестор, так и предприниматель.

Описанные выше эволюционные стадии развития владельца характерны для различных стадий зрелости бизнеса. Наглядно это демонстрирует классификация стадий развития бизнеса и оптимальных для них ролей владельцев. Наша классификация отличается от привычных трактовок стадий жизненного цикла компаний по И. Адизесу, так как характеризует бизнес с точки зрения его системности и управленческой зрелости.

1. В стадии **«Сам на себя»** еще нет управления бизнесом, так как нет ни сотрудников, ни подразделений, а значит, нет организованной компании. Один человек как фрилансер или частный предприниматель выполняет определенную работу, находясь в роли исполнителя.

Рис. 3. Роли владельца на разных стадиях жизненного цикла компании



2. В стадии «**Младенец**» собственник, как правило, и швец, и жнец, и на дуде игрец. Когда он совмещает на свои собственные ему виды деятельности, то он больше исполнитель, чем руководитель. Потом бизнес подрастает: накапливается финансовый жирок, увеличивается количество подчиненных. Становится труднее работать привычными для малого бизнеса методами интуитивного ручного управления (руководства). Возрастает риск

- ошибок и просчетов. Да и просто не хватает личного ресурса, времени и компетенций, чтобы управлять всеми сотрудниками и процессами.
3. Когда бизнес переходит в стадию **«Подросток»**, приходит время управляющего — более зрелого руководителя, у которого есть собственное видение развития и стратегия, который осваивает более совершенные методы организации труда и управления, который делегирует задачи подчиненным и контролирует их выполнение. Однако по привычке этот владелец может участвовать в операционных процессах или даже руководить ими. Такое случается, когда владелец-управляющий не готов полностью делегировать полномочия или ему просто нравится непосредственно руководить. Чаще всего он оставляет за собой управление финансами, закупками, продажами, маркетингом.
 4. После успешного прохождения подростковой стадии бизнес переходит в стадию **«Зрелый»**. Как правило, это уже состоявшийся, известный на рынке бизнес, который генерирует прибыль. При этом он еще не стандартизированный, не системный, его трудно тиражировать (происходит тиражирование ошибок, нет стандартов работы и системы обучения). Владелец-управляющий понимает, что в роли руководителя (а часто и исполнителя) теряет свою эффективность, становится заложником бизнеса, не имея свободного времени и препятствуя собственному росту до акционера-инвестора. У владельца возникает естественное желание нанять CEO и выстроить систему управления. Делегируя полномочия и ответственность CEO, владелец переходит на позицию акционера, не задействованного в операционном менеджменте. На этом этапе он начинает управлять стратегическим развитием бизнеса и эффективностью собственного капитала, двигаясь к роли акционера.
 5. В стадии **«Системный»** может находиться любой бизнес с четко выстроенной системой управления, вне зависимости от возраста и масштаба. К примеру, правильно организованный стартап в системной холдинговой структуре может перейти в системную стадию сра-

зу после выхода на самокупаемость. Но, как правило, бизнес переходит в эту стадию эволюционным путем, пройдя путь от «Сам на себя» до системной компании с четкой организацией деятельности на всех уровнях. Основные роли владельца в такой компании — это акционер, реже управляющий партнер.

6. Стадия **«Корпорация»** соответствует зрелым системным холдинговым структурам, где система управления более многогранная и сложная, чем в монобизнесе (имеется в виду сложность взаимосвязей между разнопрофильными бизнес-единицами и управляющей компанией). Как правило, это крупные транснациональные корпорации или отечественные холдинги, с четко организованными процессами, с описанными стандартами деятельности, с системой планирования и отчетности, с профессиональным менеджментом, владельцы которых находятся в ролях акционеров и инвесторов, крайне редко — управляющих (исключение из правил).
7. Ну и высшая степень развития бизнеса — это стадия **«Совершенство»**, когда бизнес становится примером для подражания и копирования, вдохновляет других создавать компании в стиле Best Practice. Системы управления в таких компаниях не только безупречно выстроены, но и эволюционировали таким образом, что позволяют создавать лучшие продукты или услуги, быть финансово успешными, стабильно расти и увеличивать свои рыночные доли, привлекать и удерживать лучших сотрудников. Достичь такой стадии развития бизнеса могут единицы.

Нужно отметить, что постоянный переход в следующую стадию — это не правило. Бизнес может остановиться на любой из стадий, и это не более чем выбор его владельца.

Как упоминалось выше (рис. 2), у должности «владелец бизнеса» есть пять эволюционных стадий развития. Однако последняя стадия «филантроп» не относится к бизнес-деятельности и практически исключает участие владельца в управлении капиталом или в операционной деятельности, поэтому на рисунке 3 роль владельца «филантроп» не фигурирует. Владелец может быть филантропом независимо от стадии развития бизнеса. Ко-

нечно же, эта роль реже присуща владельцам, чей бизнес находится на стадиях «Сам на себя», «Младенец», «Подросток», что связано с дефицитом свободного капитала, который можно выделять на благотворительность или меценатство.

Роль «филантроп» — это венец эволюции владельца. Бизнесмен, движимый своими ценностями, начинает выполнять социальную функцию, финансируя и поддерживая развитие искусства, науки, медицины и т. д. Он делает это бескорыстно, не ожидая выгоды (не стоит путать эту деятельность со спонсорством, где финансовая поддержка обменивается на другие выгоды, например имиджевые). Как правило, для этого создаются фонды, которые законно и профессионально занимаются благотворительной деятельностью, отчитываясь перед учредителями.

Проблема в том, что в постсоветских странах профессиям владельца, акционера и инвестора практически не учат. Исключение — программы MBA. Но у некоторых бизнесменов сформировалось скептическое отношение к ним из-за излишней теоретизации знаний и сложности их практического применения. Владельцы проходят свою школу бизнеса, двигаются эмпирическим путем, где-то что-то читают, перенимают опыт, посещают лекции и тренинги. Но все это не гарантирует, что у владельцев сформируется правильное понимание того, как пройти закономерные эволюционные стадии развития.

Говоря о профессиональных компетенциях и требованиях, которые выдвигаются к современному владельцу, необходимо учитывать, на какой стадии развития находится бизнес. Например, в стадиях «Сам на себя» и «Младенец» это прежде всего:

- предпринимательское чутье и смелость;
- хорошее знание продукта и клиента;
- базовые знания маркетинга и организации продаж;
- умение решать вопросы с фискальными и разрешительными органами;
- умение выстраивать отношения с клиентами и нужными людьми;
- многопрофильность (умение совмещать несколько профессий);

- лидерские качества, харизматичность и т. п.

Если бизнес находится в стадии «Подросток» и «Зрелый», то владельцу необходимо иметь:

- базовые навыки анализа;
- навыки стратегического планирования;
- навыки бизнес-моделирования;
- знание процессного подхода;
- знание систем показателей (BSC, KPI);
- навыки операционного планирования и отчетности;
- навыки управления продуктовым портфелем и ценообразования;
- организаторские способности и профессиональные навыки управления;
- знание методов мотивации и поощрения;
- базовый уровень финансовой грамотности;
- знание юридических аспектов и др.

Если же собственник дорос до роли акционера или инвестора в стадиях «Системный», «Корпорация» или «Совершенство», ему необходимы навыки, с помощью которых он сможет управлять эффективностью бизнеса или капиталом, не участвуя в операционной деятельности, но участвуя в стратегической. Навыки бизнесмена-управленца отходят на второй план. На первый план выходят следующие компетенции:

- грамотное инвестирование;
- управление активами;
- инструменты повышения эффективности активов и капитала;
- умение торговать ценными бумагами;
- понимание сделок слияния и поглощения (M&A);
- стандарты оформления международных сделок;
- управление биржевыми сделками (выход на IPO или на ICO);
- инструменты оценки активов;

- модель DuPont;
- риск-менеджмент;
- биржевые и курсовые тренды;
- юридическая безопасность сделок и активов;
- эмоциональный интеллект;
- коммуникативные навыки и др.

Резюмируя, можно сказать следующее: процесс эволюции владельца от предпринимателя к инвестору является сложным и длительным. Главный драйвер — это стремление к росту, совершенствованию, расширению поля деятельности. Большую роль играет стремление собственника построить такую систему владения и управления активами, при которой эффективность деятельности будет близка к целевой, а у него будет время наслаждаться плодами своих трудов.

Каждая новая эволюционная стадия будет требовать от CEO постановки новых задач для владельца. С одной стороны, это может выглядеть как освобождение владельца от операционного управления, с другой — как попытка научить владельца быть эффективным и получать удовольствие от новой роли, в которой он должен будет решать более масштабные задачи. Таким образом, драйв, присущий предпринимательской стадии, никогда не будет затухать, владелец постоянно будет ощущать себя вовлеченным в процесс, а не просто наблюдать со стороны за тем, как кто-то руководит его детищем.



РЕКОМЕНДАЦИЯ

- * Стратегия CEO должна заключаться в том, чтобы подтолкнуть владельца к изменениям и провести его от стадии «предприниматель» к стадии «акционер» или «инвестор». Станьте для владельца провайдером в его эволюции эффективного собственника.

ГЛАВА 3

ПЕРВАЯ ВСТРЕЧА СЕО С ВЛАДЕЛЬЦАМИ: ОСНОВНЫЕ ОШИБКИ

Когда СЕО вступает в должность, он размышляет как профессионал: «Меня пригласили на работу, чтобы я был эффективен». Опытный генеральный директор знает, что его эффективность проявляется, когда:

- сформирована эффективная стратегия развития;
- выстроена понятная плановая система управления;
- организованы бизнес-процессы и построена организационная структура;
- отношения с владельцами и сотрудниками конструктивные;
- корпоративная культура базируется на основе согласованных ценностей,
- сотрудники профессиональные и мотивированные;
- бизнес масштабируется;
- компания увеличивает объемы продаж и собственную рыночную долю;
- узнаваемость и популярность собственных торговых марок растет;
- повышаются стандарты сервиса и, следовательно, удовлетворенность клиентов;
- повышается производительность;
- бизнес генерирует больше прибыли, причем не на коротком, а на продолжительном временном отрезке;
- нет недостатка в оборотных средствах;
- рентабельность активов и капиталов собственников растет;
- дивиденды выплачиваются регулярно;
- обеспечена безопасность бизнеса.

Именно в таких категориях CEO рассуждает о пользе, которую он может принести, и о своей миссии в новой компании.

Если характеристики владельцев находятся в клетке С-3 таблицы 1 (красный цветовой код), первый же разговор с ними может поставить CEO в тупик. Представим себе такой диалог на первой встрече трех совладельцев бизнеса и принятого на работу CEO:

— Буду признателен, если вы, уважаемые владельцы, дадите вводные, определите приоритетные задачи, — говорит CEO.

— У нас уменьшается прибыль. А новые направления пока не приносят того эффекта, на который мы надеялись, — говорит первый владелец. — Никто не работает как нужно! Нам нужен человек, который сможет всех построить! Старший офицер, который объяснит, как нужно любить Родину.

— Все ходят с недовольными минами. Находиться в офисе невозможно! — говорит второй владелец. — Нужно, чтобы все улыбались. Нужно, чтобы каждый начальник каждый день отмечал тех, кто не улыбается, в специальном журнале. И чтобы по результатам увольняли самых мрачных.

— В общем, опыт у тебя большой, — говорит третий владелец. — Ты уж сам разберись, что нужно делать, а мы тебе поможем. Нам нужно, чтобы был порядок, потому что мы уже не успеваем, разрослись сильно.

Конечно, CEO выходит из кабинета несколько ошарашенный. Он ожидал, что с ним будут говорить на языке показателей. Вроде того, что «ROS в целом упал на 9 % по сравнению с аналогичным кварталом прошлого года, вызывают беспокойство слишком низкие значения ROE, связанные с уменьшением рентабельности продаж и увеличением размера оборотных активов, а средняя оборачиваемость товарных запасов должна быть как минимум на 20 % выше». Этот язык понятен профессионалу, поскольку позволяет сосредоточиться на существенных вопросах, выделить главное из множества разрозненных данных, собрать целостную картинку. Но нет, таким языком с ним никто не говорил. CEO получил три совершенно разных по своему содержанию установки:

1. Нужно всех построить и объяснить, как правильно работать, чтобы росла прибыль.

2. Нужно, чтобы в офисе все улыбались и была доброжелательная атмосфера.
3. Нужно, чтобы был порядок, потому что три совладельца уже не успевают за всем уследить.

«Да что все это значит, в конце концов?!» — спросит себя CEO. И это будет его серьезной ошибкой. Потому что такая реакция означает, что он фактически перестал быть управленцем.

Рассмотрим ошибки, которые совершил CEO на первой встрече с владельцами.

Во-первых, CEO пришел на встречу без презентации. Тем самым он передал владельцам право управлять ситуацией и ходом встречи. Для любого управленца это недопустимая ошибка. Управленец на то и управленец, чтобы управлять любой ситуацией, и неважно, насколько эта ситуация масштабна или ничтожна.

Во-вторых, у CEO не было цели. Он не сформировал представление о том, чем должно закончиться его взаимодействие с владельцами.

Вступая во взаимодействие с кем-либо по какому-либо поводу, управленец всегда должен иметь четкий образ цели, в данном случае — понимание того, к чему нужно привести собеседников в процессе взаимодействия. Все, что управленец делает в конкретной ситуации, многослойно. Нижний уровень — это содержание коммуникации. Верхний — способы воздействия на собеседников. Если мы говорим о презентации, то она является содержательным слоем коммуникации. Каждый управленец понимает, что на фоне презентации ему предстоит осуществить продуманное управленческое воздействие и привести всех участников к той цели, которую он наметил. Привести максимально незаметно для них, так, чтобы у них создалось впечатление, что они сами пришли в нужную управленцу точку.

В-третьих, CEO начал играть в ролевую игру, в которую некоторые наемные менеджеры любят играть с владельцами: «Я делаю вид, что понимаю, о чем говорит владелец, более того, я делаю вид, что его слова имеют для меня глубочайший смысл. Я не задаю вопросов, не отношусь критически к услышанному, поскольку всем своим поведением проявляю признание права владельца делать в своем бизнесе все, что он захочет». Эта

игра крайне опасна, поскольку она превращает CEO в покорного исполнителя воли владельца.

Рассмотрим и другую сторону этого взаимодействия. Почему, собственно, владельцы бизнеса повели себя именно так? Почему они говорили именно об этом? Нужно принять во внимание несколько фундаментально важных обстоятельств. Владельцы создали этот бизнес, пережили множество кризисов и трудных моментов. Они искренне не верят, что кто-то другой справится с управлением их бизнесом лучше, чем они сами. То, что они считают действительно важным, они обсуждают между собой, как равные с равными. А о чем говорить с хорошо образованным молодым человеком, который не имеет их жизненного опыта и пришел сюда с самыми благими намерениями?

Да, они взяли его на работу, они согласились платить ему немаленькую зарплату. Но они и правда не верят, что CEO может что-то изменить к лучшему. На 95 % не верят. Но на 5 % надеются. И потому они говорят ему о том, с чем, с их точки зрения, он сможет справиться, о том, с чего он может начать, чтобы понять ситуацию и, возможно, за счет гибкости образованного и тренированного ума действительно ее улучшить. В их отношении к CEO есть еще много контекстов, которые не проступают явно. Например, контекст власти, которая пока по-прежнему принадлежит владельцам бизнеса. Они не то чтобы не хотят ею делиться, нет, они на самом деле готовы ее отдать. Но только тому, кто способен ее взять. А если этот мальчик ждет указаний, так пожалуйста, мы, как старшие товарищи, искренне скажем о том, что приходит нам в голову, не потрудившись даже выделить что-то существенное, расставить приоритеты и акценты. Ведь это не наша работа — отделять зерна от плевел. Мы сделаем так, как решим. Мы — источник реальности в этой компании, все остальные живут в поле наших решений и действий. И ты, CEO, тоже живешь в нем, нравится тебе это или нет.

Как видите, неявный конфликт позиций обрисовывается весьма четко.

Важно отметить, что владельцы практически постоянно находятся в состоянии готовности к изменениям. Для них в их бизнесе нет ничего стабильного и навсегда заданного. В любой момент можно изменить все что угодно. Это локальное всемогущество является частью философии владельцев, которая

может быть непонятна CEO. Для системно мыслящего CEO много значат слова и договоренности, для владельцев действия важнее слов. Для собственного психологического комфорта владельцам важно чувствовать, что они в любой момент могут пересмотреть договоренности, изменить условия и иначе использовать имеющиеся обстоятельства.



РЕКОМЕНДАЦИИ

- * Презентация часто бывает более убедительной, чем просто устное повествование. Не пренебрегайте этим полезным инструментом. Используйте меньше емких таблиц и текстов, больше визуализации и кратких выводов. Дополните своими словами, а не читая с листа.
- * Вам нужно изначально уметь управлять ходом любой встречи. Это покажет вашу зрелость как управленца. В беседе с владельцами берите инициативу, но мягко. Помните: вы ключевой управленец в любой ситуации, будь то общение с работодателем или с подчиненными.
- * Не ждите четких вводных от владельцев. Часто CEO приходится помогать им с формулировками, терпеливо задавая уточняющие вопросы, упрощая и не применяя сложных терминов, которые могут быть владельцам не знакомы.
- * Не спешите с выводами, категоричными суждениями и рекомендациями. Попробуйте принять во внимание, что говорят владельцы, не подвергая это критике или сомнениям. Не ссылайтесь часто на прежний опыт и помните, что для владельцев их бизнес — родное и по-своему уникальное детище (даже если это не так). И только детально изучив ситуацию, предложите свое видение как основных проблем, так и способов их решения.
- * На первых рабочих встречах с работодателями постарайтесь определить тип владельцев и степень их готовности к изменениям. В то же время продемонстрируйте свое намерение работать эффективно, а не для галочки. У вас не будет второго шанса произвести первое впечатление. Подумайте, какое именно впечатление вы хотите произвести.

ГЛАВА 4

ТИПИЧНЫЕ ЗАБЛУЖДЕНИЯ И СТРАХИ ВЛАДЕЛЬЦЕВ ПРИ ВЫХОДЕ ИЗ ОПЕРАЦИОННОГО УПРАВЛЕНИЯ И ПЕРЕДАЧЕ УПРАВЛЕНИЯ БИЗНЕСОМ CEO

Как уже говорилось выше, выход из операционного управления (он де-факто начинается, как только владелец приглашен на работу наемного директора) и передача части власти и полномочий — сложный и болезненный процесс для владельца. У него есть определенные убеждения, сформировавшиеся с опытом, часто неудачным, а также страхи. Обычно основной страх — потеря власти и авторитета, а как следствие — бизнеса. И вместо того чтобы поддержать нового CEO, владелец начинает его выживать, конкурируя за власть, убеждая себя, что это опять не тот руководитель, «не мой», «не идеальный».

Вот пример типичных страхов и заблуждений, которые мешают владельцу выстраивать системный бизнес и эффективные отношения с CEO и командой:

- Только я знаю, как привести бизнес к успеху.
- Никто не сделает эту работу лучше меня.
- Без меня все разворуют.
- Управление — это контроль, пинки под зад и наказания.
- Невозможно найти управляющего эффективнее, чем я сам.
- CEO — это хороший «доводчик», исполнитель.
- Выйти из бизнеса — потерять контроль или сам бизнес.
- Заставлять подчиненных себя ждать — это проявление власти, это правильно (очереди в кабинет — синоним важности и значимости).
- Лучше приглашать друзей и родственников на работу.
- Стратегия — это неприменимые и не работающие у нас «западные штучки».

- Планировать — лишняя трата времени, среда слишком непредсказуема.
- «Чуйка» — лучший способ управления.
- Делегировать лучше ответственность без полномочий (отдавать власть глупо).
- Не хочу ограничивать себя правилами, меморандумами, это мне мешает, а не помогает.
- Наемный менеджмент ленив и неэффективен.
- Собrania — это только говорильня.
- Разделяй и властвуй: лучше не собирать всех вместе, а общаться индивидуально.
- Корпоративная культура и ценности — это демагогия, их нельзя пощупать и измерить, непонятно, как это влияет на эффективность.
- Маркетинг — это лишняя трата средств неизвестно на что.
- Приоритетны только финансовые результаты.
- Люди — это ресурс.
- У собственника есть неограниченные полномочия, но нет ответственности (я есть закон).

Подобные фразы мы слышали в разное время от разных собственников. В процессе обучения и консультаций они нередко меняли свои убеждения кардинальным образом.



РЕКОМЕНДАЦИЯ

- * При первых встречах с владельцами СЕО важно определить, с какими страхами и предубеждениями ему придется столкнуться, и выстраивать свою тактику поведения и аргументацию так, чтобы развеять беспокойство владельца и внушить им уверенность. Объяснить, что их страхи — это естественное состояние на этапе перехода от управляющего к акционеру или инвестору, через которое проходят практически все собственники. И что этот этап важно пройти, чтобы не стать заложником своего бизнеса и освободить личный ресурс для развития, для поиска новых возможностей, для личной жизни, в конце концов.

ГЛАВА 5

ЧЕМ ЯВЛЯЕТСЯ БИЗНЕС ДЛЯ ЕГО ВЛАДЕЛЬЦА?

СЕО важно понять, чем является бизнес для его владельца, так как от этого зависит отношение владельца к данному бизнесу, его мышление и поведение. В свою очередь это определяет стратегию поведения СЕО по отношению к владельцу.

Рис. 4. Отношение владельца к бизнесу



По данным Forbes, наибольшее количество самых богатых людей в мире — инвесторы. Таким образом, эволюция владельца — это благо для него, хотя, даже понимая это, владелец всегда сопротивляется естественной эволюции.



РЕКОМЕНДАЦИЯ

- * Поскольку стратегическая линия CEO состоит в том, чтобы избавить владельцев от необходимости операционно управлять бизнесом и помочь перейти в состояние акционера или инвестора, продумайте, с помощью каких тактических действий вы сможете реализовать эту стратегическую задачу. Составьте план, ежедневно совершайте действия для его реализации. Это не менее важная задача, чем достижение финансовых показателей бизнеса.
- * Важно реализовывать этот план по согласованию с владельцами и вместе с владельцами. Это не только ваш план как CEO, это обоюдный план и обоюдная ответственность. Мониторьте ежемесячно его реализацию, анализируйте отклонения, корректируйте при необходимости.

ГЛАВА 6

КАК ДЕЙСТВУЕТ ЭФФЕКТИВНЫЙ ВЛАДЕЛЕЦ ПО ОТНОШЕНИЮ К CEO?

Наверняка у каждого CEO есть представление об идеальном работодателе — владельце бизнеса. Что это за портрет? Какие действия владельца по отношению к CEO можно назвать идеальными?

Идеальный владелец — тот, кто готов делиться властью, делегировать полномочия и соблюдать договоренности. Он строит отношения с CEO в соответствии с приведенными ниже рекомендациями. Эти же рекомендации может брать на вооружение и CEO. Из перечня можно выбрать те рекомендации, которые наиболее актуальны в вашей ситуации.

Рекомендации собственникам о том, как строить рабочие отношения с профессиональным CEO:

- 1. Согласуйте видение роли CEO**, ключевые задачи на период испытательного срока или действия контракта, управленческие принципы, бизнес-модель или систему управления, которую вы хотите построить, к которой хотите прийти в итоге работы (состояние TO BE). Определите ключевые ориентиры и приоритеты в деятельности CEO. Обсудите, чего делать нельзя. Ваше с CEO видение должно быть общим и только общим! Вы должны постоянно анализировать противоречия и совместно искать решения. Попросите CEO описать/актуализировать свою карту должности. Согласуйте и утвердите ее.
- 2. Совместно составьте план на испытательный срок и определите критерии оценки эффективности работы.** Четко поставьте задачи или сформулируйте, какой именно результат вы хотели бы получить по итогам оговоренного срока. Вместе обсудите приоритеты. CEO по результатам вашего разговора должен составить план, который станет основой для оценки его деятельности.
- 3. Создайте план поэтапного выхода из операционного управления и передачи дел**, определите, какие задачи вы готовы передать уже в ближайший период, а какие — постепенно, согласуйте условия передачи и сроки.
- 4. Создайте и подпишите меморандум** — договоренности с CEO о правах, полномочиях, ответственности, вмешательстве и невмешательстве. Это упорядочит отношения, сделает их понятными, сгладит острые углы.
- 5. Делегируйте не только действия с ответственностью, но и полномочия!** Это критически важно для деятельности системного топ-руководителя. Закрепите эти границы в меморандуме и соблюдайте их.
- 6. Поддерживайте самостоятельность и авторитет CEO**, не отчитывайте его в присутствии его подчиненных! Не контролируйте каждый его шаг, дайте ему определенную свободу и возможность состояться как директору. Управляйте по целям, а не пошагово, только на основе планов и отчетов. Не ловите за руку в коридоре с вопросами: «Ну что там?»

- 7. Привлекайте CEO к обсуждению вопросов с его будущими прямыми подчиненными**, вовлекайте, информируйте. Передавайте таким образом свои дела, полномочия и ответственность. Не играйте за его спиной, это не в ваших интересах.
- 8. Придерживайтесь принципов партнерства в общении с CEO**. Вам нужен ответственный проактивный руководитель, а не ручной исполнитель, нужен коллега-партнер, с которым вы будете достигать целей.
- 9. Не ставьте задачи сотрудникам и не общайтесь с ними через голову их прямого руководителя**, как вы привыкли! Вы можете вести себя так только со своим прямым подчиненным.
- 10. Назначьте конкретный день и время для отчета или рабочих встреч с директором (минимум раз в неделю)**, старайтесь выдерживать сроки и темы обсуждения. Задавайте вопросы: «Что вы предлагаете?» или «Как по-вашему?» Выслушивайте мнение CEO, это ведь компетентный ресурс.
- 11. Участвуйте только в стратегическом и инвестиционном планировании**. Операционные планы — прерогатива топ-менеджмента. На начальном этапе можно утверждать ежемесячные бюджеты и планы, а затем это надо делегировать CEO. Вы можете получить любые планы или отчеты по запросу.
- 12. Еще раз: не управляйте операционными процессами!** Даже если вы считаете себя лучшим в этом! Даже если вам очень нравится это! Это практически всегда имеет побочные эффекты и присуще несистемным компаниям. Лучше найдите и взрастите замену и делегируйте действия, полномочия и ответственность наемному профессионалу (финансисту, маркетологу, продавцу, закупщику и т. п.).
- 13. Замечайте не только недостатки, но и позитивные изменения в действиях сотрудников!** Они работают за идею и на вдохновении. Эту инициативу легко загубить. Соблюдайте важное правило: две похвалы на один выговор (правило «2+1»).

- 14. Не поощряйте звонки и «ходовков», обращения старых сотрудников напрямую к вам,** особенно с жалобами на руководителей. Это аксиома! Хотите узнать о ситуации внизу, делайте проверки работы сотрудников вместе с их руководителем. Потом вместе с ним обсудьте проблемы и выработайте решения.
- 15. Не поддавайтесь влиянию,** не слушайте рассказы серых кардиналов и старых работников об ошибках новых. Они против перемен, изменений и новых сотрудников. Они — за сохранение своей власти. Они могут манипулировать вами в своих интересах, заставляя менять точку зрения и замечать ошибки новых сотрудников, уводя в сторону от ваших же целей! Это распространенный сценарий. Мудрость руководителя в том, чтобы не создавать таких деструктивных прецедентов.
- 16. Введите правило «круглого стола»** — правило решения проблем с участием всех сторон конфликта, которое поможет избежать сплетен, манипуляций и обвинений. Если люди осуждают и критикуют других за глаза, они часто преследуют скрытые цели. Лучше все выводить на уровень совместного обсуждения. Количество конфликтов сразу будет сведено к минимуму, а те, которые все же возникнут, станут более конструктивными.
- 17. Не показывайте свои сомнения подчиненным,** это демотивирует. Ваша уверенность в правильности выбранного пути развития — это лучший мотиватор для людей.
- 18. Не меняйте часто свои решения и взгляды.** Это размывает фокус, создает впечатление нестабильности. Уже поставленные задачи должны решаться быстрее, чем появляются новые. Важно быть последовательным. Лучше давать вводные на стратегических сессиях или плановых собраниях, а не по случаю и каждый день. Впоследствии — следовать стратегии и согласованным планам. Корректировки — плановые.
- 19. «Не хороните одну и ту же собаку дважды»:** не нужно возвращаться к негативному опыту и обсуждать то, что уже обсудили, а тем более повторно наказывать за ошибку или ставить на вид публично! Это неэффективно с точки зрения управления результатами и снижа-

ет уровень доверия, мотивацию и лояльность. Обсудили, сделали выводы, поощрили или наказали, закрыли вопрос и пошли дальше, а к этому не возвращаемся.

20. Меньше эмоциональных субъективных оценок!

Только анализ, сравнение показателей, выводы. Пока не выстроена система оценок, воздержитесь от субъективных суждений, которые не базируются на цифрах и отчетах.

21. Не наказывайте за ошибки, наказывайте за бездействие!

Не ошибаются те, кто ничего не делает. Более того, на этапе внедрения и оптимизации бизнес-процессов наличие сбоев и ошибок — это норма, и к этому нужно быть готовым. Если топы будут бояться возникновения ошибок — не будет инициатив, из проактивных они превратятся в безынициативных. Другое дело, ошибки нужно вовремя находить и исправлять, и этот процесс должен быть управляем. Ставить на вид и наказывать нужно только за систематически повторяющиеся ошибки.

22. Между старыми и новыми подходами выбирайте новые!

Старые остались в прошлом, сегодня они уже неэффективны. Поддержите новые инициативы, но не слепо. Осваивайте новые горизонты новыми методами, даже если они непривычны для вас. Это также элемент развития.

23. Уважайте свое и чужое время!

Не пренебрегайте пунктуальностью, иначе будет трудно требовать ее от подчиненных.

24. Помните, что ваш стиль управления и ценности часто копируются подчиненными.

Думайте, что вы хотели бы им передать.

25. Поддерживайте корпоративные ценности личным примером, как на словах, так и на деле!

Это лучший способ имплементировать их на всех уровнях компании. Прислушайтесь к себе: если вам неприятно выражать какую-то ценность, действительно ли вы ее разделяете?

26. Избегайте двойных стандартов в словах и действиях!

Будьте первым приверженцем ценностей и принятых правил управления и коммуникации в своей компании.

27. Будьте хотя бы раз в неделю «открытой чашей» для CEO — пусть он побудет в этот день вашим коучем.

- 28. Создайте систему владельческого контроля,** определив, по каким индикаторам, в какой форме и с какой частотой контролировать бизнес. Владельческий контроль отличается от операционного глубиной и количеством точек контроля.
- 29. Не ожидайте чуда и предвосхищения ваших ожиданий от наемного директора** — идеальных директоров не бывает! CEO нужно подбирать для решения конкретных задач на период 2—3 года. В первую очередь смотрите на то, способен ли он их решить, не требуйте все сразу.
- 30. Ориентируйтесь только на выполнение плановых задач и показателей, соответствие требованиям и ценностям.** Ставьте задачи четко и давайте обратную связь. Оценка на уровне ощущений — в последнюю очередь.
- 31. Вкладывайте свой опыт в CEO!** Это инвестиции. Передавайте свои знания, будьте тренером-наставником для нового директора.
- 32. Давайте своевременную и понятную обратную связь** — по почте или телефону, особенно по вопросам с приоритетом важности «высокий». Отсутствие обратной связи пагубно влияет на эффективность подчиненного и на скорость принятия решений.
- 33. Не находитесь в одном офисе с CEO** (как минимум — на период передачи ответственности и становления генерального директора). Встречайтесь по оговоренному графику. Владельца и бывших сотрудников подстерегает большой соблазн: ничего не менять в привычных коммуникациях и иерархии, где собственник — единственный лидер, альфа-самец своей стаи, и стая не хочет принимать никого нового. Нахождение владельца в одном офисе с CEO провоцирует именно такое развитие событий. Это имеет крайне негативные, часто критические последствия для системы управления и корпоративной культуры. Такая ситуация подрывает авторитет генерального директора, мешает его становлению как самостоятельного и эффективного руководителя.

Идеальная схема взаимодействия: владелец отпускает операционное управление, делегирует полномочия и ответственность

СЕО, но внимательно — вначале ежедневно, затем еженедельно и ежемесячно — отслеживает все изменения объективных показателей (игнорируя сплетни, слухи и подозрения). Для построения таких отношений с СЕО владельцу необходимо созреть. Но только тот владелец, который сделал это, получает шанс освободить себе время для жизни и бизнес-начинаний.



РЕКОМЕНДАЦИЯ

- * Проанализируйте рекомендации, выберите актуальные для вас пункты и включите их во внутреннее соглашение (меморандум) между СЕО и владельцами. Зачастую собственники выступают против любых регламентов и документов, ограничивающих их власть и свободу. Ваша задача — донести до них мысль о взаимной ответственности. Постарайтесь объяснить, что порядок в компании и результаты бизнеса напрямую зависят от слаженности и эффективности взаимодействия между СЕО и владельцами. А они в свою очередь невозможны без установления правил игры и их обоюдного соблюдения.

ГЛАВА 7

КАКОЙ ТАНДЕМ «ВЛАДЕЛЕЦ — СЕО» ОПТИМАЛЬНЫЙ?

Мы помним, что эффективность бизнеса в первую очередь зависит от слаженности взаимодействия собственника и СЕО. Оптимальное распределение ролей, гармонизирующее всю бизнес-систему, такое:

- **Владелец — интегратор-предприниматель**, ориентированный на развитие и поиск возможностей. Он дает менеджменту вводные и контролирует бизнес только на верхнем уровне (посредством системы владельческого контроля), обеспечивает инвестиции в развитие, придерживается правил взаимодействия с СЕО и топками (посредством меморандума) и корпоративных ценно-

стей, не подрывает авторитет наемного директора, наоборот, поддерживает его.

- **СЕО — администратор-архитектор**, обеспечивающий производство товаров и услуг. Он является создателем и хранителем системы управления. СЕО наполняет организационную структуру компетентными кадрами, создает эффективную команду, задает общую атмосферу и строит корпоративную культуру. СЕО обеспечивает слаженность работы и оптимальную конфигурацию мотивационного поля, планирует целевые результаты, оценивает эффективность, осуществляет необходимые корректировки стратегий и планов, предоставляет владельцам точную и своевременную информацию о состоянии бизнеса в оговоренных форматах отчетности.

Правильный собственник — держатель смыслов бизнеса и генератор идей развития, выдерживающий договоренности и готовый делегировать. Правильный СЕО — хороший стратег, архитектор и держатель системы, организатор и мотиватор эффективной команды.

Удачное сочетание собственника и СЕО — это взаимодополняющий и взаимокompенсирующий тандем. В таком режиме, без деструктивной внутренней конкуренции, они работают наиболее успешно.



РЕКОМЕНДАЦИЯ

- * Выбрать лучшую стратегию поведения вам поможет понимание внутренних установок и страхов каждого владельца, типов владельцев и их отношения к бизнесу. Старайтесь при удобном случае задавать владельцам важные вопросы и внимательно слушать ответы. Делайте это тонко и непринужденно, правильно выбрав место и время. Можно представить это как обмен профессиональными мнениями или опытом, можно задать режим «гармонизации ценностей». Подчеркивайте, что вам очень интересно и важно знать мнение владельца. Это поможет собственнику раскрыться в беседе, и вы узнаете нужную информацию. Любой человек начинает говорить больше, чем собирался, если его внимательно слушают.

ГЛАВА 8

ЭФФЕКТИВНАЯ СТРАТЕГИЯ СЕО: ВНЕДРЕНИЕ МОДЕЛИ СИСТЕМНОГО УПРАВЛЕНИЯ (МСУ)

Начнем с, казалось бы, простого вопроса: так в чем же предназначение СЕО? Ответ на этот вопрос зависит от особенностей бизнеса, поставленных задач, конкретной ситуации. Но все же можно выделить общие для всех генеральных директоров ключевые смыслы их профессиональной деятельности:

1. Создавать и поддерживать в рабочем состоянии всю бизнес-систему, быть архитектором стандартов корпоративного управления.
2. С помощью системы реализовывать утвержденные бизнес-стратегии и достигать целевых результатов.
3. Достигать максимальной эффективности всей бизнес-системы (от стратегий и бизнес-процессов до рентабельности капитала).
4. Формировать и удерживать эффективную команду управленцев, создавать вдохновляющую корпоративную культуру и мотивационное поле для реализации бизнес-стратегий, и достижения результатов.
5. Нести ответственность перед владельцами за вверенные в управление активы, за реализацию утвержденных стратегий и достижение целевых результатов.

Как видим, ключевой, от которого, по сути, зависят все остальные, — пункт № 1: создавать **эффективную бизнес-систему**.

Так какой же стратегии должен придерживаться СЕО, чтобы решить эту стратегическую задачу?

Мы предлагаем стратегию, которая доказала свою эффективность в десятках компаний. Главным пунктом стратегии СЕО мы предлагаем считать внедрение Модели системного управления бизнесом (МСУ). Внедрение МСУ напоминает сборку часового механизма.

Рис. 5. Построение системного бизнеса по аналогии со сборкой часов



Как видим, внедрение МСУ происходит поэтапно. CEO нужно сделать следующее:

1. Осуществить управленческую диагностику, провести аудит команды топ-менеджеров.
2. Проверить бизнес-модель на работоспособность, выяснить, требует ли она апгрейда.
3. Провести бизнес-анализ внутренней и внешней среды, внедрить корпоративную систему аналитики, привить культуру принятия решений на основе достоверных данных.
4. Определить каналы товародвижения, сегментировать клиентов, подробно описать каждый сегмент, дав ему четкую характеристику, разработать клиентско-ценностный ряд, определить потребности клиентов, собственные уникальные конкурентные фишки и преимущества, которые продуманы на основе глубокого знания клиентов.
5. Сформулировать стратегическую идею бизнеса (миссию, визию или видение, внутренние ценности) и сделать ее достоянием команды.
6. Подписать меморандум между владельцами и CEO о распределении полномочий и ответственности, правил взаимодействия.
7. Построить модель процессов и описать бизнес-процессы компании (детализация должна быть необходимой и достаточной), определить владельцев и участников процессов.

8. Провести анализ действующих процедур и документооборота в компании, провести их пересмотр и оптимизацию.
9. Разработать и утвердить организационную структуру и штатное расписание компании.
10. Сформировать положения о подразделениях и карты ответственности сотрудников.
11. Разработать маркетинг-стратегию бизнеса, разработать стратегический план развития компании на 2—3 года вперед, регламентировать процедуру стратегического планирования.
12. Разработать документ «Матрица ответственности» о закреплении полномочий и ответственности между владельцами, CEO, топ- и мидл-менеджментом.
13. Построить и внедрить полноценную функцию подразделения маркетинга, результаты деятельности которого должны быть измеримы.
14. Сформировать систему управления финансами, определить финансовые показатели бизнеса (например, модель DuPont, модель ROE, любую другую, которая подходит для данного бизнеса лучше), адаптировать управленческий учет под логику показателей.
15. Рассказать владельцам основы финансовой грамотности и научить правильно понимать управленческую отчетность, выработать единый словарь управленческих и финансовых терминов.
16. Внедрить систему сбалансированных показателей BSC, адаптированных под особенности компании.
17. Разработать систему индивидуальных показателей эффективности KPI, определить степень их влияния на бонусную часть оплаты труда сотрудников (в процентах).
18. Разработать и утвердить годовой бюджет и годовой бизнес-план как основу операционной деятельности.
19. Разработать типы и регламенты управленческих собраний, внедрить стандартные формы управленческой отчетности и обеспечить общее понимание этих форм и управление результатами по отклонениям.

20. Организовать и стандартизировать систему продаж.
21. Построить полноценную HR-функцию (подбор, адаптация, обучение и оценка, корпоративная культура, система мотивации, кадровое делопроизводство, регламентация).
22. Провести оптимизацию производства, повысить производительность труда и эффективность использования оборудования.
23. Определить и провести оценку скрытых потерь компании, внедрить методологию «предупреждения потерь» (Loss Prevention).
24. Настроить систему мотивации на основе KPI на всех уровнях.
25. Постоянно осуществлять мониторинг построенной системы управления на предмет сбоев, ошибок, быстро принимать решения по корректировке алгоритмов, бизнес-процессов, формул расчета и т. п.

Последовательность модулей имеет свою логику и, как правило, подходит для подавляющего большинства компаний. Но нет никаких ограничений на перемещение порядка модулей, на более детальную проработку какого-то модуля. Модулей может быть меньше или больше, они могут отличаться по содержанию для каждой компании, где-то нужна не разработка, а всего лишь доработка и увязывание с другими элементами системы управления. Суть в том, что, пока все эти этапы не пройдены, элементы системы управления не будут готовы к стыковке. А взаимосвязи и преемственность всех элементов — это важнейшее свойство любой системы.

СЕО должен составить и детально проработать дорожную карту построения и внедрения системы управления и только после этого осуществлять необходимые действия, принимать решения, обосновывать и убеждать владельцев в необходимости совершения очередных шагов.

В Бюро развития бизнеса «ПрактикУМ» за годы работы (а мы внедряли МСУ десятки раз) накоплен большой багаж удобных и продуманных документов для каждого модуля, в которых учтены все нюансы. Но каждый СЕО наверняка и сам располагает оптимальными формами документов для описания ор-

ганизационной структуры, бизнес-процессов, матрицы ответственности, клиентско-ценностного ряда, стратегической идеи бизнеса и т. п. Неважно, какой формой пользоваться, какой бланк заполнять. Важно, чтобы это было хорошо продумано, наглядно, удобно и практично.

Компании могут сочетать различные подходы в управлении: иерархическая организация непротиворечиво сочетается с сетевыми подходами, с мышлением в терминах управления средями (внутренняя, внешняя среда бизнеса, рынок как среда), с процессным подходом. Для решения различных бизнес-задач можно создавать разнообразные комбинации (система сетей, сеть иерархически организованных систем, сеть сетей и т. д.). Можно использовать современные методы управления ресурсами, временем, компетенциями сотрудников. Умелое сочетание различных типов организации деятельности — это тема, которая выходит за рамки данной книги, но является крайне важной для современного CEO.

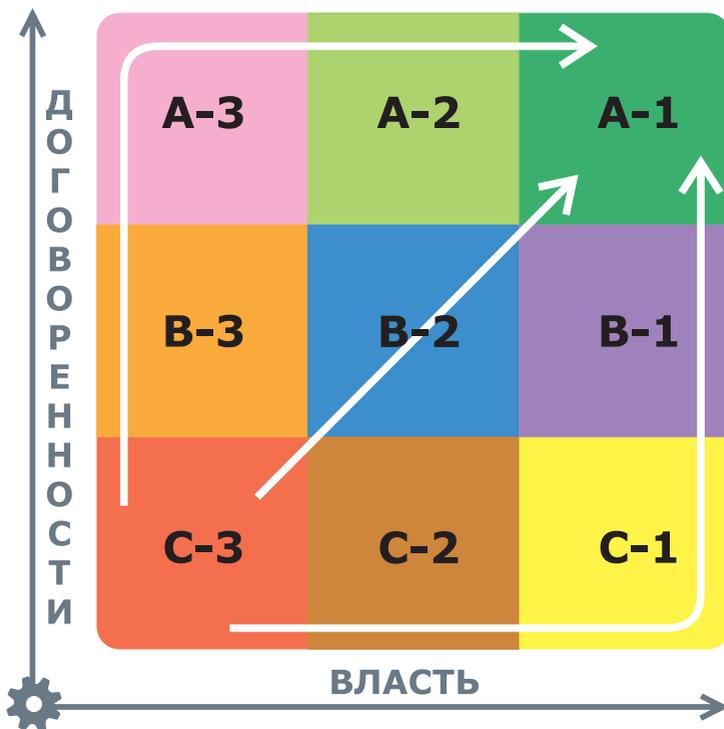
Почему внедрение МСУ — хорошая стратегия?

Мы предлагаем CEO в качестве стратегии его деятельности принять построение системного бизнеса или хотя бы приближение к идеалу системно организованной деятельности.

Мы не утверждаем, что во всех компаниях, работающих на постсоветском или восточноевропейском пространстве, необходимо внедрять МСУ. Иногда нужно, напротив, разрушать бюрократическую систему, оживлять ее, наполнять творчеством, инициативой (это мы тоже делаем, и об этом идет речь в других наших книгах). Но построение системного бизнеса актуально для большинства компаний, владельцы которых относятся к типам А-1, А-2, В-1, в чуть меньшей степени — для бизнесов с владельцами типов С-1, В-2 и А-3, реже — для бизнесов с владельцами, которых можно отнести к типам С-2, В-3 и С-3.

CEO важно в начале работы решить, за что он будет бороться: за определенность в отношениях (это путь через В-3, А-3, А-2), за власть (путь через С-2, С-1, В-1) или за то и другое одновременно. В большинстве случаев оптимальным является «срединный путь» (через В-2).

Рис. 6. Различные маршруты движения к целевому состоянию владельца



На любом из выбранных маршрутов внедрение Модели системного управления дает CEO ряд преимуществ.

1. Возможность всегда находиться на профессионально выверенной позиции: работа CEO состоит в том, чтобы строить системный бизнес и преодолевать хаос. В какой-то степени эта миссия будет понятна владельцам, даже если они не способны делегировать полномочия и не способны выполнять взятые на себя обязательства.
2. Исключительную роль в компании: никто, кроме CEO, не в состоянии построить систему управления.

3. Возможность всегда задавать повестку дня: именно CEO решает, о чем и в какой последовательности говорить, на чем сосредоточить внимание.
4. Четкую программу действий на год. Может оказаться, что CEO — единственная в компании фигура, которая точно знает, что будет делать в течение ближайшего года. Может оказаться, что внедрение МСУ из-за ожесточенного сопротивления владельцев затянется на два или три года. Но игра в любом случае стоит свеч. Что лучше развивает управленца, чем сложные управленческие задачи?
5. Возможность изменить роли владельцев бизнеса. А стратегическая задача CEO, как мы уже говорили, состоит как раз в том, чтобы способствовать естественной эволюции владельцев.



РЕКОМЕНДАЦИЯ

- * При создании или апгрейде системы управления CEO стоит прибегнуть к помощи профессиональных консультантов и выработать алгоритм действий с ними. Почему это важно? Привлекая сторонних специалистов, CEO получает серьезный ресурс и экспертную поддержку для реализации важной составляющей своей миссии — быть архитектором корпоративной системы управления. У такого шага есть несколько плюсов. Собственники и команда зачастую прислушиваются к консультантам с хорошей репутацией, и CEO, чье видение совпадает с видением экспертов, получает дополнительные очки в глазах собственников. CEO может переложить на консультантов часть ответственности при реализации масштабного проекта реорганизации и реинжиниринга. Кроме того, в такой ситуации CEO формально не является причиной революционных изменений. Благодаря этому он не будет противостоять топ-менеджменту и команде, а будет находиться с ними в одной «лодке изменений».

ГЛАВА 9

ТИПИЧНЫЕ ПРОБЛЕМЫ СОВРЕМЕННЫХ КОМПАНИЙ

Проведя диагностику множества компаний, мы обнаружили, что есть вариант дерева проблемных ситуаций, который с некоторыми нюансами воспроизводится во всех компаниях. Мы с коллегами попытались его изобразить, при этом намеренно отсекали частности и те ветки дерева, которые указывают на так называемую объективную ситуацию. Причины, по которым компания не может адаптироваться к объективной ситуации, в любом случае носят внутренний характер. Все внутренние проблемы компании сгруппированы таким образом, что ситуация на уровне выше является причиной ситуации, которая сложилась уровнем ниже. Уровни на схеме (снизу-вверх) — это предметный (П), организационный (О), социально-коммуникативный (С-К) и управленческий (У).

Управленцы большинства компаний четко осознают предметный уровень проблем, но иногда не видят того, что проблемы предметного слоя деятельности являются следствием организационных, а организационные — социально-коммуникативных, которые, в свою очередь, являются следствием управленческих проблем в компании.



РЕКОМЕНДАЦИЯ

- * Присмотритесь к схеме и определите, насколько она актуальна в случае вашей компании. Дополните ее деталями и нюансами, и вы получите неплохую карту своих управленческих задач на ближайший период времени.

Рис. 7. Визуализация типичных проблем современных компаний



ГЛАВА 10

ТАКТИКА CEO: УПРАВЛЕНИЕ ЧЕРЕЗ КОНТЕКСТ

Стратегия внедрения МСУ должна дополняться эффективной тактикой коммуникации и взаимодействия.

Важно сформировать у владельцев понимание того, что, пока они не делегируют все полномочия CEO, им придется решать задачи, которые поставил CEO. Эти задачи нужно формулировать так, чтобы их невозможно было проигнорировать, назвать неактуальными, высмеять и так далее. В этом и состоит маневр управления через контекст.

Мы уже упоминали, что CEO должен управлять любой ситуацией, в которой он оказывается, и извлекать из этого максимальную пользу для себя. Для этого необходимо освоить ряд техник управления коммуникацией и научиться применять на практике несколько принципов, которые кажутся очень простыми, но которым нелегко следовать.

Принципы управления через контекст

Управление компанией — это технология влияния на людей, которая формирует их деятельность, делая ее организованной и целеориентированной.

1. Самое эффективное управление — незаметное для управляемых. Чем незаметнее вы управляете, тем большее влияние вы оказываете на ситуацию и участников, которые в нее вовлечены. Прямой приказ всегда хуже, чем правильно преподнесенное описание ситуации, выслушав которое, ваши собеседники пойдут выполнять так и не произнесенный вами (но проговоренный ими самими) приказ. Напомним, что далеко не все вещи можно приказать. Практически невозможно приказать работать лучше, любить свое дело, относиться к коллегам с уважением. А вот построить ситуацию, сам контекст которой побуждает участников вести себя определенным

образом, можно. Иными словами, понятие «управление» благодаря такому подходу существенно расширяется.

2. Любая, даже самая незначительная, на первый взгляд, ситуация, при которой у вас происходит коммуникация или взаимодействие с коллегами, сотрудниками других компаний или клиентами, должна быть отыграна как имеющая значение и куда-то продвигающая. Не бывает несущественных коммуникаций и взаимодействий. Поэтому в любую ситуацию взаимодействия необходимо входить, имея четкую цель и понимание, какими средствами (инструментами) и способами (технологиями) управленец намерен ее достичь. Соответственно, любую ситуацию необходимо подготавливать. Если управленец не готов к взаимодействию, он должен уклониться от него. Готовность — это ресурсное, сосредоточенное состояние, сконцентрированное намерение достичь цели. Если этого нет, управленец проигрывает.
3. Можно подготовиться не только к тем ситуациям, для которых определены время, место и формат взаимодействия. Даже если вы встретились с коллегой случайно, полезно придумать цель короткого взаимодействия и достичь ее. В таких микроситуациях оттачивается мастерство управления через контекст. Проблему, которая не решалась на совещаниях, иногда можно решить у кофейной машины. Конечно, если управленец постоянно готов к взаимодействию.
4. Ключ к управлению любой ситуацией взаимодействия и коммуникации с людьми — повышенная осознанность. Кто лучше осознает смыслы взаимодействия, кто лучше просчитывает, что творится в сознании других участников, тот выигрывает. Любая ошибка может привести к проигрышу, к тому, что вы не приведете участников ситуации в целевое состояние. Подготовиться к любой ситуации — означает натренировать в себе эту самую повышенную осознанность. В любой момент времени управленец должен располагать многослойным контекстом, подходящим для любой складывающейся ситуации. В этом «пироге» должно быть как минимум **четыре слоя:**

- a. предметно-содержательный (презентация, доклад, отчетный документ, статистика, аналитическая записка и т. п.), в котором достаточно сведений для взаимодействия и коммуникации;
 - b. организационный (как организовано взаимодействие, кто управляет коммуникацией, каков приемлемый формат, насколько можно изменить формат);
 - c. социально-коммуникативный (кто какие позиции занимает и каковы интересы, предпочтения, ориентиры участников, как они коммуницируют друг с другом, каковы их социальные связи и взаимоотношения, каковы их статусы и «положение в обществе»);
 - d. контекстно-управленческий (что нужно сказать или сделать в данной ситуации, чтобы изменить ее в желаемом направлении, наиболее оптимальная форма управленческого воздействия, которая поможет управлять максимально незаметно для других участников).
5. Отбросить мысль о том, что управляет ситуацией всегда тот, кто расположен на более высокой ступени иерархической лестницы. В современных компаниях возникают мягкие и гибкие иерархии, иногда носящие ситуативный характер (в данной ситуации управляет один субъект, в другой — следующий). Предпочтение все чаще отдается не иерархическим, а сетевым структурам, в которых нет выделенного центра. Вполне вероятно, будущее именно за ними. От структуры и системы мы постепенно переходим к многоуровневым сетям, к системам сетей, сетям систем и сетям сетей. В этой сложной среде принимать решения, действовать и конструировать действительность может только управленец, способный к гибкому и сенситивному соприкосновению с управляемыми им сетями и системами, а также с внешней и внутренней средой бизнеса. После таких заявлений довольно забавно звучат утверждения типа «Всегда управляет тот, кто старше по должности». Справедливее будет сказать, что в каждой ситуации управляет тот, кто лучше владеет социальными технологиями управления.
6. Принцип равновесия Нэша. В применении к бизнесу он может быть сформулирован следующим образом. Есть

группы интересантов: владельцы, сотрудники, клиенты, поставщики, внешние контрагенты, государство, общество, экосистема. Любое управленческое решение, в результате которого никто из интересантов не ухудшает свои позиции, но хотя бы один улучшает, считается приемлемым и развивающим систему. Все остальные решения являются неприемлемыми. Принцип равновесия Нэша задает упругий многомерный этический каркас для принятия экологичных (в широком смысле этого слова) управленческих решений, и, если CEO будет последовательно применять его, его авторитет и возможность влиять на ситуацию будут постоянно расти.



РЕКОМЕНДАЦИЯ

- * Смотрите на бизнес через призму четырех слоев: предметного, организационного, коммуникативного и управленческого. Тогда в любой ситуации ваш уровень осознанности и понимания причинно-следственных связей будет максимально высоким. Это ключ к управленческой зрелости CEO.

ГЛАВА 11

НОВАЯ ПАРАДИГМА УПРАВЛЕНИЯ

Полезно различать руководство, менеджмент, администрирование и современное управление.

- **Руководство**, если воспринимать слово буквально, — это «вождение руками», или ручное управление. Можно сказать, что руководитель фактически «водит» руками подчиненных: сделай это, сделай то. При руководстве делегируются действия, но не полномочия и ответственность. Руководство приемлемо для подчиненных-исполнителей.
- **Менеджмент** — это определенные правила, стандарты, стиль коммуникаций и воздействия на людей (сотрудников), которые используются, чтобы достичь желаемого результата. Можно сказать, что это более профессиональный уровень «руководства», включающий в себя

такие функции, как анализ, планирование, организация деятельности, делегирование, координация, мониторинг и контроль, принятие решений и корректировка действий, мотивация и стимулирование. Решение таких задач и есть ежедневная работа менеджера.

Менеджмент отличается от руководства даже не управленческими технологиями, а в первую очередь тем, чем наполнено сознание менеджера. В отличие от руководителя, который сосредоточен только на постановке задачи, контроле исполнения, наказании или поощрении, менеджеру важна атмосфера в коллективе, корпоративная культура, интересы, мотивы и цели сотрудников. Менеджмент подразумевает делегирование не только прав совершать действия, но и прав принятия некоторых решений (то есть полномочий) и возможности отвечать за результат того или иного проекта, подразделения, бизнес-направления, бизнеса в целом.

- **Администрирование** — это тип деятельности, при котором, в отличие от менеджмента, меньше внимания уделяется заботе о людях как о живых существах, у которых есть предпочтения, желания, страхи, цели и способности. Для администратора все люди — исполнители определенной функции, а то, что они делают, — это процедуры или процессы. В некотором смысле администратор смотрит на социальную систему как на большой компьютер, который можно программировать с помощью положений, приказов, инструкций. Администрирование — необходимая составляющая среднего и крупного бизнеса. Однако необходимо всегда удерживать администраторов от попытки регламентировать деятельность до мелочей, поскольку это может привести к бессмысленной бюрократии.
- **Управление** — это широкое понятие, которое включает в себя и руководство, и менеджмент, и администрирование. С одной стороны, можно говорить об управлении неодушевленными предметами: машиной, самолетом, станком, компьютером. С другой стороны, это слово может означать социальное взаимодействие и управление людьми. С третьей стороны, мы можем говорить об управлении большими социальными структурами: стра-

ной, министерством, компанией. Но каждое из этих значений подразумевает организованный способ воздействия на объект управления и достижение им какого-то целевого состояния.

Если говорить об управлении компанией, то это более сложное и комплексное воздействие на объекты управления. Модель управления включает в себя людей, стиль коммуникации, культуру, идею бизнеса, бизнес-модель, аналитику, стратегию, систему показателей, планы и бюджеты, бизнес-процессы, структуру, регламенты и правила, мотивацию, отчетность, программное обеспечение, технологии и т. п. И все это взаимосвязано и направлено на реализацию ключевой идеи бизнеса (миссии, видения, стратегии) и достижения целевых значений KPI — как финансовых, так и нефинансовых.

Когда мы говорим об управлении, мы в первую очередь имеем в виду влияние на ситуацию. Влияние часто незаметное, опосредованное.

Можно обобщить сказанное таким утверждением: управлять — это переводить объект или систему в целевое состояние. Если перефразировать, управление — это целенаправленное воздействие и изменение текущего состояния системы для достижения целевых результатов в заданных параметрах по заданной траектории (стратегии). То есть управление — это технология, благодаря которой можно достичь определенных целей оптимальным способом.

Если управление — это технология, то в ней можно выделить этапы, можно задать метрики, которые позволяют измерить эффективность управления (то есть степень приближения к цели). Но управление нельзя сводить к руководству (когда мы выбрали цель и движемся к ней, отдавая приказы и контролируя результаты). Управленцу нужно избежать огрубляющих упрощений ситуации (что характерно для руководителя). Чтобы понять ситуацию во всей ее сложности, ему не стоит стремиться к ясности и понятности. В ситуации всегда остается что-то непонятное, и, если не отбрасывать эту «непонятность», она может превратиться в возможность для развития.

К примеру, в 2010—2013 годах многие бизнесмены не стали разбираться в том, что такое «криптовалюта», сочтя это чем-то сложным и непонятным, и упустили возможность. Точно так же в 1979 году был непонятным термин «персональный компьютер». Те, кто осознал потенциал компьютерных технологий, получили возможность участвовать в развитии целого букета отраслей. Прямо сейчас такие же незримые возможности окружают каждого бизнесмена. Управление — это способ проявить естественно возникающие потенциалы будущего в любой ситуации, в любом бизнесе и в любой команде и, опираясь на них, создать условия для развития.

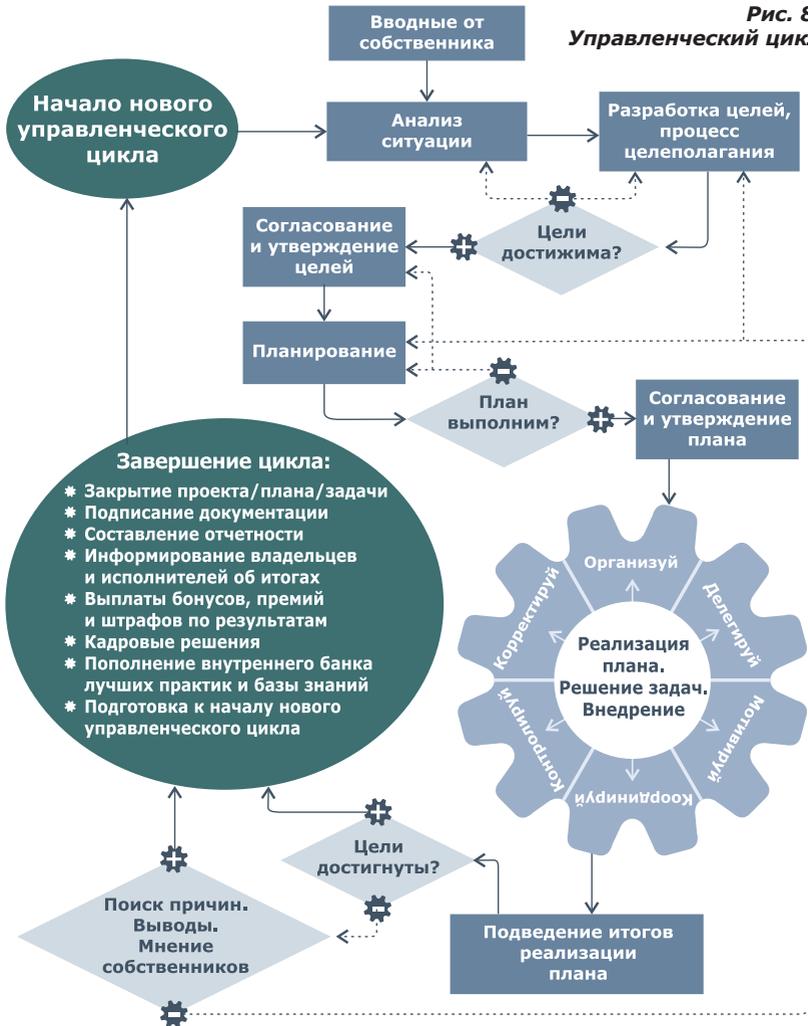
Новые подходы к управлению — это не просто дань моде или современным концепциям МВА. Основные причины изменений таковы:

1. Прежде всего, растет кадровая численность организаций. Если лоточники могли полностью контролировать свой бизнес, то с разветвленной сетью торговых точек один человек самостоятельно не справится. В связи с изменениями на рынке растет численность подразделений внутри организаций. Если в 90-е, чтобы привлечь клиентов, можно было лично разместить объявление в местной газете, то сейчас, чтобы достучаться до потенциального потребителя, нужно привлекать специалистов. Необходим дизайнер, который сверстает дизайн-макет рекламы, копирайтер, который напишет интересный текст, и сеошники, которые адаптируют рекламный текст под поисковые запросы вашей целевой аудитории. Кто-то должен купить ссылки, чтобы к вам на сайт пришли посетители, а если вы решили работать в социальных сетях (Фейсбук, LinkedIn и др.), нужен еще и эсэмэщик. Внимания требует не только реклама, но и персонал вашей компании, и чем больше сотрудников, тем больше внимания требуется. Между отдельными сотрудниками возникают конфликты, кто-то саботирует работу, кто-то постоянно тянет одеяло на себя. И вы нанимаете специалиста по кадрам, затем рекрутера и так далее.
2. Фраза «работаю за еду» стала шуткой, а не привычной формой отношений между работодателем и наемным со-

трудником. И чем выше статус вашего бизнеса (численность персонала, прибыльность компании, известность среди потребителей), тем более дорогих специалистов вы стремитесь нанять. Но востребованному специалисту одной высокой зарплаты мало, ему нужны другие мотиваторы. Сейчас принято считать, что производительность/эффективность персонала напрямую связана с тем, насколько его удовлетворяют условия работы. Другими словами, персонал (особенно квалифицированный) хочет быть счастливым (!) на работе. И уж точно человеку нельзя приказать быть счастливым, чтобы он выкладывался на работе на 120 %, а не думал: «Когда уже конец рабочего дня, когда уже пятница?» С ростом кадровой численности организации и количества ее подразделений появляется еще и такой синдром, как «айсберг игнорирования». Это значит, что, к примеру, 100 % проблем знает только линейный персонал, а до руководства доходит информация лишь о 4—5 %. Почему так происходит? Именно линейный персонал (продавцы, кассиры, менеджеры по продажам, бухгалтеры, логисты и т. д.) общается с конечными клиентами. И если между теми, кто непосредственно работает с клиентами, и теми, кто принимает решения, образуется коммуникативный провал, управляющий персонал теряет обратную связь от клиентов. Руководство может принимать в целом правильные решения, которые будут работать на бумаге, но никак не повлияют на прирост клиентской базы или прибыли. Это «приказная» система управления, в которой распоряжения не подразумевают чье-то еще, кроме руководителя, мнение. Из этого вытекает следующая проблема.

3. Компания не успевает реагировать на изменяющиеся предпочтения потребителей, поэтому начинает проигрывать конкурентам. Это происходит с предприятиями как B2B, так и B2C-сегмента. Потребительские предпочтения могут радикально измениться в течение года. Зачастую даже традиционный бизнес становится похожим на фешен-индустрию — ему приходится следовать сиюминутной моде. Изменения можно видеть и на локальном уровне, в каждом городе. Некоторые торговые помещения как будто прокляты — так часто там меняют-

Рис. 8.
Управленческий цикл



Условные обозначения	
→	Управленческое решение
↑	«ДА» – решение,двигающее процесс деятельности дальше
⚙️	«НЕТ» – решение в случае отрицательного результата
●	Начало и конец управленческого цикла
▭	Действие
◇	Условие выбора направления
⚙️	Цикл оперативного управления

ся арендаторы. Чтобы успевать за изменениями, важно не только менять ассортимент товаров, но и постоянно развивать систему управления. Так компания сможет вовремя реагировать на удовлетворенность персонала, на обратную связь от потребителей.

Можно сказать, что в наши дни конкурируют уже не товары и не технологии, конкурируют в первую очередь модели управления. И глобально выигрывают те модели, в которых организация рассматривается не как иерархия, а как самонастраивающаяся сеть коммуникаций, взаимодействий и решений.

Управленческий цикл: ежедневная работа профессионального менеджера

Предложенная модель управленческого цикла включает в себя множество подциклов: по сути это цикл циклов, который позволяет управленцу в каждый момент времени четко осознавать, что он делает сейчас и что ему предстоит делать на следующем этапе.

Управление — это комплекс подходов и технологий, которые подразумевают глубокое понимание мотивов, движущих людьми, и создание условий, при которых люди начинают двигаться сами, самостоятельно (и лучше коллективно) принимая решения и неся за них персональную ответственность. В отличие от руководства, менеджмента или администрирования управление в идеале должно быть незаметным для управляемых. Почему это важно? Потому что управляемые должны найти работоспособное решение сами, авторитет управленца не должен влиять на выбранный ими способ решить задачу.



РЕКОМЕНДАЦИЯ

- * Посмотрите на управленческий цикл и проверьте себя: где вы как CEO сильны, а какие компетенции, необходимые в вашей ежедневной деятельности управленца, нужно развивать? Вы можете также вычислить сильные и слабые стороны подчиненных топ-менеджеров и определить, какие управленческие компетенции необходимо развивать им.

ГЛАВА 12

СОПРОТИВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМ И КОНФЛИКТЫ

Любая организация (даже жестко иерархическая) обладает определенным уровнем самонастройки и стремится сохранить себя. Маневр, к которому вынужден прибегать управленец, чтобы развивать организацию, заключается в следующем:

1. Управленец воздействует на организацию через взаимодействия и принятие решений.
2. Организация начинает защищаться и изменяется, чтобы иметь дополнительные уровни защиты.
3. Изменение организации оценивается управленцем как желательное или нежелательное, приемлемое или неприемлемое, соответствующее движению к целевому состоянию или не соответствующее.
4. Управленец предпринимает новый цикл воздействия, стараясь конфигурировать его так, чтобы организация, защищаясь от инноваций, изменялась в желаемом направлении.

Осуществить такой итеративный подход нелегко, это требует опыта, зрелости, понимания тонких нюансов. Бюро развития бизнеса «ПрактикУМ» специализируется на таких комплексных задачах развития: именно они пробуждают в нас профессиональный азарт и интерес.

Новая парадигма управления даже конфликты в команде позволяет рассматривать как позитивное явление. Ведь конфликт — это почти всегда возможность организовать процесс деятельности оптимальнее. Чтобы сделать это, придется отказаться от привычных представлений о том, что в конфликте есть тот, кто прав, и тот, кто неправ, а также от мысли, что CEO должен встать на одну из сторон. Все это — из старой парадигмы управления. Новая парадигма предписывает иное отношение к конфликту и иную технологию работы с ним. Речь идет исключительно о деловом конфликте, связанном с

тем, что стороны занимают принципиально разные позиции по какому-то перечню тем и проблем.

Какова же технология работы с конфликтом в современном управлении?

1. Зафиксировать позиции конфликтующих и сделать их взаимно понятными в ходе специально организованной и хорошо управляемой коммуникации.
2. Сосредоточить внимание конфликтующих на том, что их позиции не могут быть изменены с помощью аргументов, призывов, угроз или приказов. Неизменность позиций основывается на неизменности интересов, целей, мотивов и профессиональной логики участников.
3. Если позиции неизменяемы, не стоит тратить силы на попытку их изменить. Силы целесообразно сосредоточить на способе взаимодействия и коммуникации между представителями конфликтных позиций. Война — один из многих вариантов взаимодействия и коммуникации. Но если убрать шоры с глаз, окажется, что вариантов взаимодействия тысячи, и некоторые из них позволяют преобразовать конфликт в сотрудничество людей, находящихся на принципиально разных позициях.
4. Не допускать перехода конструктивного конфликта в эмоциональный, когда стороны переходят на личности. Это важно, так как грань тонка. Разрешение эмоционального конфликта — это прерогатива психолога, а не CEO.
5. Сосредоточить внимание присутствующих на поиске устраивающих их способов взаимодействия в рамках компании (организации, системы). Отсекать любые попытки найти компромисс, поскольку компромисс означает взаимные уступки, а следовательно — взаимное ущемление интересов. Задача — найти такой вариант взаимодействия, при котором никакие уступки не нужны, интересы всех сторон учтены, каждый получает возможность достичь желаемого. Если участники взаимодействия вменяемы и адекватны, такой вариант обычно находится.

Описанная технология работы с конфликтами показала очень хорошие результаты в совершенно разных контекстах, при значительном различии ментальности участников, как в деловой, так и в политической сфере.



РЕКОМЕНДАЦИИ

- * Чтобы снизить порог сопротивления изменениям в организации, вовлекайте в изменения как можно большее количество людей — от владельцев до рядовых сотрудников. Дайте им возможность творить изменения, тогда они не будут саботировать их.
- * Не пытайтесь гасить конфликты, работайте с ними. Важно, чтобы они носили деловой, конструктивный, а не межличностный характер. Часто конфликты возникают на почве борьбы не идей и смыслов, а интересов, отношений и амбиций. Конфликт может породить, например, неконструктивная критика, когда не предлагаются альтернативные варианты (принцип «А Баба-яга против!»). Рекомендуем ввести в практику прием, который можно обозначить термином «откритиковать». Все соглашаются с утверждением, что любая конструктивная и аргументированная критика идет на пользу. Выступающий предлагает присутствующим откритиковать его идею, проект и т. п. Или же участник рабочей группы просит слово, чтобы откритиковать услышанное. При таком подходе формируется совершенно иное качество критики и меняются отношения к ней. Обсуждение любых вопросов становится менее эмоциональным и более конструктивным.

ГЛАВА 13

КТО УПРАВЛЯЕТ КОММУНИКАЦИЕЙ, ТОТ УПРАВЛЯЕТ ВЗАИМОДЕЙСТВИЕМ

Главный вопрос, который должен занимать мышление управленца: «Что нужно сказать или сделать прямо здесь и сейчас, чтобы из всех сценариев возможного будущего начал реализовываться тот, который оптимален для меня?» Чем точнее управленец удерживает смысл действий «здесь и сейчас»,

тем в большей степени он вносит определенность в будущее, тем в большей степени силой своего намерения, сосредоточенности и нацеленности он направляет взаимодействие участников. Речь идет о ключе к любой управленческой ситуации — о внутренней настройке, которая обеспечивает управленческую позицию и потеря которой тотчас делает субъекта исполнителем.

Что означает управлять коммуникацией? Это означает, что на всех слоях коммуникации (предметно-содержательном, организационном, социально-коммуникативном, контекстно-управленческом) управленец направляет движение других участников, мягко и незаметно подводя их к тем решениям и действиям, которые делают возможным целевое состояние компании. Это означает, что управленец в ходе коммуникации озабочен в первую очередь не тем, чтобы кому-то что-то объяснить или навязать (это позиция характерная для руководителя), не тем, чтобы учесть интересы участников взаимодействия (это позиция менеджера), не тем, чтобы исполнялась процедура и велся протокол (это позиция администратора), а тем, чтобы сформировать на всех слоях коммуникации тот контекст, который приблизит целевую ситуацию из возможного будущего к реальному настоящему.

Вербально это может проявляться по-разному: управленец может не позволять уходить от заявленной темы обсуждения, публично демонстрировать смысл проявившейся позиции одного из участников или же задавать вопросы о целях, плане действий... Как именно это происходит — несущественно. Существенно сохранение внутренней настройки на «здесь и сейчас» и на той сфере возможного, которая начинает проникать в сферу реального прямо в процессе взаимодействия.

Отсюда несколько следствий:

1. Если управленец не управляет своими собственными состояниями, он не может управлять коммуникацией, взаимодействием и ситуацией. Поэтому для управленца критически важна повышенная осознанность и понимание того, что происходит в сознании других участников коммуникации.
2. Если управленец не имеет четкого представления, к какому целевому состоянию он хочет привести компанию,

он не сможет привести ее никуда. Тут важно отметить, что по ходу движения представления о целевом состоянии могут меняться. Это нормально. Главное тут — движение, а не движение к цели, намеченной в начале пути. Можно допустить даже временное отклонение от пути, отступление — если эти маневры не ведут к потере представлений о цели.

3. Если управленец не управляет коммуникацией, он не управляет взаимодействием и, как следствие, не управляет процессами, компанией, результатами, эффективностью.
4. Каждая ситуация может по-разному проявиться в будущем, поэтому не стоит пренебрегать повседневными взаимодействиями и коммуникациями.
5. Любая коммуникация и любое взаимодействие должны приводить к завершенности, то есть к уменьшению степени неопределенности ситуации на уровне действий и решений. Продуктивность управленца состоит в том, чтобы в коммуникации и взаимодействии, которыми он управляет, принимались решения, в верность которых верят все присутствующие.

Оптимальная структура коммуникации: анализ ситуации, понимание ее причин, а также возможностей и угроз → цель коммуникации или взаимодействия «здесь и сейчас» → договоренность о плане действий и распределении ресурсов → принятие решений, необходимых для реализации плана →...

В идеальной коммуникации участники проходят все четыре этапа, начиная с анализа. В ходе выполнения утвержденного плана или по его завершении может возникнуть потребность в еще одной коммуникативной сессии.

Цикл коммуникации — это своеобразная карта состояний управляемых. Управленец направляет их по этому маршруту, от одного состояния к другому. При этом сам управленец одновременно движется по управленческому циклу, изображенному на рисунке 8. Если коммуникация и взаимодействие в каждой ситуации будет осуществляться по смысловому кольцу, то она будет обладать качеством завершенности и будет уменьшать неопределенность ситуации.

Рис. 9. Цикл коммуникации



Переход от одного сектора кольца коммуникации к другому сопряжен с преодолением внутренней преграды, которую ощущают участники коммуникативной ситуации. Эта преграда — необходимость переключить режим коммуникации. Фактически главная задача управленца и состоит в своевременном переключении.

Необходимо тщательно отслеживать момент, когда коммуникация на текущем участке кольца исчерпывает себя, и задавать вопрос или поднимать тему, которая органично переводит коммуникацию на следующий этап. Чтобы управлять движением коммуникации по этому кольцу, управленец должен постоянно удерживать себя в состоянии повышенной осознанности, то есть в каждый момент времени иметь ответы на вопросы «Что я сейчас делаю?», «Насколько эффективны мои методы управления?», «Могу ли я получить больше эффекта?», «Что мне сделать здесь и сейчас, чтобы приблизить целевое состояние коммуникации и взаимодействия?» и удерживать логику цикла управления (рисунок 8).

Далее в книге мы рассмотрим ситуации, когда CEO взаимодействует с владельцами, которые не умеют и не хотят делегировать полномочия и не способны придерживаться достигнутых договоренностей. Поскольку таким сложным типам владельцев необходимо обосновывать внедрение каждого модуля МСУ, мы хотим вооружить CEO достаточным количеством аргументов для отстаивания своей позиции.



РЕКОМЕНДАЦИЯ

- * CEO следует самому осваивать практику осознанной коммуникации и ненавязчиво обучать ей владельцев и топ-менеджеров. Важно, чтобы вся управленческая команда освоила навык «путешествия» по слоям — предметно-содержательному, организационному, социально-коммуникативному, контекстно-управленческому. Это позволит видеть более полную управленческую картинку, понимать причинно-следственные связи, говорить на одном языке, повышать скорость и эффективность принятия решений.

ГЛАВА 14

КАК ДОКАЗАТЬ ВЛАДЕЛЬЦАМ ЦЕЛЕСООБРАЗНОСТЬ ПОСТРОЕНИЯ СИСТЕМНОГО БИЗНЕСА?

Страхи владельцев перед построением системы

В таблице 1 перечислены различные варианты отношений между CEO и владельцами. Чем дальше ситуация от «зеленой» ячейки А-1 (отношения предельно ясны, договоренности выполняются, а власть передается), тем в большей степени проявляются страхи и предрассудки, которые есть в сознании владельцев.

CEO не может не строить систему управления: только построив ее, он сумеет продемонстрировать свою эффективность. Для владельцев же построение системы управления, которой управляет наемный CEO, иногда воспринимается как угроза их власти, стабильной работе их бизнеса и даже как возможность рейдерского захвата.

Владельцы могут возражать против построения системы управления, поскольку она делает их власть не абсолютной, поскольку они не доверяют CEO и сомневаются в том, что построенная им система ориентирована на зарабатывание прибыли, а не на реализацию схем обогащения отдельных сотрудников и начальников. Для многих владельцев построение системы управления нанятым CEO равносильно тому, что кто-

то пришел в их дом и начал отдавать распоряжения. Эти страхи можно понять. И можно преодолеть, если владельцы двинутся вверх по эволюционной лестнице. Если они намерены остаться в «красной» клетке С-3, тогда CEO не в силах что-либо изменить. Но это не проигрыш CEO. Это следствие самоопределения владельцев.

Если по классификации, которая приведена в таблице 1, кто-то из владельцев оказывается в «зеленой» ячейке А-1, или хотя бы в А-2 или в В-1, ему можно предложить тест «Системный — несистемный бизнес», а затем поговорить с ним о построении более системного бизнеса. Но сделать это нужно не в режиме «CEO отчитывается перед владельцем» — тут очень важен стиль и контекст коммуникации. Пригласите его в ресторан. Попытайтесь в неформальной обстановке, которая ему нравится, спокойно, без попытки давить или убеждать, изложить ему то, что именно вы делаете, внедряя МСУ. Это все, что можно сделать.

Если все владельцы находятся в «зеленой» ячейке А-1, можно спокойно показывать им презентацию с модулями МСУ и с последовательностью их внедрения в привязке к конкретным датам. В этом случае владельцы — ваши союзники и коллеги. Во всех остальных случаях делайте, а потом показывайте результаты и объясняйте.

Как выглядят попытки внедрить МСУ с точки зрения владельцев из «красного» квадрата таблицы 1

В сознании владельцев крутится приблизительно такой монолог: «Этот новый CEO может сломать работающий бизнес: наговорит людям всякое, наобещает, а нам потом разгрести. Про него говорят, что он затеял какие-то преобразования, проводит встречи, совещания. Зачем он занимается всей этой ерундой, когда у нас масса срочных и важных дел? Нам нужно договоры с поставщиками переподписать, решить задачу ликвидации, навести порядок в цеху, закупить новое оборудование для упаковочной линии, обновить компьютеры в службе безопасности. А он занимается какой-то ерундой! Должно быть, он один из этих, теоретиков, которые ничего не могут на практике. Попробую отправить его на переговоры с покупателями, посмотрим, какой он переговорщик».

Не понимающие вас владельцы сделают все, чтобы загрузить вас операционными задачами, чтобы вам некогда было голову поднять. Однако проект МСУ не требует всего вашего времени и внимания. Как и хорошо отлаженное управление бизнесом, МСУ требует не больше двух часов в день. Вы как CEO понимаете, что, внедрив МСУ в бизнес, вы уже не будете заниматься частными вопросами, они будут правильно делегированы соответствующим сотрудникам. В отлаженной компании у вас как у CEO не будет необходимости совершать подвиги, самому ехать на переговоры с покупателями (при том, что есть коммерческий директор) и так далее.

Занимайте в общении с владельцами четкую позицию: «Я не поеду на переговоры сам, поставлю задачу коммерческому директору», «Я не буду заниматься лично компьютерами службы безопасности и порядком в цеху. Я принял задачу и организую ее решение оптимально. Поэтому прошу вас не вмешиваться в ситуацию. Я доложу через 6 дней, как обстоят дела». Главная ошибка, которую вы можете совершить, — это нырнуть в текучку, ничего не успевать, быть постоянно раздраженным и усталым. И при этом во всем виноватым. В этом случае вы не сможете реализовать свою стратегическую задачу. С позиции управленца, который в любой ситуации управляет и выигрывает, вы скатитесь в позицию исполнителя, которая бесперспективна во всех отношениях.



РЕКОМЕНДАЦИЯ

- * В процессе знакомства и общения с новым работодателем попытайтесь понять, каковы проблемные зоны компании с точки зрения первого лица. Затем на основе полной диагностики бизнеса покажите преимущества системно организованного бизнеса, который решает ключевые проблемы и дает много других преимуществ. Говорите на простом языке выгод, но так, чтобы владелец чувствовал в вас профессионала. Покажите план внедрения системы и трансформации бизнеса, подчеркивайте, что риски минимальны. Вселяйте уверенность в собственника своей компетентностью и последовательностью. Помните: он неосознанно хочет видеть в вас недостающие ему качества и компетенции.

ГЛАВА 15

ЗАЧЕМ НУЖНА УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ ДИАГНОСТИКА И АУДИТ КОМАНДЫ?

При вступлении генерального директора в должность владельцы и CEO согласовывают план на испытательный срок. Включите в этот документ управленческую диагностику компании и изучение состояния бизнеса. Никаких вопросов, скорее всего, не возникнет. Напротив, владельцы с интересом выслушают мнение неангажированного компетентного специалиста о текущем состоянии бизнеса, его проблемах и команде. Им будут интересны его предложения по улучшению ситуации.

Апгрейд или построение системы управления и свою деятельность в качестве CEO вам стоит начать с оценки системы управления компанией.

Заполните несложный тест «Системный — несистемный бизнес». В нем довольно много вопросов — около 160. Зато, когда на них отвечают CEO, владельцы и топ-менеджеры, результат обычно очень точный.

В Бюро развития бизнеса «ПрактикУМ» есть методики для более глубокой и точной диагностики бизнеса и системы управления компанией. В частности, это методика **«Управленческая диагностика»** для компаний и для управляющих компаний холдингов.

Рекомендуем также тест **«Драйверы и ступоры бизнеса»** (Drivers&Stupors). Его цель — определить, что является не просто сильными сторонами бизнеса, а ключевыми факторами его успешности и тем, что движет бизнес, а что, наоборот, является не просто слабыми сторонами, а факторами, которые сдерживают или ограничивают развитие, ведут к потере конкурентоспособности, финансов или бизнеса в целом. Это может напомнить SWOT-анализ в части критически сильных и слабых сторон. Однако драйверы и ступоры могут быть изображены в виде деревьев с причинно-следственными связями по примеру дерева текущей реальности. Важно сфокусироваться на причинах, а не следствиях, выделить 5—10 факторов в драйверах

и ступорах и отметить, что следует делать с каждым из факторов (тут важен незамысленный взгляд CEO). Можно вовлечь в такой опрос всех ключевых сотрудников, пусть они заполняют простые формы. Потом объедините результаты и изложите их в виде простой и доступной презентации для владельцев. В ходе обсуждения презентации можно понять, насколько одинаково генеральный директор и владельцы смотрят на ситуацию и смогут ли они выработать первое согласованное мнение.

После этого переходите к аудиту команды ключевых сотрудников. Вы должны лично поговорить с каждым высшим и средним управленцем, желательно со всеми ключевыми специалистами предприятия. В течение 30—40 минут беседы вы должны выжать из каждого собеседника сгусток его интересов, целей, обид, страхов, точек зрения на ситуацию, его видение проблем и первоочередных задач, его понимание перспектив и так далее. Возьмите за правило после каждой такой беседы подробно записывать все, что вы узнали. Вы удивитесь, насколько быстро в вашем сознании начнет складываться голографическая «картинка» предприятия. Помечайте четыре характеристики каждого собеседника:

- **(E) Уровень личной силы (энергии).** Он проявляется в живости мимики и интонаций, жестикуляции, в общем ощущении счастья, которое возникает рядом с человеком.
- **(L) Уровень структурированности сознания.** Проявляется как умение логично излагать, не путаться, не противоречить себе, ясно доносить мысль.
- **(A) Адекватность.** Проявляется как умение задавать уточняющие вопросы, понимать смысл происходящего, ловить тонкие нюансы вашего настроения, читать вашу мимику и жесты, просчитывать вашу позицию в ходе коммуникации.
- **(S) Социальная зрелость.** Проявляется как умение брать на себя ответственность и выполнять обещания.

Придумайте себе удобную шкалу, например от 1 до 10. Измеряйте своих собеседников, сопоставляя их друг с другом. Потом это неоднократно пригодится: опираясь на людей, суммарный балл которых максимален, вы сможете многого добиться в этой организации.

После таких бесед вы начнете лучше понимать, что вообще происходит в бизнесе, и сможете перейти к анализу внутренней и внешней среды.

Никто не отменял анализ выполнения всех ключевых планов и отчетов: стратегического плана развития, BSC, годового бизнес-плана, планов задач/проектов департаментов и операционных планов (продаж, закупок, производства и т. п.). Обязателен анализ финансовых планов и бюджетов, в частности вам нужно изучить управленческую отчетность Balance, P&L, Cash Flow, бюджет инвестиций/капитальных затрат. Важно изучить как содержание самих планов, так и степень их выполнения с помощью план-фактного анализа. Рекомендуем также обращать внимание на форматы документов, их читабельность и удобство использования.

Качественная диагностика в бизнесе, как и в медицине, — более 50 % успешного лечения. Проделав всю аналитическую работу, вы сможете оценить исходное состояние бизнеса as is (как есть) и понять, насколько он далек от некоего идеала системности и упорядоченности. Иными словами, вы увидите точку старта и сможете оценить усилия, которые придется приложить для приведения бизнеса к целевому состоянию to be (как должно быть).

Сложите полную картинку состояния системы управления компанией, организации процессов, качества и полноты анализа и планирования и т. п. Это возможно сделать, используя предложенные инструменты. Важно сделать выводы и провести грамотную презентацию-обсуждение с владельцами.

Шаблоны предложенных тестов мы вышлем по запросу на электронную почту practicum@ukr.net.



РЕКОМЕНДАЦИИ

- * Начните свое вступление в должность с управленческой диагностики бизнеса и аудита команды, включите ее в свой план работы на испытательный срок и согласуйте с владельцами. После того как вы проведете диагностику и грамотно презентуете результаты, владельцы почувствуют прагматичный интерес и далее не будут сопротивляться внедрению инструментов анализа и диагностики.

- ✱ Рекомендуем использовать ряд инструментов для диагностики компании от Бюро развития бизнеса «ПрактикУМ». Это сэкономит вам время и поможет провести работу комплексно и системно.
- ✱ После диагностики приступайте к формированию плана по созданию или апгрейду корпоративной системы управления (МСУ).

ГЛАВА 16

ЗАЧЕМ НУЖЕН БИЗНЕС-АНАЛИЗ ВНУТРЕННЕЙ И ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ И СИСТЕМА РЕГУЛЯРНОГО АНАЛИЗА?

Система бизнес-анализа — это регулярный сбор и анализ информации как о внешней среде, так и о внутреннем состоянии компании с выводами, прогнозами, рекомендациями и вариантами возможных бизнес-решений. Бизнес-анализ осуществляется разными специалистами для максимально объективной оценки рынка, текущего состояния бизнеса, эффективности реализации стратегии и достижения целей, для качественного и точного планирования и принятия различных бизнес-решений. Ценность анализа — в его точности, полноте, своевременности, качественных выводах и понятности.

Чтобы эффективно вылечить, нужен достоверный диагноз. Чтобы развивать и улучшать бизнес и перейти в состояние желаемого будущего, важно оценить текущее состояние внутренней и внешней среды. Системный сбор и анализ информации поможет привить культуру принятия решений на основе достоверных данных, а это повысит эффективность и снизит риск ошибок. Системный анализ будем совмещать с небывалой интуицией и опытом владельца (польстите аккуратно). Со временем владелец сам поймет, насколько это правильно — иметь под рукой аналитику и принимать решения на основе данных.

С чего начать?

С анализом внутренней среды вам поможет проведение интервью. Картину дополнит имеющаяся управленческая отчетность, анализ выполнения планов, показателей и стратегии (если они в компании есть).

А вот с анализом внешней среды бизнеса могут возникнуть определенные трудности, потому что статистике верить нельзя, а слухам — нецелесообразно. Покупка готового анализа рынка обычно не помогает. Иногда проще подружиться с CEO конкурентов, начать ходить в спортивный клуб, который они посещают, или на семинары, встречи, конференции, выставки, в которых они участвуют. Познакомившись, просто слушайте. Рано или поздно они все расскажут сами. Параллельно начинайте собирать информацию из доступных источников и помните: хоть какая-то информация лучше, чем ее отсутствие. Для внедрения модуля МСУ «Бизнес-анализ» (внешний и внутренний) вам нужна информация, которая в самом общем виде характеризует ваш бизнес на рынке.

Используйте предложенные нами шаблоны анализа, адаптируя их к своей ситуации. Самое сложное — начать: грамотно организовать процесс, выделить ресурс, закрепить ответственных и, собрав воедино все данные, представить информацию в понятном и презентабельном формате. Потом вы сможете совершенствовать свои методы анализа. Помните, что ценность аналитики — в ее точности и своевременности.

Задача ежегодного стратегического анализа — подведение итогов деятельности компании. Он является основой для корректировок, до-планирования и актуализации стратегии, а также разработки годового бизнес-плана.

Структура ежегодного стратегического бизнес-анализа:

- **МАКРО-анализ** (или PEST-анализ) как анализ макроэкономических, социально-демографических, политических, законодательных и налоговых факторов на уровне страны и ваших ключевых рынков.
- **Анализ ВНЕШНЕЙ среды** как анализ основных тенденций, характеристик и динамики рынка, анализ

спроса, потребителей и предпочтений, анализ конкурентов, поставщиков, товаров-субститутов, ценовой сравнительный анализ и т. п.

- **ВНУТРЕННИЙ анализ** как анализ состояния компании с точки зрения финансовых результатов, BSC, SWOT-анализ, ABC-анализ ассортиментного портфеля, матрицы BCG, выполнения стратегий и планов, KPI ключевых подразделений, анализ клиентского актива, эффективности маркетинга, продаж, HR, закупок, производства и т. п.
- **ТРЕНДЫ и ПРОГНОЗЫ** как аналитическая попытка угадать будущее на основе прошлых тенденций и зависимостей. Прогнозы — это фундамент для планирования.
- **ВЫВОДЫ и РЕКОМЕНДАЦИИ** — важнейшая составляющая грамотного анализа, идет после каждого раздела каждой части ежегодного стратегического анализа.

Оцените свою компанию не только по классическим параметрам SWOT-анализа, но и по тому, способна ли она улучшать свои финансовые показатели, реализовывать открывающиеся возможности, эффективно управлять рисками и выходить на новые рынки. Оцените ее также по тому, насколько компания в состоянии выстраивать свою деятельность: способна ли она ставить адекватные и амбициозные цели, выбирать оптимальные способы (технологии) и средства (инструменты) их достижения, способна ли она использовать сложившиеся условия или создавать подходящие условия для развертывания своей деятельности. Придумайте шкалу, например от 1 до 10, и оцените свою компанию по этой трехмерной матрице.

Найдите способ измерить степень удовлетворенности клиентов компании. И вы получите неплохой экспресс-анализ внешней среды бизнеса глазами клиентов.

Используйте ABC-XYZ-анализ ассортиментного портфеля, это важный и полезный инструмент.

Делайте сравнительный анализ отклонений существующей системы показателей, выделяя цветами критические отклонения как в плюс, так и в минус.

Зачем необходимо делать анализ внутренней и внешней среды?

Главная цель — определить, где лежат возможности. Нащупать сферу возможного будущего не только на рынке, но и во внутренних резервах, в удовлетворении клиентов, в ошибках конкурентов и так далее. Помните, что увидеть это никто, кроме вас, не может. Потому что только вы хотите это увидеть.

Что же вам сказать владельцам, когда они начнут задавать вопросы? Вам нужно подготовить презентацию для владельцев, в которой будут представлены все сложности, проблемы и причины этих проблем. В ней же необходимо описать ту сферу возможного будущего, которое может стать реальным, если сосредоточить усилия на устранении нескольких ключевых проблем, которые дадут многочисленные следствия и снижают эффективность деятельности компании.

Не надейтесь запугать владельцев негативными прогнозами и проблемами. Даже если они не знают об этих проблемах, они чувствуют их в своем бизнесе. И могут даже воспринять вашу презентацию иронично («Молодой CEO решил нас испугать»). Всерьез они отнесутся только к вашему намерению решить несколько ключевых проблем, поэтому именно о них вам нужно рассказывать. Но рассказывать не в режиме «я отчитываюсь», а в режиме «это наша общая задача». Вы должны управлять ситуацией. Вы идете к владельцам на встречу не чтобы отчитаться или что-то объяснить, а чтобы через описание ситуации поставить им задачу и подтолкнуть их к активности. Нужно мягко поставить задачи владельцам, в идеале привязанные к точным срокам. Так работает управление через контекст.

Обучение владельцев языку показателей, прогнозов, планов и факта их выполнения нужно CEO в первую очередь для того, чтобы у владельцев появился понятный им способ оценки его деятельности на посту генерального директора. Не будет объективных данных — их место в сознании владельцев займут слухи и сплетни. Кроме того, приучая владельцев работать с показателями и с их динамикой, CEO тем самым выводит владельцев из операционного управления: вряд ли владельцы будут в восторге, если эффективность их личной управленческой

деятельности будет объективно отображаться на графиках и публично обсуждаться. Генеральному директору обсуждение его управленческой эффективности приносит пользу, он в любой момент должен быть готов к публичному обсуждению принятых им решений. CEO важно не манипулировать показателями, а максимально объективно отражать имеющуюся ситуацию, не бояться возможной критики со стороны владельцев, а умело переключать их в режим принятия необходимых решений.

Три золотых правила составления презентаций для владельцев

Открываем вам три золотых правила деловых презентаций для владельцев бизнеса, которые позволяют показать любую презентацию до конца, а не зависнуть на одном из первых слайдов.

- Заголовок слайда должен содержать вывод, к которому зритель (слушатель) должен прийти, прочитав слайд.
- Шрифт должен быть крупным, а фразы краткими и четко сформулированными. Лучше, если это будут не мысли, а решения, которые нужно принять, и действия, которые нужно совершить.
- Слайд должен быть простым, читабельным, понятным, и — никаких сложных иллюстраций, таблиц и витиеватых шрифтов!

Вы можете сами убедиться в том, что эти три правила действительно золотые. С презентацией, которая построена по этим правилам, вы сможете выстоять под огнем любой критики — и остаться победителем. Конечно, если при этом вы будете управлять коммуникацией и не будете читать слайды. Для того слайды и делаются, чтобы служить фоном коммуникации. Используйте расслоение сознания: когда владельцы видят и читают одно, а слышат другое, их сознание не успевает переработать всю информацию критично, а значит, порог критичности снижается.

Подчеркнем общее эмоциональное настроение презентации: это не отчет, это вовлечение владельцев в проблематику, постановка им задач в привязке к срокам. И затем ежедневный контроль, пока они не скажут: «Занимайся-ка ты этим сам!»



РЕКОМЕНДАЦИИ

- * Начинайте по принципу «от простого к сложному». Анализируйте не все сразу, а только наиболее значимые или проблемные зоны, где отсутствие или дефицит аналитики может стоить дорого. Помните, что аналитика — это не набор разнообразных данных в таблицах со сложными терминами, а логически выстроенная информация с достаточной степенью релевантности (точности), которая поможет принимать более эффективные решения и минимизировать риски. Идеально, когда владельцы начинают чувствовать вкус качественной аналитики и становятся ее заказчиками у CEO.
- * Чтобы доказать владельцам полезность анализа, на отчетных собраниях с участием владельцев и топ-менеджеров продемонстрируйте, как работает план-фактный анализ отклонений. Когда контекст обсуждения наполняется объективными данными и цифрами, качество коммуникации и непосредственно решений выходит на иной уровень. Здравый человек не может это недооценить.
- * Чтобы аналитика не была скучной, используйте визуализацию! Превратите аналитические записки и доклады в интересные, красочные презентации. Переходите от больших массивов к простым диаграммам и таблицам, дополняйте их образными рисунками. Выделяйте главное. Помните, что аналитика ценна выводами и вариантами решений. Помните о времени подачи сложной информации, т. к. возможности восприятия ограничены. Оптимально — до 20—30 минут. Но все самое важное вы должны сказать в первые две минуты, дальше — обоснование изложенного.
- * Проводя любой анализ, следуйте принципу необходимости и достаточности. Как говорится, лучше меньше — да лучше (точнее, конкретнее, своевременно, в удобном и понятном формате). Помните, что ключевая цель любого анализа — это повышение эффективности принимаемых бизнес-решений и минимизация ошибок.

ГЛАВА 17

ЧТО ТАКОЕ МЕМОРАНДУМ МЕЖДУ ВЛАДЕЛЬЦАМИ И СЕО?

Меморандум — это внутреннее соглашение между владельцами и СЕО о распределении и делегировании полномочий и ответственности сторон в основных видах деятельности высших управленцев. Может быть приложением к трудовому контракту СЕО.

Приготовьтесь к тому, что составлять меморандум вы будете долго, а согласовывать его с владельцами еще дольше. Но процесс совместной работы над меморандумом в каком-то смысле важнее результата. Процесс носит скорее диагностический характер: СЕО наблюдает все основные точки расхождения в позициях, видит интересы и опасения владельцев, начинает лучше понимать логику, исходя из которой они принимают решения. В процессе разработки и подписания меморандума СЕО важно не поссориться с владельцем, не уйти в эмоции.

За годы работы мы разработали шаблон меморандума между владельцами и СЕО, где учтены основные границы, которые нужно обговорить. Однако еще ни разу не было ситуации, в которой наш шаблон идеально подошел бы, всякий раз его приходится существенно дорабатывать. Это говорит об уникальности каждой ситуации и о том, что не стоит искать типовых решений. Напротив, необходимо постоянно уделять внимание отличиям и особенностям своей ситуации и учитывать их.



РЕКОМЕНДАЦИИ

- ✳ Рекомендуем использовать шаблон меморандума от «ПрактикУМ». Вы сможете его доработать: убрать лишнее или добавить недостающее. Но сам шаблон и примеры заполнения намного облегчат задачу. Мы отправим шаблон по запросу на электронную почту practicum@ukr.net.

- * Выделяйте не менее одного часа в день на заполнение меморандума с владельцами (заполнение может занять от 2 до 4 дней). Будьте модератором этих встреч. Фиксируйте все после согласования, выводя документ на экран. Пусть после заполнения каждый участник вычитает документ, внесет окончательные правки и, что самое важное, — подпишет.

ГЛАВА 18

ЧТО ТАКОЕ КЛИЕНТСКО-ЦЕННОСТНЫЙ РЯД?

Клиентско-ценностный ряд (КЦР) — это инструмент стратегического анализа, который позволяет увязать в единое целое каналы продаж, сегментацию и потребности клиентов, а также определить ценности, которые важны для каждого клиентского сегмента. Именно на основе КЦР могут быть сформированы конкурентные преимущества компании и улучшены бизнес-процессы. КЦР актуализируется ежегодно в рамках стратегического бизнес-анализа или по мере необходимости (изменения в приоритетах, сегментации и т. п.). Автором данной методики является украинская консалтинговая компания *Strategic* (А. Саврук и О. Щегельская).

Возможно, владельцы никогда не думали о клиентах в таком ключе. Никогда не задумывались над тем, какие ценности создают для них, какие ценности на первом месте у каких категорий клиентов. Более того, они никогда не рассматривали каналы продаж отдельно от конкретных клиентов. Все это для них может оказаться тарабарским языком. «Как — для кого мы?! Для всех!» Поэтому вам нужны конкретные кейсы.

Выделяйте один клиентский сегмент за другим, запускайте опросы, проводите интервью и личные встречи с клиентами и составляйте КЦР. Сделайте анализ клиентских сегментов по принципу Парето: какие клиентские сегменты постоянно приносят вам 80 % оборота и 80 % маржи? После этого ответьте на вопрос, насколько действующие каналы продаж захватывают

самые перспективные клиентские сегменты. Может оказаться, что вы работаете с малой частью потенциальных клиентов, потому что ваши каналы продаж неоткалиброваны, способы продвижения первобытные и вы не очень умело применяете SMM. Все это вам предстоит упаковать в понятную презентацию.

В ходе внедрения модуля вам предстоит:

- Определить все сегменты клиентов, расставить приоритеты: на кого вы ориентируетесь в работе в первую очередь, где ваши деньги, где вы соответствуете ожиданиям клиентов больше всего, в каком сегменте вы более конкурентоспособны.
- Сформировать карту каналов товародвижения, чтобы понимать карту участников вашего рынка.
- Сформировать таблицу КЦР, где будет описан портрет каждого сегмента, чтобы любой менеджер по продажам мог легко идентифицировать его в клиентской базе. Потом определить клиентские ценности: чего клиенты хотят от идеального поставщика? Пишите не общие фразы типа «цена-качество», а конкретные потребности. При этом выделяйте то, что вы предоставляете на пятерку или четверку, и то, что на тройку. В этом ваш резерв конкурентоспособности.
- После определения всех ценностей-потребностей каждого сегмента нужно выбрать топ-10 ключевых ценностей и посмотреть, насколько вы им соответствуете. Подумайте, в чем ваша уникальность, какие у вас фишки. Это хорошая основа для будущей маркетинг-стратегии и карточки клиента в вашей CRM.



РЕКОМЕНДАЦИИ

- * Чтобы убедить владельцев в важности детального изучения клиентов, напомните, что самый важный актив компании — это не внутренние ресурсы, финансы, технологии, ноу-хау, материальные активы, а клиентский актив! Основные деньги находятся вовне, за пределами компании, и нужно их

как-то получить, предоставляя конкурентоспособную ликвидную ценность, заботясь о клиентском активе, изучая его потребности.

- * Объясните владельцам, что быть «для всех» — это значит быть ни для кого в полной мере, так как у различных сегментов клиентов разные потребности, и более успешны те компании, которые четко эти потребности определяют, фокусируются на клиентах, чьи потребности больше соответствуют возможностям и интересам бизнеса, и затем удовлетворяют их лучшим способом.
- * Приведите в пример успешные клиентоориентированные компании. Расскажите, что такие компании изучают своих клиентов настолько тщательно, насколько это возможно и практически применимо, и на основе этих знаний формируют конкурентные преимущества и ценностное предложение с более точным попаданием в «мишень» ожиданий клиентов.
- * Донеся до владельцев важность изучения своих клиентов, проведите анализ, сформируйте таблицу КЦР с четким таргетингом клиентских сегментов и определите ключевые для клиентов ценности.

ГЛАВА 19

ЧТО ТАКОЕ СТРАТЕГИЧЕСКАЯ ИДЕЯ БИЗНЕСА И В ЧЕМ ЕЕ ПРАКТИЧЕСКАЯ ПОЛЬЗА?

***Стратегическая идея** — это идеологический стержень компании, ее высшие честные смыслы, выраженные в миссии, долгосрочной визии (видении) и корпоративных ценностях. В рамках системы управления стратегическая идея является основой, фундаментом для построения всех управленческих элементов.*

Чтобы пояснить владельцам важность стратегической идеи, используйте простые формулировки, пояснения и сравнения на языке понятных владельцу выгод. Вот некоторые из них:

- Стратегическая идея — это, прежде всего, идеологический стержень компании, который объединяет интересы владельцев, сотрудников и клиентов, создает основу для нематериальной мотивации и здоровой корпоративной культуры.
- Наиболее успешные страны имеют прочную платформу в виде идеологии, ценностей и убеждений (например, США или в прошлом СССР). Чем действеннее идеология, тем больше людей работает за идею, а не за материальные блага, и наоборот.
- В миссии отражается ключевая рыночная ценность бизнеса и его уникальность, миссия — это высший смысл бизнеса, то, для чего он существует (кто мы, для кого, какую ценность несем, какие у нас особенности и отличия).
- Видение — это способ владельцев донести свое понимание будущего до сотрудников, чтобы снизить уровень ежедневного ручного воздействия. Это также основа для стратегического планирования. Иначе говоря, ответ на вопрос: «Как нам приближать будущее ежедневно?»
- Ценности — это как система опознавания «свой — чужой» для бизнеса, которая помогает правильно подбирать сотрудников, формировать здоровую рабочую среду и эффективную команду, состоящую из мотивированных людей, разделяющих ваши интересы и цели.

Но лучше всего объяснять через действие, то есть показывать, а не рассказывать. CEO нужно организовать стратегическую сессию с участием всех топ-менеджеров и ключевых специалистов, на которой будут детально обсуждены составные части стратегической идеи: миссия, видение, ценности, принципы (перечень не является жестким). Разумеется, нужно пригласить на стратегическую сессию владельцев. Можно отвести им роль критиков, но лучше предложить им «снять погоны» и работать в группах. Это способствует улучшению взаимопонимания и командного взаимодействия.

По идее собственники должны оставаться в любой ситуации держателями смыслов бизнеса, соответственно, CEO должен быть держателем системы. Топ-менеджеры — держатели функций, средний уровень менеджмента — держатели бизнес-процессов, линейный менеджмент ответствен за исполнение процедур и

операций. У каждой группы будет свое понимание стратегии во время сессии. Если представить стратегию как многослойную, то собственники сформулируют стратегические смыслы, CEO — стратегические цели системы, топы — функциональные стратегии и т. д. Главное — увязать все это и показать взаимосвязь разных уровней стратегии. Тогда по окончании у всех участников будет общая и понятная для каждого картинка.

На сессии целесообразно представить результаты анализа внешней и внутренней среды бизнеса, клиентско-ценностный ряд, обсудить миссию компании, стратегическую цель на 2—3 года вперед, стратегический план действий, который должен быть подробно расписан на один год вперед. Оптимально, если сессия предусматривает две формы работы: групповую (внутри групп нет владельцев, и там сотрудники могут свободно обсудить наиболее волнующие и острые темы) и общую, когда группы делают доклады и все участники обсуждают и критикуют доклады друг друга. Лучше всего, когда CEO, финансовый директор и владельцы оказываются в одной группе. Поскольку CEO не сможет одновременно быть и участником сессии, и ее ведущим, целесообразно пригласить опытных модераторов, которые понимают, как управлять коммуникацией, чтобы она была максимально эффективной. Два или три дня на выезде, лучше на природе, — и компания получит свой стратегический заряд на будущее.

Владельцы, приняв роль критиков или участников «без погон», скоро начнут обнаруживать в этом процессе глубокий смысл. Если CEO договорится с модераторами о том, чтобы они останавливали словесный поток владельцев и направляли их в русло обсуждаемых тем, владельцы не будут мешать процессу обсуждения, а, напротив, очень помогут. Таким образом, создав ситуацию, CEO через контекст начинает управлять вниманием владельцев — при том что они совершенно не замечают этого, а если и замечают, то не относятся к этому негативно.



РЕКОМЕНДАЦИИ

- * Иницилируйте проведение стратегической сессии, которая поможет вам на практике продемонстрировать владельцам, что такое стратегическая идея, насколько она укрепляет команду и повышает эффективность компании.

- ✱ Тщательно спланируйте сессию, вовлекая ключевых руководителей. Определите перечень участников и план-график, подготовьте помещение и организуйте качественный конференц-сервис.
- ✱ Обязательно определите, что конкретно должно быть результатом сессии: согласованное понимание ситуации «как есть», обновленный клиентско-ценностный ряд, сформированная или актуализированная стратегическая идея, конкурентные преимущества и элементы маркетинг-стратегии, сформулированные стратегические цели и инициативы, драфт стратегического плана и т. п.

ГЛАВА 20

КАК ПРОВЕСТИ ЭФФЕКТИВНУЮ СТРАТЕГИЧЕСКУЮ СЕССИЮ?

*В контексте проекта по внедрению МСУ **стратегическая сессия** — это форма работы проектной команды (владелец, CEO, топ-менеджмент, ключевые и способные сотрудники, кадровый резерв), при которой происходит коллективное проектирование организационных изменений. Стратегическая сессия, как правило, проводится ежегодно для подведения годовых итогов и формирования или актуализации стратегии развития. В более широком понимании стратегическая сессия — это форма коллективной коммуникации, в которой возможен процесс моделирования коллективной деятельности.*

Форматы стратегических сессий набирают все большую популярность. Компании учатся формулировать стратегические идеи и стратегии в командах, используя эффект синергии и вовлечения.

Секреты проведения эффективной и нескучной стратегической сессии:

- четкий регламент и понимание того, что должно получиться на выходе (как правило, это годовой отчет,

SWOT, клиентско-ценностный ряд, миссия, видение, корпоративные ценности, маркетинг-стратегия, стратегический план развития);

- отлаженный процесс стратегического планирования и четкое понимание, что формат стратсессии нужен для того, чтобы вывести участников из состояния «выученной беспомощности» (уверенности, что ничего не изменится);
- профессиональный модератор, владеющий технологиями проведения стратсессии и включения креативного стратегического мышления;
- живое и неформальное участие владельцев;
- обсуждение тем и проблем, которые действительно интересны участникам и связаны с развитием бизнеса;
- очевидные и понятные результаты, которые можно сразу утвердить и использовать;
- выход за рамки обыденности и рутиной операционки, создание эффекта творческой лаборатории;
- вовлечение участников в живое общее обсуждение тем и проблем, их готовность взять на себя ответственность за достижение результата;
- правильная команда участников: топы, ключевые сотрудники, кадровый резерв (чтобы топы не расслаблялись);
- подготовленные доклады (отчеты), презентации с инфографикой и аналитика, ведь это — важный элемент корпоративной культуры и уровня коммуникаций;
- визуализация всех групповых наработок на листах формата А1;
- практический контент, который укладывается в форматы стратегических документов, а не просто говорильня;
- командные состязания за идеи, возможно, поощрение лучших;
- послесессионная подготовка всех наработанных идей и выкладка их в живые документы планирования, которые можно использовать;
- 2—2,5 дня с выездом за пределы офиса с ночевкой и умеренной «корпоративной пьянкой-гулянкой».

Виды стратегических сессий

Когда речь заходит о стратегической сессии, создается впечатление, что все говорят о разном. И это часто действительно так, поскольку видов стратегических сессий довольно много.

- 1. КЛАССИЧЕСКАЯ** стратегическая сессия, которая проводится ежегодно как завершение годового цикла бизнес-планирования. Процесс стратегического и годового планирования может длиться два или три месяца. Ответственные лица готовят для стратегической сессии различные документы: рыночный и внутренний анализ, годовые итоговые отчеты, вводные от владельцев, элементы маркетинг-стратегии, финансовую модель, наброски стратегических целей и инициатив и т. п. На самой сессии происходит увязка и согласование общих смыслов, сборка и апгрейд всех стратегических элементов: миссии, видения, ценностей, маркетинг-плана и плана стратегического развития компании. В процессе коллективной работы на сессии часто происходят инсайты и рождаются новые идеи, которые также учитываются при формировании планов на будущее.
- 2. КРЕАТИВНАЯ** стратегическая сессия предназначена для того, чтобы сформулировать общее стратегическое видение и направления развития в режиме «здесь и сейчас». По форме она может напоминать брейнсторминг по поиску прорывных эффективных идей развития и повышения конкурентоспособности компании. Как правило, креативная стратегическая сессия заранее не готовится, четкого регламента нет, это больше творческий процесс. Если привнести в нее дух соревновательности между командами, креативная сессия становится прекрасным инструментом командоформирования. Результатом являются новые идеи развития, элементы стратегии.
- 3. Стратегическая сессия, которую можно назвать ФУНКЦИОНАЛЬНОЙ**, предназначена для обсуждения какой-то одной проблемы. Это может быть внедрение новой системы мотивации, новой бизнес-модели, открытие нового бизнес-направления, рассмотрение некоего бизнес-процесса с точки зрения поиска проблем или потерь. Это расчет сценариев, обсуждение наилучших ва-

риантов действий и договоренности о целях и методах. Результат — коллективное решение конкретной задачи или ряда задач.

4. **КОМАНДООБРАЗУЮЩАЯ** стратегическая сессия, задача которой — сформировать, то есть сплотить, команду, договориться о ценностях, формах взаимодействия, правилах, принципах, отработать потенциально конфликтные ситуации и так далее. Как правило, результатом такой сессии является сформулированная миссия, видение и корпоративные ценности как идеологический стержень бизнеса.
5. **РЕФЛЕКСИВНАЯ ИГРА** по методу живого моделирования коллективной деятельности. Это процесс, в котором строится коммуникация, моделирующая коллективную деятельность компании. Вся коллективная работа осмысливается как нечто целостное, и поэтому появляется шанс устранить противоречия в распределении функций, полномочий, ответственности, а также противоречия в бизнес-процессах, в оргструктуре. На такой стратегической сессии появляется возможность ухватить самые важные проблемы и найти идеи решений, приемлемые с точки зрения всех участников.

Все эти виды стратегических сессий имеют право на жизнь. Одни могут быть проведены за 3—4 часа, для других нужен 1 день, для третьих — 2 или 3. Но всякий раз, планируя стратегическую сессию, необходимо договориться, какой ее вид является для компании наиболее полезным сегодня. Стратегические сессии можно проводить несколько раз в год, коллективно решая накопившиеся проблемы.



РЕКОМЕНДАЦИЯ

- * Не идеализируйте стратегические сессии. В начале пути они бывают и скучными, и формальными, и неудачными — даже при участии самых профессиональных модераторов. Все приходит с опытом, с созреванием команды и технологий планирования. Главное — не останавливаться после неудач, чтобы не было как в анекдоте: «Девушка, вас подвезти? — Нет, спасибо, меня уже подвозили!» 😊

ГЛАВА 21

ЗАЧЕМ НУЖЕН СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ПЛАН РАЗВИТИЯ?

Стратегический план — это документ, отражающий стратегические цели и инициативы компании в разрезе «финансы — клиенты — процессы — персонал» в измеримых показателях, способы их достижения, приоритетность целей и задач, сроки и персональную ответственность. Также в стратегии должны быть очерчены генеральные приоритеты или стратегический фокус компании на период планирования. Стратегический план является основой для годового бизнес-планирования.

Самую едкую критику, скорее всего, вызовет именно стратегический план развития. Владельцы станут говорить, что планирование не может ничего дать, поскольку ситуация меняется непредсказуемо, и что предположения, которые заложены в план, не выдерживают критики. И будут, в общем-то, правы. Конечно же, в ситуации неопределенности планирование должно быть гибким: фактически план должен уточняться чаще, чем меняется ситуация. Это похоже на управление автомобилем: все дорожные ситуации непредсказуемы, чтобы добраться от начала маршрута до конца, мы прокладываем оптимальный путь по пробкам с помощью GPS-навигатора. Маршрут, построенный навигатором, — это стратегия. Но в каждой дорожной ситуации нам предстоит принимать множество локальных решений. При этом в нашем распоряжении немного инструментов управления (руль, педали, рычаг коробки передач) и ограниченное количество средств коммуникации (световые и звуковые сигналы). Тем не менее достичь цели возможно. Без стратегии это займет больше времени, поскольку угадать оптимальный маршрут в загруженном автомобилями городе маловероятно. Но без решения локальных ситуаций, возникающих на дороге, мы никуда не сможем двигаться. Один из аргументов, который поможет убедить владельцев в необходимости стратегического плана, такой: принимая решения в каждой конкретной ситуации, нужно все-таки понимать, куда и по какому маршруту мы направляемся.

СЕО необходимо, не вступая в открытую конфронтацию, представить стратегическое планирование как один из важнейших корпоративных процессов. Преподнести его как основу и неотъемлемую часть любой бизнес-системы, как технологичный последовательный процесс с вовлечением всех стейкхолдеров (владельцев, топ-менеджмента, сотрудников, поставщиков, клиентов). Процесс планирования — это формулирование измеримых целей с учетом амбиций и устремлений владельцев и топ-менеджмента. Цели разделяются на среднесрочные и долгосрочные, для каждой цели расписываются задачи, ведущие к ее достижению. Таким образом формируется понимание путей достижения целей, что и является по сути стратегией. Важен не только сам план, но и процесс его создания командой. У команды появляется общее понимание того, как реализовать свои конкурентные преимущества и использовать свои сильные стороны, и уверенность в эффективности выбранного пути. На всех уровнях системы управления стратегия становится близкой и понятной управленцам и исполнителям, и они с большей готовностью возьмут на себя ответственность за ее реализацию.

Можно сказать владельцам, что стратегическое планирование — это не попытка угадать будущее, а заодно объяснить разницу между планом и прогнозом. Если мы знаем, что именно нужно делать в течение ближайшего месяца, и понимаем, что активность в течение этого месяца, — это составная часть сложного и длинного маршрута к цели, то все наши локальные действия начинают обретать стратегический смысл. Тем не менее предстоит регулярно возвращаться к планированию и уточнять маршрут, ведь ситуация меняется, и хотя аналогия с управлением автомобилем достаточно хороша, управление бизнесом — задача более комплексная.

СЕО должен подчеркнуть, что планирование помогает сосредоточить внимание команды и ресурсы компании на приоритетных направлениях, и даже если плановые показатели не будут достигнуты со 100-процентной точностью, это не означает, что направление движения было выбрано неверно. Можно также сказать, что наличие стратегического плана удобно для владельцев, ведь если он не будет выполняться, это дает основания для критики, для того, чтобы сделать выводы об эффективности того или иного направления бизнеса, того или иного

топ-менеджера. Это инструмент, который позволяет видеть, кто справляется со своими задачами лучше, кто хуже.

Владельцы могут ответить на это: «Мы и безо всякого плана знаем, кто работает, а кто бездельничает». Но более существенных возражений они выдвинуть не смогут. Конечно, план накладывает определенные обязательства и на владельцев. Например, вовремя согласовать разработанный командой управленцев план. Работая в режиме планирования, CEO тем самым создаст ситуацию, в которой владельцы тоже оказываются исполнителями каких-то задач и получают свои контрольные точки. Им придется выполнять пункты стратегического плана либо же научиться делегировать полномочия и ответственность. В любом случае CEO должен гнуть свою линию и постоянно помнить о том, что естественная эволюция владельца направлена к роли инвестора.



РЕКОМЕНДАЦИИ

Говорите с владельцами на языке понятных им выгод, подчеркивайте, чем является для компании тщательно разработанная стратегия:

- * это технология перевода часто абстрактных «хотелок и мечталок» владельцев на язык четких целей, цифр, задач, что дает меньшие искажения на пути достижения желаемого результата;
- * это продуманные цели и шаги на основе аналитики с учетом внешних и внутренних факторов, выдержавшие критику, а значит, менее рискованные;
- * это измеримость, а значит, управляемость и понимание собственной эффективности;
- * это синергия лучших умов компании, а значит, согласованный и более качественный план своего развития;
- * это вовлечение ключевых сотрудников, а значит, более ответственное выполнение, с большей мотивацией, с меньшим сопротивлением;
- * это основа для ежемесячного и операционного планирования и бюджетирования и т. д.

ГЛАВА 22

ЧТО ТАКОЕ БИЗНЕС-МОДЕЛЬ И ПОЧЕМУ ОНА ИНОГДА ТРЕБУЕТ АПГРЕЙДА?

***Бизнес-модель** — это понимание того, каким образом компания создает рыночную ценность, реализует конкурентное преимущество, функционирует и зарабатывает деньги. Это схематический чертеж (или инфографика) в виде взаимосвязанных блоков, которые включают характеристику ключевых ресурсов и процессов, задействованных в создании ценности; клиентов и способов взаимодействия с ними; ценностное предложение; структуру затрат и источники доходов.*

СЕО предстоит объяснить владельцам, что бизнес-модель — **это понятный для всех ключевых управленцев и сотрудников алгоритм зарабатывания денег**. Что рынок, клиентско-ценностный ряд, уровень сервиса конкурентов со временем меняется и действующая бизнес-модель может начать генерировать убытки. Покажите владельцам, что если раньше вы получали прибыль благодаря одному клиентскому сегменту, то сейчас деньги зарабатываются в других сегментах, а уровень сервиса — основной ресурс компании — по-прежнему ориентирован на тот клиентский сегмент, который больше не является прибылеобразующим.

Главная идея бизнес-моделирования состоит в том, чтобы в простых схемах представить, как должен быть организован бизнес:

- каковы ключевые виды деятельности;
- каковы ключевые ресурсы для ведения бизнеса;
- какова структура доходов-расходов;
- кто ключевые партнеры и поставщики;
- каковы каналы продаж, какие сегменты клиентов;
- каковы отношения с клиентами;
- каково ценностное предложение для каждого сегмента;

- какова логистика;
- как движутся товарные и денежные потоки.

Бизнес-моделирование — это поиск оптимальной успешной формулы организации бизнеса. Бизнес-модель — упрощенная графическая картинка, а не сложные схемы и описания. Ее цель — упростить и согласовать понимание устройства бизнеса.

Рис. 10. Пример шаблона бизнес-модели



РЕКОМЕНДАЦИИ

- * Чтобы наглядно представить бизнес-модель, используйте шаблоны и методику Александра Остервальдера, которая есть в свободном доступе.
- * Сначала опишите существующую бизнес-модель в состоянии «как есть» (as is), проанализируйте ее, найдите

сильные и слабые стороны. После чего смоделируйте «как должно быть» (to be).

- * Бизнес-моделирование стоит проводить в рабочих группах с участием владельцев, CEO и топ-менеджмента.
- * Бизнес-модель ложится в основу разработки бизнес-процессов, организационной структуры, стратегии, обучающих материалов и т. п. Но не стоит считать ее самодостаточным документом для ежедневного использования.

ГЛАВА 23

КАК ДОХОДЧИВО ОБЪЯСНИТЬ, ЗАЧЕМ В КОМПАНИИ НУЖЕН МАРКЕТИНГ?

Маркетинг — это социальный процесс, направленный на удовлетворение потребностей и желаний людей и организаций путем обеспечения свободного конкурентного обмена товарами и услугами, представляющими ценность для покупателя (Ж. Ж. Ламбен). Существует множество определений маркетинга, но нет общепринятого и однозначного. Многим профессиональным маркетологам может быть близка и понятна следующая формулировка. Маркетинг — это процессы формирования собственного устойчивого конкурентного преимущества и донесения ценностного предложения до целевой аудитории, включающие в себя: рыночные исследования и анализ, маркетинг-стратегию, управление ассортиментным портфелем (продакт-менеджмент), брендинг (создание и управление торговыми марками), весь комплекс маркетинг-коммуникаций (МАРКОМ, включая PR), маркетинг-поддержку продаж (собственных и клиентов), digital-маркетинг и генерацию лидов.

Для зрелого системного бизнеса и владельцев из «зеленой» и ближайших к ней ячеек (А-1, А-2, В-1, В-2) необходимость маркетинга очевидна.

Если компания работает в конкурентной среде, то для нее

маркетинг является одним из **ключевых процессов и ядром конкурентоспособности бизнеса**. Маркетинг в таком бизнесе выполняет вполне осозаемую, предметную и полезную работу:

- анализирует рынок и ищет возможности, проводит специальные исследования, собирает аналитику и готовит хорошо визуализированные презентации;
- тестирует спрос и новые идеи, продукты;
- определяет позиционирование, уникальное торговое предложение, конкурентные преимущества и маркетинг-стратегию компании и создает детальный маркетинг-план на более короткие периоды (год, квартал, месяц);
- управляет ассортиментным портфелем: иницирует новые продукты, выводит из ассортимента неликвиды;
- определяет ключевых поставщиков и условия работы с ними, управляет маркетинг-бюджетами vendor'ов (поставщиков);
- управляет ценообразованием и формирует условия работы с клиентами;
- создает исходящий во внешнюю среду контент;
- управляет брендами и трейд-марками компании;
- стимулирует продажи, занимается трейд-маркетингом, мерчендайзингом и поддержкой продаж (как своих, так и продаж клиентов);
- определяет дизайн и стилевые стандарты (Brand-Book), работает с подрядчиками маркетинговых и рекламных услуг;
- управляет продвижением и рекламой;
- управляет PR (публичные связи, работа с общественностью и СМИ);
- управляет digital-маркетингом (соцсети, SEO, сайты, блоги и т. п.);
- управляет генерацией потенциального интереса (лидов) и увеличивает поток входящих обращений;
- управляет программами лояльности и поддерживает коммуникации с клиентами, изучает обратную связь, удовлетворенность;
- организует выставки, ивенты и т. д.

А вот с точки зрения владельцев из «красной» (С-3) ячейки таблицы 1, маркетинг — это непонятная, непрактичная и затратная функция, потому что все решает качество товара, цена и личные отношения. Если ты договорился с клиентом, нашел путь к его сердцу, сказал то, что он хочет услышать, сделал лучшее предложение, то ты продал товар. Если нет — никакой маркетинг тебе не поможет. Согласитесь, такую позицию трудно оспорить. И не нужно этого делать. Объясните владельцам, что привлечение клиентов и построение с ними долгосрочных отношений и есть одна из основных функций маркетинга.

До маркетинга бизнесу нужно дозреть, дойти эволюционным путем. Компании редко начинают его внедрение с департаментов маркетинга полного цикла со штатом от 15—20 человек. Вам предстоит сделать презентацию о функциях маркетинга для владельцев настолько простой, полезной и практичной, насколько вообще возможно. Рекомендуется начинать не со стратегической или аналитической функции маркетинга, а с более понятных и дающих быстрый результат: маркетинговой поддержки, трейд-маркетинга, генерации лидов. Слона нужно есть по частям, начиная с самого вкусного, а аппетит приходит во время еды.



РЕКОМЕНДАЦИИ

- * Определите, какая функция маркетинга сейчас наиболее актуальна и важна для компании, с нее и начинайте. Это может быть рыночный анализ, категорийный менеджмент (управление ассортиментным портфелем и ценообразованием) или маркетинговая поддержка продаж. Начните с малого и покажите быстрый результат. Дальше будет легче, так как вырастет кредит профессионального доверия со стороны первых лиц.
- * Всегда показывайте эффективность маркетинга или по показателю ROMI (отдача в виде прибыли на маркетинговый бюджет в длинном периоде), или по промежуточным результатам маркетинговых действий (приток лидов, результаты стимулирующих акций и т. п.).
- * Не применяйте термин «лид» в общении с собственниками на первых порах, т. к. многих раздражают незнакомые термины.

ГЛАВА 24

ЧТО ТАКОЕ BSC?

BSC (Balanced Scorecard), или сбалансированная система показателей, — это достаточно известный и проверенный метод организации целей и показателей. Напомним, что речь идет о цепочке: наши финансовые цели → наши цели по отношению к клиентам (помогают достичь финансовых целей) → бизнес-процессы, обеспечивающие обслуживание клиентов → компетенции персонала, необходимые для безупречного выполнения бизнес-процессов.

Как объяснить эту методологию владельцам, живущим в «красной» ячейке таблицы 1? Лучший метод в данном случае — это представить Balanced Scorecard как простую классификацию показателей. Примерно так: «Теперь мы будем

Рис. 11. Четыре составляющие BSC: финансы, клиенты, бизнес-процессы и персонал



классифицировать и группировать показатели вот таким образом. Примите к сведению». Конечно, до этого разговора с владельцами CEO предстоит провести стратегическую сессию по BSC, обучить всех управленцев и ключевых специалистов этой методологии, изменить и дополнить систему показателей деятельности. И презентовать владельцам эту инновацию уже как свершившуюся. Возможно, они не сразу поймут, что тем самым CEO вводит новый язык, на котором будет описываться эффективность деятельности компании, а это означает, что в сети этого языка попадает то, что раньше игнорировалось и упускалось как несущественное. Возможно, владельцы только со временем осознают, что их действия и решения теперь тоже описываются новым языком, из-за чего невозможно утаить что-то под маской «я владелец, я лучше знаю, что делать в моем бизнесе». В задачу CEO входит сделать как раз так, чтобы владельцы поняли это не сразу. Иначе они начнут сопротивляться, видя в этом угрозу для своей неограниченной власти.

Конечно, если владельцы находятся в «зеленом» квадрате таблицы 1, с ними можно говорить в другом стиле. Таких собственников можно даже привлечь к участию в стратегической сессии по BSC и сделать соавторами адаптации этой методологии.



РЕКОМЕНДАЦИИ

- * Объясняя владельцам методологию BSC, проведите аналогию с приборной доской самолета. На панель выводятся все необходимые данные о работе систем и топливе, навигационная и погодная информация, сигналы о критических сбоях и ошибках. Разве без всего этого у пилота был бы шанс эффективно выполнять свою работу? Так и в бизнесе: управлять без приборной доски показателей — все равно, что туманной ночью осуществлять посадку самолета на сложном горном аэродроме.
- * Внедряя такой Dashboard, иерархизируйте для владельцев цели и отчеты. В дальнейшем Dashboard может выглядеть как приложение на любом удобном гаджете.

ГЛАВА 25

ЗАЧЕМ НУЖНЫ КРІ?

KPI (Key Performance Indicators) — это показатели эффективности/результативности отдельных подразделений или сотрудников. Это часть единой системы сбалансированных показателей бизнеса (BSC). KPI — это неотъемлемый элемент так называемого мотивационного поля, создавая и конфигурируя которое (в т. ч. посредством удельного веса KPI в бонусной части зарплаты), можно направлять и «программировать» действия сотрудников на достижение тех или иных результатов.

Владельцы могут не понимать, что такое KPI. Если вы уже ввели BSC как классификацию, объяснить роль и значение KPI будет проще. Но в любом случае для владельцев требуется разделить KPI на две категории: влияющие на бонусы и переменную часть зарплаты и описывающие эффективность бизнеса в целом. Нужно пояснить, что KPI, влияющие на доходы управленцев и сотрудников, — это способ конфигурировать мотивационное поле компании, а KPI, описывающие эффективность бизнеса в целом, предоставляют ценную информацию для владельцев и CEO, особенно если рассматривать их в динамике. Нужно отдельно и очень детально пояснить владельцам, что все, что не может быть измерено, выпадает из сферы внимания управленцев. И что, если какой-либо ситуацией в бизнесе долго не управлять, она становится неуправляемой.

Многие высказываются в том духе, что KPI не работают и даже вредят делу. Как правило, такие ораторы не очень хорошо понимают, о чем говорят. Под KPI они могут иметь в виду, например, количество нажатий клавиш на клавиатуре компьютера в течение рабочего дня или количество часов, в течение которых сотрудник находился на своем рабочем месте. Или же считают, что KPI определяются на основе Best Practic без привязки к реальным процессам и их выходным продуктам.

Мы говорим о более осмысленных показателях. Например, «оборачиваемость активов», «рентабельность продаж», «маржинальность», «валовая прибыль на единицу торговой площади», «чистая прибыль на одного штатного сотрудника компании», «прирост товарооборота в сравнении с аналогичным периодом прошлого года», «средний чек», «количество чеков», «количество топлива на одну денежную единицу товарооборота» и так далее. То есть мы говорим в буквальном смысле слова о показателях эффективности, а не о любых показателях вообще.

Еще одно распространенное заблуждение: KPI считаются исключительно для того, чтобы в дальнейшем определить переменную часть заработной платы сотрудников. Нет, KPI считаются не для этого, они считаются, чтобы измерять эффективность деятельности компании, чтобы уменьшать нерациональные потери, чтобы увеличивать производительность труда и для многих других целей. Да, некоторые KPI могут включаться в формулы для начисления переменной части заработной платы. Но выбирать их нужно индивидуально в каждой компании, поскольку эти KPI с их удельным весом в бонусной части дохода сотрудника формируют один из контекстов неуловимой эфирной сущности, определяющей степень включенности сотрудников в деятельность компании. Мы называем ее «мотивационное поле».

Настройка системы KPI потребует кропотливой работы и, возможно, двух стратегических сессий с топ-менеджерами и ключевыми специалистами. CEO должен определить такие влияющие на доходы сотрудников значения KPI, которые мотивируют сотрудников на оптимальный для компании результат. При этом фокусироваться лишь на одном показателе нельзя, сотрудники должны держать в голове разные целевые значения KPI: не только доход, но и прибыль, не только отгрузка, но и своевременное погашение дебиторской задолженности, не только средний чек, но и количество чеков. И чтобы показатель удовлетворенности клиентов был не ниже, чем целевое значение!

KPI могут быть командными и индивидуальными, проектными, процессными, справочными, целевыми. С их помощью вы сможете создавать ту мотивацию управленцев и сотрудников, которая переводит компанию и бизнес в целевое состояние.

Владельцев из нижнего правого квадрата таблицы 1 рекомендуется информировать о результатах стратегических сессий и о складывающейся системе KPI, а затем и о том, какой эффект дало внедрение этой системы.



РЕКОМЕНДАЦИИ

- * Не формируйте KPI для подразделений и сотрудников на основе интуиции, предыдущего опыта или Best Practice. Сначала назовите ключевые процессы, их набор может быть уникальным для каждого бизнеса. Затем опишите входные и выходные продукты каждого из них. Декомпозируйте процессы верхнего уровня на второй и третий уровни детализации. Только после этого можно приступать к формированию перечня KPI. При таком подходе возникнет гораздо меньше противоречий. Используйте для KPI подход четырех составляющих BSC (финансы, клиенты, процессы, персонал). Помните, что KPI — это индикаторы качества выходных продуктов процессов.
- * Попробуйте ввести KPI для владельцев. Это может им понравиться и пробудить в них соревновательный дух: «Я тоже могу быть эффективным и выполнять свои плановые показатели не хуже своих сотрудников! Я должен быть примером эффективности!»

ГЛАВА 26

ЗАЧЕМ НУЖНО ФИНАНСОВОЕ МОДЕЛИРОВАНИЕ, ПОСТРОЕНИЕ ЕДИНОЙ СИСТЕМЫ ФИНАНСОВЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ, МОДЕЛЬ DUPONT И УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ ОТЧЕТНОСТЬ BS, P&L, CF?

Финансовая модель

Нелегко бывает CEO с теми владельцами, которые не понимают финансовых таблиц и графиков. А даже если и понимают, то не верят в то, что эти таблицы и графики имеют какое-то отношение к действительности. Говорить о финансовых результатах с теми, кто находится на нулевом уровне финансовой грамотности, действительно трудно. Но необходимо. При внедрении этого модуля МСУ инициировать обучение владельцев основам финансовой грамотности обычно не получается. Это получается сделать на следующих этапах. Сейчас важнейшей задачей является донести разумность самой идеи финансового моделирования.

Финансовая модель — это таблица ключевых финансовых показателей бизнеса, связанных друг с другом, поэтому изменение одного из показателей оказывает влияние на другие. Финансовая модель — это лаборатория бизнеса. С ее помощью можно проводить эксперименты, позволяющие предсказать, какова будет эффективность бизнеса при тех или иных условиях, предвидеть возможные результаты управленческих решений, рассчитывать различные сценарии прогнозов. Иными словами, это модель желаемого финансового будущего компании.

Результаты моделирования должны становиться основанием для принятия важных решений, в том числе для определения целевых показателей бизнеса. Только с помощью финансовой модели можно сказать, какие «хотелки» владельцев можно реализовать, а какие нет, к каким результатам компания может прийти, а к каким точно не сумеет. В своей практике мы еще

не встречали компаний, которые работали бы с самой высокой эффективностью из всех возможных. Поэтому, когда мы говорим, что финансовая модель показывает, будто достижимы вот такие результаты, а пожелания владельцев по прибыли недосягаемы, мы немного лукавим. Может оказаться, что именно в вашей компании есть такая стратегия развития, такой вариант усовершенствования бизнес-модели, которые обеспечат намного лучшие результаты. В таком случае в финансовую модель придется ввести новые переменные, которые могут обеспечить достижение намного более амбициозных целей.

Преимущества финансовой модели:

1. Модель отражает ключевые KPI финансовой эффективности верхнего уровня, которые одинаково трактуются и понимаются владельцами и CEO и формируют общий язык.
2. Модель позволяет определить оптимальный баланс эффективности и целевые значения на период 2—4 или более лет. Финансовая модель может быть выстроена в виде дерева финансовых показателей. Мы можем подставлять различные значения (например, в модель DuPont) и оценивать полученные результаты.
3. Модель полезна перед началом сложного процесса годового планирования и бюджетирования, может сэкономить много времени на переделках бюджета и операционных планов в процессе утверждения, когда владельцы недовольны результатами.

Прибыль в свободном денежном потоке

Владельцев часто интересует только один показатель: прибыль. Но они не понимают, что бухгалтерская прибыль (в отчете о прибылях и убытках) может существенно отличаться от величины, которая именуется «прибыль в свободном денежном потоке». Эту разницу необходимо объяснить владельцам наглядно. Составьте по финансовым показателям одного из бизнес-направлений таблицу, подобную той, что размещена ниже.

Задайте простой вопрос: «Какую сумму можно изъять из бизнеса в конце первого квартала, чтобы не нарушить функционирование бизнеса?»

Табл. 2. Пример прогноза денежного потока на второй квартал для объяснения понятия «прибыль в свободном денежном потоке»

Млн денежных единиц	Конец первого квартала	Апрель	Май	Июнь
Доходы	20	10	20	10
Расходы	12	12	12	12
Cash Flow	8	-2	8	-2

Из таблицы видно, что если изъять 8 миллионов, то уже в апреле бизнес будет нуждаться в деньгах. Значит, можно изъять только 6 миллионов. Это свободный (не связанный обязательствами) денежный поток. Если квартальная прибыль владельцев запланирована в размере 3 миллионов, то ее изъятие не сломает функционирование бизнеса, поскольку эта прибыль находится в пределах свободного денежного потока (6 млн). Если же квартальная прибыль владельцев по плану должна составить 7 миллионов, то изымать все нельзя: часть этой прибыли уже не находится в свободном денежном потоке.

Внедрение в сознание владельцев понятия «прибыль в свободном денежном потоке» может послужить хорошим аргументом в пользу построения единой системы финансовых показателей, то есть финансовой модели.

Относительные показатели финансовой эффективности

Владельцы должны понять, что прибыль (даже очищенная) — это не абсолютный показатель эффективности бизнеса. **Натуральные показатели, выраженные в деньгах, штуках, тоннах и т. п., не расскажут об эффективности.**

Важны относительные, или процентные, показатели — соотношения между отдельными финансовыми показателями. Это такие показатели, как IR, ROI, ROE, ROA, ROS, оборачиваемость запасов, оборачиваемость дебиторки, финансовый ры-

чаг, налоговое бремя, кредитная нагрузка, маржинальность, уровень затрат и т. п.

Важно донести до владельцев мысль, что **эффективность — это соотношение затраченных ресурсов к полученному результату**. Другими словами, нам важно понимать, какими ресурсами достается каждая единица прибыли. Это можно проиллюстрировать на простом примере: у двух компаний одинаковые финансовые результаты за период по обороту и прибыли, но при этом они были получены разным объемом рабочего капитала в бизнесе (активов). Компания, которая достигает того же результата меньшими ресурсами (запасами, оборотным и необоротным капиталом), — более эффективна.

Табл. 3. Сравнение эффективности двух компаний с одинаковыми результатами по P&L

	Оборот, млн \$	Прибыль, млн \$	Рента- бельность продаж, ROS, %	Активы всего, млн \$	Рент. активов, ROA, %
Компания 1	100	20	20	200	10
Компания 2	100	20	20	400	5

Финансовая отчетность

Владельцам важно научиться читать финансовую отчетность, понимать, о чем говорит каждый отчет и какие выводы можно сделать на его основании. Иногда они стыдятся признаться, что не понимают сути отчетов, кроме отчета о доходах-расходах, или не находят их полезными.

Три основных документа, которые CEO должен помочь освоить собственникам, — это BS (баланс), P&L (отчет о доходах и расходах) и Cash Flow (отчет о движении денежных средств). Каждый из них имеет свое предназначение и практическую пользу.

- **Отчет о доходах и расходах (P&L)** говорит об операционной эффективности бизнеса, о том, сколько он зарабатывает и сколько тратит, какие у него статьи доходов и расходов, какая чистая прибыль образуется в

итоге. Это самый простой документ, который обычно не вызывает сложностей в понимании.

- **Баланс (BS)** показывает состояние активов (все, что наше, нам должны и принадлежит нам) и пассивов (все, что не наше или мы должны), говорит о капитализации компании, ее стоимости и финансовой устойчивости. Он сложнее для понимания, владельцам не всегда понятна практическая сторона этого отчета.
- **Отчет о движении денежных средств (CF)** говорит о том, как движутся деньги в процессе операционной деятельности; какие у бизнеса поступления; какие реальные расходы и выплаты ему предстоят в конкретный период времени; какой остаток или дефицит денежных средств по итогу периода формируется; привлекать ли компании заемные средства или нужно справляться своими силами; и сколько можно изъять в виде дивидендов (не из оборотного капитала, а из прибыли в свободном денежном потоке).

Все эти отчеты взаимосвязаны. Их важно понимать не только финансовому директору, но и CEO с владельцами.

Но в этих документах в их классическом виде нет ничего об эффективности бизнеса, относительные процентные показатели в них не используются — только абсолютные. Поэтому рекомендуется создать обобщающий документ, в который входят показатели из трех отчетов и определяются зависимости между ними в виде как абсолютных, так и относительных показателей (ROE, ROA, ROS, NP, EBITDA, уровень затрат, маржинальность, оборачиваемость запасов и т. п.).

Также необходимо, чтобы финансовый директор научился делать прогнозную отчетность на краткосрочные периоды (год, полугодие, квартал, месяц). Иными словами, все три основных отчета — BS, P&L и CF — должны делаться наперед. Бюджет на следующий год фактически является прогнозным P&L. Хотя для финансистов составление прогнозных отчетов представляет определенную проблему, делать это необходимо. В идеале финансовая модель бизнеса должна генерировать все три отчета в прогнозе. В таком случае все решения будут приниматься не только глядя назад, но и с пониманием того, что может быть впереди.



РЕКОМЕНДАЦИЯ

- * Для демонстрации эффективности показателей и соотношений между ними и создания документа, обобщающего все три отчета, используйте модель DuPont. Это наглядный калькулятор эффективности финансовых показателей бизнеса, которые увязаны в единое уравнение, где изменение значения одного любого показателя влечет за собой изменение других показателей. Существуют различные версии эксельных файлов с моделью DuPont. Мы пользуемся собственным шаблоном, можем выслать его по запросу, отправленному по адресу practicum@ukr.net.

ГЛАВА 27

ЗАЧЕМ НУЖНО РАЗРАБАТЫВАТЬ СТАНДАРТНЫЕ ФОРМЫ ОТЧЕТНОСТИ И ПРОВОДИТЬ РЕГУЛЯРНЫЕ СОБРАНИЯ?

Корпоративная отчетность — это стандартизированные формы отчетов, единые принципы их формирования и стандарты проведения отчетных собраний по отклонениям по принципу «план — факт — накопительный итог — сравнение с аналогичным периодом прошлого года (like for like) — причины отклонений — варианты устранения негативных последствий — ответственный — сроки». Отчетность — это по сути приборная доска бизнеса, инструмент управления результатами и деловой коммуникации с помощью языка цифр и фактов.

Часто владелец искренне не понимает, зачем нужны отчеты. Есть деньги или нет, он знает и безо всяких отчетов. Однако почему денег нет, владелец зачастую не понимает. У него есть гипотезы о том, что люди плохо работают, безответственно относятся к своим обязанностям и так далее. Но если люди плохо работают и не относятся к своим обязанностям с энтузиазмом —

значит, в бизнесе что-то плохо организовано, значит, не работает система управления, которая должна создавать условия для сотрудников и мотивировать их на эффективный труд.

Хорошо организованный бизнес не может существовать без своевременной и объективной отчетной информации. Чем детальнее планы, чем актуальнее отчеты, — тем короче собрания. Когда все видят достигнутые результаты и понимают свои задачи, становятся не нужны длинные бессмысленные совещания в кабинете владельца или CEO, на которые сотрудники приглашаются в стиле «Зайди, надо поговорить». Мы не говорим о том, что совещания не нужны, — они очень нужны. Но только такие, на которых согласовывается взаимодействие при решении запланированных задач.

Оптимально, если CEO сможет донести до сознания владельцев простую классификацию собраний: управленческие собрания для принятия решений (это короткие деловые совещания) и отчетные собрания (это там, где подводятся итоги полугодия, вручаются премии, а потом все идут на фуршет). Не рекомендуется смешивать эти два вида собраний. А чтобы собрания проходили эффективно, нужны отчеты и планы. Это и создает тот самый контур эффективности, или контур обратной связи, который настраивает систему управления на правильный режим.

CEO необходимо построить своего рода информационную пирамиду. Например, во всей компании измеряется более 100 KPI. Разумеется, далеко не все они интересуют CEO и владельцев бизнеса. KPI необходимо ранжировать (первостепенные — на компьютер CEO и владельцев, второстепенные, третьестепенные — на уровни иерархии, расположенные ниже; таких степеней (рангов) важности может быть 6 или 7). Поскольку все KPI верхнего уровня связаны с нижними, у CEO и у владельцев должна быть возможность «раскрыть» те показатели, с которыми связаны первостепенные KPI, и понять причину, по которой происходит отклонение от целевой величины.

Приучите владельцев отслеживать информацию на экране смартфона или планшета (ноутбука), отучите их от бумажных отчетов. Возможно, это потребует времени, но, сделав это, вы избежите ситуации, при которой владельцы могут задать вам вопросы о значениях показателей, которые оказались на их столе в бумажном виде и которые были актуальны неделю назад.

Если владельцы будут упираться и требовать, чтобы им приносили информацию «как раньше», предоставляйте им отчеты в двух стандартах: старом и новом. Если вы добрались до этого модуля МСУ, роль владельцев в операционном управлении уже наверняка существенно снизилась. Поэтому внедрение новых форм отчетности вряд ли вызовет серьезное сопротивление.



РЕКОМЕНДАЦИИ

- * Рекомендуем разработать положение об отчетности и корпоративных собраниях, в котором будут достаточно подробно описаны все управленческие и отчетные собрания, их цели и задачи, тайминг, список участников, ответственные за подготовку тех или иных отчетов.
- * Опишите в положении иерархию и разновидности отчетов с понятной маршрутизацией, определением внутреннего клиента каждого отчета и его содержанием (отчет для владельцев может существенно отличаться от отчета для CEO). В этот перечень, как правило, должны входить отчеты по KPI (BSC), по плановым задачам/проектам департаментов или отделов, финансовая отчетность (P&L, BS, CF), оперативные отчеты (продажи, закупки, производство и т. п.).
- * Опишите в положении принципы отчетности или единую для всех логику подачи информации: план — факт — отклонение за месяц — накопительный итог с начала года — сравнение с аналогичным периодом прошлого года (like for like) — анализ причин отклонений — выводы и рекомендованные решения/действия. Разработайте шаблоны отчетов. Таким образом, достаточно несложное положение поможет навести порядок во всех корпоративных собраниях и отчетах.
- * Проводите собрания по заранее намеченному регламенту, уведомив участников. Укажите, что должно быть результатом собрания. Будьте модератором, старайтесь не допускать деструктива и ухода от темы обсуждения, удерживайте смыслы. Старайтесь выдерживать тайминг, оптимально до 1 часа, но не более 1,5 часов, иначе снижается концентрация внимания, а значит и эффективность собрания.

ГЛАВА 28

В ЧЕМ ПРАКТИЧЕСКАЯ НЕОБХОДИМОСТЬ ГОДОВОГО БИЗНЕС-ПЛАНА И БЮДЖЕТА?

Годовой бизнес-план компании — это ключевой управленческий инструмент декомпозиции стратегии на уровень операционного исполнения. Это комплекс взаимосвязанных и взаимодополняющих планов, которые описывают годовые цели бизнеса с разбивкой на кварталы и месяцы, KPI подразделений, приоритеты, ключевые задачи и проекты всех подразделений в годовом периоде. Формируется командой топ-менеджеров на основе вводных от владельцев, а также анализа внешней и внутренней среды компании и утверждается владельцами перед началом делового года.

Борьба с владельцами за самую идею годового плана и бюджета может оказаться длительной. Дело в том, что бюджет и годовой бизнес-план накладывают существенные ограничения на право свободно распоряжаться деньгами компании, которое, скорее всего, было у владельцев до появления CEO и могло приводить даже к вымыванию оборотных средств. Кому же понравится, если нельзя, как раньше, бесконтрольно тратить деньги на покупку недвижимости в Лондоне, инвестиции в бизнес друзей и внезапные дорогие поездки? Попытка ограничить бюджет больно бьет по самолюбию владельцев.

Годовой бизнес-план, частью которого является бюджет (P&L, BS, CF), еще больше вводит владельцев в искушение откатить назад все инновации, внедренные CEO. Если не соблюдать бюджет, годовой бизнес-план не будет выполнен, а значит, целевые финансовые результаты не будут достигнуты, и все будут видеть, что это произошло не случайно, а в результате осознанных действий владельцев. Не получится обвинять топ-менеджеров и CEO в том, что они плохо работают и не достигают плановых показателей. Документы расскажут, что это произошло из-за отсутствия финансовой дисциплины у владельцев, которые потратили деньги компании не туда.

Согласитесь, такая прозрачность раздражает. Вот если ни бюджета, ни бизнес-плана нет, а есть какой-то план продаж и план по прибыли, и он вдруг не выполнен по результатам года, владельцы могут собрать СЕО и топ-менеджеров и заявить: «Вы все плохо работаете!» Робкие попытки финансового директора возразить, что компания в убытках, потому что один из владельцев купил яхту, а второй виллу в Испании, не возымеют никакого эффекта, поскольку владельцы заявят: «Мы купили, да, но мы это сделали, потому что в компании были деньги! И наши покупки никак не связаны с сегодняшними убытками. Деньги исчезли, потому что вы стали плохо работать!» А дальше начинается хорошо знакомая всем игра «Молчи, если хочешь работать», и о профессиональной коммуникации речь уже не идет.

Для компании годовой бизнес-план — это по сути эталон ее деятельности, с которым сравниваются фактические результаты и оценивается выполнение, поощряются или наказываются исполнители. Ни одна система управления не может существовать без эталонного плана, без постоянного мониторинга и сравнения плана с фактом, без анализа и управления отклонениями.

Поэтому этот модуль МСУ — **разработка бюджета и годового бизнес-плана — является решающим на пути преобразования компании. Для подготовки бизнес-плана необходимо выделить из стратегического плана ближайший год и осуществить детальную разбивку показателей и задач по кварталам и месяцам.**

Годовой бизнес-план компании включает в себя:

- ключевые выводы из ежегодного стратегического бизнес-анализа внутренней и внешней среды, на основе которого планировались цели и задачи будущего периода (необязательная составляющая, но помогает понять логику планирования и вселяет уверенность во владельцев, что все планы более точны, т. к. составлялись на основе аналитики);
- описание годовых целей компании на период планирования (из бизнес-стратегии), а также стратегический фокус (на чем компания сосредоточивает усилия);
- маркетинг-план как план достижения рыночных целей (продуктовый портфель, ценообразование, сегментация

клиентов, целевые рынки, способы продажи, стратегия продвижения, брендинг, коммуникация с потребителем, конкурентные преимущества и способы их реализации и т. д.);

- спланированная годовая BSC (сбалансированная система показателей) в разрезе четырех типов целей — финансовых, клиентских, процессных, по персоналу с квартальной и помесечной разбивкой, с определением ответственных и периодов измерения;
- детальные оперативные планы (продаж, производства, закупок и т. п.);
- годовые планы задач/мероприятий/проектов основных подразделений компании;
- финансовые планы и бюджеты на год (P&L, BS, CF и др.).

Годовой бизнес-план становится основой для операционной деятельности всей компании и помогает сделать всю деятельность (в том числе доходы и расходы) прозрачной, контролируемой и управляемой.

Если CEO удастся наладить процесс корпоративного планирования и ввести все эти документы, сделав тем самым процесс достижения целей бизнеса понятным и прозрачным, то владельцы с большей степенью уверенности смогут уйти на позиции акционеров/инвесторов и передать CEO необходимые полномочия.



РЕКОМЕНДАЦИИ

- * Перед началом планирования определите содержание уникального для вашей компании годового бизнес-плана и опишите процесс его разработки со сроками, результатами и ответственными. Документ, который декомпозирует годовую стратегию на краткосрочные задачи, может включать в себя много взаимосвязанных планов (BSC, годовые планы подразделений, финансовые планы и бюджеты, маркетинг-план, планы продаж, закупок, производства и т. п.).
- * Объясните владельцам, например на схеме, что бюджет доходов и расходов (P&L) — всего лишь одна из составляю-

щих годового бизнес-плана, которая переводит запланированные результаты и ресурсы на язык финансово-экономических метрик. Бюджет доходов и расходов (P&L) не может заменить бизнес-план. Финансовый бюджет — это комплекс документов, прогнозирующих финансовые результаты (баланс, отчет о прибылях и убытках, отчет о движении денежных средств и другие отчеты).

- ✳ Обязательно привлекайте владельцев к разработке бизнес-плана: просите предоставить вводные, утверждайте у них план и вместе с ними вносите коррективы. Важность их участия в одном из ключевых бизнес-процессов компании должна быть указана в документе, описывающем процесс разработки бизнес-плана. Владельцы должны осознавать свою ответственность.
- ✳ Борьба за внедрение годового бизнес-плана и бюджета может длиться долго, поэтому рекомендуем инициировать эту тему за полгода до окончания финансового года компании и выполнять этот модуль в фоновом режиме, параллельно внедряя другие модули МСУ.

ГЛАВА 29

ПОЧЕМУ ВАЖНО СМОДЕЛИРОВАТЬ И ОПИСАТЬ БИЗНЕС-ПРОЦЕССЫ?

Бизнес-процессы — это описанные по определенным стандартам алгоритмы деятельности компании по превращению «входов» в «выходы» для внутренних или внешних клиентов с целью создания потребительской ценности. Это основа для эффективного взаимодействия, определения функциональных зон ответственности, организационных структур и показателей эффективности.

Подобно модулю «Организационная структура» этот модуль может вызвать сопротивление как у владельцев, так и у топ-менеджмента. Связано это с тем, что возможности владельцев вмешиваться, ломать установленные взаимодействия, отда-

вать приказы через голову непосредственных начальников — все эти права существенно ограничиваются, если навести в компании порядок. К тому же регламентация процессов у предпринимчивых владельцев часто ассоциируется с излишней бюрократией и трудоемкостью, что в их глазах сводит ценность порядка в деятельности практически к нулю.

Поэтому рекомендуется провести ряд стратегических (проектных) сессий с участием владельцев и топ-менеджмента, где будут детально обсуждаться существующие сбои в бизнес-процессах и проектироваться новая бизнес-процессная модель бизнеса, вплетенная в BSC. В ходе стратегической сессии участники видят две картины:

- текущая картина бизнеса со всеми его недостатками «как есть» (as is);
- идеальная картина того, как будет, если бизнес-процессы будут отлажены (to be).

Цель этих сессий — убедить владельцев и топ-менеджмент в том, что:

- имеющиеся сбои в работе создают организационный хаос и неразбериху, которые уменьшают финансовые показатели, порождают убытки, межфункциональные конфликты, а также накапливающиеся в системе ошибочные решения;
- бизнес-процессы должны соответствовать стратегии компании и выдавать на-гора только те выходные продукты, которые востребованы внутренним или внешним клиентом;
- с помощью отлаженных бизнес-процессов можно значительно улучшить взаимодействие и качество всей работы компании, реализовать идею клиентоориентированности в широком смысле этого термина;
- необходимо вводить в компании термины и понятия процессного подхода, такие как «владелец процесса», «мышление результатами или выходами процессов», «внутренний клиент», «внутренний поставщик».

Что представляет из себя бизнес-процессный подход?

Это моделирование и регламентация деятельности организации по определенным стандартам с разбивкой процессов верхнего уровня на управленческие, основные и поддерживающие, с определением последовательности процессов верхнего уровня, владельцев процессов, с последующей декомпозицией верхних процессов на подпроцессы более нижних уровней.

Бизнес-процессный подход реализуется поэтапно.

- Сперва создается модель всех процессов с точки зрения «как должно быть» (to be) по принципу декомпозиции — от модели процессов верхнего уровня до процедур подпроцессов нижних уровней.
- Затем происходит детальное описание каждого процесса/подпроцесса: входы, поставщики входов, работы и процедуры процессов, выходы, ответственные за выходы, клиенты выходов процессов (внутренние и/либо внешние).

Для моделирования, описания, а в дальнейшем и автоматизации бизнес-процессов могут использоваться специальные программы. Но на первом этапе достаточно простого описания в понятных и читаемых формах (таблицы, рисунки и т. п.)

Кардинальную перестройку и изменение как модели процессов, так и самих процессов называют реинжинирингом бизнес-процессов.

Процессный подход — это не только регламентация, автоматизация или хорошая визуализация. У него есть много преимуществ и понятных выгод для бизнеса:

- модель процессов учитывает, как нужно построить работу, чтобы достигнуть стратегических целей компании;
- модель бизнес-процессов становится основой для построения организационной структуры; исторически сложившаяся иерархия или принцип формирования работы и отделов под конкретными сотрудниками уходят

в прошлое;

- поскольку все четко знают свои зоны ответственности, в компании улучшаются межфункциональные коммуникации, все подразделения начинают работать более слаженно;
- сотрудники начинают мыслить выходным продуктом и категориями результатов и понимать свою роль в формировании клиентской ценности;
- понимание внутренних и внешних клиентов процессов и их потребностей улучшается и значительно усиливает клиентоориентированность бизнеса;
- KPI привязываются к выходным продуктам процессов, а значит, к реальной деятельности.

Постепенно у владельцев будет формироваться новая картина мира. Оказывается, в компании не все так хорошо, как им кажется: многих процессов просто нет, или за них никто не отвечает, или некоторые процессы выдают на выходе продукт, у которого нет внутреннего или внешнего клиента, или есть процессы, которые дублируются, и так далее.

Например, процесс продажи, оказывается, состоит из процессов второго уровня: «управление розницей», «управление оптом», «управление дистрибуцией». В свою очередь, «управление розницей» состоит из процессов третьего уровня — «анализ продаж и остатков», «заказ товара», «прием товара», «мерчендайзинг», «консультирование и обслуживание клиентов в торговом зале», «фиксация неудовлетворенного спроса и упущенных продаж», «обслуживание на кассе и упаковка товара», «доставка» и так далее. Каждый из уровней описания бизнес-процессов персонализирует ответственность за входы, выходы и качество внутренней работы каждого выделенного процесса. Это делает ситуацию полностью управляемой, прозрачной и понятной.

Многих владельцев пугает то, что реальная, живая, такая гибкая и непосредственная деятельность начинает превращаться в бумажные или электронные описания. Им кажется, что это никому не нужная бюрократизация и что принцип «все делают все (что скажет начальник)» работает намного лучше любых бизнес-процессов. Впрочем, когда бизнес вырастает

из коротких штанишек, владелец начинает думать иначе: «Что делают все эти люди, которым я плачу заработную плату? Чем они заняты целый день за мои деньги? И, кстати, где мои деньги?»»



РЕКОМЕНДАЦИИ

- * Донесите до владельцев и команды идею о том, что именно процессный подход станет мощным инструментом наведения порядка в деятельности, четкого определения зон ответственности, основой для формирования KPI, фундаментом для организационной структуры компании и отдельных подразделений, необходимым условием для полной или частичной автоматизации деятельности.
- * Постарайтесь развеять опасения команды, что регламентация — это трудоемкий или бюрократичный процесс. Объясните, что регламентировать и описывать все процессы подробно в сложных формах или программах не обязательно. Начните с модели процессов верхнего уровня — управленческих, созданных в Word или Power Point. Это сразу даст значительный эффект и понимание, из каких видов деятельности состоит бизнес, чего не хватало, где проблемы и кто конкретно за какой процесс и его результат отвечает. Далее описывайте процессы по мере необходимости и декомпозиции порядка на нижние уровни, уровни подпроцессов или проблемные зоны (например, на сквозные процессы, такие как процесс обслуживания клиентов, где задействованы почти все подразделения компании).
- * Наиболее популярные программы и сервисы для моделирования и описания процессов — это BPWin, Business Studio, BP Simulator, Fox Manager, Aris, Elma и т. п.

ГЛАВА 30

ПОЧЕМУ НЕОБХОДИМО РАЗРАБОТАТЬ И УТВЕРДИТЬ ОРГАНИЗАЦИОННУЮ СТРУКТУРУ?

Организационная структура компании — это графическая схема, отражающая состав и иерархию подразделений предприятия в соответствии со стратегией развития и моделью бизнес-процессов. Как правило, она отображается в виде графической схемы, элементами которой являются иерархически упорядоченные организационные единицы (подразделения, должностные позиции). Организационная структура формируется исходя из целей деятельности и необходимых для достижения этих целей подразделений, которые выполняют функции, составляющие бизнес-процессы организации. Организационная структура предполагает упорядоченное взаимодействие и подчинение с учетом общей модели бизнес-процессов. Организационная структура также показывает распределение ответственности и полномочий внутри организации.

Внедрение этого модуля МСУ также потребует одной или двух стратегических сессий, на которых будут разобраны все возможные варианты организационной структуры и принят какой-то один. Если CEO не удастся создать атмосферу, в которой нет «погон», стратегическая сессия может превратиться в выслушивание мнения владельцев по каждому поводу. Это неперспективная форма коммуникации. Без опытных модераторов, независимых от владельцев, провести стратегические сессии по бизнес-процессам и по организационной структуре очень сложно, особенно если владельцы «живут» в «красной» клетке таблицы 1.

Только длительная, напряженная, иногда даже конфликтная коммуникация на стратегической сессии создает условия для такого взаимодействия, в котором реальность команды начинает изменяться.

Зачем нужна структура? Ведь каждый и без того знает, кто его начальник. Структура организации задает организационный принцип, лежащий в основе всей деятельности. Она отвечает на вопрос: «Как мы организованы для достижения наших стратегических целей?» Но какое дело владельцам до этого? Ведь организационная структура ограничивает их свободу: они не смогут давать поручения любому человеку в компании, они вынуждены будут выполнять какие-то обязанности, которые организационная структура возложит на них. Не только бизнес работает на владельца, но и владелец на собственный бизнес.

Какой же аргумент подействует так, что владельцы скажут: «Давай, CEO, делай свою оргструктуру, мы тоже ее хотим»? Этот аргумент может звучать так: «Не только вы, владельцы, должны отвечать за результаты бизнеса. Крупными становятся те бизнесы, в которых ответственность и полномочия распределены между управленцами. Если вы хотите, чтобы ваш бизнес развивался и рос, нужно четко определить, кому из управленцев делегированы какие полномочия, какая на них лежит ответственность и как они ответят перед владельцами в случае, если не справятся с решением задач».

Фактически построение системы управления нужно для того, чтобы каждый понимал, что, как и когда он должен делать, на что он имеет право, в чем его ответственность, кому он подчиняется и кто подчинен ему, что он получит в случае успеха и что потеряет в случае неудачи. Если эта ясность достигнута, дальше можно полагаться на человеческую гибкость и предприимчивость: компания начинает управляться не из одной точки (из кабинета владельца), а из множества точек, которые распределены по ее большому социальному телу. Децентрализованное управление всегда обеспечивает более гибкие и адекватные решения и создает условия для устранения многочисленных ошибок, которые возникают в иерархических структурах, управляемых из одной точки. Как бы парадоксально это ни прозвучало, строя систему управления, мы создаем сеть управляющих центров, каждый из которых описан функционально, процессно и организационно.



РЕКОМЕНДАЦИИ

- * Помните, что изменение организационной структуры зачастую затрагивает личные интересы и сложившуюся исторически иерархию, то есть конкретных людей, которые годами добавились своего положения. Любое посягательство на свою власть они будут встречать агрессивно, приводя доводы против.
- * Будьте предельно убедительными и акцентируйте внимание на том, почему существующая организационная структура не позволит достичь стратегических целей и как именно она будет препятствовать работе бизнес-процессов.
- * Для графического моделирования оргструктуры рекомендуем применять специализированные программы. Самая простая из них — Microsoft Visio. Можно использовать такие русскоязычные программы, как Fox Manager, ELMA, Business Studio. Они подойдут для моделирования и отображения как оргструктур, так и бизнес-процессов.

ГЛАВА 31

ЗАЧЕМ НУЖНЫ КАТЕГОРИЙНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ И СИСТЕМА СТАТИСТИЧЕСКОГО АНАЛИЗА ПРОДАЖ?

Категорийный менеджмент (или продакт-менеджмент) — это процесс управления ассортиментным портфелем или определенной категорией товаров или услуг. КМ обычно включает в себя такие виды деятельности, как аналитика (внешняя и внутренняя по своей категории), планирование по категории, формирование и управление ассортиментом (новые продукты, вывод неликвидов из ассортимента), выбор поставщиков, управление запасами и оборачиваемостью, ценообразование, продвижение.

Категорийный менеджмент применяется, как правило, в достаточно зрелых компаниях с мультиассортиментом, где ценностное предложение формируется из разнонаправленных товарных групп, или категорий, у которых могут быть разные поставщики, разные рынки и клиенты, разные конкуренты, разное ценообразование и т. п. В такой ситуации нужно целостно управлять ассортиментной политикой компании в разрезе товарных категорий (или направлений), поэтому появляется необходимость в функции категорийного менеджмента.

Категорийный менеджмент (КМ) является наиболее эффективной технологией управления формированием доходной части и оборачиваемостью товарных запасов. По сути это центр формирования дохода, который требует тщательного и цельного управления и достаточно высоких компетенций. Его отсутствие в торговых компаниях приводит к накоплению неликвидных остатков, к тому, что во многих торговых точках неверно подобран ассортимент. Отсутствие категорийного менеджмента в производственных компаниях ведет к тому, что весь бизнес начинает выстраиваться по производственной логике, когда нет ориентации на динамику спроса и потребности клиентов. Часто даже крупные компании и холдинги совершают ошибку, поручая функцию категорийного менеджмента одному из продавцов или принимая на работу в качестве категорийного менеджера нового сотрудника, который не очень хорошо знает ассортимент товаров или продукции, слабо ориентируется в клиентских потребностях. В какой-то мере из-за этого категорийный менеджмент как функция дискредитируется.

Идеальный категорийный менеджер — это опытный сотрудник, уполномоченный выбирать, какие товары должны продаваться в каких торговых точках, какие виды продукции необходимо произвести в первую очередь и куда (и в какой период времени) их доставить. Человек, который управляет товарооборотом, маржинальностью и оборачиваемостью товарных запасов, своими действиями и решениями фактически определяет, сколько раз за год вы заработаете проценты на вложенный в товар капитал (то есть маржинальность). Умножьте маржинальность на КОТЗ (коэффициент оборачиваемости товарных запасов) — и вы узнаете, сколько процентов годовых по маржинальности зарабатывает бизнес. Отслеживайте динамику этого показателя, и вы будете знать, насколько эффективно

ваш категорийный менеджер управляет движением товарных запасов.

Категорийный менеджер — это очень компетентный специалист по маркетингу, экономике, закупкам и продажам. Маркетологи применяют термин 4P (product, price, placement, promotion). Речь идет об управлении продуктом или товарной категорией: от определения ассортимента до контроля над выполнением планов продаж по своей категории.

Одним из важнейших инструментов управления ассортиментным портфелем является ABC-XYZ-анализ. С его помощью можно видеть, какая ассортиментная категория наиболее востребована покупателями и наиболее выгодна для компании, оценивать особенности и специфику спроса в привязке к территориям и периодам времени. Предполагая, где и в какой период может быть востребован тот или иной ассортимент, вы будете предугадывать запросы ваших клиентов. Это нужно не только для улучшения сервиса. Продавать именно тот ассортимент, который максимально востребован в данном месте в данное время, означает ускорять движение товарных запасов, а значит — быстрее возвращать оборотный капитал. В этом и заключается смысл управления ассортиментными категориями (этот процесс часто называют категорийным менеджментом).

Если пользоваться показателем КОТЗ, можно посчитать, что при КОТЗ = 3 раза в год и при наценке 30 % на полную себестоимость товара вы заработаете 90 % годовых на условно привлеченный в запасы оборотный капитал. Введение категорийного менеджмента может увеличить КОТЗ в 1,3—2 раза. То есть вы сможете довести КОТЗ до 5 раз в год, что позволит вам при той же наценке и той же величине оборотного капитала зарабатывать 150 % годовых. В свою очередь, это может освободить вас от кредитной зависимости.

Если ассортимент товаров и услуг узок или вы производите монопродукт, ABC-XYZ-анализ вам не подойдет, но потребуются другие статистические методы анализа. Например, анализ сезонности спроса и уровня цен на производимый вами продукт, перечень покупателей (или клиентских сегментов), которые обеспечивают 80 % товарооборота и 80 % суммарной маржи в каждом регионе присутствия в различные временные периоды. Возможно, вас заинтересуют даже макроэкономиче-

ские или отраслевые показатели, от которых зависит платежеспособность ваших основных покупателей. Для каждого бизнеса можно и нужно выделить то множество приемов и видов статистического анализа, который необходим для принятия эффективных и рациональных управленческих решений.



РЕКОМЕНДАЦИИ

- * Избегайте ситуации, когда функция категорийного менеджмента размыта по разным лицам и подразделениям, что приводит к разорванности, неуправляемости, безответственности и, как следствие, неэффективности бизнеса. Например, собственник единолично решил, какой продукт вводить. Отдел закупок нашел поставщиков, завез товар со схожими характеристиками и сообщил о входящей себестоимости по факту. Финансовый директор определил экономику и плановую наценку, то есть цену продажи, без понимания рынка и предложений конкурентов (финансист или бухгалтер занимается ценообразованием). Маркетологи дали рекламу, оказали отделу продаж и клиентам какую-то информационную поддержку, но, поскольку они почти не получили информации о продукте от отдела закупок (или поставщиков, т. к. выбраны те, кто даже на запросы не отвечает), то не угадали с характеристиками и преимуществами. Продавцы попытались продать то, что придумал и завез (или произвел) кто-то сверху, не спросив их мнения и не изучив спрос. В итоге продажи нового продукта провалены, он так и не сумел выйти на рынок. Собственник в гневе, все названы бездарями и лентяями, наказаны и демотивированы. Это самый распространенный и неэффективный категорийный менеджмент (или управление монопродуктом) в компании. Избегайте такой ошибки и формируйте цельную, системную и управляемую функцию категорийного менеджмента с компетентным и грамотным руководителем.
- * Не допускайте того, чтобы собственник выступал главным категорийным менеджером или же управлял этой функцией. Собственник может быть участником процесса КМ, может предлагать идеи для тестирования в рамках обсуждения новых продуктов.

- * Если владельцы сопротивляются нововведениям и считают статистический анализ не более чем игрой для слишком умных математиков, придерживайтесь логики завуалированного конфликтного процесса. Ведите себя как подлинный аристократ, никогда не повышающий голос, всегда доброжелательный. Если нужно публично сделать жесткие заявления в адрес владельцев, всегда можно прибегнуть к услугам модераторов для проведения стратегических сессий или обучающих семинаров. Твердость, гибкость, адекватность и своевременность — вот четыре ориентира для CEO, который входит в позиционный конфликт с владельцами. И конечно, вам потребуется никогда не прекращающаяся осознанность.

ГЛАВА 32

ЧТО ТАКОЕ МАТРИЦА ОТВЕТСТВЕННОСТИ И ЗАЧЕМ ОНА НУЖНА?

Матрица ответственности — документ в виде таблицы (матрицы), который формализует и закрепляет ответственность и полномочия на всех уровнях управления (глубина уровней управления в матрице определяется индивидуально). Помогает избежать дублирования функций, противоречий, путаницы в понимании полномочий и зон ответственности, повышает эффективность при ежедневном взаимодействии на всех уровнях.

Матрица ответственности — удобный инструмент для обозначения границ власти и ответственности каждого управленца в организационной структуре компании. Она дает четкий ответ на вопрос о том, на что имеет право каждый из управленцев, какие решения он уполномочен принимать без согласования с вышестоящим управленцем.

Очень сложно внедряемый документ, поскольку он подразумевает окончательное закрепление делегированных CEO пол-

номочий и окончательный уход владельцев из операционного менеджмента. Если уже внедрены все предыдущие модули МСУ, обосновать его легко. Если этого не произошло, то этот модуль придется «параллелить» с другими, что еще больше усложняет задачу CEO.

Начните внедрение этого модуля с нижних ступеней иерархии, наведите порядок там. Потом поднимитесь на средний уровень. После этого вы получите точное представление о том, как распределить ответственность на самом верху компании, и сможете подклЮчить владельцев на финальном этапе. Приготовьтесь к жесткому противостоянию, ведь это последний бастион их операционной власти. Используйте технологию управления конфликтами, описанную выше. Приглашайте опытных модераторов и консультантов, для того чтобы найти оптимальные решения. Не теряйте самообладания. Воспринимайте эту ситуацию как тренажер ваших способностей управленца. **Будьте благодарны за трудности, которые вам создают, поскольку они бесплатно повышают вашу управленческую компетентность.**

Обязательная составляющая успеха — вовлечение в этот процесс команды топ-менеджеров и ключевых специалистов компании. CEO обязан как можно активнее привлекать ключевых персон компании к разработке и принятию важных решений, поскольку нет лучшего способа создать работоспособную и эффективную корпоративную культуру. Превратить каждого ключевого сотрудника в совладельца корпоративной культуры — мощное командообразующее решение, корректное внедрение которого позволит улучшить качество коммуникаций, взаимопонимание, доверие и взаимоуважение в компании.



РЕКОМЕНДАЦИИ

- * Рекомендуем применять шаблон матрицы ответственности и примеры его заполнения от Бюро развития бизнеса «ПрактикУМ». Они значительно облегчат вашу задачу. Вы сможете доработать шаблон: убрать лишнее или добавить недостающее. Важно, чтобы он отражал все сферы взаимодействия «владельцы — CEO — топ-менеджмент — линейный менеджмент или ответственные специалисты (по необ-

ходимости)». Чтобы получить шаблон, отправьте запрос на practicum@ukr.net.

- * До заполнения шаблона в рамках рабочей сессии оговорите с владельцами и топ-менеджментом, какие полномочия владельцы, CEO и топ-менеджеры готовы делегировать (сверху вниз), какие они оставляют за собой с правом утверждения и принятия окончательного решения (автоматически — принятия на себя ответственности), а что необходимо согласовывать или о чем поставить в известность коллег.
- * Обсудите наиболее проблемные и сложные моменты — границы полномочий и ответственности, которые порождали проблемы, противоречия или недовольство в компании. Даже если не все получают желаемые полномочия и власть, то само обсуждение поможет прояснить позиции сторон. Фиксируйте на рабочей встрече ключевые договоренности. Далее отправьте шаблон всем участникам для самостоятельного заполнения зон ответственности и полномочий. После чего сведите документ, проверьте, согласуйте и подпишите (нужны подписи владельцев, CEO и всех участников меморандума).

ГЛАВА 33

ПОЧЕМУ ПРОДАЖИ ДОЛЖНЫ БЫТЬ ТЕХНОЛОГИЧЕСКИ ВЫСТРОЕНЫ И СТАНДАРТИЗИРОВАНЫ?

Часто владельцы, живущие в «красном» квадрате таблицы 1, не понимают, почему нужно систематизировать процессы продаж. Если бизнес сформировался в 90-х, на рынке производителя и продавца, а не покупателя, объяснить необходимость активных продаж бывает сложно. Но можно пойти другим путем — обучать отдел продаж. Можно внедрить современную CRM-систему, создать скрипты и автоматизировать бизнес-процесс продаж, научить команду работать по воронке продаж, обучить продавцов технике переговоров и так да-

лее. Активность продаж станет следствием повышения общего уровня компетенций и сотрудничества отделов продаж и маркетинга. Владельцев из квадрата С-3 можно убедить в необходимости этих мероприятий, только показав им первые успехи. Владельцы из квадрата А-1 даже не потребуют от вас объяснений. Для них построение и автоматизация системы продаж является вполне понятным процессом.

Следует различать активные продажи в В2В и В2С. В В2В активные продажи — это целостный бизнес-процесс, который, если не смотреть на специфику товаров, практически не отличается в разных компаниях. Он начинается с поиска потенциального покупателя, с холодных звонков, выяснения потребностей, переговоров. Все эти этапы находят отражение в CRM.

В В2С «активность» выглядит иначе.

1. Если мы говорим об FMCG, поток покупателей в магазины создают активный маркетинг, PR, а также бренд ритейлерской сети. Во многих магазинах (например, в супермаркетах) продавцы не работают с покупателями: товар лежит на полках и посетители складывают в корзины то, что им нужно. Иными словами, об активных продажах речь не идет. Но вполне можно говорить об активном маркетинге, в том числе об SMM.
2. Если мы говорим о товарах долговременного пользования (одежда, обувь, игрушки, бытовая и компьютерная техника, мебель и т. п.), поток покупателей в магазины также создает активный втягивающий маркетинг, но роль продавца в коммуникации с покупателем становится более существенной. Если продавец владеет техникой продаж, умело инициирует контакт с покупателем, обучен кратко и ясно рассказать о характеристиках и преимуществах товара и может поработать с сомнениями и возражениями покупателя, покупка состоится. Если нет — покупатель может уйти в магазин конкурента. Здесь роль активных продаж сводится к умению продавца установить контакт с покупателем.
3. Третий вариант В2С-продаж практически не отличается от процесса работы с В2В-клиентами. Мы имеем в виду прежде всего сетевой маркетинг (во всех его формах и видах), продажу страховок, персональных услуг, тре-

нингов и т. п. Вначале происходит поиск потенциальных клиентов и вовлечение их в воронку продаж тем или иным способом, затем — установление уверенного контакта, основанного на интересе потенциального покупателя, сопровождение лида, мотивирование совершить покупку и т. д.

Во всех этих видах B2C-продаж используются CRM-системы, процесс втягивания покупателей детально описан, иногда даже на уровне скриптов и сценариев их возможного поведения. Похожим образом строятся и процессы продаж товаров долговременного пользования через социальные сети, доски объявлений, контекстную рекламу, интернет-магазины. Покупатель выбирается на основе анализа его поведения в Интернете: что он ищет, на каких ресурсах чаще бывает, в каких группах состоит, какие сведения о себе опубликовал (процесс аналогичен поиску потенциальных клиентов в B2B). Затем он получает предложение о покупке, которое разрабатывается в соответствии с его индивидуальными характеристиками, ментальными и эстетическими предпочтениями (так называемый микротаргетинг). Когда покупатель движется по воронке продаж дальше, с ним вступают в личный контакт через чат, сообщения или по телефону. Таким образом, в некоторых направлениях B2C-продаж процесс работы с покупателем практически не отличается от активных продаж в B2B.

Употребляя термин «активные продажи» по отношению к B2C, необходимо помнить о том, что только некоторые виды B2C-продаж могут считаться «активными» в том же смысле слова, в котором мы говорим об активных продажах в B2B.

Говоря об активных или пассивных продажах нельзя однозначно полагать, что активные — это хорошо, а пассивные — плохо. Активные продажи означают, что построена четкая технология продаж. Процесс продаж управляется продавцом, а не покупателем.

Активные продажи обеспечивают постоянный прирост доли рынка и увеличение показателей производительности труда (таких как продажи на одного продавца, товароборот в день (час), продажи на единицу маркетинговых затрат и т. д.).

Классификация типов продаж:

- 1. Активные B2B-продажи** (outbound — полная инициатива продавца) — продажи за счет активной работы продавцов в полях на территории клиента и применения всех технологий активных продаж (лид-менеджмент, аквизиция, воронка продаж и т. п.).
- 2. Пассивные B2B-продажи** (полная инициатива покупателя) — пассивные продажи с отсутствием маркетинга и плохим сервисом. Постсоветский, самый неэффективный способ организации продаж (иногда этот тип продаж называют «сбыт» — продукция сбывается как-то сама, когда обращается покупатель).
- 3. Пассивные B2C-продажи** (inbound — инициатива покупателя) — продажи товаров конечным потребителям в рознице (за счет активного маркетинга, трейд-маркетинга и стандартов обслуживания в торговом зале). В данной форме продаж более уместно говорить не об активных продажах, а об активном маркетинге.
- 4. Активные B2C-продажи** — это аналог активных B2B-продаж (инициатива продавца и работа менеджеров по продажам в полях), но не с юрлицами, а с физлицами, продажа товаров конечного потребления (страховки, сетевой маркетинг, продажи услуг, тренингов, конференций, билетов и т. п.).
- 5. E-commerce**, или интернет-продажи, — все способы продажи через Интернет (интернет-магазины, различные площадки, микротаргетинг).
- 6. Смешанный тип продаж** — комбинация всех вышеперечисленных типов в единой системе продаж, когда в рамках одной компании можно организовать все виды маркетинговой и торговой активности на разных участках товаропроводящей цепи. Этот тип продаж хорошо работает в условиях дефицита.



РЕКОМЕНДАЦИИ

- * Выстраивая продажи, учитывайте, что они всего лишь острое «атаки» вашего бизнеса, которой предшествует слаженная работа по созданию продуктов или услуг всех служб компании — от производства и логистики до маркетинга, HR, финансов. Поэтому заниматься построением системных продаж при организационном хаосе в других отделах/процессах — малоэффективно. Сквозные процессы продаж и обслуживания клиентов, как и цепочка создания клиентской ценности, пронизывают компанию и все ее составляющие, все процессы и подразделения, поэтому должны быть выстроены и систематизированы с пониманием входов-выходов деятельности, знанием потребностей внутренних и внешних клиентов.

ГЛАВА 34

ПОЧЕМУ ВАЖНА ТОНКО НАСТРОЕННАЯ СИСТЕМА МОТИВАЦИИ НА ОСНОВАНИИ КРІ?

Корпоративная система мотивации — неотъемлемая часть системного управления, создается для повышения производительности труда с помощью комплекса монетарных и немонетарных стимулов и воздействий. Наиболее эффективны системы на основе КРІ и привязки бонусной части зарплаты сотрудников к результатам выполнения целевых показателей (как индивидуальных, так и командных). Мотивацию различают материальную (методы начисления зарплаты и бонусов), социальную (материальные блага и льготы в зависимости от уровня управления, должности и ценности сотрудника) и психологическую (стили признания заслуг, похвалы или наказания). Система мотивации включает в себя ряд документов, таких как анализ существующего ФОТа и моделирование конкурентоспособного дохода сотрудников, положение о корпоративной мотивации (принципы и механизмы поощре-

ния и штрафов), перечень KPI и их влияние на переменную бонусную часть зарплаты, калькулятор начисления зарплаты с учетом постоянной части и степени выполнения показателей, соцпакет, штатное расписание.

Система мотивации (здесь корректнее — стимулирования) — это важнейший элемент, верхушка всей модели управления, который увязывает личные цели сотрудников и цели бизнеса, помогает направлять действия сотрудников в нужное русло, формируя понятное мотивационное поле. Важно создать справедливые и простые условия и правила, которые стимулируют персонал достигать плановых целей и задач, быть эффективными, соблюдать нормы и стандарты компании, соотносить собственное поведение с принятыми в компании ценностями и этическими нормами.

Тонкая настройка системы мотивации — это изменение перечня и удельного веса KPI в переменной части зарплаты сотрудников разных категорий, в результате которого наблюдается нелинейный прирост производительности труда. Нелинейный — означает скачкообразный: например, какой-то KPI поменялся на 3 %, а продажи при этом выросли на 10 %.

Даже если бизнес работает много лет, ни владельцы, ни опытные сотрудники часто не знают, в какой мере те или иные настройки мотивационного поля повлияют на конечный результат (прибыль, товарооборот, оборачиваемость и т. д.). Эти закономерности необходимо искать и находить методом экспериментов. В каждом бизнесе конфигурация мотивационного поля, обеспечивающая максимально возможный результат, имеет свои особенности.

Иногда изменения в тех KPI, которые напрямую не влияют на доходы сотрудников, но позволяют им получить тот или иной статус («продавец года», «лучший руководитель департамента» и т. п.), могут влиять на результаты труда намного больше, чем материальное стимулирование.

Только показав эффект, можно убедить владельцев в том, что такая тонкая настройка мотивационного поля компании имеет смысл. Это ваш инструмент, ваше know-how.



РЕКОМЕНДАЦИИ

- * Не разрабатывайте систему мотивации в отрыве от других составляющих корпоративной системы управления: стратегии, процессов, KPI и т. п. Прежде чем приступать к разработке системы мотивации, необходимо последовательно внедрить предыдущие модули МСУ. Начинать менять систему сразу с мотивации, определив KPI наугад, — самая большая ошибка CEO.
- * И кстати, мотивация — это ведь не только про деньги. Это тонкий механизм создания и конфигурирования всего мотивационного поля, как монетарного, так и немонетарного. Если речь идет только о выплате ставки и бонусной части, то мы не затрагиваем психологические и поведенческие аспекты деятельности, ценностные ориентиры компании, корпоративную культуру и стили управления. Поэтому корректнее говорить о системе стимулирования труда. Разрабатывая комплексную систему мотивации, учитывайте не только аспекты денежного стимулирования, но и социальные составляющие, такие как стиль управления и корпоративная культура, основанная на ценностях (забота, уважение, признание заслуг, командность, открытость, здоровая конкуренция и т. п.).

ГЛАВА 35

ЧТО ТАКОЕ LOSS PREVENTION И ЧЕМ ПОЛЕЗНО СОЗДАНИЕ СИСТЕМЫ ПРЕДОТВРАЩЕНИЯ ПОТЕРЬ?

Предотвращение потерь (англ. Loss Prevention) — это современная бизнес-функция, позволяющая не только идентифицировать, оценить и прекратить явные потери бизнеса, но и выявить и искоренить скрытые потери (*hidden losses*).

Наш опыт показывает, что компании обычно не обращают внимание даже на явные потери, не говоря уже о скрытых. Они привычно списывают их в операционные затраты и не воспринимают как потери, от которых можно избавиться. При достаточно высокой марже CEO и владельцы бизнеса не считают нужным обращать внимание на «такие мелочи». Однако международная статистика показывает, что одни лишь скрытые потери могут составлять до 5 % от оборота. Наиболее успешные компании в США и Европе (Walmart, Lowe's, KLP Maman, TJX Europe и другие) уже давно интегрировали модель Loss Prevention как самостоятельную бизнес-функцию.

Обычно различают три основных источника потерь:

- 1. Операционные** — те, которые связаны с исторически сложившимся ошибочным алгоритмом выполнения тех или иных операций.
- 2. Человеческие** — потери, связанные с ошибками либо злоупотреблениями персонала.
- 3. Системные** — потери, возникшие из-за ошибок в целеполагании, в структуре, стратегии и т. д.

Внедрение модели Loss Prevention позволяет не только превратить явные потери в прибыль, а и избежать скрытых потерь. Обычно на необходимые изменения тратится существенно меньшая сумма, чем сумма потерь за год. Увидев оценку финансового эффекта, владельцы могут заинтересоваться этим подходом.

Бюро развития бизнеса «ПрактикУМ» может провести аудит потерь в компании, оценить уровень потерь и предложить способы их предотвращения. Также мы можем подготовить специалиста компании, который будет постоянно заниматься поиском потерь и предотвращать их в дальнейшем.



РЕКОМЕНДАЦИИ

- * Если вы решили создать данную функцию и организовать деятельность Loss Prevention на предприятии, то научите LP-менеджера использовать «мышление преступника»: где бы я мог украсть? где сконцентрированы возможности для злоупотребления? где слабые места? где нет контроля?
- * LP-менеджер должен иметь достаточные полномочия и доступ к любой информации. По его запросу даже топ-менеджмент предоставляет данные, но при этом сам LP-менеджер не принимает решения, а только готовит аналитику и рекомендации по узким местам, потерям и способам их минимизации или предотвращения. Затем LP-менеджер делает отчет для наблюдательного совета или совета директоров, где происходит обсуждение и принятие решений. Но будьте осторожны и не наделяйте специалиста безграничной властью, иначе соблазн воспользоваться ею будет велик и может привести к негативным последствиям.
- * Определите место LP-менеджера в компании исходя из организационной структуры предприятия и ответственности за потери (финансовые, информационные, материальные). Этот специалист может подчиняться непосредственно CEO, финансовому директору, директору по безопасности или председателю наблюдательного совета.

ГЛАВА 36

ПОЧЕМУ ВАЖЕН DASHBOARD ВЛАДЕЛЬЧЕСКОГО КОНТРОЛЯ?

Идеалом является эффективная самонастраивающаяся и самоулучшающаяся бизнес-система, достигающая запланированных целей в рамках принятой стратегии без непосредственного участия владельцев. Однако владельцам важно мониторить и контролировать эффективность бизнеса уже в качестве инвесторов, а не операционных управляющих. Для этого им важно иметь удобный и понятный инструмент, позволяющий онлайн отслеживать состояние бизнеса по ключевым индикаторам и принимать решения на уровне владельцев. Мы рекомендуем CEO разработать Dashboard системы владельческого контроля.

Система владельческого контроля должна позволить собственникам видеть и контролировать эффективность бизнеса по ключевым показателям или выполнению задач и проектов стратегического уровня, при этом не погружаясь в детали.

Конечно же, многие собственники часто хотят уследить за всеми гранями бизнеса и с радостью вникают в мельчайшие детали, «засучив рукава». Причиной этому, как правило, является недоверие собственника к наемным сотрудникам, желание контролировать все самому — в убеждении, что лучше него это никто не сделает. А иногда это просто интерес и привычка. Это малоэффективно, поскольку личностный ресурс человека не безграничен, так же как свойства памяти и ума. Например, человек не может контролировать или запоминать более семи объектов сразу, плюс-минус два (число Миллера). Грамотный собственник должен рационально использовать свой личный ресурс наиболее эффективным образом, выполняя именно те функции, которые присущи собственнику, и лучше него никто это не сделает (например, развитие бизнеса, инвестирование, представительские функции на верхнем уровне). Но неправильно и не нужно дублировать функции, которые можно делегировать CEO и топ-менеджменту (управление операци-

онными процессами, контроль затрат, дебиторской и кредиторской задолженности и т. п.).

Владельцу бизнеса рекомендуется управлять показателями, задачами и процессами верхнего стратегического уровня, что позволит ему перейти с уровня управленца на уровень собственника. Отдельно стоит отметить, что это возможно только при условии выстроенной системы управления (в том числе автоматизированной системы ERP) и наличии подготовленной команды профессиональных управленцев. При этом Dashboard владельческого контроля — это верхушка управленческого айсберга.

Что важно контролировать владельцам?

Система владельческого контроля включает в себя ряд обязательных элементов и тех, которые собственник может адаптировать «под себя». Что же обязательно должен контролировать владелец, а что нет?

Обязательно:

- Бизнес-модель.
- Стратегию (процесс разработки и утверждения стратегии, стратегические задачи и проекты, достижение стратегических целей).
- Ключевые финансовые и нефинансовые показатели верхнего уровня в динамике (рентабельность собственного капитала, процент на размещенный собственный капитал, финансовый рычаг, ликвидность и стоимость бизнеса, налоговое бремя, кредитную нагрузку, уровень затрат, инвестиции и их эффективность, суммарный товарооборот, рентабельность продаж, маржинальность, чистую прибыль, выполнение графика оплат, активы-пассивы и т. п.).
- Безопасность (юридическую защиту прав владения, патенты, права собственности на нематериальные активы, результаты инвентаризаций и внутренних аудитов, финансовые потери, информационную защиту).
- Бренд и репутацию компании (оценку восприятия бренда рынком, степень известности, репутацию).

- Корпоративные ценности и культуру (психологический климат, соблюдение ценностей).
- Работу непосредственных подчиненных (СЕО, директора по безопасности, секретаря или ассистента, личного водителя и т. п.).

Не обязательно:

- Выполнение ежемесячного бюджета затрат.
- Бизнес-процессы (модель бизнес-процессов, их соответствие стратегии, качество процессов).
- Рынок (динамику, конкурентов, поставщиков, каналы продаж).
- Продуктовый портфель (ассортимент, новые продукты, неликвиды, ABC-анализ, BCG-матрицу).
- Операционные показатели продаж (товарооборот, обрачиваемость, маржинальность, или наценку, дебиторку).
- Качество продукции (тесты качества, процент гарантийных случаев, возврата, брака).
- Клиентскую базу (структуру оборота по сегментам, приоритетность, доходность по сегментам, приток, срок работы, отток приоритетных клиентов, удовлетворенность, лояльность клиентов).
- Разработку новой продукции.
- Персонал (заполненность штата, текучесть, удовлетворенность персонала, уровень квалификации, производительность труда).
- ФОТ и зарплату топ-менеджеров.

Не нужно контролировать:

- Ежедневные операционные показатели деятельности.
- Действия, ежедневно предпринимаемые СЕО (в том числе не нужно требовать его отчет за день).
- Работу всех ключевых подразделений напрямую.
- Все оплаты по бухгалтерии.
- Дебиторку клиентов.
- Ежедневные продажи.

- Ценообразование и предоставление скидок.
- Стандарты сервиса и работу рядовых сотрудников.
- Работу всех топ- или мидл-менеджеров (через головы их непосредственных руководителей).
- Закупки и товарные запасы (нормативы запасов, оборачиваемость запасов, загруженность склада).
- Технологические и производственные процессы.
- Состояние склада.
- ФОТ всех сотрудников.

DashBoard владельческого контроля

DashBoard — это веб-интерфейс, настроенный специально для владельцев (а также для CEO, топ-менеджеров и других управленцев), который интегрирован в учетную систему компании и вытягивает из нее необходимые данные. DashBoard может быть усилен системой Business Intelligence (например, QlikView и т. п.), которая сможет анализировать динамику изменения показателей, выдавать интерпретацию тех или иных графиков и таблиц и генерировать отчеты, легкие для понимания и принятия решений.

Бюро развития бизнеса «ПрактикУМ» может помочь в разработке DashBoard: в нашей команде есть методики и разработчики, которые смогут реализовать его в учетной системе вашей компании.

Создав DashBoard, CEO заложит основу системы владельческого контроля, которая позволит владельцам контролировать бизнес, не вмешиваясь в операционную деятельность, если все идет хорошо. Также, видя результаты работы CEO онлайн, владельцы начнут больше доверять генеральному директору.

Функционал DashBoard:

- DashBoard позволяет выделить несколько основных показателей, которые и будут отображаться в созданной специально для владельцев информационной среде (приложении на телефоне или планшете, веб-интерфейсе в ноутбуке). В целом система может отображать неограниченное количество показателей.

- Dashboard для каждого собственника настраивается по-своему, в соответствии со стратегическими приоритетами, которые сегодня есть у компании.
- Dashboard может быть настроен для CEO, для топ-менеджеров, для отдельных категорий сотрудников и работать как единая информационная среда.
- Dashboard оперативно обновляет информацию, «подтягивая» ее из учетной системы компании.
- Dashboard дает возможность раскрыть каждый из показателей и увидеть, из чего он составлен. Это позволяет легко найти причину нежелательных отклонений.
- Dashboard дает возможность видеть показатели в динамике и соотносить принятые решения с изменениями динамики показателей, иными словами — видеть, к чему привело принятие того или иного управленческого решения.
- Dashboard позволяет строить прогнозы, вводя и настраивая гипотезы о факторах, которые будут влиять на динамику показателей.

Почему Dashboard важен и нужен владельцу, CEO и топ-менеджерам

- Владелец сможет за несколько секунд, одним взглядом охватить состояние дел в бизнесе.
- В Dashboard входят как финансовые, так и нефинансовые индикаторы деятельности компании (эффективности, результативности, активности), а система сбалансированных показателей BSC может стать основой для построения подобной системы мониторинга и контроля.
- Можно задавать и настраивать цветовые индикаторы: позитивная динамика — зеленый; негативная — красный; изменение тренда, например, с нисходящего на восходящий — синий, а наоборот — коричневый. Цветовая кодировка позволяет сразу понять, что происходит в компании, каково качество управленческих решений, которые принимают CEO и топ-менеджеры.

- Своевременно замеченные нежелательные отклонения в показателях позволяют вовремя принять необходимые управленческие решения или задать вопрос CEO о том, почему динамика показателей именно такова.
- DashBoard задает единый язык коммуникации между владельцем, CEO и топ-менеджерами, взаимопонимание становится намного более глубоким.
- Решения начинают приниматься на основе данных, а не интуиции и субъективных оценок.
- Подобный DashBoard может быть настроен для CEO и для каждого топ-менеджера с учетом специфики их деятельности.
- DashBoard позволяет существенно сократить количество бумажных отчетов и время на изучение большого объема текстовой, табличной и графической информации: все основное, все необходимое всегда находится на экране.



РЕКОМЕНДАЦИИ

- ✳ Настройте процесс постоянного мониторинга и улучшения корпоративной системы управления. Определяйте проблемные места, постоянно развивайте, но при этом упрощайте все управленческие инструменты, методики, форматы. Создайте свою Business intelligence system — эффективную, понятную, простую, наглядную, нескучную, элегантную, красивую.
- ✳ Введите должность специалиста по администрированию и развитию системы управления. По сути он является ассистентом CEO как главного архитектора системы и держателя ключевых ее смыслов.
- ✳ Настройте DashBoard для владельцев по принципу светофора: красная зона — критические отклонения, желтая — в пределах нормы, зеленая — перевыполнение показателей. Пусть на планшете или мобильном телефоне будет виджет DashBoard с возможностью легкого доступа к отчетам. Это станет частью системы владельческого контроля.

БЛАГОДАРНОСТИ

Искренне благодарим клиентов и партнеров, с которыми мы последние десять лет реализовывали проекты по созданию системных компаний и холдингов. Это сотрудничество очень ценно для нас. В книге мы аккумулировали весь опыт совместной работы.

Благодарим наших коллег, друзей, родных и близких, которые помогли в написании книги, обсуждали с нами идеи, рецензировали, корректировали, создавали дизайн и просто вдохновляли: Наталию Павлишину, Илью Новикова, Кирилла Филонова, Антонину Кураченко, Илону Черную, Елену Луговскую, Александра Петрова, Татьяну Гринюк, Ларису Курзору, Александра Амелина, Оксану Щегельскую, Александра Саврука. Спасибо за ваше участие, идеи, советы и обратную связь — они помогли сделать эту книгу лучше.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Уважаемые читатели! Мы благодарны вам за то, что прочитали нашу книгу, где в довольно сжатой форме мы постарались изложить основные сложности, с которыми сталкивается наемный CEO в современных компаниях, и описать те подходы к управлению, которые дают наибольший эффект.

Мы рассказали о достоинствах Модели системного управления (МСУ) и о том, каким образом CEO может выполнить свои главные задачи — построить эффективную и рациональную систему управления для достижения целей компании и способствовать естественной эволюции собственников.

Надеемся, нам удалось очертить основные линии сопротивления инновациям и перечислить способы, которые позволят CEO успешно преодолеть это сопротивление. Мы хотим, чтобы CEO не преуменьшал сложности ситуаций, с которыми ему предстоит иметь дело на пути построения системного бизнеса.

Надеемся, что наша книга станет дорожной картой, которая поможет генеральным менеджерам достичь взаимопонимания с владельцами, повысить уровень управленческих компетенций, построить системную компанию и достичь успеха.

