

©Шохов А.С. ©Филянин С.Н.

**Изменись
или уйди
с рынка
(реанимация
торговой
компании)**



Одесса, 2014

©Шохов А.С. ©Филянин С.Н.

shokhov@gmail.com

filyanin.s@gmail.com

Изменись

или уйди с рынка!

(реанимация торговой компании)

Одесса, 2014 год

Оглавление

Первое знакомство.....	4
Склад.....	6
Коммерческий директор	10
Что мы называем эффективной и рациональной организацией бизнеса торговой компании	14
Финансовый директор	16
Отдел закупок	19
Отдел маркетинга.....	22
Первый заместитель генерального директора.....	23
Второй заместитель генерального директора.....	26
Директора магазинов.....	29
IT-отдел.....	32
Проектирование выездной управленческой сессии и парочка секретов по управлению групповой коммуникацией	32
Выездная управленческая сессия по технологии живого моделирования	36
День первый	36
Пленум №1.....	36
Пленум №2.....	40
Пленум №3.....	45
Вечер первого дня	50
День второй	51
Пленум №4.....	51
Пленум №5.....	53
Вечер второго дня	54
День третий.....	55
Пленум №6.....	55
Послесловие.....	56

Первое знакомство

Компания возникла 12 лет назад и сразу строилась как небольшая сеть магазинов FMCG продукции. Поначалу розничная сеть состояла из двух магазинов, расположенных в разных районах города. Затем сеть разрослась до нескольких десятков магазинов, открытых в разных городах. С ростом сети и соответственно продаж, появилось оптовое подразделение, которое со временем вышло на обороты, даже превышающие продажи собственной розницы. С какого-то момента (Владелец затруднился его указать) стало ясно, что компания работает с хорошей рентабельностью, все сотрудники добросовестно работают, но компания все глубже и глубже втягивается в кредитные отношения с банками, и в момент нашего знакомства (2013-й год) Владелец уже испытывал серьезные проблемы с наличием средств на счету компании. Финансовую ситуацию серьезно ухудшала значительная сумма просроченной кредиторской задолженности перед поставщиками. Компания начала затягивать взаиморасчеты с поставщиками еще до того, как обратилась в банк за кредитами, чтобы обеспечить себе своего рода бесплатный кредит. И теперь эта просроченная кредиторская задолженность висела на балансе компании неприятным грузом.

Мы получили баланс компании, отчет о прибылях и убытках, отчет о движении денежных средств, результаты последних аудиторских проверок и приказы по компании за последние два года. Также мы взяли описание бизнес-процессов, организационной структуры компании, должностные инструкции и список сотрудников.

Как это обычно и бывает, документы, описывающие бизнес-процессы, организационную структуру и должностные инструкции в компании оказались «мертвыми». Они были написаны давно, не адаптировались под текущую ситуацию и, фактически, существовали для вида, а не для того, чтобы ими кто-то пользовался.

Кроме того, мы попросили Владельца оповестить всех сотрудников о том, что им нужно будет выбрать время для встречи и получасового разговора с нами.

Первый вопрос, который нас интересовал, — как ставятся цели деятельности и как оцениваются результаты. В ходе беседы с Владельцем мы выяснили следующее.

- В компании существует план продаж (годовой, квартальный и месячный), выраженный в денежных единицах, для каждого магазина и для отдела оптовых продаж;
- Выполнение плана продаж считается главным критерием, по которому оценивается деятельность директора магазина и топ-менеджеров компании, за выполнение плана они получали весьма солидные бонусы;
- План продаж на каждый следующий период повышается по отношению к плану за предшествующий период с учетом сезонности, то есть годовой план на следующий год должен быть минимум на 5% выше, чем план предыдущего года, при этом по месяцам этот план разбивается с учетом сезонных колебаний спроса, вычисляемых на основе многолетней статистики.
- В случае невыполнения плана продаж не предусмотрены никакие санкции для управленческого персонала, но в истории компании ни разу не случилось так, чтобы план был не выполнен. Напротив, план почти всегда перевыполнялся на несколько процентов

(исключением стал только 2008-й год, когда план был выполнен на 100,1%). По правилам компании годовой план продаж мог быть откорректирован через полгода. Само по себе, это не было плохо, напротив, обеспечивало определенную гибкость и адаптивность компании, позволяло проанализировать точность планирования. Однако, в этой компании первоначальные планы уничтожались и заменялись новыми. Как нам объяснили, «во избежание путаницы». Таким образом и получалось, что компания почти всегда перевыполняет план. Мы восприняли это как признак фиктивности существующей в компании системы планирования.

- Отчеты о выполнении магазинами и отделом оптовых продаж месячных планов еженедельно обсуждаются на оперативке с участием Владельца, он же генеральный директор.

Владелец (наш заказчик) был уверен в том, что построенная система планирования очень эффективна и оправдала себя в течение последних лет. Он также был уверен, что стремление к выполнению плана продаж и к установленным за это бонусам являются мощным мотивом, благодаря которому компания с каждым годом работает все лучше и лучше.

Владелец компании никогда не задумывался о том, соответствуют ли темпы, которыми растут продажи компании, темпам, которым растет спрос на продаваемую им продукцию на рынке.

— Существует ли управленческая отчетность, в которой выполнение плана анализируется по проданным товарам? – спросили мы.

Через несколько минут мы поняли, что Владелец не понимает нашего вопроса.

— Отчет, который показывает, за счет продажи каких товаров выполняется план? – уточнил я. – Есть ли анализ продаж как таковой?

— Конечно, анализ продаж мы делаем, — сказал Владелец. — Мы учитываем, какие товары из закупленной или взятой в товарный кредит партии проданы.

— К Вам этот отчет поступает?

— Нет, он формируется на складе. А потом менеджеры по направлениям на его основе составляют ассортимент закупок на аналогичный сезон следующего года.

— А делается ли ABC-анализ продаж?

— А что такое ABC-анализ? – спросил Владелец.

Главное, чему мы удивились в этот момент – это тому, как торговая компания могла просуществовать 11 лет и не знать о существовании категорийного менеджмента и ABC-анализа продаж

Мы объяснили, что современный торговый бизнес стремится продавать те артикулы товаров, которые покупаются быстрее других, которые дают значимый вклад в оборот и значимый вклад в прибыль компании. Мы рассказали, что для анализа разные товары объединяют в категории и

анализируют результаты работы по каждой категории товара, а для каждого магазина составляется ассортиментная матрица, которая жестко поддерживается директорами, продавцами и логистами, чтобы у покупателей всегда был достаточный (но не слишком широкий) выбор, более того по каждой полке и по каждой вешалке в магазине делается схема выкладки товара, которая составляется с учетом психологии покупателя. Также мы рассказали, что сейчас довольно популярна модель L&M (Less and more), то есть «продавать больше, но меньшим ассортиментом». Многие успешные компании применяют эту модель при определении ассортиментной матрицы и расчета необходимой ширины и глубины ассортимента.

Владелец выслушал нас, но, кажется, вопросов у него возникло намного больше.

— У нас же маленький бизнес, — сказал он. — Нам не нужны все эти сложности.

— Оборот двадцать миллионов долларов в год – это уже не маленький бизнес, — сказали мы. — И мы покажем Вам, почему при Вашей системе управления у Вас нет денег на счете при таких оборотах.

Склад

На следующий день на складе нас встретила очаровательная девушка Анна, которая показала нам, как она учитывает приход и уход товара. В ее базе данных товар был сгруппирован по отделам. В магазинах продавалось восемь типов товаров. Ассортимент для каждого типа товара продумывался отдельным менеджером. На складе товар учитывался по моделям (артикулам) с описанием основных характеристик. Но, к сожалению, штрихкодирование на складе не использовалось. В силу этого, инвентаризация склада осуществлялась раз в полгода. С центрального склада товар развозился на региональные склады, на которых осуществлялся собственный учет. Однако, поскольку завоз товара на другие склады осуществлялся по мере необходимости, это делалось нерегулярно, часто без документов, на основании устных распоряжений или электронных писем. При таком, с позволения сказать, учете сопоставить данные о выручке от продаж и данные от движения по складу не представлялось возможным.

Когда движение по складу фиксируется раз в полгода, план продаж выражен в денежных единицах и составляется на минимальный период один месяц, при этом не делается анализ продаж по моделям (артикулам) товара, Владелец не может понять, как, на самом деле работает его компания.

— Анна, а скажите, пожалуйста, как происходит учет отгрузок по складу? Он фиксируется в компьютере?

Анна очаровательно улыбнулась.

— Нет, в нашем программном обеспечении нет специальной формы. Есть бумажные накладные, которые мы делаем и подшиваем в журнал, а также записи в книге движения товара.

Анна отошла к стеллажу и, открыв дверцу, показала две полки, заполненные пухлыми папками-скоросшивателями и журналами учета.

— Во время инвентаризации эти накладные и книги движения товара проверяются?

— Да, конечно. Каждые полгода. И составляются акты, которые подшиваются в отдельную папку. Вот она.

Анна показала на папку с актами.

— Значит, если кто-то захочет увидеть, как происходят отгрузки со склада, он может в любой момент это увидеть, взяв нужную папку с накладными?

— Теоретически да, — сказала Анна. — Но, например, накладные по отгрузкам нашим оптовым покупателям со всеми подписями и печатями появляются у нас с запозданием. Мы стараемся собрать их перед очередной инвентаризацией, чтобы все сходилось.

— А что же тогда фиксируется в компьютерной программе? — поинтересовались мы.

— Мы через внутреннюю сеть имеем доступ к графику отгрузок, который составляется в коммерческом отделе. В этом графике указаны наименования компаний-оптовиков, а при нажатии на название компании открывается окно со списком товаров, который мы должны отгрузить. Мы консолидируем товар, формируем партию для отгрузки, сигнализируем о готовности партии, приезжает покупатель, мы отгружаем ему, печатаем для него накладную, берем с него слово, что он привезет нам документы о получении товара до даты очередной инвентаризации, и все. Операция закончена.

— А если не привозит документы?

— В любом случае за своевременностью доставки нам документов следит коммерческий отдел и бухгалтерия. Поэтому мы за месяц до инвентаризации сообщаем в коммерческий отдел, какие клиенты задержали документы.

— Бывает ли, что приходится переделывать накладные на отгрузку товаров?

— Перед ревизией все бывает. У нас действует негласное правило, что накладная на отгрузку должна не больше, чем на неделю отличаться по дате от накладной на прием товара. Многие оптовики из-за того, что задерживают документы, или по причине бардака, который у них в компании, присылают накладные на получение товара, в которых даты отличаются на месяц, два, а иногда даже три или четыре от даты отгрузочной накладной. Поскольку мы не можем влиять на компании-оптовики, мы переделываем накладные на отгрузку, ставим новые даты.

Сказанное Анной немного нас удивило. Дело в том, что современные учетные системы не допускают возможность переделать уже созданный и введенный в систему документ. В особенности, это немислимо для складского учета.

— А кто отдает такую команду?

— Обычно секретарь коммерческого директора звонит и диктует по телефону, какие накладные переделать.

— Есть ли у Вас список компаний, для которых переделывались накладные на отгрузку в последний год?

— Да, конечно. Вот, он у меня на рабочем столе моего компьютера. Распечатать?

— Распечатайте.

Анна щелкнула кнопку «Печать» и передала нам две страницы, выскочившие из принтера.

— А график отгрузки, к которому Вы имеете доступ, тоже меняется?

— Да, секретарь коммерческого директора его и меняет.

— Значит, секретарь коммерческого директора редактирует реальность как хочет? — усмехнулся я.

— Думаю, что она получает прямые распоряжения от коммерческого директора. А тот, в свою очередь, с самого верха. Нам говорят, что эти компании — друзья Владельца.

— А как же учитываются сезонные скидки, которые предоставляются оптовикам? — поинтересовался Сергей.

— Это все решается в коммерческом и маркетинговом отделах. Чтобы проверить правильность скидок, ревизоры берут информацию в отделе маркетинга о датах и размерах скидок, и затем сверяют даты накладных с диапазонами дат соответствующих скидок, — пояснила Анна.

— А они руководствуются отредактированными накладными?

— Да, ведь ревизоры приходят, когда мы подготовились к ревизии.

Мы переглянулись. Видимо, Анна просто не понимала, что выдала нам одну из тайн высшего руководства компании.

— Поставки своим магазинам осуществляются по той же схеме?

— Да, по такой же точно. С тем отличием, что для них все документы готовятся в офисе, а не у нас на складе. И товар поступает на их региональные склады, если магазины в других городах.

— Региональные склады значительно меньше?

— Да, в пять-десять раз меньше, — кивнула Анна.

— А остатки на региональных складах Вы отслеживаете?

— Все, что не удалось продать в регионы, возвращается сюда, на центральный склад.

— Оптовики тоже возвращают то, что не удалось продать?

— Нет, оптовики делают распродажи, и у них не бывает остатков.

— А бывают внеплановые инвентаризации на Вашем складе?

— Нет. Ведь они бессмысленны. Выявится, что нет каких-то документов, которые просто еще не успели подвезти.

Мы не стали комментировать это заявление и пошли осматривать склад. При входе обратили внимание на большой план, выполненный на нескольких листах А0, с указанием зон размещения тех или иных товаров. План был достаточно подробный.

— Бывает так, что план размещения товара меняется? — спросили мы.

— Нет, мы придерживаемся этого плана, — сказала Анна. — У меня каждый сотрудник склада закреплен за определенным участком, поэтому всегда есть тот, кто знает, где что лежит.

Нам было понятно, что при таком размещении товара на складе нет никакой возможности рационального использования складских площадей. Ведь даже если какого-то товара на складе нет, или его остатки незначительны, место под него все равно зарезервировано.

Мы осмотрели склад. Он производил впечатление переполненного, хотя сезон был в разгаре. На складе не было привычного глазу современного складского оборудования, которое так облегчает и упрощает поиск товара, все операции по загрузке и выгрузке товара выполнялись на складе вручную с помощью примитивных тележек. Правда, товар складировался по определенной логике, зафиксированной в плане, но, как призналась Анна, найти нужный товар часто бывает непросто.

— Наверное, бывают пересортицы, недостача?

— После того, как установили видеокамеры и посадили постоянную охрану, которая круглосуточно мониторит видео, мы практически исключили воровство, а значит и недостачу. Пересортица была большой проблемой, когда лет шесть назад мы ввели коды вместо описаний. Люди путались с кодами. Сейчас, когда отбор товара в партию идет по названию товара, названию модели, коду, цвету, стране производителя и прочим деталям, пересортица практически исключена. Да и сотрудники у нас все опытные.

— Анна, а какие остатки по складу выявлены в ходе последних инвентаризаций? — спросили мы.

Не задать этот вопрос было нельзя, поскольку склад был заполнен процентов на восемьдесят.

— С этим у нас есть проблема, — очаровательно улыбнулась девушка. — У нас очень большие переходящие остатки. Коммерческий директор на последнем собрании даже озвучил их стоимость, так что, наверное, это уже не является коммерческой тайной.

И Анна назвала семизначное число стоимости остатков. Мы не поверили своим ушам и переспросили, а затем, когда вернулись в ее кабинет, заглянули в акты. На складе действительно хранились остатки товара за последние одиннадцать лет. Уму непостижимо!

Высокий уровень запасов на складе – обычная проблема торговых компаний. По старинке топ-менеджмент и владельцы считают, что чем больше у них запасов на складе, тем меньше будут потери от упущенных продаж. Но немногие задумываются о том, что большие запасы – это еще и замороженные финансовые средства, и прибыль, которая похоронена на складе на долгие месяцы и годы, и проблемы с денежным потоком в компании. Повышение оборачиваемости товарных запасов – одна из важнейших задач менеджмента.

— А почему же эти остатки никак не уменьшают? — спросили мы.

— Это вопрос не ко мне, — мило улыбнулась Анна. — Спросите у коммерческого директора. Он у нас полгода работает. Может быть, уже сможет ответить. Скажу только, что два года назад мы вынуждены были арендовать новое помещение для склада, чтобы поместить все единицы хранения.

Мы промолчали. Что тут можно было сказать? Владелец компании жалуется, что у него нет наличных денег, а на складе лежат остатки за последние одиннадцать лет, которые оцениваются в семизначную сумму.

Анализируя бизнес, мы часто сталкиваемся с абсурдом. Опыт научил нас особенно внимательно относиться к таким абсурдным деталям. Дело в том, что любой абсурд возникает неслучайно. Он возникает как проявление логики профессионалов, управляющих бизнесом, и особенно часто возникает на стыке профессиональных сфер деятельности.

Коммерческий директор

Коммерческий директор, молодой круглолицый джентльмен в прекрасно сидящем костюме, представился нам как Александр Павлович. Он тоже был очень позитивен и дружелюбен. Мы решили начать с комплимента.

— У вас такие замечательные сотрудники, все улыбаются, все конструктивные, позитивные...

— А, это объясняется просто, — сказал Александр Павлович. — Мы всех сотрудников направляем на тренинги, где их специально обучают удерживать себя в позитивном настроении.

— Топ-менеджмент тоже проходит тренинги?

— А как же! И Владелец, и все топ-менеджеры регулярно, минимум раз в три месяца, направляются на обучение, причем компания возмещает только половину стоимости.

— Интересная система.

— Зато работать комфортнее. Никто сопли не распускает, — улыбнулся Александр Павлович.

— Мы выяснили, что на складе большие переходящие остатки...

— Да, есть такая проблема.

— А почему же Вы не распродаете их, чтобы склад освободить?

— Понимаю Ваш вопрос, — улыбнулся Александр Павлович. — Но, видите ли, моя работа оценивается по нескольким показателям: оборот, рентабельность, выполнение плана продаж. И главный из них — рентабельность.

Оценка деятельности менеджеров на основании ключевых показателей качества (KPI - Key Performance Indicators) — стандартная практика. Однако, подобрать показатели, правильно расставляющие акценты в деятельности менеджеров, можно только разработав сбалансированную

систему ключевых показателей качества деятельности всей компании. Затем можно определять правильные и применимые в данной компании показатели, за которые отвечает соответствующий менеджер, и проводить оценку деятельности на их основании.

- Всего по трем показателям? – удивились мы.
- Владелец строил простую систему, поэтому да, всего три с выделением одного главного.
- Интересно, почему в число показателей не включена чистая прибыль за период? – поинтересовались мы.
- Ну я же не контролирую чистую прибыль за период. Чистая прибыль – это результат деятельности всей компании.
- Ясно, — сказали мы. – Получается, что если Вы начнете распро­давать остатки прошлых лет со скидкой, Вы покажете меньшую рентабельность.
- Именно так, — согласился коммерческий директор. – И Владелец меня за это по головке не погладит.
- Ну Вы же умеете считать деньги, Александр Павлович. Смотрите, два года назад был арендован новый склад, чтобы на нем можно было разместить все единицы хранения.
- Я в компании всего полгода, это было не мое решение, но да, Вы правы, склад был арендован, его площадь в два раза превосходила площадь старого склада. Теперь там полный порядок.
- Мы видели, что на складе действительно порядок, хотя к этому порядку есть несколько претензий. Но об этом позже. Аренда нового склада по сравнению со старым увеличилась на сколько?
- На сорок два процента, — сказал Александр Павлович, заглянув в экран компьютера и нажав несколько кнопок.
- Кроме того, Вы потратились на систему видеонаблюдения, возросли текущие расходы по складу.
- Да, это тоже довольно значительные суммы, — согласился Александр Павлович.
- Получается, что хранение остатков прошлых лет постоянно их удорожает. То есть для фирмы объективно необходимо от них избавиться, вернуть в оборот замороженные в остатках деньги, опустошить склад... Если поставить задачу за два года избавиться от всех остатков прошлых лет, это увеличит денежный поток на полмиллиона в месяц и позволит переехать в более маленькое помещение склада, что сэконо­мит еще около ста тысяч. Это реальные деньги.
- Я согласен с Вами. Но поймите правильно, это не мой уровень принятия решений. Если, скажем, компания согласится не считать продажи остатков со скидкой в суммарную рентабельность, я соглашусь.

— Мы правильно понимаем, что Вы не готовы выступить с инициативой сокращения складских остатков прошлых лет?

— Абсолютно правильно. Я думаю, что Вы можете поговорить об этом с нашим финансовым директором. Он прекрасно Вас поймет, поскольку денежный поток – это его вотчина, и он за нее отвечает. Но я буду очень рад, если Вам удастся решить эту проблему. Вы можете рассчитывать на мою поддержку.

— Спасибо, Александр Павлович. Позвольте еще пару вопросов, касающихся конкурентоспособности компании.

— Конечно.

— Как Вы оцениваете растущую конкуренцию со стороны интернет-магазинов?

— Я думаю, что эта угроза несколько надуманна.

У нас в ноутбуке был график роста интернет-торговли по некоторым ассортиментным группам, которыми торговала консультируемая нами компания. Так получилось, что наш прошлый проект касался интернет-торговли, и множество аналитических материалов было у нас под рукой.

— Вот, взгляните, Александр Павлович. Это рост интернет-торговли по некоторым группам товаров, которыми Вы торгуете.

Взглянув на экспоненциально растущие кривые, Александр Павлович усмехнулся.

— Насколько надежная информация?

— Наш прошлый проект был по интернет-торговле. Так что это реальная статистика реальных интернет-магазинов.

— А вы соглашение о конфиденциальности не нарушаете?

— Если укажем, что это за интернет-магазины, да, конечно, нарушаем. Но на графике этой информации нет.

— И сколько здесь интернет-магазинов?

— Здесь суммированы продажи пяти интернет-магазинов.

— Наверное, я недооценивал эту угрозу. Сейчас, позвольте взглянуть.

Александр Павлович нырнул в свой двадцатичетырехдюймовый экран и через некоторое время повернул его к нам.

— Вот, сравните, это наши продажи по этим ассортиментным группам за тот же период.

На экране тянулись вверх линейные тренды.

— У вас рост линейный, а в интернет-магазинах – экспоненциальный. Вы понимаете тенденцию?

— Вполне. Я вдруг увидел, что наши продажи растут медленнее рынка. Во всяком случае, рынка интернет-торговли.

Александр Павлович выглядел озадаченным.

— Но интернет-магазины – не единственные конкуренты. На рынок недавно зашли две зарубежные сети, одна голландская, одна французская. Вы ощущаете отток покупателей?

— Отток нет, не ощущаем. Мы хорошо укоренились на этом рынке, нас знают, а этим сетям еще предстоит завоевать покупателя.

— Вам нужно серьезное конкурентное преимущество. Это задача, которую необходимо решать.

— У Вас есть решение?

— Есть несколько вариантов. Но мы пока не готовы их озвучить.

— Хорошо. Я подожду.

— У нас будет место и время для того, чтобы их подробно обсудить, - заверили мы.

Выйдя от коммерческого директора, мы сели в кафе неподалеку, и коротко обсудили ситуацию. Нас смущало сразу несколько обстоятельств:

Плановые инвентаризации склада осуществлялись раз в полгода, при том что цены на сезонные **товары** за полгода менялись очень существенно. При таком положении дел можно было сфальсифицировать дату отгрузки какому-либо крупному оптовику. Оповик получает партию товара в начале сезона, а по документам она может быть проведена как отгруженная в конце сезона по соответствующей низкой цене. Вполне возможно, что кто-то из топ-менеджеров использует эту схему, деля с крупными оптовиками разницу в цене партии товара. Это было возможно. Но мы пока не могли никого подозревать. Ведь такую схему мог реализовать только один из заместителей Владельца. Даже коммерческому директору это было бы не под силу. Но тогда этот человек должен быть заинтересован в максимальной путанице на складе. Поэтому и не строится электронный обмен документами между складом, коммерческим отделом и оптовыми покупателями: в нем сразу будет видно, что и когда отгружено, по какой цене и кому. Поэтому не распродают остатки на складе: на перегруженном складе легче спрятать любую подобную сделку. План продаж делается по суммам выторга, но не делается по прибыли, по количеству продаж единиц товара той или иной категории и подкатегории, в том или ином магазине. И это тоже странно, но если в компании действует подобная схема воровства денег Владельца, это легко находит объяснение. Планирование продаж исключительно по выторгу позволяет сделать труднодоступными данные о реальном движении товара. Владелец же, скорее всего, не задумывается о том, в каком виде он хочет получать информацию о состоянии текущих дел в компании.

Любой абсурд в системе управления – это почти всегда проявление чьего-то частного интереса.

Мы решили, что проверим эту гипотезу. Однако, дело было не только в хищениях. Даже если бы хищений и не было, уже становилось ясно, что бизнес в компании организован крайне неэффективно и нерационально.

Мы всегда исходим из принципа: любой сотрудник хороший, пока не докажет обратное. Находясь в условиях бизнес-

модели, организованной по принципу «лоскутного одеяла», легко оставаться хорошим менеджером, даже делая явные глупости и ошибки. Глупость станет явной только когда потери превысят некий порог незначительности, разный для разных компаний. Но если эффективная бизнес-модель создана, тогда глупость каждого становится видна всем достаточно быстро, поскольку легко увидеть результаты тех или иных решений и действий.

Что мы называем эффективной и рациональной организацией бизнеса торговой компании

Тезис 1

Должен осуществляться ABC-анализ продаж. Если не делать ABC-анализ, невозможно правильно планировать закупки нового ассортимента. Суть ABC-анализа в следующем. Положение каждой модели (каждого артикула) товара описывается в трехмерной системе координат:

- сколько денег данный артикул принес в оборот компании (доля артикула в суммарном обороте),
- сколько денег данный артикул принес в маржу компании (сколько компания заработала на этом артикуле) (доля артикула в суммарной марже компании за период),
- какова частота продаж артикула за период.

Далее строится вектор в трехмерном пространстве: от начала координат к точке, описывающей положение данного артикула и вычисляется длина этого вектора. После анализа артикулов, для которых вектора имеют максимальную длину, можно делать выводы о том, какой ассортимент товаров имеет смысл закупать на следующий сезон. Для осуществления этого анализа обычно используется несколько стандартных алгоритмов факторного анализа, позволяющих выделить факторы, за счет которых данные артикулы показали наилучшие характеристики. А также можно найти интересные статистические закономерности в продажах тех или иных категорий и подкатегорий товаров в том или ином магазине.

Возможен вариант двухфакторного анализа, когда ABC показывают распределение артикулов в обороте, а XYZ – распределение артикулов по доле в наценке товаров. В результате получается матрица, состоящая из 9 ячеек. В каждую из ячеек попадает соответствующий ассортимент. На основании этой матрицы делается анализ и принимается решение об ассортименте закупок. AX становится наиболее интересной для компании клеткой матрицы. Туда обычно попадает 15-25% ассортимента. CZ – это клетка, в которой группируются артикулы, мало приносящие в оборот и в суммарную маржу компании.

АВС-анализ может масштабироваться. Его можно делать для всей компании, для отдельного магазина, для оптового отдела, для каждой категории и подкатегории товара.

Тезис 2

Планирование продаж должно осуществляться по категориям, подкатегориям, магазинам и оптовому отделу. При этом планирование должно осуществляться не только по выторгам. Намного важнее финансовый результат деятельности, то есть заработанная за период прибыль, оборот и скорость продаж **артикулов** каждой категории и подкатегории по всем магазинам и оптовому отделу. Благодаря АВС-анализу можно планировать продажу определенного количества единиц **артикула** данной категории и подкатегории за период по каждому магазину. А это позволяет закупить необходимое количество единиц товара по каждому артикулу.

Не менее важно учитывать при планировании агрегированные показатели, такие как КОТЗ (коэффициент оборачиваемости товарных запасов), КОДЗ (коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности), КОКЗ (коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности). Мы часто используем такой показатель как Доходность, это произведение наценки в % на КОТЗ. Этот показатель показывает возврат на условные инвестиции в товарные запасы. В целом, процесс планирования продаж, должен включать в себя следующие планы:

- План продаж
- План остатков
- План приходов товара
- План размещения заказов

Тезис 3

Для каждого магазина и для оптового отдела должна быть составлена ассортиментная матрица, привязанная к оборудованию магазина через схему выкладки товара, которая утверждается для каждого магазина (для оптового отдела составляется отдельный прайс для каждого оптовика с учетом истории прошлых заказов).

Важным вопросом также является классификатор товаров, применяемый для составления ассортиментной матрицы. В обычной практике принято использовать классификаторы, описывающие каждую единицу ассортимента довольно подробно: товарная категория, подкатегория, группа, подгруппа и так далее до конкретного артикула. Однако, это классификатор, составленный с точки зрения производителя и продавца. Если задаться вопросом, как было бы удобно сделать такую классификацию товара с точки зрения покупателя, ответ будет не столь очевиден. Ведь, фактически, необходимо посмотреть на каждый артикул глазами покупателя и ввести

такие аналитические признаки, которые были бы понятны и важны для него.

Тезис 4

Склад должен быть как можно более свободным от товара. Инвентаризация склада должна проводиться как можно чаще. Весь документооборот склада должен быть электронным и полным. Необходимо максимально автоматизировать работу склада.

Тезис 5

Еженедельная и ежемесячная отчетность для Владельца и топ-менеджеров должна готовиться в таком виде, чтобы можно было видеть фактическое движение товара по складу, по магазинам и оптовому отделу, категориям и подкатегориям, а также финансовые результаты и KPI.

Финансовый директор

Финансовым директором была симпатичная и доброжелательная блондинка Ольга Вячеславовна. Ей было около тридцати лет, и она прекрасно выглядела. Нас она встретила приветливо, предложила чай, и мы, устроившись в мягких кожаных креслах, начали задавать интересующие нас вопросы.

— Можете ли показать, в каком виде готовится управленческая отчетность?

— Да, конечно. Наверное, Вас интересует, какая система финансовых показателей используется в компании для финансового планирования?

— Да, это нас очень интересует, — согласились мы.

— У нас в компании все стандартно. Мы оцениваем рентабельность, прибыль, считаем прибыльность и оборачиваемость, следим за динамикой дебиторской и кредиторской задолженности.

Ольга Вячеславовна открыла перед нами аккуратные папки с тщательно подшитыми в них распечатками отчетов с финансовыми показателями компании. Каждый месяц еженедельные отчеты перекладывались графиками с изменением основных показателей за последние два года.

— А остатки на складах и замороженные в них оборотные средства Вы не отслеживаете?

— Ах, Вы об этом, — мило улыбнулась Ольга Вячеславовна. — Нет, остатки на складах не включены в перечень показателей для мониторинга.

— Но проблема-то существует. Вы видите решение?

— Нам просто нужно устроить распродажу остатков, — сказала Ольга Вячеславовна.

— Коммерческий директор утверждает, что это тут же отразится на рентабельности.

— Конечно, отразится. Поэтому он этого и не делает.

Улыбка Ольги Вячеславовны была такой милой и очаровательной, что как-то не хотелось указывать на явные проблемы с логикой.

— Можем ли мы поговорить о системе планирования? Как Вам кажется, не стоит ли внедрить в компании ABC-анализ, категорийный менеджмент и планы продаж по категориям?

— Мы все учились в бизнес-школах, — сказала Ольга Вячеславовна, и на ее лица нарисовалась понимающая добрая улыбка. — Однако, реальность отличается от учебника.

Многие люди уверены, что пройдя обучение в бизнес-школе, ты будешь специалистом, полностью подготовленным к работе. К сожалению, это не так, и действительно многие выпускники бизнес-школ не проходят испытания реальностью. Важно понять, что бизнес-школа дает не столько практические навыки, сколько понимание принципов ведения бизнеса и знание инструментов анализа, целеполагания, планирования и организации деятельности. Если учащийся бизнес-школы не понял принципы и не обучился использовать инструменты, ему начинает казаться, что в бизнес-школе преподавали сухую теорию, мало применимую на практике. В итоге он начинает разрабатывать собственные подходы, которые адаптированы под конкретную ситуацию в конкретном бизнесе. Часто изобретение собственных подходов без понимания принципов и инструментов (которым на самом деле и следовало обучаться в бизнес-школе) приводит к разочарованиям и потерям.

— То есть, Вы не считали, насколько могут вырасти прибыли компании при введении ABC-анализа и категорийного менеджмента?

— А это можно заранее посчитать? — Ольга Вячеславовна усмехнулась.

Кажется, ее запасы толерантности и позитивного отношения к собеседникам начали подходить к концу.

— Конечно, можно. Во всяком случае, оценить.

— Так оцените, — предложила Ольга Вячеславовна. — Я с удовольствием ознакомлюсь с Вашими расчетами.

Мы кивнули.

— По Вашему балансу и отчету о прибылях и убытках видно, что у компании очень серьезная кредитная нагрузка. Намерены ли Вы предпринимать какие-то шаги для решения этой проблемы?

— Я делаю то, что могу. Из-за необязательности наших клиентов платежи часто поступают не вовремя, и нам приходится пользоваться кредитами банков.

— Однако, кредитная нагрузка с каждым годом увеличивается в среднем на 18%. По нашим оценкам, скоро компания не сможет справиться с обслуживанием этих долгов.

— Если бы это была самая весомая часть нерациональных расходов, я бы с Вами согласилась, — снова улыбнулась Ольга Вячеславовна.

С каждым разом ее улыбка становилась все более натянутой и вымученной. И с ее внешностью произошли интересные перемены. Если в первую минуту она показалась нам весьма привлекательной блондинкой, сейчас ее очарование медленно, но верно, таяло, словно льдинка в сауне.

— Вы имеете в виду расходы по содержанию выкупленных, но неиспользуемых помещений?

— Да. Владелец приобрел в 2007 и 2008 году четыре больших здания в крупных городах, чтобы открыть там магазины. Но магазины открыты не были. Расходы на содержание этих помещений постоянно растут. Сейчас они на 12% больше, чем суммы, идущие на обслуживание кредитов.

— Как Вы предлагаете решить эту проблему?

— Я пыталась убедить Владельца в том, что необходимо продать эти помещения. Однако, он купил их в 2008-м году, на пике стоимости. И не хочет продавать их дешевле.

— Не пробовали суммировать расходы на содержание помещений и показывать, что если продать их по сегодняшней стоимости, то через несколько лет за счет экономии этих расходов вы получите даже больше, чем если бы продали по цене 2008 года?

— Не пробовала, — призналась Ольга Вячеславовна. — Наверное, стоит оценить это.

— Сейчас закупка товара для следующего сезона будет происходить за счет собственных и за счет кредитных средств. Каково их соотношение?

— Примерно шестьдесят процентов — это кредитные средства.

— Имеется ли у Вас финансовая модель бизнеса, пользуясь которой можно сценарировать различные варианты движения средств и получать оценку результатов?

— Нет, финансовую модель я не строила, - Ольга Вячеславовна погрузилась.

— Мы намерены построить ее. Но нам потребуются данные. Предоставите?

— Да, конечно. Мне самой интересно посмотреть, что получится.

— Ну тогда, пожалуйста, вот на эту флешку соберите все, что может потребоваться для ее построения.

— О! Мне потребуется время, чтобы выбрать информацию. Давайте я завтра оставлю эту флешку своим финансовым аналитикам, хорошо?

— Хорошо. Мы ее заберем.

— С помощью финансовой модели Вы сможете легко показывать Владельцу финансовые результаты, к которым приведет принятие тех или иных решений.

— Это было бы очень неплохо, — осторожно улыбнулась Ольга Вячеславовна.

— Сколько человек работает в Вашей бухгалтерии?

— Двенадцать, считая главного бухгалтера.

- А в аппарате финансового директора?
- Мой заместитель и два финансовых аналитика.

Большой штат бухгалтерии для нас всегда является косвенным признаком неоптимальности работы компании, поскольку свидетельствует о низком уровне компьютеризации в обработке данных.

- Какую версию 1С Вы используете?
- Работаем на семерке.
- Не планируете переходить на восьмерку?
- А смысл?
- Множество новых аналитических функций, поддержка интернет-магазина.
- У нас нет специалистов по восьмерке. Поэтому пока будем работать на семерке.
- А Вы хотя бы видели восьмую версию?
- Нет, пока не видела. Но если Вы рекомендуете, обязательно ознакомлюсь.
- Мы рекомендуем. Кстати, как Вы относитесь к тому, что растет конкуренция со стороны интернет-магазинов?
- О! Конкурентоспособность – это не моя епархия. Пусть коммерческий директор и отдел маркетинга этим занимаются.

К большому сожалению, очень часто функциональные менеджеры и топ-менеджеры не считают необходимым иметь компетенции не в своих функциях. В частности, финансист не хочет понимать, как происходят продажи, или как работают функции маркетинга и логистики. На наш взгляд, это лишает менеджера (топ-менеджера) стратегического взгляда на ситуацию. Ведь даже современных футболистов обучают так называемой супер-рефлексии (умению видеть всю ситуацию на поле в развитии), и это делает их эффективными игроками. С нашей точки зрения, каждый менеджер (топ-менеджер) должен иметь исключительные компетенции в своей профессиональной области и достаточно высокие в остальных бизнес-областях, тогда у него возникнет системное понимание бизнес-логики компании. Кстати говоря, именно этому системному пониманию и обучают в бизнес-школах.

Отдел закупок

Восемь человек расположились в одном большом зале, на стеклянных дверях которого сияли золотые буквы: «Отдел закупок и логистики». Похоже было, что это единственное подразделение

офиса компании, в котором люди интенсивно работают. Звонили многочисленные телефоны, сотрудники стучали по клавишам, одновременно разговаривая с помощью гарнитур. Тем не менее, когда встретивший нас начальник отдела вышел на середину зала, все сразу же подняли глаза и посмотрели на него.

— Позвольте познакомить Вас с двумя специалистами по оптимизации бизнеса. Каждому из Вас необходимо уделить десять минут времени, чтобы побеседовать с ними. Я буду вызывать вас по очереди.

Начальник отдела, Игорь, худощавый, рыжеволосый, веселый и немного суетливый, провел нас в свой кабинет, отгороженный от зала, где сидели его сотрудники, стеклянными перегородками.

— У Вас тут работа кипит.

— Да, в отличие от остального офиса, — довольно хохотнул он. — Горячая пора. Отдел маркетинга только что объявил очередные скидки.

— Если позволите, мы сразу к делу. Нам интересно, почему в компании нет ABC-анализа продаж и почему планирование продаж осуществляется не по категориям товаров.

— Понимаю Вас. И, наверное, удивлю, — сказал Игорь. — Мои сотрудники делают ABC-анализ продаж. Но, конечно, это делается, скажем так, на коленках. В экселе. А категорийный менеджмент у меня в отделе тоже есть. Ведь у меня за каждой категорией товара закреплен отдельный сотрудник. Просто за пределы отдела я эту технологию не выношу.

— Интересно. А можете показать нам какой-нибудь образец ABC-анализа?

— Мы делаем по вкладу каждого артикула в оборот и в маржу компании. Не только ABC, но и так называемый XYZ-анализ.

— Классика. А частота продажи артикулов для Вас не играет роли?

— Играет. Но в ABC-анализе мы ее не учитываем. Мы смотрим ее как бы отдельно в столбце «количество проданных артикулов за период» и в показателе оборачиваемости товарных запасов.

— Было бы неплохо объединить эти три параметра в одну формулу, — сказали мы. — Тогда сможете видеть, какие артикулы имеет смысл закупать.

— Возможно, стоило бы, — вежливо согласился Игорь. — Но у нас каждый раз идет смена сезонного ассортимента процентов на семьдесят. Поэтому ABC-анализ не может играть особой роли в планировании закупок. Мы используем его как инструмент оценки наших менеджеров. Как меру того, насколько они угадали, а насколько ошиблись.

— Можно расшифровать, что Вы имеете в виду? — заинтересовались мы.

— Очень просто. По правилу Парето 20% продаваемых артикулов обеспечивают 80% оборота и 80% суммарной маржи. Получается соотношение 20/80 или 1/4. У разных менеджеров разные соотношения: у кого-то 30% заказанного им товара обеспечивают 70% оборота, у кого-то 10% обеспечивают 90% оборота. Я делю эти числа друг на друга, и получаю, что точность заказа одного менеджера 3/7, а другого 1/9. И, в данном случае, чем меньше, тем лучше, Вы же понимаете. Так получается рейтинг менеджеров по точности закупок.

- Мы впервые сталкиваемся с таким способом использования ABC-анализа. Честно.
- Ну а как нам еще его использовать? При семидесяти, а в некоторых категориях до девяноста процентах обновления ассортимента?!
- Это, наверное, длинный разговор. Но суть вот в чем. Когда Вы используете ABC-анализ продаж, Вы получаете рейтинг наиболее выгодных для компании артикулов. Эти артикулы, каждый из них, обладают набором свойств: цвет, стиль, размер, цена, материал, фирма-изготовитель, функционал и так далее. Каждый артикул можно рассматривать как сочетание этих свойств. Если артикулы, которые Вы будете закупать на следующий сезон, выбирать на основе сочетания свойств, которые удачно продавались в аналогичном сезоне прошлого года, Вы получите рациональное основание для выбора артикулов, которые будете закупать.
- Гениально! – сказал Игорь после небольшой паузы.
- Вы не шутите? – поинтересовались мы. – Это же азы ABC-анализа.
- Честно говоря, я никогда специально не изучал ABC-анализ. Все, что я о нем знаю, почерпнуто из двух семинаров, на которых я побывал.
- Но это еще не все, Игорь. Если сделать ABC-анализ по каждому Вашему магазину и по оптовым покупателям, Вы получите множество артикулов товара, которые имеет смысл продавать именно там. На основе ABC-анализа можно строить ассортиментную матрицу магазинов и прайс для оптовиков.
- Но для этого нужно программное обеспечение, которое все это будет делать. В экселе такое вряд ли можно сотворить... Много, очень много будет ручной работы...
- Да, разумеется.
- А у меня нет программного обеспечения. И я сомневаюсь, что смогу убедить мое руководство в его необходимости.
- Если Вы считаете это необходимым для вашего отдела, то убеждать Владельца будем вместе. А сейчас давайте пообщаемся с Вашими подчиненными.

Мы провели в отделе закупок весь оставшийся день. И вышли оттуда с ощущением, что вдохнули свежего воздуха. Подчиненные Игоря живо реагировали на наши вопросы. И буквально засыпали нас предложениями по улучшению бизнес-процессов в компании.

Первое, о чем говорили все сотрудники Игоря – слишком долго принимаются решения. Любые решения. Касающиеся выделения денег на закупку, утверждения закупаемого ассортимента, согласования цен, согласования маршрута доставки и состава логистических расходов. Иногда решение принимается настолько с большим опозданием, что ситуация полностью меняется, и приходится начинать процедуру заново.

Когда решения в компании принимаются слишком долго, это означает, что в компании практически нет системы управления. Все решения принимает один человек. Для бизнеса это означает полное отсутствие гибкости и оперативности.

Второе, на что обращали наше внимание сотрудники отдела закупок и логистики, — это постоянные задержки платежей со стороны финансового директора.

Один из сотрудников отдела, Алексей, молодой парень, одетый в строгий и щеголеватый костюм, говорил с легкой усмешкой:

— Каждый раз, когда мы просим ускорить платеж, Ольга Вячеславовна говорит, что придется подождать, и что объяснять это нашим поставщикам — наша работа. Когда же мы просим утвердить составленный нами график платежей, финансовый директор попросту не утверждает его, говоря нам, что не может подписывать такие документы без визы Владельца. Владелец же направляет нас к финансовому директору. А у нас прямо сейчас срываются очень выгодные закупки, которые потенциально могут принести компании хорошую прибыль.

— Да, эта ситуация повторяется, сколько я себя помню, — вставил Игорь. — Так уж получилось, что мы с Ольгой Вячеславовной одновременно пришли в компанию. Она на должность финансового директора, а я — простым менеджером в отдел закупок и логистики. И вот уже восемь лет эта ситуация с задержкой платежей существует. Это тормозит оборот денег. В прошлом году я посчитал, какую сумму за сезон компания не зарабатывает из-за этого. Это около 26% чистой прибыли за сезон.

— Весьма значительно, — согласились мы.

Третья проблема, на которую обратили наше внимание сотрудники Игоря — это тот факт, что на переговоры с зарубежными поставщиками товара ездят заместители генерального директора (напомним, что в этой торговой компании должность генерального директора принадлежала Владельцу). В результате они часто покупают совсем не то, что было выбрано менеджерами отдела закупок и логистики. Часто они даже не знакомятся со списком товаров для закупок, который для них готовят менеджеры.

Мы взяли для обработки в спокойном режиме два списка: список артикулов, рекомендованных для закупки менеджерами отдела закупок и логистики, и список артикулов, который был фактически закуплен у поставщиков. Забегая вперед, скажем, что по результатам нашего анализа списки отличались более, чем на 60%. Это был весьма тревожный симптом.

Четвертая проблема, о которой нам рассказали, состояла в том, что ответственными за остатки непроданного товара, которые накапливались на складе в течение последних одиннадцати лет, делали менеджеров отдела закупок и логистики. Заместители генерального директора неоднократно заявляли, что непроданные остатки товара — это ошибка менеджеров отдела закупок и логистики. Как бы странно это ни звучало, это их утверждение являлось для заместителей генерального директора логическим обоснованием для того, чтобы не закупать тот ассортимент товаров, который подготовлен менеджерами отдела закупок и логистики.

Отдел маркетинга

Нас очень удивил отдел маркетинга. В нем был только один сотрудник, девушка по имени Марина. Она хлопала глазами, когда мы объясняли, что мы делаем в этой компании, а потом спросила:

— Вы что, аудиторы?

После чего нам стало понятно, что она ничего не поняла.

— Марина, скажите, а в чем Ваши функции в компании?

— Я должна объявлять скидки на сезонные коллекции.

— А как вы определяете размер скидок?

— А он всегда одинаковый. И дни, в которые я должна их объявить, тоже заранее указаны в графике. Я просто заказываю внешним дизайнерам наклейки на витрины магазинов и посылаю письма о том, что пора объявлять скидки.

— А что еще Вы делаете?

— Еще... Ну если вдруг на какой-то витрине в магазине наклейка облезет, я нахожу людей, которые все исправят.

Так мы и ушли из отдела маркетинга.

Маркетинг – это основа торгового бизнеса. Продажи – это не более, чем инструмент для достижения маркетинговых целей. Непонимание этого делает невозможным создание и удержание любого конкурентного преимущества, даже ценового. В современных компаниях очень часто реальная функция маркетинга расплывлена по другим отделам компании, а отдел маркетинга выглядит как пятое колесо в телеге. Эта странность может быть устранена, если отдел маркетинга становится активным участником основных бизнес-процессов компании.

Первый заместитель генерального директора

Первый заместитель генерального директора, Андрей Андреевич, был полным человеком старше пятидесяти лет. Его улыбка из-под оправы тонких металлических очков была мудрой и чуть ироничной.

— Наслышан о Вашей работе в нашей компании, — сказал он, подавая нам руку. — Люди обсуждают заданные Вами вопросы.

— Замечательно, что Вам это известно, Вы уже приблизительно знаете, что нас интересует. Но мы бы хотели пояснить, что именно мы хотим выяснить.

— Слушаю.

— Мы хотели бы сделать бизнес Вашей компании эффективным и рациональным. Пока он не таков. Поэтому мы ищем проблемы, которые снижают его эффективность и которые показывают, где именно нарушена рациональность.

— И, конечно, Вы нашли такие проблемы.

— Да, некоторые нашли. В первую очередь, это отсутствие качественного целеполагания в компании, которое ведет к ущербному планированию, к отсутствию здоровой финансовой политики, к неэффективным продажам, рост которых отстает от роста рынка и от продаж конкурентов, к тому, что нужные бизнесу решения своевременно не принимаются, а также к разрывам и противоречиям в бизнес-процессах, к разрушению логики деятельности и к тому, что существующая система оценки работы топ-менеджеров и сотрудников существенно уменьшает эффективность компании в целом. Мы надеемся, что Вы понимаете, что мы подразумеваем под каждым пунктом нашего перечня.

— Ну вы наговорили, — Андрей Андреевич вальяжно откинулся в мягком кожаном кресле, которое при этом движении начало его плавно укачивать. — У нас действительно есть проблемы. Но Вы поймите главное: бизнес работает. Мы преодолели кризис 2008 и 2009 годов, мы имеем хорошо сыгранную команду профессионалов. Нам есть над чем работать. Но ситуация не так уж и плоха.

— Не можем с Вами согласиться. Уже сегодня для закупок ассортимента компания на 60% использует кредитные средства, и расходы по обслуживанию кредитов весьма весомы.

— Вы мне говорите о цифрах, которые можно интерпретировать так или иначе. А я говорю Вам о духе компании, который цифрами измерить невозможно. Мы преодолеем все трудности, потому что умеем это делать. А то, что работа организована у нас не так, как написано в учебниках, извините, такая уж у нас страна, так уж все сложилось. Если бы все было организовано как в учебнике, наверняка мы бы уже работали в других компаниях.

— Простите, но разговоры о духе мало приблизят нас к пониманию проблематики, — сказали мы. — Поэтому, если можно, давайте ближе к проблемным зонам. Как Вы их видите и что намерены предпринять для решения проблем.

— Вопрос как на экзамене, — улыбнулся Андрей Андреевич.

— Это, случайно, не Ваша идея направлять всех сотрудников на тренинги?

— Моя, — кивнул Андрей Андреевич. — В компании сразу стало спокойно и хорошо.

— И никто не задает неудобные вопросы, - съязвил я.

— Ну это Вы зря. Я всегда открыт для диалога. Любой может ко мне зайти и изложить то, что хочет сказать.

— Так что же о проблемах? Вы сами говорили, что компании есть над чем работать.

— Я вижу проблемы. Поэтому предлагаю о них не говорить, а перейти сразу к обсуждению решений.

— Мы были бы Вам очень признательны, Андрей Андреевич, если бы Вы хотя бы обозначили, о какой именно проблеме Вы будете говорить...

— Ну хорошо. Проблема номер один. В команде топ-менеджеров отсутствует взаимопонимание. Вы это уже прекрасно видите на примере коммерческого директора и финансового директора. Не могут они сработаться. Причем, Ольга Вячеславовна уже трех коммерческих директоров пережила.

— И со всеми были нелады?

— Именно. Я уже думаю, может это всегда так?

— Нет, не всегда, — заверили мы.

— Ну тогда с этим необходимо разобраться. Потому что я вижу, что из этого корня растут очень многие проблемы компании. Например, не решаются вопросы с некоторыми нашими оптовыми покупателями, не возникает долговременного сотрудничества с поставщиками товаров, в результате мы часто меняем поставщиков, а каждый раз начинать заново — это дополнительные затраты, ну Вы это понимаете. Коммерческому директору подчинен отдел закупок и логистики, у него вся розница, все склады, отдел маркетинга, а финансовый директор просто управляет финансами, и, как я думаю, должен обслуживать потребности нашей коммерческой службы. И, видимо, Ольгу Вячеславовну не устраивает сервисная позиция. Она хочет, чтобы коммерческий директор подчинялся ей.

— А Вы какую часть бизнеса курируете по своим обязанностям? — поинтересовались мы.

— На мне лежит общее руководство. Я решаю все вопросы в отсутствие Владельца.

— И он передал Вам все необходимые полномочия? Вы не должны потом согласовывать с ним принятые Вами решения?

— Должен, как же без этого? Но моя задача все обдумать и предложить Владельцу подходящий вариант решения.

— Что происходит, если и Владелец и Вы отсутствуете на своих рабочих местах, недоступны по телефонам, а при этом необходимо принять какое-то решение?

— Такого ни разу не было. Я всегда доступен по телефону. И Владелец тоже. Всегда.

— Как Вы видите решение проблемы ликвидации гигантских остатков на складе компании?

— Я не уверен, что это настоящая проблема, — сказал Андрей Андреевич.

Мы назвали ему сумму стоимости остатков.

— Да, сумма внушительная. Но ведь мы ее уже никогда не получим.

— Получите половину суммы, сможете арендовать склад в пять раз меньшего размера, за счет сокращения расходов на содержание склада быстро вернете себе потерянные деньги. Это всего лишь требует решения. Но решение не принимается уже одиннадцать лет.

— Все не так просто, — вздохнул Андрей Андреевич.

Он надолго замолчал. Улыбка окончательно сползла с его лица, и теперь это был просто стареющий дяденька, который в СССР возглавлял бы идеологический отдел райкома коммунистической партии, и каждый день нес бы пургу про развитой социализм и идеи марксизма-ленинизма. Но времена поменялись. Теперь он первый заместитель генерального директора торговой компании. Человек, который никогда не задумывался о том, что он делает на своем рабочем месте, о том, в чем смысл его работы, и какую пользу он приносит компании.

— Вы что-то хотели сказать?

— Да, просто обдумываю, как бы Вам это изложить. Все не так просто. Наш Владелец – очень ранимый человек. И ему нельзя говорить плохие вещи. Потому что он начинает болеть. Вплоть до эпилептических припадков и жестоких головных болей.

— Да что Вы говорите! — мы были искренне удивлены.

— В самом деле, Вам нужно поберечь его. Он очень расстроится, если Вы найдете много недостатков в нашей работе. И это может очень пагубно сказаться на его здоровье. Понимаете? Очень пагубно.

— Мы будем это иметь в виду. Значит, Ваша главная работа состоит в том, чтобы уберечь Владельца, по совместительству являющегося генеральным директором, от негативной информации?

— Тут Вы очень точно сформулировали. Именно так я бы и описал свою работу.

Ситуация, в которой Владелец, он же Генеральный директор, оберегается от негативной информации («Все хорошо, прекрасная маркиза!»), может быть названа «управлением в вакууме». Не получая своевременно корректную релевантную информацию, нет никакой возможности принимать правильные управленческие решения. Видимость благополучия, создаваемая «заботливыми» подчиненными, однозначно ведет к краху бизнеса. Вот тогда, после банкротства, огорчение Владельца будет по-настоящему длительным и глубоким.

Второй заместитель генерального директора

Николай Павлович был жгучим тридцатилетним брюнетом, в блеске его глаз читались недюжинный интеллект и прекрасное чувство юмора.

— Здравствуйте, — сказал он, вставая с кресла. — Наконец-то и до меня добрались.

Кабинет у него был огромный, даже больше, чем у Владельца.

— Приятно познакомиться, Николай Павлович.

— Присаживайтесь. Чаю?

Мы согласились. Секретарь Николая Павловича – красивая девушка в строгом деловом костюме, с крупными бриллиантовыми серьгами в ушах и бриллиантовым кулоном, который ослеплял глаза блеском, когда она наклонялась, чтобы налить в чашки чай, поставила на стол пирожные, орехи, сухофрукты и конфеты, после чего с очаровательной улыбкой бесшумно прикрыла за собой дверь.

— Наверное, Вы уже знаете, Николай Павлович, что нас интересуют в первую очередь проблемы и сложности, которые существуют в бизнесе. Но более всего нас интересует, конечно же, как Вы видите решение существующих проблем.

Чай был вкусный. Мы неспешно попивали горячий ароматный напиток и слушали Николая Павловича.

— На самом деле, я не вижу никаких особых проблем. То, что Вам рассказали об остатках на складах, я думаю, это вообще не проблема для обсуждения. Я организую общение коммерческого и финансового директора, чтобы они устроили распродажу, и чтобы ввели дополнительный KPI, касающийся остатков на складах. Собственно, это и есть решение.

— Мы согласны, что эта проблема решается наиболее просто. С нашей точки зрения главная проблема состоит в том, что компания не имеет целостной картины своей деятельности в режиме онлайн. Мы говорим о разной периодичности поступления информации: раз в полгода Вы получаете точную информацию о состоянии склада, раз в месяц – информацию о финансовых результатах, при этом вообще отсутствует информация, на основе которой можно судить о физическом движении товара в компании, нет софта, на котором можно было бы осуществлять ABC-анализ. Категорийный менеджмент существует в весьма урезанном и неэффективном виде, ассортиментные матрицы для магазинов не составлены. Слишком высока доля кредитов в оборотном капитале. В компании серьезные проблемы с закупочной политикой, с темпом принятия правильных решений. Все эти проблемы говорят о том, что в компании фактически отсутствует рационально и эффективно построенная система управления.

— Вы во многом правы, — согласился Николай Павлович. — Однако, одним щелчком пальцев все эти нововведения внедрены не будут. Вы можете сколько угодно говорить о необходимости этих нововведений, но от того, что Вы говорите об этом, ничего не изменится.

— Это правда. Кроме слов, необходимы решения. Ваши решения в первую очередь.

— Я же не всемогущ, — улыбнулся Николай Павлович. — Да, я согласен, что все это необходимо делать. Но, во-первых, кто это сделает? У меня масса текущих дел, и тратить время на внедрение новой системы управления я не могу. Владелец вряд ли захочет входить в детали, а без этого никакое внедрение невозможно.

— Это наша задача, Николай Павлович. Вам просто нужно принять решение о том, что все эти нововведения необходимы и не препятствовать нам их внедрять.

— Хм. Вы действительно надеетесь внедрить новую систему управления, не имея ни должности, ни власти в нашей компании?

— Иногда должность и власть только мешают строить процессы развития. Вы же сами это понимаете.

— Ирония? Ну что ж. Я думаю, у вас ничего не выйдет. Но я не стану препятствовать. Посмотрим, на чем именно вы срежетесь.

— Мы так понимаем, что Вас текущее положение дел полностью устраивает?

— Мы работаем. Это главное.

— По самым оптимистичным оценкам, если сейчас ничего не предпринять, то через год Вы начнете терять обороты, а через три года о Вашей компании забудут.

— Точно то же самое говорили наши бывшие партнеры в 2008 году. Но мы до сих пор на плаву.

- То, о чем мы говорим – это следствие расчетов, а не просто мнение.
- Покажете Ваши расчеты?
- Конечно. Как только их оформим должным образом. О прогнозах мы еще поговорим. Сейчас о проблемах. Скажите, Вы можете отследить, когда именно фактически отгружен товар со склада Вашим оптовым покупателям?
- А почему возник такой вопрос? – Николай Павлович посмотрел на нас чуть удивленно.
- Оптовики закупают больше товаров, чем Вы продаете через собственную розницу. Это серьезный объем денежных средств. Существуют сезонные скидки. Учитывая тот факт, что ревизия на складе осуществляется один раз в полгода, в течение этого периода можно отгружать оптовикам партии товара, когда скидки фактически нет, а по документам проводить отгрузку после объявления скидки. Довольно существенная разница, которая при этом возникает, может осесть в карманах сотрудников компании-оптовика и Вашей компании. Разные периоды учета почти всегда создают серьезные прорехи в системе финансовой безопасности.
- Ах, вот вы о чем. В детективов решили поиграть.
- Просто скажите, исключена такая возможность или нет. И если да, исключена, то мы бы хотели понять, как Вы можете это отследить.
- Накладные на складе выписываются в момент отгрузки. И сохраняются. Когда товар приходит к оптовику, там оформляется приходная накладная. И отправляется нам. Обе накладные затем сверяют ревизоры-аудиторы.
- Это не совсем так. По команде из офиса на складе регулярно происходит изменение дат отгрузочных накладных. Ревизоры пользуются уже отредактированными накладными.
- Я должен это проверить, — озабоченно нахмурил брови Николай Павлович.
- Проверьте.
- Какие еще проблемы Вы обнаружили? – спросил Николай Павлович.
- Озабоченность, появившаяся на лице Николая Павловича, не исчезала.
- Закупочная политика также требует корректировки. Сейчас никакого рационального обоснования закупки ассортимента нет.
- Отдел закупок и логистики составляет списки, и, поверьте, они делают весьма тщательный анализ.
- Мы сравнили списки **артикулов**, которые они рекомендовали закупить, и перечень фактически закупленных **артикулов**. Отличие более, чем на 60%.
- Интересно, — Николай Павлович нахмурился.
- Многие поставщики отказываются работать с Вашей компанией из-за несвоевременности платежей, которые допускает финансовый директор.
- Да, есть такая проблема, — согласился собеседник.

— Мы можем продолжать перечислять проблемы довольно долго. Однако, хотелось бы понять, как Вы видите решение.

Николай Павлович поерзал в кресле. Ему явно хотелось прервать этот разговор. Но мы держали паузу. И он должен был что-то ответить.

— Я бы хотел, чтобы решение было командным, а не единоличным, — сказал он после минуты молчания. — Я читал контракт с Вами, подписанный Владельцем. Да, вот он, у меня на столе. Там предусмотрена, как Вы ее называете, «выездная управленческая сессия по технологии живого моделирования коллективной деятельности».

— Да, мы надеемся, что Вы примете в ней активное участие.

— Можете не сомневаться, — заверил нас Николай Павлович. — Только хотел Вас просить быть не такими категоричными, когда вы беседуете с Владельцем. Он чувствителен, и очень плохо воспринимает негативную информацию.

Мы пообещали учесть его просьбу.

Есть такой инструмент управления как собирание информации «через уровень». Т.е. помимо обычного потока информации от непосредственных подчиненных, организовывается еще возможность просмотра и анализа данных с более нижних уровней управленческой иерархии. Тех самых данных, на основе которых составляют отчеты Ваши непосредственные подчиненные. Для Владельца (Генерального директора) общение «через уровень» позволяет получить более широкую и четкую обратную связь, с меньшим количеством дополнительных интерпретаций. В частности, предложенная нами выездная управленческая сессия по технологии живого моделирования как раз и предоставляет возможность первым лицам получить такую расширенную обратную связь с более нижних уровней системы.

Директора магазинов

Директоров шести магазинов мы пригласили в конференц-зал офиса, чтобы провести с ними групповое диагностическое интервью.

Директора почти все были относительно молоды, все в возрасте до сорока лет. Женщина была только одна, остальные – мужчины.

Магазинов у компании было намного больше. Но мы решили сэкономить средства заказчика и не приглашать к нам для знакомства всех директоров. Чтобы понять проблематику компании, нам достаточно было побеседовать с директорами наиболее близко расположенных к офису магазинов.

— Уважаемые директора, позвольте начать наше собрание. Мы специалисты по оптимизации и повышению эффективности бизнеса. Наша работа – это поиск проблем и зон неэффективности в компании, а затем внедрение системы управления, которая исключает возникновение проблем.

Вас мы пригласили, чтобы понять Вашу точку зрения. Что в компании происходит сегодня не так, что мешает Вам работать лучше, нужно ли изменить систему планирования продаж, нужно ли Вам какое-либо специальное информационное обеспечение? Прошу Вас говорить открыто, и помнить, что Вы не на тренинге, где Вас учили позитивному мышлению, поэтому говорить нужно в первую очередь о существующих недостатках и проблемах. И о том, как Вы видите их решение.

— А почему собрали только нас? – подал голос высокий худой брюнет.

— Собрали тех, кто территориально ближе к офису. Мы просто хотим понять, где сбоит система бизнес-процессов на уровне офис-магазин, склад-магазин.

— Если честно, то везде сбоит, — сказала женщина. — У меня ходовые артикулы разобрали, я не могу достучаться уже две недели, чтобы мне довели недостающие. А на складе они есть.

— У меня то же самое. Товар вовремя не обновляется, — сказал лысеющий мужчина в рваных джинсах и эстетично продранной футболке.

— А есть такое понятие как ассортиментная матрица магазина, схема выкладки товара на полках и вешалках?

— Читали-читали об этом, — сказал высокий худой брюнет. — Да только не для нас все эти буржуазные заморочки.

— А где это вы о таком читали? – спросила женщина.

— Помните, Людмила Дмитриевна, нас Игорь на семинар приглашал по категорийному менеджменту? Вы тогда не поехали, а я поехал. Там и узнал.

— Как по-Вашему, сколько доходов теряет Ваш магазин из-за недостатка ассортимента? – спросили мы.

Присутствующие назвали разные числа, но все в диапазоне от 30% до 60%. Мы посчитали среднюю оценку. Она получилась около 40%. Если действительно так можно было оценить резерв роста выторгов в рознице, это давало надежду на весьма мощный эффект от нашей работы.

В ходе дальнейшего общения мы узнали немало нового. Например, о том, что заработная плата продавцов никак не привязана к выторгу магазина, о том, что любые обращения директоров магазина в офис (чего бы они ни касались) остаются без ответа или какого-либо другого отклика. Мы уточнили, что директора имеют в виду под «каким-либо другим откликом», и выяснилось, что они бы приняли в качестве ответа на свои обращения любое действие или решение, на логику которого повлияло их обращение. Но они уже много лет живут в режиме, когда коммуникация идет «сверху вниз», а «снизу вверх» никакие сигналы не доходят.

— Бывают ли у вас в магазинах заместители генерального директора, коммерческий директор, финансовый директор?

— Бывает только коммерческий директор. И то потому, что он новый. Старый коммерческий директор вообще к нам не приезжал, — ответили директора.

— А как обстоят дела со снабжением магазинов в других городах? – спросили мы.

— Еще хуже.

— Намного хуже.

— Там вообще катастрофа.

— Они еще и рейтинги магазинов делают по выторгам, — сказала Людмила Дмитриевна. — И на этой основе премии раздают директорам. Как будто бы выторг зависит от директора. Как директор торговать будет, если у него товара нет?!

— Была история, — сказал худой брюнет, — несколько лет назад один из директоров очень удаленного магазина решил торговать своим товаром. Нашел себе поставщиков, начал торговать. И показал блестящие результаты. В основном, его поставщиками были интернет-магазины. Так его уволили с позором за лучший результат прироста выторгов по компании.

— Давайте-ка сделаем следующее, — предложили мы. — В наших интересах сделать бизнес этой компании как можно более эффективным. Без вашей поддержки и помощи и без решения всех озвученных вами проблем, мы эту задачу не решим. У нас намечена выездная управленческая сессия. У нас есть предложение сформировать там две группы директоров. Одну группу, например, из Вас, находящихся вблизи от офиса, вторую — из директоров наиболее удаленных магазинов. Кого Вы можете порекомендовать в эту группу? И, может быть, свою группу захотите усилить? Мы со своей стороны обещаем, что в ходе этой управленческой сессии и после нее у Вас будет реальная возможность быть услышанными и влиять на решения, которые будут приняты Владельцем по поводу дальнейшего функционирования бизнеса.

Конечно, поначалу директора отнеслись к нашему предложению с недоверием и осторожным пессимизмом. Но мы разъяснили, что общение на выездной управленческой сессии будет организовано так, что каждый будет услышан, и ни одна проблема не будет проигнорирована.

После этого мы смогли убедить наших собеседников порекомендовать коллег для участия в выездной управленческой сессии.

Директора магазинов сформулировали извечную управленческую дилемму: что лучше - децентрализация управления или централизация управления? И один и второй подход имеют свои преимущества и недостатки. Очевидно, что истина где-то посередине. Но в каждой ситуации истина имеет разные координаты на этой прямой. Важно определить, для решения каких вопросов лучше использовать централизацию, а для каких - децентрализацию. Для большинства управленцев быстро перестраиваться при принятии решений – задача достаточно сложная. Но те, кто понимают суть процесса управления, начинают умело использовать сочетание децентрализации и централизации для вовлечения сотрудников всех уровней в деятельность по развитию компании, для создания мотивационного поля, которое лучше материальных стимулов подталкивает каждого искать способы повышения личной эффективности.

IT-отдел

Мы заглянули в IT-отдел в конце рабочего дня. И были приятно удивлены, когда Евгений, главный IT-шник, худой молодой человек в очках и со взъерошенной шевелюрой, встретил нас фразой:

— Здравствуйте, а я вас давно жду.

— Зачем же? – спросили мы.

— Есть веская причина. Вы сказали в разговоре с Ольгой Вячеславовной, что надо переходить на восьмую версию «1С».

— Значит, мы единомышленники.

— Даже больше, — заверил нас Евгений. — Я вам хочу кое-что показать, что никак не удается внедрить.

— Покажите.

— Это ABC-анализ плюс анализ частоты продажи артикулов. То, что Вы рассказывали Игорю. Я давно над ним работаю. Он полностью интегрирован с базой данных компании. Я могу прямо сейчас делать ABC-анализ по каждому магазину, по каждой категории.

— Прекрасно, Евгений. Мы как раз думали, где бы найти айтишника, знающего «1С», и поставить перед ним эту задачу. Так, получается, Вы полностью готовы к переходу на восьмерку?

— Полностью готов. И мои ребята готовы. Единственный тормоз – финансовый директор.

— Расскажите-ка нам подробнее об алгоритмах и формулах, которые Вы заложили в расчет ABC-анализа, — попросили мы.

Мы проговорили с Евгением два часа. Посмотрели реализованные им алгоритмы, придуманные им формы вывода информации, дали несколько мелких рекомендаций, которые Евгений обещал учесть буквально завтра. Евгений не сделал ассортиментные матрицы магазинов. Но не потому, что не знал о них. Знал, просто был в затруднении, как именно классифицировать товары разных категорий. Мы подсказали ему несколько идей, и он тут же отправил записку одному из своих айтишников с соответствующим заданием. В целом, сделанный Евгением информационный продукт был полностью готов для внутрикорпоративного применения. Легкие доработки могли быть сделаны прямо по ходу внедрения. И это был совершенно неожиданный и очень приятный сюрприз.

Проектирование выездной управленческой сессии и парочка секретов по управлению групповой коммуникацией

Два дня мы плотно работали с директором по IT Евгением. В ходе этой работы мы смогли сделать весьма интересный анализ продаж по магазинам и оптовикам, который показывал, насколько неравномерно происходит снабжение магазинов и оптовых покупателей. Магазины снабжались тем хуже, чем дальше они были расположены от центрального склада. Эта закономерность прослеживалась весьма четко. Некоторые оптовики закупали именно те товары, которые продавались быстрее всего, а некоторые – почти только те товары, которые, по нашей статистике продаж, в значительной степени уходили в остатки. Когда мы проанализировали список

оптовиков, полученный от Анны (по которым менялись накладные), мы увидели, что наилучший ассортимент достается оптовикам именно из этого списка. Значит, у компании явно были любимчики среди оптовиков. Когда мы показали это Евгению, он сказал, что Николай Павлович лично курирует все сделки с оптовиками из списка Анны. Евгений знает об этом, поскольку регулярно делает выборку движения товаров по этим оптовикам для Николая Павловича. Мы посмотрели эту выборку. В анализе были перечислены артикулы и их стоимость в нескольких столбцах: начальная, с первой скидкой, со второй скидкой, с окончательной скидкой. Идеальный документ для того, чтобы рассчитать размер своего личного дохода. Все указывало на то, что именно Николай Павлович построил себе схему нелегального заработка, свой бизнес, паразитирующий на бизнесе Владельца.

— Этим оптовикам отпускаются лучшие товары, которые не попадают в наши собственные магазины, — сказал Евгений, накладывая у себя в компьютере какие-то фильтры на списки товаров. — Не то, чтобы в наши магазины они вообще не попадают. Но если бы они все попадали к нам, у нас бы прибыль была минимум на 8% выше, чем сейчас.

Мы проверили расчеты Евгения и структуру наложенных им фильтров. Оказалось, что он не все учел. Компания теряла около 10% чистой прибыли, отдавая лучший ассортимент оптовикам-любимчикам.

У нас ушло три дня на составление подробной финансовой модели бизнеса. В ходе этой работы мы неоднократно запрашивали данные у коммерческого и финансового директора, у начальника отдела закупок и логистики, у начальника склада. В конечном итоге, модель начала работать. И теперь можно было оценить реальную финансовую эффективность бизнеса компании. Признаемся честно, она была невысока. Теперь можно было наглядно показать Владельцу, сколько он теряет, отказываясь от внедрения современных технологий управления бизнесом, насколько увеличатся рентабельность и прибыль, если освободить бизнес от долговой нагрузки, от лишних активов, от замороженного в остатках товара оборотного капитала и отладить регулярное снабжение магазинов товаром по ассортиментным матрицам. Прирост финансовых показателей в модели удивил даже нас. Поэтому мы еще полдня проверяли, не закралась ли в наши расчеты ошибка. Но нет. Ошибки не было. Прибыль Владельца в результате внедрения рекомендуемых нами технологий могла возрасти минимум на 47%, максимум на 110%.

Опираясь на нашу финансовую модель, мы начали проектировать выездную управленческую сессию. Задача сессии была в следующем. Необходимо было, чтобы наиболее острые противоречия и конфликты начали обсуждаться управленцами, но не привели к фактическому развалу компании. В данном случае, при таком уровне неэффективности бизнеса, сделать это было непросто.

Первая линия конфликтного противостояния проходила «снизу вверх»: между директорами магазинов и офисом. Директора магазинов искренне не понимали, почему им не создают условия для полноценной работы, а офис отмахивался от их претензий и обращений, занимая оборонительную позицию, и грузил их различными запросами и распоряжениями, которые с точки зрения директоров магазинов были лишены смысла.

Вторая линия конфликта существовала внутри офиса: между консерваторами, не желающими изменений, к которым относились Андрей Андреевич, Николай Павлович и Ольга Вячеславовна, и управленцами, которые приветствовали изменения в системе управления: к ним мы отнесли

директора по IT Евгения, начальника отдела закупок и логистики Игоря и, с некоторой натяжкой, коммерческого директора Александра Павловича.

Третья линия конфликта проходила между заместителями генерального директора и генеральным директором (Владельцем). По сути, Николай Павлович и Андрей Андреевич в последние годы взяли Владельца в информационную блокаду, сообщая ему только то, что он хотел слышать и стараясь не доносить до его ушей неприятные новости и сведения, которые могли бы его огорчить. Мы все еще не исключили заместителей генерального директора из числа подозреваемых в махинациях со скидками для оптовых клиентов, поэтому рассчитывали, что этот конфликт между Владельцем, который теперь уже хотел знать все, что необходимо, и его заместителями обострится в ходе выездной управленческой сессии, и там же сможет разрешиться.

После рассмотрения различных вариантов мы приняли решение сформировать из числа участников выездной управленческой сессии три группы. Две группы были сформированы из директоров магазинов: в одной группе мы собрали директоров, магазины которых были максимально удалены от офиса географически, в другой – директоров, магазины которых были максимально близки к офису. В третьей группе оказался весь топ-менеджмент офиса и начальник склада Анна. Мы рассчитывали на то, что две группы директоров магазинов своими постоянными атаками создадут для группы топ-менеджеров постоянный проблемный фон, который будет стимулировать их проектировать эффективные изменения в системе управления компанией.

Наша задача была не просто рассказать сотрудникам компании о возможных решениях, наша задача была построить ситуацию, в которой они в ходе коммуникации между собой начинают генерировать нужные компании решения, попутно обсуждая, насколько они приемлемы для всех ключевых персон.

Когда в ходе выездной управленческой сессии начинается коллективное обсуждение возможных решений, мы говорим, что коммуникация начала моделировать коллективную деятельность. Если какие-то темы или подходы вызывают конфликты в обсуждении, нет сомнений в том, что по поводу этих тем возникнут противоречия и конфликты в процессе коллективной работы. С этими конфликтами на выездной сессии нам предстоит работать особенно внимательно: ведь конфликт – это возможность развития, это сигнал, который подает компания управленцу о том, что необходима точная настройка системы именно на этом участке деятельности.

Точная настройка системы коллективной деятельности и системы управления компании, которая производится в процессе коллективного обсуждения существующих проблем, называется живым моделированием коллективной деятельности.

Для проведения выездной управленческой сессии мы пригласили еще трех своих коллег. Их задача была – модерировать работу групп. Модерировать с целью ускорения содержательного движения группы.

Несколько секретов модерирования коммуникации в группе. Модератор, чтобы сделать общение внутри группы осмысленным и результативным, должен понимать, что группа в режиме деловой коммуникации всегда проходит одни и те же стадии:

- Группа анализирует ситуацию, пытается понять причины и следствия, спрогнозировать значимые события и процессы. В этом режиме группа может находиться неограниченно долго, если не упаковать их представления в некоторую схему, рисунок или таблицу и не задать после этого вопрос: «Какова ваша (наша) цель в этой ситуации? Чего мы хотим получить от рынка, от компании, от других участников выездной управленческой сессии?» Если группа «взяла» этот вопрос модератора, то есть приняла его как логичный и необходимый, происходит переход к следующему этапу.
- Группа занимается целеполаганием в данной ситуации. Целеполагание интересно тем, что в нем проявляются главные мотивы, интересы и опасения членов группы, происходит постоянное и весьма напряженное общение, в ходе которого взвешиваются различные варианты целей и происходит самоопределение каждого члена группы по целям: на что я могу рассчитывать, чего я могу хотеть в данной ситуации, что я могу заявить и что я должен сделать, чтобы в перспективе добиться своей цели. Когда цели субъектов, составляющих группу, синтезируются в групповую цель (а она на каждой стадии управленческой сессии меняется), модератор переводит группу на следующий этап.
- Коллективное проектирование действия. Группа в ходе выездной управленческой сессии может действовать, оказывая влияние на другие группы. Это действие осуществляется в двух формах: в виде доклада на пленарном заседании или в ходе визита в другую группу. На пленарном заседании участников выездной управленческой сессии каждая группа может сделать доклад, адресованный другим группам или персонам. Доклад, имеющий определенную цель. Он делается не просто так, а с целью оказать влияние. Оказано ли влияние, или нет, можно увидеть по реакции адресата. Если адресат не реагирует, это означает, что группа в чем-то просчиталась. Если адресат реагирует, неважно, позитивно или негативно, задача группы – читать его реакцию и видеть за ней позицию, интересы и намерения адресата. Спроектировать такое действие группы в коммуникации, управляемой модератором, вполне возможно. Но если бы группа двигалась без модератора, понимающего смысл происходящего в каждый момент времени, она вряд ли справилась бы с этой задачей. В первую очередь, потому, что не догадывалась бы о существовании этой задачи. Когда действие подготовлено, группа направляется либо на пленарное заседание, либо в другую группу, чтобы осуществить осмысленную и управляемую коммуникацию.
- Групповое действие. Поначалу группы действуют как коллективные субъекты крайне неумело и неэффективно, постоянно теряя смысл действия, увлекаясь частностями, уходя в сторону и т.д. Задача ведущего пленарное заседание – нормировать группу по смыслу совершаемого ими действия, не позволяя группе уйти в сторону, отвлечься или забыть о цели действия. Когда действие закончено, вновь возникает повод для анализа сложившейся ситуации.

Очень важно понять, что модераторы ничего не делают вместо группы. Они просто не позволяют группе остановиться, зависнуть, уйти в сторону от магистрального процесса, который описан выше. Их задача – максимально проявить то, на что данная группа способна. В такой логике работают модераторы групп.

Ведущие пленарных заседаний (эту роль мы взяли себе) работают в несколько иной парадигме. Для них важен общий модельный смысл происходящего. Иными словами, они направляют коллективную коммуникацию в ходе пленарных заседаний таким образом, чтобы в коммуникации участников сессии максимально проявились содержание, смысл и противоречия

их коллективной деятельности. В ходе обнаружения модельных смыслов и их фиксации в схемах, рисунках, таблицах и графиках прямо в ходе пленарного заседания, возрастает уровень осознанности коммуникации участников. И появляется шанс на то, что их совместная деятельность после всестороннего обсуждения в процессе живого моделирования также станет осознанной и эффективной. Задача ведущих пленарное заседание – вывести в сферу обсуждения все, что замалчивается, скрывается или обличает недостатки в работе компании, и одновременно указать участникам возможные пути выхода из трудностей и тупиковых ситуаций.

Проектируя выездную управленческую сессию, мы рассчитывали на то, что процесс живого моделирования будет динамичным, поскольку все приглашенные для участия сотрудники компании имели высокий интеллект, и в ходе диагностики неоднократно демонстрировали нам живость ума.

Выездная управленческая сессия по технологии живого моделирования

Для проведения выездной управленческой сессии мы на три дня уехали из города. Владелец оплатил базу отдыха, на которой были подготовлены места для работы трех групп и зал для пленарных заседаний. Мы оказались на базе рано утром, и уже в девять утра смогли начать работать.

День первый

Первое пленарное заседание (установочный пленум) начался с нашего проблематизирующего доклада.

Пленум №1

Проблематизирующий доклад

— Уважаемые сотрудники компании. Мы в течение последних недель довольно плотно работали с Вами, чтобы разобраться в сложившейся ситуации, понять основные трудности и проблемы, и найти все необходимые решения. Мы сделали полный анализ Вашей деятельности, и скоро представим Вам краткие результаты диагностического этапа. Возможно, Вы не согласитесь с нашими выводами. И мы будем очень рады, если Вы предложите свое видение ситуации вместо нашего и начнете его отстаивать как истинное. Прежде, чем мы начнем, нам бы хотелось договориться о нескольких правилах нашего с Вами взаимодействия здесь, на выездной управленческой сессии.

Первое. Мы убедительно просим всех участников, включая всех топ-менеджеров и Владельца, на несколько дней забыть о своем статусе, должности, и общаться с участниками на равных. Попытка приказывать или принуждать к чему-то другого участника игры будет нами жестко пресекаться, беспощадно критиковаться и иногда высмеиваться, и вам будет от этого только неудобно. В ближайшие дни мы будем говорить о том, как организовать работу компании, и мнение каждого участника по любому вопросу является ценным, нельзя допустить, чтобы оно не было услышано всеми.

Второе. Говорите по существу. Не отвлекайтесь на примеры и аналогии. Говорите смысл того, что хотите сказать. Это экономит нам массу времени.

Третье. Мы просим Вас перебивать нас и друг друга, когда Вам есть что сказать по существу вопроса. Не надо ждать, пока человек договорит.

— Может быть, Вы уже скажете суть того, к чему пришли в ходе своей диагностики? – перебил нас Николай Павлович.

— Вы прекрасно поняли, Николай Павлович. Перебивать можно и нужно. Самый главный вывод, который мы сделали – бизнес Вашей компании очень неэффективен. По нашим оценкам, прибыль можно увеличить минимум на 47%, максимум на 110%. Это по результатам финансового моделирования. Наверняка у Ольги Вячеславовны уже есть вопросы и комментарии по сделанной нами модели. И у Вас будет возможность их озвучить, Ольга Вячеславовна. Но пока эта оценка возможного увеличения прибыли существует только на экране компьютера. Мы считаем, что в сегодняшнем своем состоянии ваша компания не может сделать эти числа реальностью. Потому что Вы не готовы меняться. Каждого из Вас, уважаемые сотрудники компании, устраивает сегодняшнее положение дел. По тем или иным причинам, в которые мы не будем особенно вдаваться, но несколько примеров все же приведем.

Коммерческий директор, Александр Павлович, вполне удовлетворен тем, что за одиннадцать последних лет на складе компании скопились остатки товара, оцениваемые семизначной суммой. Почему? Потому что если он инициирует распродажу этих остатков, главный показатель, по которому оценивается его работа, рентабельность, рухнет. Поэтому он этого не делает. Хотя объективно компания заинтересована в освобождении от этого никому не нужного груза, ведь тогда можно будет арендовать склад меньшей площади, вернуть в оборот огромные замороженные средства. Вы этого не делаете, поскольку не заинтересованы в изменениях. Вы, Александр Павлович, профессионал, который прекрасно понимает, что это необходимо сделать. Но Вы этого не делаете.

Ольга Вячеславовна, будучи прекрасным специалистом с своей области, не хочет переходить на восьмую версию 1С, держит бухгалтерию из двенадцати человек, поскольку не видит смысла в полной автоматизации бухгалтерского учета. Почему? Потому что тогда все движение товара и все финансовые операции, а также все финансовые показатели деятельности компании станут в онлайн режиме видны всем топ-менеджерам и Владельцу. Это повлечет за собой возможность критики с их стороны. Обидной критики. Кроме того, Ольга Вячеславовна строит финансовую политику компании так, что большая часть оборотных средств – кредитные деньги. Почему? Мы изучили этот вопрос внимательно, и обнаружили, что главный критерий, по которому в компании оценивается работа финансового директора – это прирост оборота компании. А за счет чего достигается прирост оборота? Чем больше компания тратит, тем больше оборот. Отсюда необходимость в кредитах. Построенная нами финансовая модель наглядно показывает, что компания полностью может обходиться собственными средствами. Кредиты вашей компании не нужны.

Постоянные задержки платежей поставщикам приводят к замедлению оборота денег и товаров, на чем, по оценке отдела закупок и логистики, компания теряет около 26% прибыли за сезон.

Мы можем продолжать говорить о недостатках финансовой политики, о том, что служба коммерческого директора не ищет и не пытается найти решения совместно со службой финансового директора, но главное даже не в этом. Главное в том, что из-за отсутствия современных технологий управления движением товара в компании магазины, главные генераторы дохода, испытывают серьезные трудности. Догадайтесь с чем. Со своевременной поставкой нужного им товара, который имеется на складе компании. Около 40% выторга теряется в магазинах из-за отсутствия на полках нужного товара. Почему это так? Потому что доступностью

товара (наличием ассортимента на полках) никто не управляет. Потому что офис глух и нем, когда директора магазинов обращаются к топ-менеджерам с просьбой организовать поставку товара. Чем дальше от офиса и склада магазин – тем более остро стоит эта проблема. Кто в этом виноват? Весь состав топ-менеджеров офиса. Вы, уважаемые топ-менеджеры, вообразили себя начальниками директоров магазинов. Владелец из-за этой Вашей игры воображения не получает ту прибыль, которую мог бы получать. Но Вас это не волнует. И знаете почему? Потому что среди критериев, по которым оценивается Ваша деятельность, нет ни одного критерия, связанного с внимательным отношением к просьбам директоров магазинов и со скоростью реакции на эти просьбы. Вы играете в совершенно другие игры, намного более важные для Вас. Сказать в какие? Или сами догадались? Вы играете в план продаж. А что такое Ваш план продаж? Это сумма выторга с каждого магазина в месяц. Поэтому офисных сотрудников не интересует, за счет чего магазины должны выполнять этот план. Если бы план выторгов был хотя бы детализирован до категорий товаров, а категорий в Вашей компании мы насчитали двадцать шесть, они объединяются в восемь типов товаров, тогда, возможно, Вы бы обращали внимание, что магазины показывают совершенно разные выторги по категориям.

Вообще говоря, эффективное планирование предполагает прирост прибыли опережающими темпами. То есть прибыль должна расти быстрее, чем расходы, быстрее, чем обороты компании.

У Вас в компании не внедрены ABC-анализ продаж, ассортиментные матрицы магазинов, схемы выкладки товаров на полках и вешалках, анализ доступности товара. Вы все это считаете излишним. Однако, благодаря Вашему IT-директору Евгению, мы увидели, насколько различается снабжение магазинов. Оказалось, что чем дальше магазин от склада, тем хуже он снабжается. Для вас это, конечно, не открытие. Вы давно это знаете. Но почему же вы никак не пытаетесь решить эту проблему?

Среди оптовиков, которым компания продает товар, мы обнаружили большой список компаний-любимчиков, которым достаются наиболее модные, быстро продаваемые товары. Видимо, кто-то в компании лично лоббирует интересы этих оптовиков. Но вам, конечно, виднее, как строить работу с оптовиками. Даже если своим магазинам не достается хороший товар, избранные компании-любимчики, закупающие оптом, должны быть довольны.

В Вашей закупочной политике тоже творится что-то невероятное. Отдел закупок и логистики на основе анализа продаж составляет списки артикулов для закупки, затем закупать товар отправляется в командировку один из заместителей генерального директора и закупает товар, состав которого на 60% отличается от того, который рекомендован отделом закупок и логистики. Главное, что потом, когда закупленный товар не продается и оседает на складе, заместители генерального директора обвиняют в этом именно отдел закупок и логистики, и на основании этого при следующей закупке не руководствуются составленными отделом списками. В этом есть хоть какой-то смысл, уважаемые управленцы?

В Вашей компании нет маркетинга как функции. Вдумайтесь, в торговой компании нет маркетинга. Соответственно, нет и маркетологов. Потому что для Вас маркетинг – функция избыточная, ненужная.

Самое большое удивление мы испытали, когда обнаружили, что в Вашей компании уже давно разработаны все необходимые программные решения для того, чтобы начать управлять бизнесом на современном уровне. Но некоторые топ-менеджеры по какой-то причине не заинтересованы в их внедрении. Да-да, у Евгения почти все разработано. В том числе программа, которая может

отслеживать, насколько полон ассортимент каждого магазина, куда и что нужно довести, чтобы ассортиментная матрица была представлена на витринах, полках и вешалках. И мы в течение последних дней помогли Евгению, подсказав еще несколько важных решений, которые будут закодированы его программистами в ближайшее время. Но, впрочем, кого могла заинтересовать в Вашей компании инициатива директора по IT, кроме нас?

Подводя итоги, господа, мы должны сказать, что работаете Вы крайне неэффективно и нерационально. Когда мы собрали всю эту картину, нашей первой идеей было рекомендовать Владельцу полную замену топ-менеджмента компании. Но сейчас мы думаем, что если Вы возьметесь за ум, и спроектируете новую систему управления, новые бизнес-процессы и новые информационные потоки, если вы перестанете страдать по поводу несовершенства вашей компании и спроектируете ее как совершенную, то компания сможет развиваться, успешно опережая конкурентов. А если нет, мы найдем, кем вас заменить. Если сейчас ничего не делать, через год компания сократит свои обороты в 3-4 раза, а через три года о вашей компании просто все забудут.

Разделение на группы

Когда мы завершили свой доклад, установилось молчание. Было слышно, как под потолком летала муха. Мы молчали. Мы знали, что происходит в сознании наших слушателей. Они увидели реальное положение дел.

— Все-таки вы сгустили краски, — сказал Андрей Андреевич.

И все как-то с облегчением вздохнули.

— В чем же, Андрей Андреевич?

— Мы хорошая компания. Мы мыслим позитивно. И ваш негатив ни к чему хорошему не приведет.

— Как по-Вашему, Андрей Андреевич, изменения в компании нужны?

— Нужны. С этим не спорю.

— Какие именно?

Андрей Андреевич замолчал. Все-таки много лет бездельничать в кресле заместителя страшно вредно для ума и психики.

— Мы видим, что у Вас нет ответа, Андрей Андреевич. Поэтому, пожалуйста, дайте слово другим.

С заднего ряда подал реплику один из незнакомых нам директоров магазинов.

— Если уже есть компьютерная программа, которая может отслеживать, насколько полна ассортиментная матрица магазина, почему бы ее не внедрить?

— Это важный вопрос. Кому Вы его задаете?

— Топ-менеджерам.

— Они вам все равно не ответят.

По залу прокатились смешки.

— Знаете, — предложили мы. — Давайте вы не будете тратить время понапрасну. Сейчас мы разделимся на три группы. И разойдемся по разным помещениям на три часа. После этого мы соберемся снова здесь, и группы сделают доклады, в которых смогут задать все свои вопросы и представить свое видение ситуации. В общем, группы должны сделать то, что считают нужным, через три часа. С каждой группой будет работать модератор, который поможет вам подготовиться к следующему пленуму. В группу номер один вошли топ-менеджеры, в группу номер два директора ближайших к офису и складу магазинов, в группу номер три директора отдаленных магазинов.

Далее мы зачитали списки групп.

— Задача для всех групп сейчас такая: определить причины существующих в компании проблем, наметить пути их решения и показать видение того, как нужно организовать работу компании, чтобы этих проблем не возникало.

Когда все встали со своих мест, Ольга Вячеславовна подошла к Евгению.

— Евгений, что у вас там разработано?! — спросила она.

— Я готов Вам показать, — сказал Евгений, открывая ноутбук. — Вот, пожалуйста...

Вся группа топ-менеджеров собралась около Евгения, который за несколько минут показал основные формы отчетов, которые генерирует комплекс компьютерных программ.

— И это полностью интегрировано с 1С? — спросила Ольга Вячеславовна.

— С восьмой версией. Седьмая неудобна для некоторых функций.

— Какое счастье, что я об этом узнала! — иронично заметила Ольга Вячеславовна.

— Да что Вы, Ольга Вячеславовна. Я же к Вам трижды подходил с предложением разработать такую систему.

— Да помню я. Только подходить с предложением и разработать это разные вещи, Евгений.

Группы напряженно работали в течение трех часов. После чего снова собрались в большом зале на пленарное заседание.

Пленум №2

Пленум начался с установления очередности выступающих групп. Первой высказала желание выступить группа №3. Группа №1 решила выступить второй. Группа №2 третьей.

Доклад группы №3

Докладчик начал доклад. Группа подключила проектор к ноутбуку, на экране позади докладчика замелькали слайды.

— Мы хотим предложить идею софта, который решит проблемы взаимодействия офиса с магазинами на предмет своевременного пополнения ассортимента. В программе схематически изображены все стеллажи и вешалки в каждом магазине. Они пронумерованы уникальным кодом. Каждое место должно содержать товар в соответствии с текущей ассортиментной

матрицей магазина. Те товары, которые подходят к концу, начинают мигать. При нажатии кнопки «Составить список» выдается список товаров, которые необходимо доставить в магазины и рассчитывается оптимальный маршрут доставки с учетом наличия товара на региональных складах и на центральном складе. Мы уверены, что наличие такого софта существенно повысит выторги магазинов.

— Есть вопросы к докладчику? — спросили мы.

— На самом деле, это у нас есть вопрос, — продолжил докладчик. — К директорам магазинов, согласны ли они с нашей идеей, и к офису, в особенности к Евгению, возможно ли сделать такую софтину.

— Софтину сделать можно, — ответил Евгений. — Только схемы полок и вешалок для каждого магазина мне дайте. Ассортиментные матрицы нам с вами надо в рабочем порядке обсудить.

— Мы поддерживаем, — ответили директора из второй группы. — Хорошая идея.

— Мы очень рады, что вы нас поддержали, — продолжил докладчик. — Но внедрение этой идеи, как подсказал нам наш модератор, возможно только если вся система управления компанией будет перестроена. Сегодняшняя система управления будет попросту игнорировать рекомендации этой компьютерной программы, как офис игнорирует наши просьбы о пополнении ассортимента.

— Верно! — одобрительно крикнул кто-то с задних рядов.

— Уволить всех топ-менеджеров! — подал голос кто-то еще.

— О! Да у нас тут восстание намечается, — пошутил докладчик. — Мы все еще надеемся, что офис сможет предложить нам, как перестроить работу компании. Спасибо. Доклад окончен.

— Кто сможет сказать, что и зачем сделала группа номер три? — спросили мы. — Кто сможет описать смысл действия третьей группы?

— Это была провокация, — сказал Андрей Андреевич. — Пытаются нас расшевелить.

— Примем такую интерпретацию, — согласились мы. — Кто еще что увидел в действии группы?

— Предложенный софт может быть очень функциональным, если обеспечить своевременную доставку товара на региональные склады и в магазины. А с этим у нас проблема, — сказал Николай Павлович.

— Значит, без правильно организованной логистики поставок эта идея бесполезна, — подытожили мы.

— Именно так, — подтвердил Николай Павлович.

— Еще есть комментарии, суждения по докладу?

Суждений и комментариев больше не было. Мы предоставили слово группе номер один.

Доклад группы №1

К экрану проектора вышла Ольга Вячеславовна вместе с Евгением. Тот факт, что Ольга Вячеславовна, несмотря на публичную критику на установочном пленуме, нашла в себе силы занять активную позицию, свидетельствовал о том, что она боец, и хорошо держит удар.

— Мы попытались понять, — начала Ольга Вячеславовна, — почему в компании существуют проблемы, столь красочно описанные ведущими. И выделили шесть основных причин.

1. Отсутствие комплексного понимания взаимосвязи деятельности подразделений компании с ее основной целью, из-за чего нарушены межфункциональные связи и взаимодействие.
2. Неоптимальная система KPI, ведущая к росту остатков на складах и неоптимальной работе топ-менеджмента.
3. Разорвана коммуникация с директорами магазинов, и об этом говорила третья группа.
4. Несовершенство системы планирования. Беда планирования не только в том, что планируются исключительно выторги. Беда в том, что мы не знаем, отстают ли наши планы от темпов развития рынка, или наоборот, опережают их. Мы сравниваем план будущего периода с планом прошлых аналогичных периодов (сезонов). И заботимся о том, чтобы план будущего превышал план прошлого. Но, как я сейчас понимаю, мы едва ли опережаем инфляцию по темпам роста планов продаж.
5. Отсутствие четких целей компании на период. Поскольку мы не знаем целей компании, мы ориентируемся только на свои KPI. А несколько лет назад мы решили, что для каждого топ-менеджера нужен только один главный KPI, чтобы не создавать противоречивых целевых установок. Возможно, это была ошибка. Мы сейчас каждый работаем на свой KPI, но не работаем на цели компании, которые, к тому же, не сформулированы.
6. Не внедрены ABC-анализ и ассортиментные матрицы, что не позволяет рационально заказывать товар, делать планы продаж по категориям товара и строить логистику поставок на региональные склады и в магазины.

— Сформулировав эти причины, — продолжила Ольга Вячеславовна, — мы решили проработать целевое состояние системы управления, а именно: как должна выглядеть комплексная модель бизнеса, как должна быть организована взаимосвязь подразделений, какой должна быть система KPI, как восстановить разорванную коммуникацию, как усовершенствовать систему планирования, как корректно ставить цели компании на каждый период времени и что нужно сделать для внедрения ABC-анализа и ассортиментных матриц.

Мы начали работать над этими вопросами, но за три часа не успели. Поэтому я очень прошу вторую и третью группу, если они сочтут эти темы интересными для проработки, начать это делать параллельно с нами. А потом мы объединим наши разработки в единую систему.

— Хочу добавить еще следующее, — сказал Евгений. — Разработанная командой наших программистов система ABC-анализа и система ассортиментных матриц должна обязательно быть детально рассмотрена директорами магазинов. Поэтому я предлагаю сегодня вечером, после ужина, собраться в этом зале, я подробно изложу, что мы наработали, и выслушаю Ваши замечания и предложения. Спасибо. Доклад закончен.

— Есть вопросы к докладчикам? — спросили мы.

— Как Вы видите цель компании на период? Что это? Из чего она состоит? — спросил один из директоров магазинов, работающий во второй группе.

— Это еще не мнение группы. Это мое личное мнение, — сказал Евгений. — Я считаю, что цель компании на период должна описываться как система целевых показателей. Я вижу эти показатели так: оборот и прибыль по каждой категории и подкатегории товара в динамике, которая должна улучшаться, критерий «пустой склад», означающий нулевые товарные остатки и еще критерий «скорость продаж». Этот критерий непросто пояснить, но я попробую. Мы покупаем товар, сначала выставляя его в магазинах по начальной цене, затем делаем первую скидку, вторую скидку и sale, то есть полную распродажу. Соответственно, чем быстрее мы продаем товар, тем дороже мы его продаем. Поэтому скорость продаж очень важна.

— В итоге у вас будет пустой магазин во второй половине сезона, — заметил Николай Павлович.

— Николай Павлович, — сказали мы. — Вы в той же группе, что и докладчик. Нельзя выносить противоречия внутри группы на пленум. Разбирайтесь внутри группы и выносите сюда согласованное решение.

— Пустой магазин, — ответил на реплику Евгений, — всегда можно заполнить, осуществив дополнительные закупки ассортимента товаров, которые дают большую прибыль компании и продаются быстрее других. Я предлагаю называть эти артикулы топовыми, по сути это группа «АХ» в ABC-анализе.

— Евгений, — вмешались мы. — Еще раз просим Вас вести эти обсуждения внутри группы. Еще вопросы к докладчикам?

Вторая группа, посоветовавшись между собой, заявила:

— Мы бы хотели разработать и предложить систему KPI для топ-менеджеров.

— Принимается, — сказали мы. — Тогда не могла бы группа номер три взять на себя описание бизнес-процесса поставок на региональные склады и в магазины?

— Сделаем, — согласились участники третьей группы.

— У нас есть предложение для группы топ-менеджеров, — сказали мы. — Вы говорите только о собственной рознице. Но компании-оптовики покупают у Вас больше, чем Вы продаете через розницу. Почему бы Вам не включить в рассмотрение еще и политику работы с ними? Было бы неплохо видеть весь бизнес-процесс и все алгоритмы поставки товара им.

— Будем иметь в виду, — ответил за всю группу Евгений.

Николай Павлович взглянул на нас взглядом, в котором читалась откровенная злость. Но нам нужно было, чтобы на воре прилюдно загорелась шапка. Иначе построенный им бизнес внутри бизнеса Владельца было не разрушить.

— Если вопросов, комментариев и предложений больше нет, — сказали мы, — тогда, пожалуйста, следующий докладчик. Группа номер два.

Доклад группы №2

Докладчиком от группы выступал высокий худой брюнет, который активно участвовал в диагностическом семинаре с директорами магазинов.

— Мы еще после нашей встречи в офисе, долго обсуждали друг с другом, в чем настоящая цель этой управленческой сессии, — начал он. — И после перебора нескольких вариантов пришли к выводу, что она организована, чтобы те топ-менеджеры, которые не впишутся в новую организацию бизнеса, могли честно подать заявление об увольнении. Даже если вы и не признаетесь, что настоящая цель в этом, мы хотим заявить, что полностью поддерживаем эту инициативу.

По залу пробежал хохоток.

— Честно говоря, мне за семь лет жизни в этой компании уже надоело, что нас, директоров, воспринимают как досадные куски грязи на колесах. А ведь мы и есть колеса этой компании, мы создаем прибыль для вас. Офис, честно говоря, больше занят своими компаниями-оптовиками, которые действительно покупают у нас больше товаров, чем мы продаем через собственную розницу. Но ведь это происходит потому, что развитие собственной розницы намеренно сдерживается офисными работниками. Я не хочу вдаваться в причины, с этим пусть Владелец разбирается. Я хочу сказать о кадровой и управленческой политике будущего, а не судить людей за прошлые ошибки. Поэтому предлагаю вместо тех топ-менеджеров, которые будут уволены, взять директоров магазинов. Пусть будет честный отбор, тестирование, экзамены, пусть победит самый способный и самый подготовленный для этой работы. Но пусть топ-менеджером будет именно бывший директор магазина. Потому что он будет понимать, что надо делать, и как. И он будет слышать других директоров. Понимаете меня?

Зал начал шуметь. Идея, очевидно, нашла отклик.

— Мне уже нечего терять. Если наша компания не изменится, то меня уволят за то, что я тут наговорил, а потом сама компания через год-другой разорится, я же это понимаю. Но если наша компания будет меняться и развиваться, то моя идея, я уверен, будет вами поддержана. Топ-менеджеры должны понимать работу директоров магазинов. Другого пути у нас нет. Спасибо. Доклад закончен.

Зал продолжал шуметь. Мы дали им пообщаться пару минут, а потом спросили:

— Есть вопросы или комментарии?

— Мне нравится идея, — сказал Владелец.

Группа номер два зааплодировала. Группа номер три присоединилась к аплодисментам.

— Ну, как мы понимаем, вопросов и комментариев больше не будет, — сказали мы. — Сейчас у нас обед, после обеда группы продолжают работать в течение двух часов. В семнадцать ноль ноль пленум.

Общение в группах после второго пленума, по словам модераторов, было весьма эмоциональным. Это означало, что нам удалось запустить процесс коммуникации, в котором сотрудники компании впервые в ее истории совместно обсуждали проблемы и пути их решения. Теперь главной задачей становилось получить максимум полезных результатов из этого процесса коммуникации.

Пленум №3

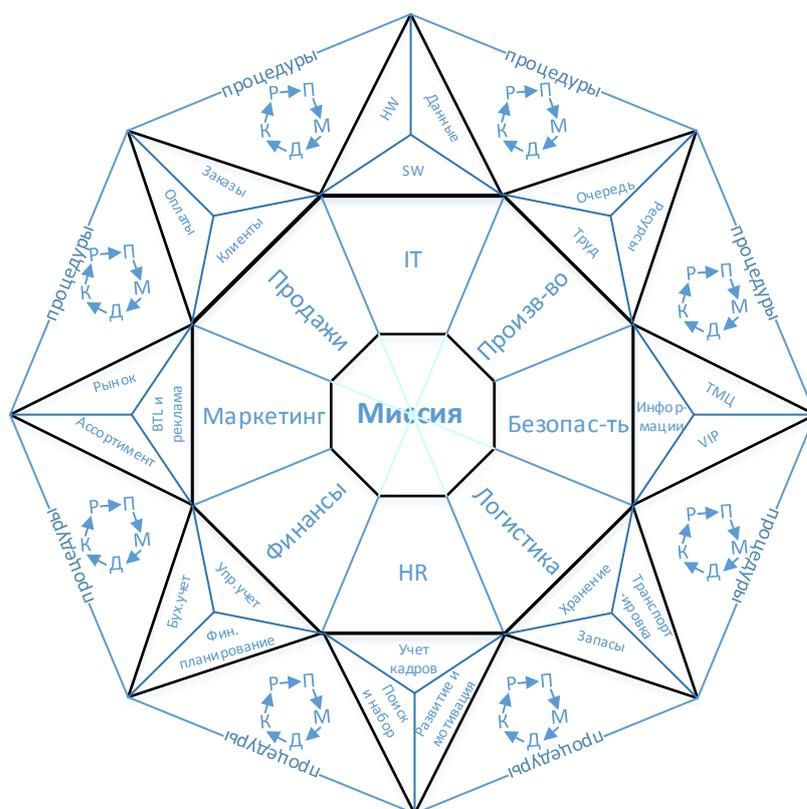
Группы распределились по порядку выступления так: сначала группа №1, потом группа №3, потом группа №2.

Доклад группы №1

Докладчиками снова выступали Евгений и Ольга Вячеславовна.

Для начала мы решили разработать универсальную модель, которая схематично показала бы из каких элементов состоит бизнес. Затем, уже на основании модели, мы определили KPI и нормы взаимодействия.

СХЕМА 1. УНИВЕРСАЛЬНАЯ МОДЕЛЬ БИЗНЕСА (МИССИЯ, ФУНКЦИИ, БИЗНЕС-ПРОЦЕССЫ, ПРОЦЕДУРЫ)



Самым важным является общее понимание миссии компании, поэтому она расположена в центре. Миссия – это основная цель компании, цель, ради которой мы все работаем. Достижение основной цели, возможно при достижении целей по каждой функции, которые расположены вокруг миссии. Цель по каждой функции может быть достигнута, в результате достижения целей бизнес-процессов, включенных в каждую функцию. Их три в каждой функции и они расположены еще дальше от центра. Соответственно, каждый бизнес-процесс достигает своей цели, в результате достижения целей процедур, включенных каждый бизнес-процесс. Процедуры в свою очередь реализуются за счет выполнения необходимого набора действий. Принцип достижения поставленных целей изображен в виде кругового цикла, состоящего из П(планирование), М(мотивация), Д(действие), К(контроль), Р(реагирование). Вот такая схема в виде восьмиугольника у нас получилась. Мы назвали ее Бизнес мандала. Логику этой схемы и предлагаем использовать в дальнейшем.

Затем на экране появилась красиво нарисованная схема целевых показателей компании и увязанных с ними KPI топ-менеджеров. Интересно, что на схеме около Андрея Андреевича не было ни одного KPI, а около Николая Павловича сгустилось целое облако KPI, которое представляло собой композицию всех KPI топ-менеджеров компании.

— Мы обсудили внутри группы, как может быть связана система целевых показателей компании с KPI топ-менеджеров, — пояснила Ольга Вячеславовна. — За основу была взята идея Евгения о системе целевых показателей компании. Вы видите, что у каждого топ-менеджера теперь выстраивается система KPI, которая более целостно описывает его деятельность и согласует ее с целями компании. Благодаря этому нововведению будут устранены остатки товара на складах, начнется более плотное взаимодействие команды топ-менеджеров друг с другом и с директорами магазинов. Обратите внимание, мы предлагаем KPI, отражающий уровень доступности товаров на полках магазинов.

— Мы предложили измерять уровень доступности в количестве часов, в течение которых ассортиментная матрица магазина была заполнена соответствующим товаром. Допускается максимальный период недоступности в один час. Остальное сразу начинает уменьшать значение KPI. Если больше одного часа на полках недоступен товар из клетки AX, KPI начинает уменьшаться быстрее, чем когда недоступен товар из клетки CZ.

— При такой системе KPI мы сможем работать намного более эффективно, — продолжила Ольга Вячеславовна. — Но это еще не все. Пожалуйста, второй слайд. Здесь мы нарисовали общую карту бизнес-процессов нашей компании сейчас и в будущем, которое мы хотим построить. Тут, я думаю, лучше расскажет Александр Павлович.

Коммерческий директор Александр Павлович, сидевший наготове в первом ряду, встал и продолжил доклад.

— Мы бы хотели исключить любую неэффективность в деятельности компании. Бизнес-процесс закупок должен осуществляться по результатам ABC-анализа. Надеюсь, сегодня вечером Евгений нам подробно расскажет о тех формулах, которые стали основой алгоритма. Мне, Игорю и его менеджерам предстоит лично ездить к поставщикам для выбора закупаемого ассортимента.

Андрей Андреевич и Николай Павлович одновременно подняли глаза на докладчика и недоуменно на него посмотрели. Модератор сказал нам, что заместители генерального не присутствовали в группе после обеда. Их видели гуляющими вдвоем по парку, они живо обсуждали что-то друг с другом.

— Извините, Андрей Андреевич и Николай Павлович, — продолжил Александр Павлович, уловив их недоуменные взгляды. — Мы эту функцию у вас отберем, поскольку пока Вас не было в группе, мы посмотрели результаты вашей закупочной деятельности, и они нам не понравились.

По залу прошуршало оживление.

— Ну вы напрасно думаете, что мы огорчены, — сказал Андрей Андреевич. — Напротив, спасибо, что сняли с нас это бремя. А вот почему забыли написать мне KPI?

— Если Вы предложите какие-либо KPI для Вас, мы впишем, — сказал Евгений.

Повисла неловкая пауза.

— Давайте не будем перебивать докладчика, — попросили мы.

— Я описал бизнес-процесс закупок, — сказал Александр Павлович. — Теперь бизнес-процесс поставок. До того, как мы выслушаем третью группу, хочу сказать, что поставки я буду организовывать за счет аутсорсинговых транспортных компаний. По предварительным расчетам перемещение товара будет осуществляться ежедневно. Как мы договорились с Анной, на склад утром будут поступать ежедневные планы по перемещению товара в регионы и в магазины, которые будут отрабатываться. Перебои с поставками при такой схеме практически исключены. Разве что кончится товар на центральном складе компании. Но и здесь мы нашли выход. Если мы видим, что какая-то часть товара продается быстро, и нам ее не хватит до конца сезона, мы заранее делаем заказ у наших поставщиков и забираем тот товар, который у них имеется из числа нужного нам ассортимента. Главный принцип — своим магазинам мы должны поставлять наиболее выгодные топовые артикулы (из клетки АХ) в первую очередь, компаниям-оптовикам — во вторую. Причина чисто финансовая. Мы больше заработаем, продавая товары через собственную розницу.

Слово снова взяла Ольга Вячеславовна:

— Мы не успели проработать бизнес-процесс планирования продаж, в том числе продаж компаниям-оптовикам и бизнес-процесс, обеспечивающий своевременное движение финансовых средств. Также мы не успели проработать бизнес-процесс по ликвидации остатков на складе. Мы это обязательно сделаем за завтрашний день. Спасибо. Доклад окончен.

— Есть вопросы к докладчикам или комментарии по поводу доклада? — спросили мы.

— Почему так неравномерно распределены KPI? — спросил один из директоров магазинов из третьей группы.

— К сожалению, мы должны снять этот вопрос, — сказали мы. — Дело в том, что этот вопрос уже подразумевает какой-то ответ, находящийся у Вас в голове. На самом деле, на этот вопрос докладчик уже ответил всем текстом своего доклада. И сейчас он начнет повторять доклад. Пожалуйста, переформулируйте свой вопрос так, чтобы можно было ответить на него «Да», «Нет», «Не знаю». Например «Правильно ли я понял, что...?». Или спросите так, чтобы можно было ответить кратко: словом, числом.

— Хорошо, — сказал вопрошающий. — Правильно я понимаю, что Андрей Андреевич — лишняя фигура в компании?

— Нет. Эта схема — не более, чем предложение дополнить ее, это не догма, — сказала Ольга Вячеславовна. — Мы не заполнили KPI Андрея Андреевича просто потому, что он отсутствовал в группе.

— А почему Николай Павлович так перегружен KPI? — спросил тот же директор. — Он ведь тоже отсутствовал в группе.

В зале послышался смех. Николай Павлович, покрасневший и нервничающий, встал с места.

— Перестаньте ломать комедию, — сказал он.

— Да, давайте ближе к делу, — поддержали мы. — Понятно предложение группы? Есть замечания к докладу? Предложения? Исправления? Критика?

— Сколько может уйти на внедрение новых бизнес-процессов? — спросил директор магазина из второй группы.

— Около месяца, — ответила Ольга Вячеславовна. — Но если мы хорошо поработаем здесь, на выездной управленческой сессии, это может быть внедрено быстрее.

— Заметьте, — сказали мы. — Группа номер один играет на опережение. Она заявила выступать первой и отработала именно те бизнес-процессы, которые хотели отработать другие группы. Ольга Вячеславовна, Вы выбрали очень эффективную тактику.

Доклад группы №3

К экрану вышло три человека. Еще один пристроился с видеокамерой, подключенной к проектору, на первом ряду, показывая крупным планом на экране то, что делают три докладчика.

— Тема нашего доклада — описание бизнес-процесса поставок на региональные склады и в магазины. В докладе группы №1 уже было сказано, как это должно происходить. Но мы хотим показать, как это происходит с нашей точки зрения.

Из-за спины одного из участников возникла детская игрушка: дощечка с вырезанными в ней треугольником, кругом и квадратом. В дощечку были вставлены треугольник, круг и квадрат разных цветов. Она мгновенно оказалась на экране в увеличенном виде.

— Вот это — прилавок нашего магазина, в котором должно быть три товара, и они там есть.

К игрушке подошел один из участников презентации и взял треугольник.

— Алло, у меня кончились треугольники, — произнес человек, держащий дощечку-прилавок, как будто бы говоря по телефону.

— Тут возможны три варианта, — сказал третий участник представления. Либо треугольник есть на региональном складе, либо он есть на центральном складе, либо его нет в стране. Чтобы это выяснить, я должен проделать сложную операцию: позвонить на региональный склад, позвонить Анне. Они начинают искать товар. Не находят. Иногда находят, но через неделю. Иногда не находят вообще, а потом он оказывается в товарных остатках. Все это время магазин не продает треугольники, которые у нас на самом деле есть. Или могут быть оперативно закуплены у поставщика. Но мы этого не делаем.

Второй участник сценки подошел к первому, все еще держащему «прилавок», и взял оттуда квадрат. Первый участник снова изобразил разговор по телефону:

— Алло, квадраты тоже кончились.

Третий участник:

— Подожди ты с квадратами, мы еще с треугольниками не разобрались. Не можем понять, есть они где-нибудь или нет.

В зале раздался дружный смех.

— Вы что, не можете одновременно два запроса обрабатывать? — спросил Первый.

— У нас людей не хватает. Можем только по одному. Кстати, ты не один такой. Мне еще пятьдесят человек звонят.

Смех в зале превратился в хохот. Видимо, ситуация была хорошо знакома большинству присутствующих.

Когда смех утих, Первый докладчик продолжил:

— Мы хотим сказать, что пока наши склады организованы как первобытные пещерные хранилища камней и запасов, мы ничего не сможем сделать быстро. И бизнес-процесс, нарисованный первой группой, никогда не будет отработан, если поиск нужного товара на складе будет происходить так, как это делается сейчас. Спасибо. Доклад окончен.

— Вопросы? Комментарии? Критика? – сказали мы.

— Освободите мой склад от остатков, — сказала Анна. — Арендуйте склад в шесть раз меньше, на сэкономленные деньги сделайте автоматизацию, и я обеспечу вам поиск нужного товара за несколько секунд.

— Начальник склада согласна, что надо уходить от первобытности, — прокомментировали мы. — Пожалуйста, следующий докладчик.

Доклад группы №2

К экрану вышел один докладчик.

— Мы вызвались проработать систему KPI для топ-менеджеров. И мы ее сделали. На экране отображены KPI для каждого топ-менеджера. Для составления системы KPI мы исходили из того, что измеряться должны.

- Качество постановки цели топ-менеджером (это множество KPI, связанных с планированием деятельности компании),
- Качество подготовительной организаторской работы, создающей условия для достижения цели (множество KPI, связанных с организацией эффективного взаимодействия сотрудников и системы мотивации),
- Качество бизнес-активности, сюда отнесены KPI, измеряющие финансовые результаты принятых топ-менеджером решений.

Мы постарались специализировать KPI по сферам влияния топ-менеджеров компании. Считаем, что для внедрения этой системы необходимо полностью перейти на электронный документооборот, что позволит фиксировать все принятые топ-менеджером решения и в дальнейшем оценивать их финансовые результаты. Электронный документооборот также должен использоваться в планировании деятельности и в организаторской работе топ-менеджера). Спасибо. Доклад окончен.

— Вопросы имеются? – поинтересовались мы.

— Вы хотите сделать систему, при которой деятельность каждого топ-менеджера на виду? – спросила Ольга Вячеславовна.

— Да, именно так, — подтвердил докладчик.

— А кто будет иметь доступ к этой информации?

— IT-директор и Владелец. Только они.

— Слишком большая власть у IT-директора, — сказал Андрей Андреевич. — Не бойтесь восстания машин, например?

— Нет, не боимся, Андрей Андреевич, — ответил докладчик. — Больше боимся некомпетентности, хаоса и разгильдяйства.

Андрей Андреевич покраснел.

— Перейти на электронный документооборот вполне возможно, — сказал Евгений. — Это решит массу проблем с медленным принятием решений.

Вопросов больше не было. Мы взяли слово.

— Господа участники выездной управленческой сессии! Вы сделали первый шаг к обсуждению того, как должна быть построена система управления Вашей компании. Завтра Вам предстоит продолжить эту работу. Но что-то нам подсказывает, что сегодня вечером она будет продолжаться Вами уже по Вашей собственной инициативе. За завтрашний день нам нужно полностью завершить описание бизнес-процессов будущей компании, распределить должностные обязанности, полномочия и ответственность, договориться о новой системе материального стимулирования в компании. Работы очень много. Но мы все успеем. После ужина просим всех собраться здесь на лекции Евгения, который расскажет о программном обеспечении, которое планируется внедрить в компании. А завтра утром в девять ноль-ноль мы соберемся здесь для продолжения нашей работы.

Вечер первого дня

Пока Евгений проводил свою лекцию, мы с модераторами собрались в одной из комнат неподалеку, чтобы провести штабное заседание. Судя по доносившимся до нас возгласам, лекция Евгения вызвала много эмоций.

Модератор первой группы доложил, что группа работает с полной самоотдачей, Владелец очень активен, постоянно вносит предложения и очень конструктивно реагирует на критические замечания в адрес его предложений, когда они возникают. Это стимулирует членов группы еще активнее работать, поскольку они видят, что речь идет о деле, и что никакой игры в статусы и в «я начальник, ты дурак» нет. У модератора не было сомнений в том, что группа добросовестно отработает новую модель системы управления. Особенно активны в группе Евгений, Ольга Вячеславовна, Владелец, Анна, Игорь, Александр Павлович. Андрей Андреевич — единственный, кто не верит в реальность происходящего в живой модели, он убежден, что ничего в компании не изменится, а все участники выездной управленческой сессии поиграются-поиграются, да и разъедутся по своим рабочим местам. Николай Павлович, напротив, проявляет признаки озабоченности, обеспокоенности и серьезного внутреннего напряжения. Модератор первой группы даже высказал опасение по поводу угрозы его психическому здоровью, если эмоциональное давление на него будет расти. Мы обещали присмотреть за Николаем Павловичем и, в случае необходимости, вывести его из процесса коллективной коммуникации.

Вторая и третья группы на первой стадии живого моделирования коллективной деятельности нужны были нам для того, чтобы создавать проблемный фон для первой группы. И модераторы

успешно справлялись с этой задачей. На второй стадии вторая и третья группы потребуются нам для оценки реализуемости и внедряемости предложенных первой группой бизнес-процессов и в целом системы управления компанией. По сути, на третьем пленарном заседании третья группа уже начала выступать в роли эксперта, оценивающего внедряемость разработок первой группы. Модератор третьей группы рассказал, что изначально у них был подготовлен другой доклад, подробно описывающий бизнес-процесс поставок. Но увидев, что первая группа сыграла на опережение, третья группа изменила тактику и выступила с импровизированным театральным представлением, быстро найдя подходящую игрушку в игровой комнате для малышей, находящейся неподалеку от зала заседаний.

В целом можно было констатировать, что процесс живого моделирования запущен удачно, не имеет тенденции к свертыванию и самозатуханию. А это означало, что в течение второго дня мы сможем решить большую часть поставленных перед выездной управленческой сессией задач.

— Завтра главная задача вывести группы в рефлексивную позицию, в социально-игровой контекст деятельности, — сказали мы.

Модераторы послушно кивнули.

День второй

Пленум №4

Утром в 9:00 все группы собрались в зале заседаний. Мы заметили отсутствие Андрея Андреевича и Владельца. Владелец через три минуты присоединился к заседанию, а Андрей Андреевич так и не появился.

— Уважаемые участники выездной управленческой сессии. Вчера Вы начали прорабатывать проблемы, которые имеются в Вашей компании, и совместно искать решения. Формировать будущее трудно. Но, как Вы показали вчера, возможно. Сегодня нам предстоит продолжить эту работу. Сейчас вы все разойдетесь по группам. И первая задача, которая для вас актуальна – проанализировать события вчерашнего дня. Детально. Кто что говорил, почему он говорил именно это именно в той ситуации, каковы его личные интересы, позиция, мотивы, как они проявились в словах и действиях. Восстановите весь ход вчерашнего дня. Вспомните доклады всех групп, там очень много ценной информации, которая поможет Вам лучше понять друг друга. Без взаимопонимания Вы не сможете строить совместное будущее. Что такое взаимопонимание? Это когда у каждого участника коммуникации в сознании есть модель каждого участника коммуникации, в том числе модель самого себя. В процессе взаимодействия эти модели могут обогащаться и редактироваться. Но пока у Вас есть эти модели, Вы понимаете окружающих Вас людей. Задача сегодняшнего дня: проработать и детализировать все бизнес-процессы компании, без исключения. Если Вам нужно пригласить кого-то из других групп, приглашайте. Вы можете собирать пленарные заседания по своей инициативе, когда Вам нужно что-то сказать, или попросить группу или отдельных участников выслушать Вас. Вы сами управленцы. Поэтому идеально будет, если не мы будем организовывать ваше взаимодействие, а вы это сделаете самостоятельно. Но сначала по группам – и решайте, что для Вас важно успеть сделать за сегодняшний день. Вопросы есть?

— Когда пленум? – спросил Евгений.

— Когда Вы сами организуете, тогда и будет пленум. По группам!

Участники разошлись по комнатам для групповой работы.

— А где же Андрей Андреевич? – спросили мы у Владельца.

— Не знаю. Но вчера он крепко посидел в баре. Наверное, спит.

По всей видимости, Андрей Андреевич решил игнорировать процесс живого моделирования. И тем самым смоделировал свою судьбу. В будущее компания будет, скорее всего, двигаться без него. Прямо сейчас у него все еще есть шанс прыгнуть обратно в уходящий поезд. Но еще два часа – и он полностью перестанет понимать смысл взаимодействия участников выездной сессии.

Модераторы работали над рефлексивным восхождением групп. Рефлексивная позиция – это состояние сознания, в котором человек одновременно и действует (коммуницирует) и как бы видит себя и ситуацию со стороны, понимая смысл и причину каждого слова и каждого действия участников ситуации. Это состояние осознанности, которое погружает человека в неисчерпаемое и бесконечное «здесь и сейчас». Анализ вчерашнего дня и задание реконструировать события, их причины и следствия, которые вчера проявились – всего лишь технологический прием, облегчающий рефлексивное восхождение и делающий его естественным. Ведь если мы уже понимаем, кто, что, почему и зачем говорил и делал вчера, то мы сможем из той же рефлексивной позиции посмотреть на ситуацию здесь и сейчас. В западном менеджменте рефлексивную позицию называют helicopter view. Однако, в нашей социальной технологии рефлексивная позиция несколько сложнее, ведь она может быть многоуровневой. И это не просто view, это умение действовать и взаимодействовать, сохраняя рефлексивную позицию.

На прошлое смотреть легче, оно уже находится в некотором отдалении. А чтобы смотреть как бы «сверху» на ситуацию здесь и сейчас, нужно как бы воспарить над нею, одновременно оставаясь в ситуации. Вот это состояние сознания и называется рефлексивным восхождением.

Проходя мимо рабочей комнаты группы номер один, мы услышали, что Евгений уже договаривается о доставке на базу принтера формата А0. Похоже, группа к чему-то пришла. Все игроки сидели, уткнувшись в ноутбуки и планшеты, и одновременно продолжали интенсивно общаться по поводу будущих бизнес-процессов и по поводу проявившихся вчера позиций, целей и интересов сотрудников компании. Владелец что-то жарко обсуждал с Ольгой Вячеславовной. Александр Павлович и Николай Павлович составили отдельную группку и что-то показывали другу другу на экране ноутбука.

Во второй и третьей группе шел более классический процесс групповой рефлексии, когда модератор упорно возвращал внимание членов группы к смыслу действий, которые были осуществлены вчера и к смыслу действий, которые планируется осуществить сегодня.

И тут мы встретили Андрея Андреевича. В спортивном костюме, распаренного.

— Кажется, я опоздал, — сказал он. — С утра в сауну решил сходить.

— Хорошее решение, — одобрили мы.

— Я минут через тридцать присоединюсь, — сказал он, направляясь к лифту.

Первая группа собралась пленум только после обеда. Было около 16:00, когда в зале собрались все группы.

— Пожалуй, в этот раз пленум проведем мы сами, — сказал Евгений, обращаясь к нам.

— Мы согласны, — ответили мы.

Пленум №5

Действие группы №1

Группа номер один расстелила на полу в центре зала большие напечатанные листы с изображением бизнес-процессов. Те участки бизнес-процессов, которые подразумевали подключение директоров магазинов, уходили прямо под ноги участникам второй и третьей группы. Затем топ-менеджеры компании встали на свои места бизнес-процессов, которые были обозначены на полу, и, взяв каждый в руки по большому листу, на котором были схематически изображены их функции в бизнес-процессах, начали пояснять. Только Андрей Андреевич остался сидеть на месте. А Владелец и Николай Павлович вышли вместе со всеми и заняли свои места на схеме. Ожил экран проектора, на нем по ходу изложения информации появлялись описания и схемы бизнес-процессов.

— Вот схема бизнес-процессов нашей компании, которую мы населили собой, — сказал Евгений. — Как происходит бизнес-процесс планирования. Ольга Вячеславовна, пожалуйста, начинайте.

Ольга Вячеславовна развернула еще шире лист, который держала в руках.

— Я инициатор бизнес-процесса планирования. Вначале я анализирую финансовые результаты компании, затем определяют целевые финансовые результаты в конце следующего периода.

— При этом используя данные IT-отдела, — добавил Евгений.

— Абсолютно верно, — улыбнулась Ольга Вячеславовна. — Затем я передаю свои целевые финансовые результаты Александру Павловичу. На экране Вы можете видеть целевые результаты следующего сезона, которые я рассчитала вчера вечером на основе переданной мне ведущими финансовой модели.

— И я передаю данные Александру Павловичу, — сказал Евгений. — Пример данных Вы можете видеть на экране.

— В свою очередь я, — вступил в разговор Александр Павлович, — определяю план продаж по категориям и подкатегориям для директоров магазинов и определяю план продаж для оптовиков.

Не будем описывать все действие группы №1, оно растянулось на достаточно продолжительное время, почти на полтора часа. В течение этого времени группа №1 детально описала каждый бизнес-процесс, поясняя при этом, какие формы документов будут использоваться, в каком порядке они будут обрабатываться, и каков предельный лимит времени на принятие тех или иных решений и на утверждение тех или иных показателей. В том числе детально был расписан бизнес-процесс избавления от товарных остатков прошлых лет.

После того, как было завершено описание бизнес-процессов, выступила начальник склада Анна, которая подробно описала, как она намерена модернизировать работу склада, какое оборудование будет закуплено, за счет чего будет обеспечен мгновенный поиск товара на складе. Это заняло еще минут пятнадцать. Потом была презентована Евгением новая система KPI для топ-менеджеров и директоров магазинов. Поэтому когда первая группа завершила свое действие, у слушателей уже было немного энергии.

— Ждем от групп номер два и три оценки нашей работы, — сказала Ольга Вячеславовна.

Установилось молчание.

— Прекрасная работа, — сказал кто-то из группы номер два.

Зал начал аплодировать.

— После такого выступления, нам с нашими докладами, пожалуй, и не стоит начинать, — сказал один из директоров магазинов. Но мы тоже принимали участие в работе группы номер один.

— Верно, — подтвердила Ольга Вячеславовна. — Мы согласовали это выступление с группами номер два и три до того, как вышли сюда. Так что, уважаемые ведущие, никакой критики уже не будет.

— Работа действительно проделана большая и основательная, — признали мы. — Даже трудно себе представить, что Вы сумели сделать ее за один день. Вы присаживайтесь, уважаемые участники группы номер один. У Вас была очень наглядная демонстрация работы системы управления.

Участники группы номер один заняли свои места в зале.

— Мы еще вчера ночью поработали, — пояснил Евгений. — Так что чуть больше было времени.

— Что ж, теперь осталось внедрить эту разработку в деятельность Вашей компании, — подытожили мы. — Завтра у нас до отъезда с базы будет четыре часа. Предлагаю посвятить утро планированию внедрения: кто что, когда, вместе с кем, с использованием каких ресурсов сделает для того, чтобы внедрить эту разработку в практику деятельности компании. Работать будем не по группам, а здесь, в общем зале. Наша задача на завтрашнее утро – составить план-график внедрения и определить дату, когда компания начнет работать по-новому.

— Ну, скажете тоже, — подал голос до того молчавший Андрей Андреевич. — Это же все тренинг, игрушечная реальность. Вернетесь на работу и обо всем забудете.

— Дорогой Андрей Андреевич, — сказали мы. — Вы почти все пропустили. Ситуация в компании изменилась. И изменилась необратимо. Потому что это не тренинг с игрушечной реальностью. Это технология живого моделирования коллективной деятельности. И мы работали с настоящей реальностью, а не с вымышленной. Давайте сегодня после ужина мы расскажем Вам о том, что это за технология – живое моделирование, и как мы ее использовали для развития Вашей компании.

Вечер второго дня

Мы прочли лекцию о социальной технологии живого моделирования. Слушали все. Не перебивали. В зале было очень тихо. Мы за сорок минут рассказали, как мы построили живую модель, как это мероприятие готовилось, какие последствия это будет иметь для компании, и раскрыли некоторые секреты управления коллективной коммуникацией, которые позволили нам, людям со стороны, не имеющим никакой официальной власти в их социальной системе, оказывать влияние на их решения и действия.

После лекции слушатели задали несколько вопросов, и, похоже, разошлись несколько озадаченные. Они просто не думали, что происходящее с ними на выездной управленческой

сессии является следствием применения какой-то особой социальной технологии управления. Теперь же, когда мы заверили их, что в использованной нами социальной технологии кроется огромный потенциал развития их компании, они всерьез задумались.

Владелец после лекции, дождавшись, когда все разойдутся, подошел к нам и сказал.

— Я вижу, Николай Павлович очень напряжен. Это связано как-то с той схемой заработка на скидках?

— У нас нет доказательств, — сказали мы. — Но есть ощущение, что это он придумал и реализовал эту схему.

— И что мне с ним делать?

— Если он вам дорог, оставьте его в компании. Пусть поработает в системе управления, в которой это невозможно сделать. А сейчас именно такая система управления и сложится. Если Вы им не дорожите, увольте его.

— Значит, я решаю?

— Он получил хороший урок. И, по сути, уже наказан. Возможно, он придет к Вам с повинной, если Вы инициируете проверку движений по складу.

— Ладно. Над этим я подумаю. А что Андрей Андреевич, он, похоже, никуда не вписывается.

— Он лишний человек в Вашей системе, — сказали мы. — Причем, он уже много лет просто ничего не делает.

— Это правда. И что делать с ним?

— Решать только Вам.

Владелец покивал головой и вышел. Выходя из двери, он обернулся и сказал:

— Вы сделали хорошую работу. Я впервые увидел в своих сотрудниках вдохновение и огонь.

День третий

Пленум №6

Утром мы совместно с участниками выездной управленческой сессии, почти три часа занимались составлением плана-графика. Благо, что Евгений сел за компьютер и результаты нашего обсуждения сразу же превращались в правильно оформленный документ на экране проектора. Получилось, что новая система управления компанией может быть внедрена через три недели. Однако, в плане-графике были выделены факторы, которые могли увеличить срок внедрения до шести недель.

Накануне вечером наши модераторы заготовили благодарственные грамоты для активных участников выездной управленческой сессии. И мы с удовольствием вручили их особенно отличившимся сотрудникам компании. Грамоты были красивые, нашего фирменного образца, и уже в рамках со стеклом. В конце пленума мы поблагодарили сотрудников компании за хорошую работу и сказали, что обязательно будем сопровождать процесс внедрения новой системы управления.

Также мы предложили сотрудникам изучить новые подходы к управлению. В частности, Loss Prevention – метод предотвращения потерь, который позволяет системно подойти к выявлению явных и скрытых потерь в бизнесе. Также мы предложили участникам выездной сессии посещать созданную нами бизнес-школу, в которой мы обучаем студентов методологии современного интеллектуального менеджмента.

Послесловие

Внедрение новой системы управления растянулось в итоге на пять недель, в течение которых мы ежедневно работали с топ-менеджерами компании.

Чтобы была понятна суть нашей работы по сопровождению внедрения, необходимо рассказать, как вообще устроена система коллективной деятельности и система управления компании.

Всю деятельность компании можно разделить на три уровня (три связанных друг с другом, но принципиально различных контекста) (схема 1). Это уровень организационно-деятельностный (где, собственно и осуществляется вся предметная деятельность: возятся грузы, продаются товары, движутся деньги и т.д.). Там непосредственно организуется работа. Этот уровень населен исполнителями и менеджерами нижнего звена. Второй уровень можно назвать коммуникативно-смысловым. Он населяется менеджерами среднего звена, офисными работниками и топ-менеджерами, которые должны своевременно анализировать информацию, полученную с первого уровня, моделировать варианты решений и действий (ответов системы на сложившуюся ситуацию) и предлагать эти решения первому (верхнему) уровню. То есть на втором уровне информация анализируется, ситуация осмысливается и готовятся решения.

На первом уровне, который можно назвать детерминирующим, принимаются решения. Этот уровень населен владельцем бизнеса и уполномоченными принимать решения менеджерами. Принятое решение передается на второй уровень, где происходит декомпозиция принятого решения на отдельные задачи, которые ставятся перед низовыми менеджерами. Таким образом происходит внедрение решения, результаты которого снова попадают в виде информации на второй уровень, где анализируются и осмысливаются. Важный нюанс состоит в том, что деятельность на всех трех уровнях осуществляется непрерывно. Только в этом случае система управления может своевременно реагировать на складывающиеся ситуации.

СХЕМА 2. СИСТЕМА КОЛЛЕКТИВНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ И СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ КОМПАНИИ



Построение такой трехуровневой системы деятельности в компании как раз и было нашей задачей в период сопровождения внедрения новой системы управления.

В первую очередь мы отстроили информационные потоки снизу вверх и систему контроля над реализацией принятых решений. Для этого мы полностью перестроили систему обмена данными, установили во всех магазинах компании и в офисе новое программное обеспечение и через систему дистанционного тестирования обучили им пользоваться всех управленцев компании. Система тестирования была разработана на основе компьютерной программы, которую мы создавали для совершенно другого заказчика, тогда в нашу задачу входило обучить пятьдесят тысяч сотрудников, находящихся на более чем пяти тысячах объектов и проконтролировать степень усвоения ими информации. Заменяв вопросы на новые, мы получили программу дистанционного обучения и тестирования сотрудников торговой компании, которая позволила в течение двух недель обучить всех пользователей работе с новым программным обеспечением.

Затем мы совместно с Анной занялись проектированием нового склада и продумыванием всей складской логистики. Мы наши самые современные технологии и разработки, проанализировали их, выбрали оптимальные по стоимости и по функционалу, нашли подходящее помещение для нового склада и совместно с коммерческим и финансовым директором разработали программу распродажи товарных остатков.

Кроме того, мы разработали регламенты новых бизнес-процессов и соответствующие им должностные инструкции. И для того, чтобы сотрудники их изучили, применили ту же самую компьютерную программу дистанционного обучения. Кстати, ко всем бизнес-процессам мы привязали соответствующие KPI, что позволило в дальнейшем измерять эффективность выполнения бизнес-процессов.

С помощью группы программистов, которые постоянно сотрудничают с нами последние несколько лет, мы сделали программный продукт, представляющий собой финансовую модель

деятельности компании с прогнозом финансовых результатов в случае реализации рекомендованных нами решений. Этот программный продукт был установлен у Владельца и всех топ-менеджеров компании. Таким образом, они могли видеть, какие финансовые результаты прогнозируются в компании в случае, если они примут рекомендованные нами решения вовремя и в случае, если они их не примут.

Особое внимание мы уделили согласованию финансовых циклов притока и оттока денег, чтобы исключить проблемы с кэш-фло компании. Мы разработали и внедрили сбалансированную систему KPI, а также создали специальный аналитический отчет в финансовой модели, который показывал взаимосвязь различных KPI друг с другом. Благодаря этому стало очевидно, как изменятся другие KPI при изменении одного из них. Этот простой шаг позволил нам наглядно показать топ-менеджерам и менеджерам компании анатомию эффективности их командной работы и тем самым сформировать взаимосвязь лично-профессиональных результатов и результатов, которых достигает компания.

Мы более тесно поработали с директорами магазинов, разработали для продавцов систему стимулирования, привязанную к продаже категорий и подкатегорий товаров, систему личных бонусов продавцов и систему коллективных бонусов для персонала магазина, а также систему бонусов для директоров. Некоторых директоров мы рекомендовали в качестве сотрудников отдела закупок и логистики. Таким образом, отдел Игоря существенно увеличился по численности, но, одновременно, он получил и существенно больше функций по новой системе бизнес-процессов.

Через год компания полностью освободилась от кредитов, остатки на складе были распроданы, а новый склад, который появился у компании через три месяца после выездной управленческой сессии, был полностью автоматизирован по последнему слову техники. Прибыль компании через год увеличилась на 41%. Софт, разработанный Евгением, был существенно доработан за первые пять недель нашей работы по сопровождению компании.

Андрей Андреевич вскоре после выездной управленческой сессии подал в отставку, поняв, что компания действительно начала меняться. А Николай Павлович повинулся, признался в том, какую сумму украл, и Владелец простил его с условием, что Николай Павлович заработает ему в два раза больше, чем украл. Поразительно, но не прошло и полутора лет, как Николаю Павловичу удалось полностью расплатиться с долгами и вернуть себе доброе имя.

Таким образом, торговая компания, которая могла разориться в течение одного года, получила «второе дыхание». Построенная нами система управления позволила компании успешно работать на рынке. Однако, мир меняется. Появляются новые вызовы, новые конкуренты и новые задачи. В настоящий момент мы начинаем с Владельцем переговоры о новом заказе, целью которого будет создать эффективный интернет-магазин.