



бюро развития бизнеса TM

ПРАКТИКУМ

предоставлять больше
возможностей отечественным
компаниям в системной
организации бизнеса

*«Система - это определенный набор
взаимосвязанных и взаимодополняющих
элементов, которые при
взаимодействии, дают желаемый
результат»*



МАСТЕР-КЛАСС

**«ПОБУДОВА СИСТЕМНОГО БІЗНЕСУ ПО-
УКРАЇНСЬКИ: РОБОТА НАД ПОМИЛКАМИ»**

Мастер-класс проводят:



Евгений Егоров,
управляющий партнер
Бюро развития бизнеса "ПрактикуМ",
член Всеукраинской ассоциации
консультантов по Управлению
(IMC-Ukraine)

Опыт руководящей работы в крупных холдинговых структурах,
10 летний опыт консультирования по вопросам построения системного управления бизнесом



Вадим Шепелев
управляющий партнер
Бюро развития бизнеса "ПрактикуМ",
член Всеукраинской ассоциации
консультантов по Управлению
(IMC-Ukraine)

Опыт практической работы на руководящих должностях в мультинациональных компаниях,
12 летний опыт управления реализацией консалтинговых проектов, направленных на развитие компаний

1. Управленческие проблемы отечественного бизнеса.
2. Стадии развития бизнеса, сопутствующие особенности и сложности.
3. Известные управленческие инструменты и комплексные методики в мире и в Украине.
4. Взаимосвязь и гармонизация управленческих технологий при построении системного бизнеса.
5. Особенности комплексных моделей и возможные сложности при их реализации.
6. Зачем и кому нужен системный подход в управлении бизнесом?

Чего хочет владелец-руководитель от своего бизнеса?

- Стабильно приносил достаточно денег и прибыль росла
- Отнимал минимум времени, нервов и здоровья
- Чтобы бизнес рос в цене со временем, как актив
- Рентабельность инвестиций в бизнес была бы значительно выше депозитных ставок в банках
- Чтобы бизнес доставлял удовольствие и был предметом гордости
- Давал возможности для самореализации, социальной значимости

Типичные вопросы, которые задают нам владельцы-управляющие (1):

Хочу знать, за что плачу своим сотрудникам?

Хочу знать, кто крайний?

Как сделать, чтобы все сотрудники работали на реализацию стратегии, а не на свои личные цели?

По каким показателям, кроме количества денег в кассе, прибыли и оборота можно судить об эффективности бизнеса?

Как планировать свою деятельность на перспективу, возможно ли это в нашей стране и что для этого нужно?

Сколько стоит мой бизнес? Как его оценить?

Что нужно сделать с бизнесом, чтобы он был привлекателен для партнеров или покупателей бизнеса?

Как правильно выстроить работу ключевых подразделений и их взаимодействие?

Если первое лицо задает себе большинство вопросов, значит он готов перейти от ручного интуитивного управления к более системному.

Типичные вопросы, которые задают нам владельцы-управляющие (2):

Как построить эффективные отношения с топами и говорить с ними на одном языке?

Куда двигаться и развиваться дальше?

Как понять, когда пришло время выходить из бизнеса?

Как выйти из операционного управления, и чтобы бизнес при этом не пострадал, а наоборот?

Как лучше управлять бизнесом на расстоянии?

Как можно улучшить мой бизнес или что с ним не так?

Как изменить застывшую корпоративную культуру?

Как правильно подбирать нужных сотрудников?

Как акционерам договориться между собой при разных взглядах на развитие?

Типичные заблуждения управляющих собственников – помеха к построению бизнес- системы

- Только я знаю, как привести бизнес у успеху.
- Никто не сделает ЭТО лучше меня.
- Управление – это контроль, «пинки под зад» и наказание.
- Без меня все разворуют.
- Лучше приглашать друзей и родственников в бизнес (не украдут).
- Стратегия – это для нас неприменимые «западные штучки».
- Планировать – лишняя трата времени.
- «Чуйка» – лучший способ управления.
- Наемный менеджмент ленив и не эффективен.
- Выйти из бизнеса – потерять контроль или сам бизнес.
- Невозможно найти управляющего эффективнее чем Я САМ.
- Важны только финансовые результаты.
- У собственника есть полномочия, но нет ответственности (делаю, что хочу в своем бизнесе).
- и др.

Если бороться с каждым из этих симптомов по отдельности (а это типичная ситуация: проблемы в продажах – обучаем продавцов, проблемы в учете – ставим новую учетную системы и т.п.), то **это малоэффективно, так как не решает проблемы в целом!**

Симптомы бессистемности часто проявляются на стадии роста:

- Бизнес стал неуправляемым, забирает много времени и нервов;
- Не понимание, куда развиваться дальше;
- Невозможно спланировать свою деятельность или увязать разрозненные планы воедино;
- Продажи нестабильные, непрогнозируемые и ниже желаемых;
- Клиенты уходят, причины непонятны;
- Непонятно, что именно мешает развиваться, что тормозит рост;
- Бизнес растет, а прибыль уменьшается, хроническая нехватка оборотных средств;
- Не понятно, за что именно и сколько платить сотрудникам;
- Сотрудники безответственны и не проявляют инициативы;
- Подразделения компании плохо взаимодействуют между собой, конфликты;
- Первому лицу постоянно приходится разруливать всевозможные «косяки» и быть третейским судьей;
- Методы управления, которые работали еще вчера, сегодня малоэффективны и т.д.

Каждый бизнес проходит в своем развитии определенные стадии жизненного цикла:

В зависимости от стадии развития, применяются те или иные инструменты управления.

Младенец - как правило, начальная стадия жизненного цикла или "младенчество", молодая компания или небольшая локальная компания, которая держится на уникальных качествах и/или авторитарном управлении его создателей. Но стоит им уехать в отпуск или уволиться паре ключевых сотрудников - все идет наперекосяк (*в основном, малый бизнес, "чэпэшники"*).

Подросток — или «спонтанный», это следующая стадия жизненного цикла, так называемый "подростковый период", когда проходит период начального накопления "жирка", компания разрастается и становится плохо управляемой, т.к. размер бизнеса уже требует других методов и подходов к управлению, где одной интуиции, энергии и харизмы лидера уже не хватает (*большая часть отечественных ООО-шек или «средний» бизнес*).

Системный - зрелое состояние бизнеса, присущее более крупным компаниям и корпорациям. Бизнес-система выстроена и работает. Бизнес управляем, эффективен, результаты работы предсказуемы и не зависят от конкретных личностей. Такой бизнес можно тиражировать (франчайзинг) и передавать в управление (*McDonalds, Coca-Cola, Wall-Mart*).

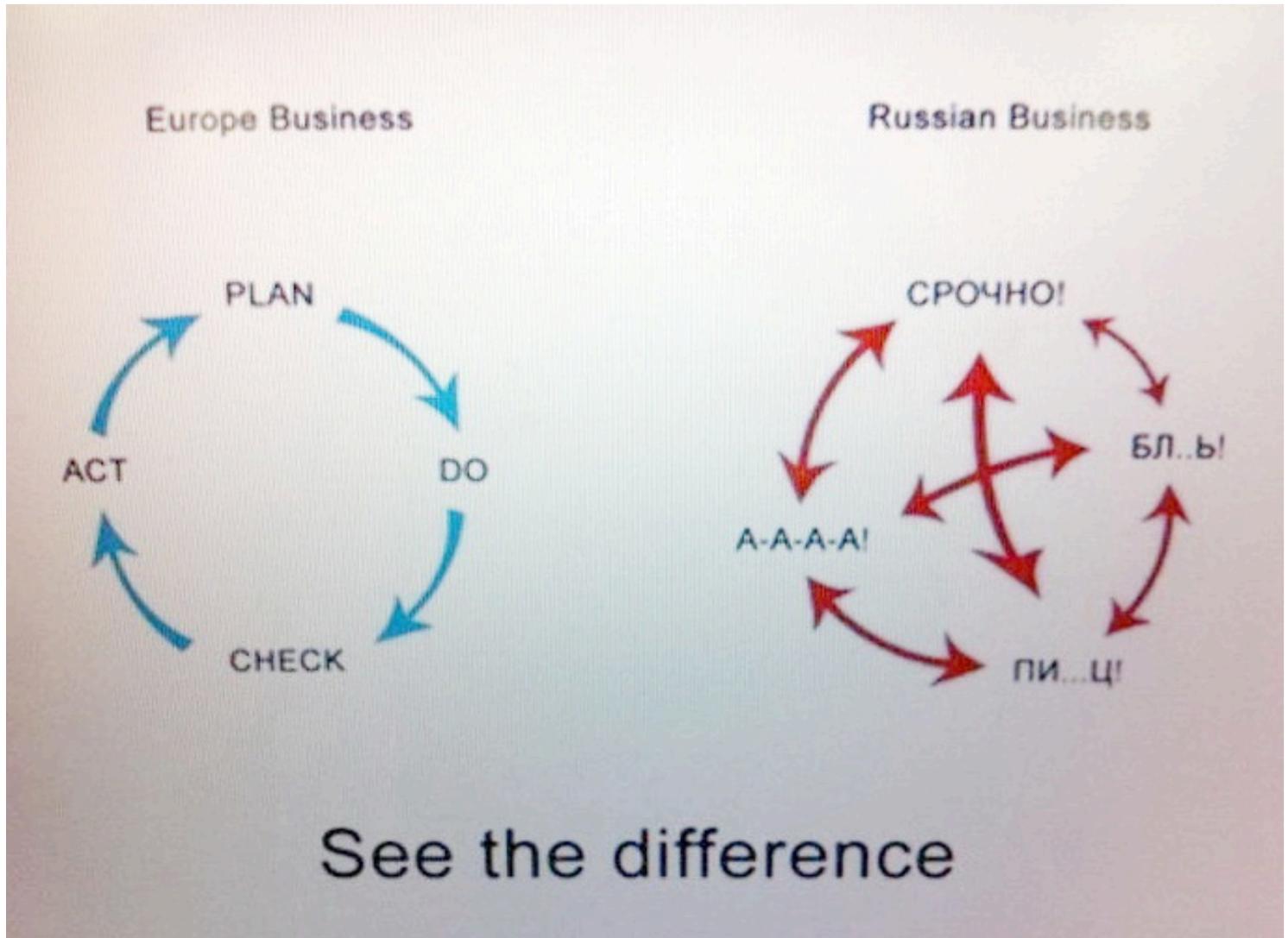
Совершенный - высший пилотаж в бизнесе. Кроме обязательного наличия системы управления, в компании выстроены механизмы, которые позволяют ей постоянно развиваться: поддерживать живую мотивационную творческую среду, слышать "голос рынка", создавать и быстро выпускать на рынок инновационные продукты, предвосхищая ожидания клиентов, быть лидерами, увеличивая свою долю рынка, а также регулярно совершенствовать свои процессы, повышая их стабильность и снижая себестоимость. (*Apple, Toyota, Google*).

На какой стадии развития находится ваш бизнес?

Большинство отечественных компаний находятся на уровне **спонтанного НЕ СИСТЕМНОГО бизнеса**.

- такой бизнес, как правило, приносит мало денег,
- он не растет или растет ненадолго, и снова сжимается,
- он поглощает почти все ваше время и силы,
- технология работы не прописана и не оптимальна, ее знают только владельцы и или ключевые сотрудники,
- «старые» сотрудники часто страдают «звездной болезнью» - на работе не напрягаются, шантажируют руководство своей незаменимостью, не выполняют требований компании,
- персонал работает по наитию, как сам считает нужным,
- качество работ низкое и нестабильное,
- сроки – длительные и постоянно переносятся,
- клиенты недовольны и на это не обращается внимание,
- очень слабая взаимозаменяемость работников,
- часто клиентская база «принадлежит» продавцам, а не компании,
- психологическая среда не стимулирует к эффективной работе и т.д.

Бизнес по... Найдите отличия 😊



С чего начать наводить порядок в своем бизнесе?

Чтобы выстроить бизнес-систему, нужно подняться на уровень управленца-архитектора!

Для начала честно осознать свои требования к бизнесу (уровень бизнеса, прибыль, затраты времени, желаемый образ жизни и т.д.).

2. Затем разделите в голове и на практике 2 роли:

- ✓ **«Архитектор»** - занимается проектированием бизнеса и его оптимизацией. Создает систему, вовлекая сотрудников, делегируя ответственность и полномочия, снижая зависимость от конкретных личностей, в т.ч. и от себя.
- ✓ **«Оперативник»** - управляет созданной системой в ручном режиме, решает текущие задачи, «пожарный», который непрерывно разгребает проблемы, возникшие то там, то сям из-за кривизны системы или ее отсутствия.

В какой из этих ролей вы проводите больше рабочего времени?

Управленческие методики схожи и у нас и на Западе, но разная массовость их применения

(в Украине не более 5-7% бизнеса, в Европе – более 70%)

Популярность управленческих подходов в МИРЕ и СНГ:

По результатам опроса

Management.com.ua (Украина, Россия)

- Бюджетирование
- Бенчмаркинг (Benchmarking)**
- Стратегическое планирование (Strategic Planning)**
- Сегментация потребителей (Customer Segmentation или КЦР)**
- CRM (Управление отношениями с клиентами)**
- Миссия и Визия (Mission and Vision Statements)**
- Реинжиниринг бизнес-процессов (Business Process Reengineering, BPR)**
- DuPont model (финансовый мультипликатор) BSC\KPI**
- Аутсорсинг (Outsourcing)**
- Управление лояльностью (Loyalty Management)**
- LEAD-management (управление лидами)**
- Outbound & Inbound sales**
- Управление компетенциями (Core Competencies)**

По результатам опроса

Bain&Company (Европа, США)

- Стратегическое планирование (Strategic Planning)**
- Сегментация потребителей (Customer Segmentation или КЦР)**
- Миссия и Визия (Mission and Vision Statements)**
- Реинжиниринг бизнес-процессов (Business Process Reengineering, BPR)**
- BSC\KPI**
- LEAD-management (управление лидами)**
- Outbound & Inbound sales**
- DuPont model (финансовый мультипликатор)**
- CRM (Customer Relationship Management,)**
- Управление лояльностью (Loyalty Management)**
- Бенчмаркинг (Benchmarking)**
- Аутсорсинг (Outsourcing)**
- Управление компетенциями (Core Competencies)**
- Процессно-ориентированое управление (Activity-Based Management, ABM)**

Популярные управленческие технологии наведения порядка в бизнесе в Украине:

ВОПРОС: как увязать все эти технологии в единую гармоничную систему управления?



Функции управления:

Логика типичного управленческого цикла ложится в основу любой модели корпоративного управления



Цикл стратегического управления (МВА):



Основы комплексных моделей управления:

Комплексные модели затрагивают весь бизнес в целом, а не только отдельные его части!



Известные КОМПЛЕКСНЫЕ модели управления бизнесом в Украине

Во всех моделях присутствует стратегическое планирование, бизнес-процессный подход, система показателей BSC\KPI



Модель Системного Управления (МСУ) бизнесом состоит из последовательных модулей:



В системе критически важны СВЯЗИ и ПРЕЕМСТВЕННОСТЬ между всеми ее элементами!

Суть взаимосвязей между модулями, последовательность, нюансы (1)

- 1. Задача консультантов в проекте – передать технологии системного управления команде заказчика, делать работу на ВМЕСТО, а ВМЕСТЕ, повышая вовлеченность, мотивацию и ответственность за то, что сами разработали.**
- 2. Каждый модуль является входом к последующему.** Например, без КЦР невозможно определить Миссию, без Визии – Стратегию, без Миссии – модель бизнес-процессов верхнего уровня, без Модели процессов – орг.структуру, без структуры – положения и карты и т.д.
- 3. 4-ре составляющих методики Системы Сбалансированных Показателей (BSC) “прошивают” модель** и используются при формировании Визии, Стратегии, BSC, KPI, бизнес-плана, форм отчетности.
- 4. Разработка бизнес-процессов нижних уровней невозможна без разработки Модели процессов, т. к. теряется связь со стратегией и миссией.**
- 5. BSC формируется только после определения стратегии и выходных продуктов Бизнес-процессов, как сбалансированная таблица в 4-ех составляющих включающая стратегические цели + операционные индикторы процессов.**

Суть взаимосвязей между модулями, последовательность, входы-выходы (2)

6. **Применяется 3-ех уровневая методика BSC:** Стратегические цели на 4 года или BSC-I, годовые цели ежемесячно или BSC-II, и персональные показатели ответственных KPI (BSC-III) с определением периодичности замеров и что входит в переменную часть ЗП сотрудников.
7. **Орг.структура строится на основе модели бизнес-процессов** верхнего уровня, как инструмент, обеспечивающий работу процессов, реализацию ключевой ценности, стратегии.
8. **Годовой бизнес-план компании, как инструмент декомпозиции стратегии на операционный уровень исполнения,** включает прежде всего Маркетинг-план + BSC-II + годовой план мероприятий + бюджеты и фин.планы (P&L, Balance, Cash-Flow).
9. **Система мониторинга и отчетности** по показателям и мероприятиям бизнес-плана с умением читать отклонения и принимать корректирующие решения – **важный элемент управления результатами.**
10. **Система начисления ЗП связывает личную мотивацию сотрудников и цели бизнеса** через баланс KPI и переменную часть от результатов, используя также командные показатели топов.

Суть взаимосвязей между модулями, последовательность, нюансы (3)

- 11. Деятельность ключевых подразделений выстраивается сверху вниз**, после определение модели процессов, места подразделения в процессной модели, выходных продуктов, орг.структуры, ответственных.
- 12. Связи между подразделениями определяются на основе процессной методологии** – определения входа-работ-выхода, внутреннего поставщика и клиента и документооборота между процессами.
- 13. Нет автономных или отдельных стратегий** – продаж, маркетинга, производства, финансов, HR и т.д. Есть единая корпоративная стратегия и ее подразделы.
- 14. Финансовая модель** на утверждение собственникам – это финансовая составляющая BSC-I по фин.показателям верхнего уровня на 3-4 года (ROE, EVA, EBITDA и т.д.)

Суть взаимосвязей между модулями, последовательность, нюансы (4)

- 15. Финансовая структура показателей в BSC строится на основе модели DuPont**, где математически связаны все финансово-экономические показатели.
- 16. Бюджетирование – часть процесса бизнес-планирования**, а не отдельный самостоятельный заменяющий корпоративный план документ.
- 17. Предпроектная диагностика - способ оценить готовность компании** и сформировать адекватное предложение проекта по конфигурации составляющих, в зависимости от стадии развития и проблематики.
- 18. После проектная диагностика – обязательный инструмент получения обратной связи** от клиента для работы над ошибками и совершенствования системы управления.

Принципы, заложенные в Модели Системного Управления

Социально ответственный бизнес, построенный на экологических ценностях, соответствующий амбициям и целям акционеров, создающий **РЕАЛЬНУЮ КОНКУРЕНТОСПОСОБНУЮ ЛИКВИДНУЮ ЦЕННОСТЬ** с ориентацией на клиентов, когда в процессе рыночного обмена производители-посредники-потребители удовлетворяют свои потребности и постоянно совершенствуют формы взаимодействия (Win-Win).

Принципы, заложенные в Модели Системного Управления

- ❑ **Управление – это целенаправленное развитие** по формуле: план-факт-отклонение-причина-решение по устранению-действие;
- ❑ **Стратегия – это понятный согласованный и сфокусированный путь реализации желаемого будущего** и основа для операционной деятельности;
- ❑ **Финансовые результаты первичны, но они - следствие не финансовых действий** (организация процессов по предоставлению ценности клиентам);
- ❑ **Сделайте стратегию ежедневным занятием каждого сотрудника** (декомпозиция стратегии в операционные планы и показатели сотрудников);
- ❑ **Что не измеримо – то не управляемо!**
- ❑ **Прибыль - это вознаграждение за обслуживание интересов общества** (бизнес должен формировать востребованную ценность для своих клиентов);
- ❑ **В бизнесе все его элементы взаимосвязаны между собой и влияют друг на друга!**
- ❑ **Бизнес-процессы – это алгоритм создания клиентской ценности**, за которые покупатели голосуют деньгами!
- ❑ **Не общего видения – не общего бизнеса!** Важно увязать все мысли, действия и энергии владельцев и сотрудников компании на достижение согласованного будущего!

Сложности при разработке и реализации комплексных моделей системного управления (1):

Модель непростая - нужно много времени для полного понимания самой модели и связей в ней.

Большое к-во документов в проекте, сложность их создания и проверки.

Сложность перехода от привычного ручного стиля к новому.

Сложность администрирования всей модели, требуется значительный ресурс временной и человеческий.

Достаточно высокая стоимость проектов для малого и среднего бизнеса.

Турбулентность внешней среды и сложность прогнозов и планирования (на планах держится вся управленческая модель).

Сложности при разработке и реализации комплексных моделей системного управления (2):

Соблазн вернуться к прежнему стилю работы в ручном режиме, необходимость проявления воли и настойчивости первых лиц.

Большое сопротивление изменениям внутри компании.

Значительное отклонение от планов на начальных стадиях, что ведет к неполучению переменной части ЗП на основе плановых показателей и демотивации сотрудников.

Достаточно длительный срок подобных проектов (6-12 месяцев).

Собственники должны активно участвовать в проекте, иначе – не происходит согласование с командой стратегии и методик работы.

Кому нужен СИСТЕМНЫЙ бизнес?

Собственникам

которые хотят выйти из операционного управления или повысить прогнозируемость, конкурентоспособность и эффективность

СЕО (Генеральным директорам)

которые хотят повысить управляемость бизнеса и делегировать ответственность за результат

Топ-менеджерам

которые хотят убрать межфункциональные конфликты и иметь четкую систему планирования и оценки результатов

Сотрудникам

которые хотят понятных и прозрачных правил работы, оценки их труда и начисления ЗП

Партнерам и поставщикам

которым важно знать ваши планы и потребности

Потребителям

которые получают клиентоориентированную модель поведения компании, высокое качество продукции и обслуживания

