

МАРИНА ВИШНЯКОВА



ВНЕДРЕНИЕ
И ПРИМЕНЕНИЕ



Марина Васильевна Вишнякова
КРІ. Внедрение и применение
Серия «Практика лучших
бизнес-тренеров России»

http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=42603960

КРІ. Внедрение и применение: Питер; СПб; 2019

ISBN 978-5-4461-1037-7

Аннотация

Марина Вишнякова – управленец с более чем 25-летним стажем, лауреат престижных рейтингов, известный бизнес-консультант и автор нескольких бестселлеров управленческой тематики. Данная книга основана на практике сотен проектов и содержит логичное и доступное широкой аудитории описание как самого метода КРІ, так и пошагового создания непротиворечивой и эффективной системы показателей. В книге даются практические советы по мотивированию, по внедрению изменений, по управлению предприятием и персоналом и множество другой полезной информации для менеджеров.

Содержание

Предисловие ко второму изданию	15
От автора	20
Введение	22
Глава 1	27
1.1. Откуда взялась мода на KPI	29
1.2. Что такое «зрелость бизнеса» и почему это важно в теме KPI	46
Фазы развития бизнеса[10]	46
Первая фаза	51
Вторая фаза	57
Конец ознакомительного фрагмента.	59

Марина Вишнякова

КРІ. Внедрение и применение

© ООО Издательство «Питер», 2019

© Серия «Практика лучших бизнес-тренеров России»,
2019

© Марина Вишнякова, 2019

*** * ***



Я редко читаю книги не о маркетинге. Но эту прочитал – и прочитал с удовольствием.

Можно с уверенностью сказать, что тема КРІ этой книгой открыта и закрыта.

Я бы поспорил с автором по маркетинговым КРІ, но не буду – я хорошо знаю автора и отлично понимаю, что меня

переспорят.

За Мариной опыт, опыт, опыт... а с опытом не спорят.

Ему доверяют, им наслаждаются, на нем учатся и применяют.

Игорь Манн, консультант, автор, издатель



Новая книга Марины Вишняковой претендует на то, чтобы стать очередным бестселлером на российском рынке. В ее

основу положена крайне актуальная для многих сегодняшних российских предприятий проблематика внедрения КРІ. Причем книга – это не только настольный пошаговый самоучитель для умных руководителей, болеющих за свое дело. Это замечательное руководство для консультантов, сталкивающихся с проблемой внедрения КРІ в российских компаниях на практике. Причем руководство подробное, великолепно структурированное, опирающееся на многолетний практический опыт автора. Да еще и написанное доступным языком, с большим числом афоризмов, поговорок, историй, проверочных кейс-стадиз и упражнений. Как известно, истина всегда конкретна. Это особенно очевидно применительно к рыночному бизнесу, который решает свои функциональные, продуктовые, нишевые задачи. Нет менеджмента вообще, как и нет КРІ вообще. И здесь автор идет дальше других, к слову, достаточно немногочисленных серьезных книг по теме. Марина Вишнякова специально рассматривает особенности внедрения и отлаживания системы КРІ и мотивирования применительно к функциональным направлениям деятельности компании: маркетинга, финансов, логистики, управления персоналом. Особое внимание уделяет КРІ для управления производством, IT, отделом продаж.

Автор справедливо пишет, что внедрение КРІ сегодня рассматривается многими руководителями и собственниками предприятий как панацея ото всех бед и одновременно как что-то несложное, не требующее от них усилий, способ-

ное работать самостоятельно, как идеальный и самодостаточный механизм для преодоления типичной для российского бизнеса непродуманности стратегии, структуры, системы мотивации и т. д. Причем в форме некой идеальной системы, куда можно просто подставлять те или иные параметры, чтобы получить задуманный результат. Понимания того, что успешному внедрению КРІ всегда предшествует большая работа, связанная с выстраиванием четкого целеполагания, стратегическим планированием на несколько лет, решением ряда непопулярных проблем, обусловленных нечетким разграничением круга обязанностей и ответственности, с одной стороны, и невнятной системой мотивации, с другой, у значительного числа гендиректоров и собственников зачастую просто нет. Книга восполняет этот пробел знаний, показывая, что инструментарий КРІ не годится для внедрения «походя», что эффективное использование системы требует большой подготовительной работы, что ее надо проводить продуманно и последовательно. Но что в случае правильной разработки и внедрения система позволяет радикально повысить показатели эффективности труда.

Книга, несомненно, найдет свой широкий круг заинтересованных читателей, начиная от бизнесменов-практиков и заканчивая консультантами, коучами, преподавателями, учащимися программ МВА и EMBA бизнес-школ и университетов страны, восполняя существующий пробел в серьезной и одновременно написанной простым языком литерату-

ре по этой важной теме.

Сергей Павлович Мясоедов, проректор РАНХиГС при Президенте Российской Федерации, директор ИБДА РАНХиГС, президент Российской ассоциации бизнес-образования, заслуженный деятель образования, лауреат премии Правительства Российской Федерации в области образования, доктор социологических наук, профессор



Невзирая на название, книга вовсе не о КРІ. Это интересное и полезное чтение для менеджера, владельца бизнеса, предпринимателя на любом этапе его пути. Автор кратко, но содержательно препарирует УПРАВЛЕНИЕ как процесс, основанный на причинно-следственных связях. Чаще всего звучат вопросы «зачем», «для чего», «с какой целью», «как связаны». Кроме подходов к систематизации показателей и методики внедрения системы, автор предлагает интересный анализ типов личности лидеров применительно к различным стадиям бизнеса, живые примеры для «разбора полетов» — явно не выдуманные, а взятые из реальной практики.

Мне всегда импонировали книги, заставляющие задуматься. Книги, которые качественно ставят вопросы. Они долго остаются актуальными, в отличие от ответов, срок годности которых часто истекает еще до выхода издания в тираж. И эта книга именно из тех, что заставляют задуматься. Не рассчитывайте скопипастить готовые решения, снимающие ваши проблемы в управлении. Рассчитывайте найти подходы и методы, увидеть новые возможности для позитивных изменений.

Книга логично структурирована еще в первом издании: теоретическая часть, разбор практических кейсов, твитсмысл, контрольные вопросы по каждому разделу. Во втором издании добавлена возможность проверить ответы на контрольные вопросы в личном блоге автора. Уникальная опция! Допускаю, что вы не просто получите ремарки «да/

нет», но и вступите в живое общение, что бесценно! Главное отличие второго издания для меня лично: выделена специфика нового, «цифровизированного» рынка, где качество гарантирует не бренд, а открытая информационная среда. В первом издании мне этого не хватило. Подводя итог, рекомендую держать книгу на рабочем столе (заглядывая в нее периодически) в ходе любых перемен, что вы затеяли в бизнесе. А так как изменения в сегодняшней реальности – самый постоянный процесс любой полезной деятельности, то книга может стать настольной надолго. До третьего издания.

Борис Копилевич, управляющий партнер etex.ru



Перед вами, читатель, необычная книга. Все, что выходит из-под пера Марины Вишняковой, эффективного топ-менеджера и талантливого бизнес-консультанта, это не только сублимация ее большого практического опыта, но еще и возможность включиться в активные игры разума, которые

она всегда предлагает своему читателю. Ему Марина на каждой странице не только задает вопросы – она еще задает правильные вопросы. Такие, где сам вопрос намного важнее любого возможного ответа.

Перманентный экономический кризис, в котором наша страна живет вот уже пятый год, для многих управленцев и предпринимателей – время тяжелых испытаний. Но для тех, кто умеет задавать себе правильные вопросы, это еще и время новых возможностей. Наконец-то на повестку дня в России, даже на правительственном уровне, вышла задача повышения производительности труда в отечественной экономике. И наконец-то эту проблему рассматривают в аспекте повышения эффективности управления в этой самой экономике. А для того, кто смотрит на перспективу развития своего бизнеса под таким углом, как раз и написана эта книга. Причем она будет полезна и тем, кто только начинает осваивать управленческие инструменты под названием «сбалансированная система показателей» и «ключевые показатели эффективности», и тем, кто уже эффективно ими пользуется. Потому что, как говорится, нет предела совершенству.

Многолетний опыт бизнес-тренера и бизнес-консультанта позволяет Марине так подавать свои знания, что внимательный читатель сквозь эти строки легко увидит собственную сферу деятельности и собственные управленческие проблемы и задачи. Потому что, чем бы мы ни занимались, по сути, все сталкиваемся с одними и теми же проблемами: ошиб-

ками видения перспектив, противоречивыми целями развития, неправильной мотивацией сотрудников и т. д.

Я сам несколько лет назад начал с азов в этой области управленческих знаний и по мере погружения в нее наблюдал, как меняется мое восприятие давно знакомых процессов и взаимодействий. Вместе с видением приходило понимание, а за пониманием – эффективность. Там, где до этого я замечал только проблемы, открылись возможности, а там, где раньше были только возможности, пришли результаты. Поэтому я хочу пожелать каждому читателю увлекательного плавания по этому океану управленческих знаний с непременным открытием своего острова успеха.

Евгений Кошкаров, вице-президент Группы компаний «Аривист»

Предисловие ко второму изданию

Популярность первого издания книги в бумажном и электронном форматах (книга – бестселлер 2017–2018 гг. по уровню продаж на OZON.ru и других известных ресурсах) наводит на мысль, что успех заслуживает повторения. Тем более что жизнь за эти годы, как ей и положено, не стояла на месте, и возникло много новых обстоятельств, требующих внесения дополнений и корректировок в книгу. Мы расширили содержание некоторых глав и обновили список задач и контрольных вопросов. Кроме того, мы использовали материалы новых проектов, которые осуществили за истекшие три года. Именно поэтому и второе издание также не является учебником: в нем нет прописных истин, и вопросов по-прежнему больше, чем ответов. Однако умение правильно задать вопрос – это основа познания. В то время как список стандартных ответов в менеджменте – никому не нужные «просроченные новости». Мы также добавили возможность ответить автору на контрольные вопросы, содержащиеся в конце каждой главы, в ее личном блоге:

[Facebook.com/marina.vishnyakova](https://www.facebook.com/marina.vishnyakova)

Чтобы сразу понять, стоит ли вам читать эту книгу дальше, мы предлагаем притчу, на наш взгляд, исчерпывающе отвечающую на данный вопрос.

Притча

Вот вы, как юный белый бог, прилетели на небольшом изящном самолете в местность, населенную людьми, никогда самолета не видевшими.

Это хорошие люди, и рыбу в ручье они убивают одним ударом копья, как вам не выучиться никогда.

У их племени долгая и славная история, и хотя их дома украшены черепами поверженных врагов, люди они в общем-то добрые.

И вы приглашаете вождя к себе в самолет и совершаете небольшой полет над управляемой им территорией.

И вождь впечатлен, потому что с борта самолета видны новые уголья для охоты, ручьи, полные рыбы, да и за перемещениями врагов следить сподручно.

И они просят вас научить их, как сделать самолет и как на нем летать...

...а в обмен они готовы дать вам вкусную рыбу.

А вы знаете, как построить самолет (свой-то вы сами построили), и научить летать тоже можете.

И вы с вдохновенным ликом просветителя соглашаетесь.

И вы проводите с ними немало времени, объясняя, как устроен самолет, рисуя графики и чертежи...

...и стараетесь не пользоваться непонятными словами типа «элероны», «обтекаемость» и «подъемная сила».

Вы на их языке объясняете – и по их ответам вам кажется, что им все понятно.

И они собираются, наконец, всем племенем – и не спят сутками, делая самолет, который поможет им быстрее находить новые угодья для охоты.

И вы спрашиваете, не нужна ли помощь.

А они отвечают, что сейчас не нужна, потому что все понятно (ну и на рыбе хорошо бы сэкономить).

И сами вносят много улучшений, потому что вождь хочет приберечь материалы, а шаману было видение духов предков, которые объяснили, что вы не правы, потому что у вас предки другие, а тут надо делать иначе.

И вот после напряженной работы они выносят на поляну сплетенную из травы и веток модель самолета...

...и, сияя, ждут от вас похвалы и готовы приступить к пробным полетам.

И модель из травы и веток даже похожа чем-то на настоящий самолет...

...но не летает и летать не будет.

И вы пытаетесь им объяснить почему, и что нужно сделать иначе, но они на вас обиделись, а потом и разозлились...

...потому что они не могут согласиться с тем, что сделали не то, чему вы их учили...

...и потому что вы не можете убить рыбу одним ударом копья, а все племя считает, что этот навык – главный в

самолетостроении...

...на том основании, что с борта самолета предполагалось найти новые ручьи, полные рыбы.

В общем, и младенцу ясно, что племя право, а вы нет.

И если вы не успели сбежать на своем настоящем самолете, они вас и вовсе съели...

...а самолетик ваш разобрали на украшение хижины.

Ну или вы все-таки улетели несъеденным и, может, даже с обещанной вам рыбой...

...но сами думаете, что лучше бы они вас съели, потому что вам очень жалко потраченного времени вашей жизни, которое никакая рыба не окупает.

Но те люди свой самолетик – из травы и веток – гордо выносят на поляну на каждом празднике, потому что это результат труда команды, состоящей из лучших людей племени, и добавляют ему новых травинок и веточек в соответствии с тем, что велят шаману духи предков.

И уверены, что даже летают на нем...

...особенно когда вождь произносит зажигательную речь и бросает в костер пригоршню какой-то травы.

А соседние племена знают о существовании этого объекта и стараются его похитить...

...но похитить обычно не удастся, зато удастся скопировать.

И вот у каждого племени уже есть свой самолет. Он все меньше похож на тот, настоящий, тем более что схемы и

графики, которые вы когда-то чертили, давно скурили на совете племен, но увеличение дозы травы, бросаемой в костер, делает эти отличия несущественными...

...и полеты во сне и наяву продолжаются.

Забавно, но на вас они даже не сердятся, собственно, они вас даже не помнят.

И это хорошо, потому что для вас мучительна мысль, что вам могут приписать авторство той скульптуры из травы и веточек, которой они поклоняются...

От автора

Дорогой читатель!

У вас в руках книга, не являющаяся ни учебником, ни откровением, ни истиной ни в какой инстанции. Более того – после ее прочтения вопросов у вас будет больше, чем ответов.

И это очень хорошо, потому что общая динамичность и непредсказуемость жизни предполагают особую живучесть тех, кто умеет вовремя поставить правильный вопрос.

Ответ – это схема, существующая в строго ограниченном временном контексте.

Вопрос – это поиск оптимального поведения в сложившихся и меняющихся обстоятельствах места и времени.

Если вы – человек ответов, не читайте эту книгу. Тем более что вы и так уже давно все знаете.

Если же вы любите задавать вопросы и горите неиссякаемым любопытством к жизни во всех ее проявлениях – мы с вами единомышленники и сообщники.

Я благодарю клиентов и партнеров компании РМ ТЕАМ, спонсоров издания, читателей моего блога, уважаемых рецензентов и многих хороших людей, чья роль в создании этой книги была слишком всеобъемлющей, чтобы ее как-то однозначно определить. Книга не увидела бы свет без вашей поддержки, друзья!

Для удобства тех, кто не читает лонгриды, в конце каждого параграфа есть его «твит-смысл» – краткое изложение сути. Однако автор не несет ответственности за последствия внедрения твит-системы КРП!

Автор также не несет ответственности за базовый образовательный уровень и управленческий опыт читателя, поэтому поясняет в тексте только те свои фантазии, которые ему самому кажутся неочевидными. В Приложении есть Глоссарий, чтобы обеспечить единство понимания разнообразных общеупотребительных терминов.

~~*Зачеркнутый текст в книжке не является неверным. Более того, иногда именно в нем содержится основной смысл.*~~

Материал книги (текст, рисунки, графики и т. д.) является собственностью компании РМ TEAM и не может быть использован без ссылки на компанию – даже если очень хочется.

Читать текст людям без чувства юмора запрещено профильными министерствами!

Введение

– Я сейчас умру, – сказал Роман. – Газета называется «За передовую магию».

*Покажи мне там хоть одну букву «К»!
Аркадий и Борис Стругацкие. Понедельник начинается
в субботу*

Итак, начнем задавать вопросы и искать ответы вместе! Честно предупредив о сугубой «неучебности» книги, автор оставляет за собой право на эклектику стиля глав и параграфов – при обязательном сохранять смысл в любом случае.



Почему (по какой причине) возникла идея написать эту книгу? Причин пять.

- Метод КРІ часто необоснованно воспринимается как панацея от всех организационных бед.
- КРІ-ми принято называть любые показатели, из-за этого полный разброд и шатание в широких управленческих

массах: нужно привести все к «общему знаменателю», чтобы можно было ориентироваться в неисчерпаемом богатстве управленческой мысли.

- KPI моден, но не понятен даже тем, у кого система KPI якобы внедрена. Хотя сам инструмент прост – если придерживаться логики.
- В России не принято углубленно что-то изучать – поверхностная любовь заменяет системное знание. С целью уменьшения вреда хочется дать набор практических способов использования KPI – вместо погружения в глубины теории BSC.
- Метод KPI имеет свои ограничения – не всем полезно и показано его применять. Поэтому «посоветуйтесь с врачом»...

Зачем (с какой целью) возникла идея написать эту книгу?
Целей тоже пять.

- Полезно прославить себя и спонсоров на рынке умных управленцев (рынок невелик, но качество его высокое).
- Дать в руки умным людям хороший инструмент и обучить грамотно его использовать.
- Адекватной настройкой инструмента помочь работодателям управляться с распределением работ и наград среди персонала.
- Пояснить взаимосвязь всего сущего в подсистемах управления: откуда взялись KPI, что это такое, зачем и ко-

гда они нужны, а когда вредны, как их использовать, в каких пропорциях, для каких целей, на какой фазе зрелости компании, с какой учетной системой и пр.

- Обеспечить наличие в доступе полезной и правильной деловой литературы для умеющих читать предпринимателей (~~нерешаемая задачка~~) – в противовес «консультинговому шаманству».

Как книга была написана?

- Головой и руками.
- Каждый параграф в главе (и даже заключение и каждое приложение) может быть использован как самостоятельный продукт – то есть неважно, какую главу читатель открыл, можно читать с любого места (частое повторение основ в связи с этим – не недостаток, а преимущество книги).

- Теории относительно немного, кейсов, примеров и афоризмов много.

- Даны разные варианты применения одного и того же инструмента в разных ситуациях (сверхзадача – научить читателя моделировать, прогнозировать разные варианты использования КРІ и собственно схем КРІ в зависимости от конкретной ситуации).

- Книга содержит не только схемы и таблицы, но и картинки. Каждая картинка несет свой смысл – ищите его и найдете непременно!

С помощью чего писалась книга?

- С помощью использования стандартных инструментов MsOffice (~~но на MacBook~~).
- На основе практики проектов (сотни на эту тему).
- На основе текстов уже опубликованных статей (более 200 на эту тему – авторских).
- На основе «здорового смысла и жизненной опытности» людей, обладающих интеллектом, опытом работы в бизнесе и чувством юмора.

С постоянным обновлением материала и обсуждением текста в блоге автора на Facebook: <https://www.facebook.com/marina.vishnyakova> – при помощи добровольных рецензентов.

Глава 1

В поисках смысла

Если человек отправляется от точки, в которой знания не помогают, он идет в направлении смысла.

Мераб Мамардашвили¹

Бог дал человеку разум, но этот дар настолько невыносим, что человек создает целые индустрии, чтобы снизить бремя этого дара.

#Мыслимудройлисы

Смысл – это красная нить, пронизывающая всю книгу. Вопросы «зачем?», «почему?», «как именно?» и «с помощью чего?» будут постоянно сопровождать повествование.

В поисках смысла нет специальной философии, это просто оптимизация ресурсов – автора и читателей.

Бессмысленное действие отнимает огромное количество энергии, но не приводит к результату (*разве что – к усталости, и что особенно удивительно, наиболее увлеченные бессмысленными действиями люди, работающие по найму, всерьез полагают, что работодатель обязан им оплатить эту усталость, поскольку воспринимают ее как самый ощути-*

¹ Мераб Константинович Мамардашвили – известнейший философ современности, автор концепции гуманистической «философии смысла», философии сознания.

мый и доказуемый результат своих действий – но об этом см. главу 3).

Смысл главы 1 в том, чтобы внимательно разобраться в модном инструменте КРІ, поняв его основные сильные и слабые стороны.

1.1. Откуда взялась мода на КРІ

*...Неожиданно для себя гг. Нортон и Каплан
оказались страшно популярны на территории
Российской Федерации...²*

И вот после прочтения этой фразы часть читателей, привлеченная названием, задалась вопросом: «А какое отношение имеют некие иностранные граждане к обещанному тексту про КРІ?»

Поясним подробнее.

² Роберт Каплан и Дэвид Нортон – авторы концепции BSC (Balanced Scorecard), позволяющей увязать воедино стратегические цели предприятия с действиями персонала по их достижению. См. их книгу: Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию. М.: Олимп-бизнес, 2003.



Что такое KPI?³ Это Key Performance Indicator – показате-

³ Мы постарались свести все используемые термины и слова, имеющие разные трактовки, в единый Глоссарий в Приложениях к данной книге. И все же в управлении, в менеджменте оттенков смысла так много, а четких формулировок так мало, что придется постоянно пояснять то, что подразумевается в каждом при-

тель результативности и/или эффективности наших усилий по достижению цели или оптимизации процесса. KPI представляет собой просто некую формулу и не несет отдельного смысла, сакрального знания, исцеления от управленческих бед и др.

Физический смысл KPI⁴ целиком определяется тем, какую задачу хочет решить тот, кто KPI разрабатывает. Без понимания сути задачи все показатели становятся частью анекдота про пилота и штурмана:

– Штурман! Приборы?!

– 18!

– Что «18»?..

– А что «приборы»?..

KPI принято делить на **целевые** (показывающие степень нашего приближения к цели), **процессные** (говорящие об эффективности процесса), **проектные** (помогающие по-

мере, несмотря на явное занудство повторение.

⁴ Физический смысл – это пояснение рассуждения или формулы на объектах и связях между ними. Помните, как в средней школе все мы изучали закон всемирного тяготения, открытый Ньютоном в результате падения ему на голову яблока?.. Все тела взаимодействуют друг с другом с силой, прямо пропорциональной произведению масс этих тел и обратно пропорциональной квадрату расстояния между ними. $F = G (m_1 m_2 / R^2)$ **Физический смысл гравитационной постоянной (G):** гравитационная постоянная численно равна модулю силы тяготения, действующей между двумя точечными телами массой по 1 кг каждое, находящимися на расстоянии 1 м друг от друга. Что означает: то, что гравитационная постоянная G очень мала, показывает, что интенсивность гравитационного взаимодействия мала. Не напрягайтесь, это была разминка – сложнее этой ссылки в книге ничего не будет.

нять эффективность и результативность проекта). И в последнее время в практике консалтинга принято использовать т. н. «внешние КРІ» или «показатели среды, показатели окружения» – это такие показатели, на которые деятельность отдельного предприятия не влияет напрямую, но их следует учитывать в работе как некие условия или ограничения.

Например, **средняя рыночная цена на продукт** – предприятие (если оно не маркетмейкер) влияет на этот показатель опосредованно, но обязательно должно учитывать текущую и прогнозную среднюю рыночную цену во внутренних показателях (скажем, при расчете допустимой себестоимости продукта или его отпускной цены).

Логика создания КРІ может быть разной. В принципе российское бизнес-сообщество, полюбившее само название – «кипи-ай», стало называть КРІ-ми⁵ также старые добрые коэффициенты трудового участия, нормы выработки и другие привычные показатели. От этого возникла иллюзия быстрого включения в передовой мировой управленческий опыт. Метод КРІ стал восприниматься как современный вариант выловленной волшебной щуки: внедри у себя на предприятии КРІ и спокойно поезжай на Багамы, потому что все начнет «работать само».

Эту иллюзию мы будем нещадно развенчивать на протяжении всей книги – поэтому особо впечатлительных фанта-

⁵ Не будем здесь подробно разбирать разные теории, а расскажем об одном из инструментов, породившем наиболее внятные (на наш взгляд) КРІ.

зоров просим подготовиться.

KPI, основанные на BSC⁶, имеют вполне нормальную единую логику, которую мы тут и разберем.

Итак, BSC (Balanced Scorecard) или ССП (система сбалансированных показателей) – это метод стратегического управления, настраивающий всю компанию на достижение дальних целей.

Есть несколько общих правил создания иерархии целей.

1. Главная (стратегическая) цель компании раскладывается по четырем перспективам (от слова *perspective* – угол зрения): финансовой, клиентской, процессной и развития.

2. Четыре перспективы находятся в иерархической зависимости – проблемы, не решенные на более низком уровне иерархии, не позволяют справиться с задачами с более высокой «полки». Перспектива развития – самая нижняя (тут же обычно находятся все вопросы по персоналу), далее – процессная (внутренняя деятельность компании, система управления со всеми подсистемами), потом – клиентская (все внешнее окружение компании – клиенты, государство и т. д.) и верхняя – финансовая (стоимость компании, рентабельность бизнеса, прибыльность и пр.).

3. В логике BSC, если, например, персонал низкого качества, а процессы не отлажены, то несмотря на возможности рынка и административные ресурсы, амбициозных финан-

⁶ Мы объясняем азы BSC в главе 2, но тоже только в тех пределах, в которых это нужно для нетравматичного использования KPI в целях управления.

совых целей устойчиво достичь не удастся. Или если компания подобрала лучших людей, хорошо выстроила внутренние процессы, но не очень понимает свою клиентскую ЦА или пропустила какие-то особенности в отношениях с государством – финансовые цели также не будут достигнуты. И только если на трех предыдущих «полках» полный порядок, возникают реальные шансы достичь финансового успеха.

4. Цели должны быть раскрыты в логике «что надо делать, чтобы достичь цель более высокого уровня?» по всем четырем перспективам, не пропуская ни одной.

5. К каждой цели привязываются показатели (KPI), достижение которых должно уверенно привести к достижению цели.

Цели поддерживаются процессами или проектами⁷, имеющими свои KPI. Целей без поддержки деятельностью, или деятельности, не привязанной к целям, быть не должно.

6. Цели имеют между собой причинно-следственную

⁷ Вопрос «чем отличается процесс от проекта?» зачастую становится камнем преткновения в разных управленческих дискуссиях. Ответ же прост и понятен, если вспомнить, что процесс – это циклическая связанная последовательность работ с воспроизводимым результатом, а проект – это разовая связанная последовательность работ, приводящая к уникальному результату. Ограниченность во времени и ресурсах и необходимость результата присутствуют и в процессе, и в проекте. Отличие только в цикличности или уникальности результата. Создание в конструкторском бюро гордости отечественного автопрома – машины «Лада» – это проект. А воспроизводство сконструированной модели на конвейере – это процесс. Внутри процессов могут быть проекты, внутри проектов – процессы. Например, внутри самого уникального проекта всегда должен быть процесс документооборота, иначе созданное растворится вместе с головой создателя.

связь, которую тоже нужно установить: достижение каких целей является непременным условием для достижения других? Цели, не связанные с другими, чаще всего являются мнимыми (и по ним надо особенно тщательно пройти с наждаком вопроса «зачем?»).

Вот и все, собственно, самое существенное, что следует учесть в данном контексте.

Сбалансированность (**balance**) целей (процессов, проектов) и показателей состоит в том, чтобы усилия каждого подразделения, а в предельном случае и менеджера компании, были направлены на достижение единой цели предприятия и не противоречили друг другу.

Зачем нужна эта самая сбалансированность? Именно потому, что в ходе ежедневной операционной рутины у управленцев замыливается взгляд, они перестают видеть дальние цели и всю картину бизнеса и работы предприятия в целом. В итоге приоритеты выстраиваются «по пожару», а задачи — по отдельным функционалам.

Пример. Довольно часто предприятие, стремясь повысить собственную эффективность, начинает активно работать над производственной дисциплиной. В итоге показатель по «присутствию в офисе» получают практически все подразделения. И, возможно, в бэк-офисных подразделениях факт присутствия на рабочем месте действительно влияет на производительность труда (однако это утверждение тоже требует доказательств). А вот во фронт-офисе лучше, цитируя

Джобса, работать не двенадцать часов в день, а головой. И, например, привязка коммерческих подразделений к времени присутствия в офисе довольно быстро превращает продавцов в диспетчеров по приемке заказов. Хороший сейлз должен быть «в поле», у клиента, а не влажно смотреть на руководство в теплом офисе. Объем продаж и стоимость одной продажи для коммерческих подразделений – существенно более важные показатели, чем угол верноподданнического наклона.

Проблема с определением показателей возникает редко. Обычно менеджеры хорошо знают ту функциональную область, которой занимаются, и готовы сходу перечислить десятки показателей, по которым можно оценить эффективность деятельности. Радость мозгового штурма по выбору показателей омрачена несколькими серьезными ограничениями.

1. Показатели должны считаться понятным, однозначным образом, не допускающим вариативности трактовок. Все KPI в обязательном порядке должны быть СЧЕТНЫМИ. Показатель без методики расчета не является таковым – он превращается в некое желание, представление о прекрасном без параметров этого прекрасного. Задача «пойди туда, не знаю куда, принеси то, не знаю что» не может быть решена с помощью метода KPI! Степень «неопределенности» высока и намеренно поддерживается таковой, что делает как процесс достижения цели, так и

самую цель неизмеримыми⁸.

Хороший показатель – это такой показатель, который четко дает ответ, насколько эффективен процесс/проект или насколько близок результат.

Примеры хороших показателей: количество новых клиентов за период, объем выручки за период, текучесть кадров за период, количество нового персонала, успешно прошедшего испытательный срок, доля собственных средств в денежных средствах предприятия, доля заемных средств, стоимость обслуживания кредитов и т. д.

Плохой показатель – это показатель с высокой долей субъективности и допущением неоднозначности трактовки.

Примеры плохих показателей – стоимость бренда компании (при невыставлении ее на продажу, где стоимость бренда определяется как разница между ликвидационной стоимостью компании и ее рыночной ценой), своевременность выполнения поручений, совершенство системы управления, объем счастья генерального директора (а особенно – объем счастья жены генерального директора, которая рулит генеральным директором, который рулит предприятием, которое

⁸ Ставивший герою эту задачу персонаж любой сказки (чаще всего – старый царь молодому сопернику) обычно хотел, чтобы герой себе шею сломал! Но общественное положение царя не позволяло сказать прямо: мол, убей себя об стену, – народ бы не одобрил такой неприкрытой кровожадности, поэтому изобреталась хитрая формулировка. Руководитель предприятия, который ставит подобную задачу, относится к категории самодуров, и дальнейшее развитие темы лежит далеко за пределами настоящей книги, поскольку служит объектом исследований в большой психиатрии.

построил Джек) и т. д. Плохие показатели часто не являются показателями как таковыми, а представляют собой цели более низкого уровня, требующие нахождения измерителей.

Пример. Часто используется показатель из серии «современная система управления» – и немедленно возникают вопросы: а что такое «современная» по мнению заказчика и как именно измерить эту современность? Скорость обновления продуктов и процессов почти во всех отраслях сейчас настолько высока, что в любой момент можно сказать, что задача по «современности» не выполнена, ведь всегда найдется кто-то, у кого продукт, система, решение гораздо новее...

Бывает ситуация, когда хороший по всем признакам показатель становится плохим в конкретной системе координат. Сами показатели вполне объективны и счетны, но не отражают цель или процесс, к которым привязаны.

Пример. Компания преследует цель иметь самые квалифицированные кадры на рынке труда в своей отрасли. А показатель, который установлен отделу по управлению персоналом, – текучесть кадров. Без уточнения смысла (что это: текучесть только самых квалифицированных кадров? не увольнение за неэффективность работы, а сманивание кадров конкурентами, предложившими лучшие условия труда? и др.) показатель плохой. Задача у компании, желающей сосредоточить у себя лучшие кадры, скорее

всего не накормить всех голодных людей, имеющих профессиональные дипломы в отрасли, а получить высокий результат. И тогда показатель «выработка на сотрудника» будет гораздо более адекватен и информативен, чем показатель текучести. Компании, обращающей внимание на текучесть кадров, надо не вкладываться в программы вовлеченности всех, кто в ней кормится, а развивать и удерживать только тех сотрудников, чей производственный результат существенно выше среднего по отрасли.

2. Показатели должны быть достоверными. Информация, лежащая в основе расчета показателей, должна собираться понятным способом и заноситься в некую общую систему объективно.

В практике многих предприятий, к сожалению, до сих пор присутствует большая зависимость от конкретного исполнителя. Эта зависимость понятна и уважаема, если исполнитель является экспертом в данной отрасли и выполняет функции высочайшего класса. Его знания могут быть практически неотторжимы (хотя обычно он озадачен тем, чтобы постоянно растить учеников). Однако гораздо чаще предприятие зависит от уровня вменяемости мелких исполнителей класса «одна девочка не внесла вовремя эту информацию...», «один мальчик, только что вошедший в компанию, невежливо и неверно проинформировал по телефону постоянного крупного клиента...», «расстроенный сотрудник намеренно перепутал цифры в итоговом отчете, чтобы на-

солить работодателю...» и т. д. Так, в момент подготовки второго издания этой книги организатор крупного мероприятия – бизнес-шоу мирового коуча, принесшего, по прогнозу, несколько миллионов долларов прибыли за один день, громко жаловался в соцсетях, что отсутствие корректного управления подрядчиками и многочисленные ошибки нанятых «мальчиков» и «девочек» свели прибыль к нулю и, видимо, придется фиксировать убытки. Впрочем, скорее всего, просто кокетничал.

Система KPI будет работать только в том случае, если данные для расчета показателей собираются понятным образом и хранятся в доступном для пользователя месте. При этом по поводу одних и тех же показателей, относящихся к одному и тому же периоду (например, количества новых клиентов, объема выручки или уровня текучести), нет разных мнений, а есть четкие численные значения. Погрешность методики расчета влияет на достоверность.

Пример. В ходе неких маркетинговых исследований два менеджера опрашивали людей, выходящих из метро, по поводу новой зубной пасты и получили ответы, отличающиеся друг от друга на 50 %. Среднюю величину определить нельзя – 50 %-ное отклонение обнулит усреднение. А чья информация оказалась более достоверна? Ответ неочевиден, так как методика опроса контекстна и зависит от расположения станции метро, времени опроса, охваченной аудитории и т. д. Поэтому, если опрос

не может быть проведен по генеральной совокупности (то есть путем опроса 100 % целевой аудитории), его информативность в приведенном примере весьма сомнительна. Репрезентативность выборки аудитории, времени опроса, корректность самих вопросов и пр. – это отдельная недешевая работа специально обученных людей. Именно поэтому в большинстве случаев компании, экономя бюджет и проводя такие мероприятия силами внутренних менеджеров невысокого ранга, получают ответ из серии «я и три моих друга думаем так, поэтому это истина». А дальше успешность или неуспешность действий, основанных на такой «достоверности», напоминает подбрасывание монетки, где выпадение орла или решки равновероятно. Знатки утверждают, что, подбрасывая монетку, вы уже знаете ответ на заданный вопрос, потому что хотите, чтобы выпало что-то одно... Вот и управленцы, увлекающиеся самостоятельными опросами, на самом деле хотят найти (и находят) подтверждение своим желаниям (ошибочно принимаемым за интуицию), а не получить объективные данные, которые зачастую будут противоречить их «внутреннему голосу»...

3. Информация для расчета показателей должна быть своевременной. Если вы хотите считать KPI раз в квартал, то данные для расчета тоже должны обрабатывать не реже, чем раз в квартал – и собирать до того момента, как вы приступите к расчету. Вдобавок важна история сбора данных, статистическая корректность.

Пример. Предположим, что какая-то компания никогда не считала количество новых клиентов, а потом вдруг озаботилась этими данными. Первичный гордый рапорт менеджеров по продажам, что за истекший квартал появилось десять новых клиентов, никакой полезной информацией сразу не обеспечит. Неизвестно, сколько было новых клиентов за период, когда эти данные не собирались. Пять? Один? Тридцать четыре?.. Для управления собираемыми данными и обеспечения возможности их использовать для расчета КРІ надо, чтобы прошло определенное время. Обычно это несколько товарно-производственных циклов, включающих в себя сезонные и локальные колебания рынка. Чаще всего берут данные за последние 2–3 года.

4. Если каких-то данных пока в системе нет, но показатели, в которых они используются, крайне важны, нужно, с одной стороны, обеспечить возможность сбора этих данных (расширить модуль информационной системы, дать конкретную задачу по сбору данных кому-то из сотрудников, провести анализ подобной информации в открытых источниках и пр.), а с другой – посмотреть, есть ли возможность на время накопления необходимой информации заменить в методике расчета КРІ отсутствующие данные на те, которые уже есть.

Пример. Компания установила коммерческому отделу КРІ «доля рынка», но пока не имеет нужных данных, так как сбором этой информации не

занималась. Тогда, поставив задачу по анализу доли рынка, можно – на период накопления достоверной статистики – опереться на данные по объему продаж. Если компания на рынке не первый день и примерно представляет его емкость, то оценить свою долю, опираясь на денежное выражение объема продаж, достаточно легко. Рынок консалтинга в области аудита оценен компаниями, работающими в этой области, в 20–25 млрд рублей. Компания, которая имеет оборот в 5 млрд рублей, может полагать, что ее доля (на момент расчета) составляет порядка 20 % (округляя в меньшую сторону). А далее эти данные можно уточнять, опираясь на обновление информации.

Поэтому разработанные КРІ надо подвергнуть как минимум **двум верификациям**:

- по возможности произвести подсчеты, исходя из имеющейся на предприятии информации;
- по непротиворечивости.

Про критерии доступности, своевременности и точности информации мы уже говорили выше.

Теперь про непротиворечивость.

Зачастую увлеченные «кипий-творчеством» менеджеры создают красивые витрины для каждого владельца процесса и для предприятия в целом, складывая все КРІ в единую вертикальную картину мира. При этом забывают о необходимости сверить результаты по горизонтали: не противоречат ли они друг другу? Не окажется ли, что выполнение по-

казателей одной частью менеджеров сделает невозможным выполнение показателей другой частью менеджеров?

Пример. Предприятие работает на рынке высокотехнологичной продукции – и, естественно, для того чтобы удержаться и преуспеть на этом рынке, должно постоянно обновлять свою продуктовую линейку и сокращать время вывода новинок к потребителю. То есть качество продукта должно превосходить отраслевые нормативы, и при этом продукты должны очень быстро поступать к потребителю. Но также обычно выдвигается условие, чтобы этот самый быстрый, качественный и новый продукт был недорогим и рентабельность процесса приводила к прибыли, а не к убыткам.

Что это означает? То, что настроенная таким образом система (если средства на разработку нового продукта относят к затратам, а не к инвестициям!) ставит перед нами нерешаемую задачу одновременной оптимизации по трем параметрам: цене, качеству и времени. Есть всего три варианта решения этой задачи: хорошо и быстро, НО недешево; недорого и с приемлемым качеством, НО не особенно быстро; быстро и недорого, НО, увы, невысокого качества...

При решении задачи быстрого вывода на рынок нового высокотехнологичного продукта одновременное соблюдение условия «чтобы недорого!» является невыполнимым (при списании затрат на его разработку и вывод на срок разработки и вывода, а не на расходы будущих периодов).

То есть этот замечательный проект надо разбивать на две части (каждая со своим набором KPI): собственно инвестиционная деятельность по разработке, созданию и выводу на рынок нового продукта, а уже потом – окупаемость инвестиций, в том числе за счет наращивания серийного производства новинки в экономичном варианте.

Это наверняка печалит многих управленцев, привыкших формулировать исполнителям задачу в стиле «Максимальная прибыль при минимальных затратах немедленно!», поскольку отсутствие результатов теперь придется связывать не с невменяемостью исполнителя, а с некорректностью задачи...

Но лучше поздно, чем никогда!⁹

Твит-смысл параграфа 1.1

Не все показатели в бизнесе – KPI. Но если это KPI, то вы не обойдетесь без их корректного подсчета, чтобы точно сказать, достигли вы цели или нет.

⁹ Тех же, кто не понял суть проблемы и готов аргументировать позицию, что оптимизировать проект по трем параметрам можно и нужно, и настроить исполнителя на решение задачки по увеличению прибыли при **одновременном** сокращении расходов тоже можно, просим не увлекаться чтением сказок. Так как задача оптимизации по трем параметрам одновременно – это сказка про волшебную палочку: моментальное бесконечное качество даром (в предельном случае задачи оптимизации время и стоимость стремятся к нулю, качество – к бесконечности).

1.2. Что такое «зрелость бизнеса» и почему это важно в теме КРІ

Страна вечнозеленых помидоров...
Михаил Жванецкий

Фазы развития бизнеса¹⁰

Долгий опыт работы в консалтинге и наблюдение за разными представлениями клиентов об управленческом счастье привели к выводу, что принцип соответствия качества решения запросу – главный. То есть клиент будет счастлив тогда, когда предлагаемое решение вписывается в его систему мер и весов, соответствует ценностям его организации и может быть осуществлено в компании без героических усилий.

¹⁰ Теория фазовых трансформаций бизнеса (ТФТБ) была создана в компании «Бизнес Консалтинг груп» в начале 2000-х и с тех пор получила продолжение в работах Д. Хлебникова, А. Яцыны, Т. Кадыева и других известных бизнес-консультантов, увлекшихся ее положениями. Авторство теории сложно приписать кому-то одному (да простят меня те, кто считает себя ее создателями), потому что творилась она в формате мозговых штурмов на основе идущих проектов, а потом уже приводилась в логическую стройную систему в теоретических работах. Развитием теории мы все занимаемся и сейчас в своих работах, поэтому ни одна из публикаций на данную тему не может пока считаться окончательной версией.



Это означает как минимум два следствия.

1. Объект, ощущающий проблему, должен переварить уровень решения этой проблемы (то есть качество предлагаемого решения не должно быть ни отстающим, ни избыточ-

ным).

2. Одна и та же задача (проблема) может возникать периодически – не потому, что ее неверно решили ранее, а потому, что жизнь не стоит на месте, и каждый новый виток спирали может снова ставить привычную задачу, но требовать уже совсем другого решения – в полном соответствии с п. 1.

И можем добавить сюда третье следствие, авторство которого принадлежит Альберту Эйнштейну, но в связи с совсем другими теориями.

3. Глобальную проблему нельзя решить на том же уровне, на котором она возникла. Надо выйти за ее рамки...

Любая бизнес-система возникает как отклик на рыночный запрос – имеющийся и осознанный (на продукты питания, например) или неосознанный, который бизнес-идея помогает сформировать (например, перейти от стационарной телефонной связи к мобильной). Бизнес при этом можно сравнить с поспевающим плодом – «проблемы» на стадии цветения и завязи одни, а на стадии роста и созревания – другие. В отличие от плода, пребывание на каждой стадии регулируется не только временем и количеством тепла и света, но и большим набором разных случайностей, роль которых настолько велика, что развитие бизнес-систем больше похоже на чудо, чем на опыт.

То есть каждая бизнес-система скорее уникальна, чем воспроизводима, повторяема. **Создание бизнеса – это проект с характерной для результата уникальностью.**

Отсюда понятна бессмысленность попыток сделать свой бизнес на основе бенчмаркинговых откровений «Как я добился успеха!» от разных бизнес-гуру. Все, что написано, – это про прошлое, про то, что уже было, и нет никакой гарантии, что в будущем прошлому чуду захочется повториться.

Однако любой бизнес нуждается в системе управления для того, чтобы лежащая в его основе идея превратилась в конкурентоспособный продукт – и радовала владельцев экономическими, финансовыми и прочими показателями.

Чем больше в системе управления бизнесом процессов – циклических, воспроизводимых действий – тем лучше управляем бизнес, тем спокойнее владелец, у которого появляется время для развития своей бизнес-идеи, а не просто для безотрывного управления *hands on* (или *ad hoc* – модный в 2016–2017 годах термин для оправдания управления в моменте, а по сути – «по тревоге»).

Осознанность в управлении не имеет ничего общего с перебором разных популярных, «гарантированно успешных» управленческих схем внутри конкретного бизнеса. Более того, понимание степени зрелости компании позволяет избежать как преждевременных трат на модные управленческие инструменты, хорошо работающие на последующих ступенях развития, так и запаздывающих трат – на действия, эффективность которых уже давно исчерпана на предыдущих стадиях.

Теория фазовых трансформаций бизнеса (ТФТБ) в самых

общих чертах говорит о том, что бизнес проходит несколько фаз своего развития. Переход из каждой фазы в следующую прежде всего качественный – не связанный напрямую с временем существования компании или ее масштабом, но влияющий на изменение параметров бизнеса и общую зрелость предприятия, включая особенности системы управления.

Отличие от известной теории Ицхака Адизеса¹¹ (жизненного цикла компании) в том, что всю свою жизнь – от рождения до угасания – компания может провести внутри 1–2 фаз, быть при этом успешной, но не двигаться дальше, поскольку нет необходимости. А единственная необходимость, толкающая компанию идти дальше по ступеням фазовой зрелости, – это обостряющаяся конкурентная борьба. Поэтому чем на более конкурентном рынке существует компания, тем больше у нее стимулов переходить из фазы в фазу. И наоборот – чем более стабильна среда, тем меньше необходимость что-либо качественно менять.

Отсюда прикладной вывод: глобальное изменение системы управления (т. н. реинжиниринг) целесообразно проводить тогда, когда существенно изменились рыночные усло-

¹¹ Ицхак Адизес является ведущим мировым экспертом в области повышения эффективности работы компаний. Его работа «Corporate Lifecycles» в 1988 году повлияла на значимый рост популярности идеи «необходимости управления жизненным циклом организации». Ицхак считал, что каждая компания вынуждена проходить через определенные стадии жизненного цикла организации и последовательно решать возникающие проблемы, вызванные ростом бизнеса, изменением конкуренции, технологий и окружающей среды.

вия и/или компания переходит в следующую фазу развития. Внутри одной фазы более эффективны оптимизационные решения, но не резкие изменения. Что такое фаза?

Это – конфигурация бизнес-системы, отражающая особенности рынка, на котором работает компания, ее систему управления и зрелость используемых инструментов.

Мы опишем пять¹² наиболее распространенных фаз развития бизнес-системы.

Первая фаза

Первую фазу проходят все компании независимо от рынка, на котором они начинают действовать. Известно (по статистике), что 90 % вновь образованных компаний не переживают свое трехлетие. Поэтому первая фаза отличается высокой «смертностью» бизнеса. Не из-за опасностей самой фазы, а просто потому, что таковы особенности проектов превращения бизнес-идеи в бизнес (стартапов) – выживают сильнейшие.

Первая фаза, это, по большому счету, даже не бизнес пока... Компания первой фазы не имеет рыночной стоимости в силу высокой зависимости от своего создателя и владельца. Основатель зачастую и швец, и жнец, и на дуде игрец –

¹² ТФТБ все еще находится в стадии разработки, поэтому в статьях на эту тему можно найти и большее количество фаз. Однако для задач данной книги количество фаз не важно, важен факт их наличия.

организующий все продажи, производство, продвижение и административные ресурсы своей компании. Если владелец охладеет к бизнесу или по иным причинам перестанет им заниматься, компания покинет рынок очень быстро. Большая часть стартапов гибнет именно по этой причине – людям предпринимательского склада становится скучно реализовывать собственную бизнес-идею, а система управления настолько субъективная и незрелая, что больше никто (при отсутствии основателя) не может эту реализацию осуществить.

Собственники компаний первой фазы редко могут позволить себе полноценный отдых (не рискуя потерять все) и всегда являются «играющими тренерами», т. е. не только владеют компанией, но и управляют ею в той или иной, но всегда определяющей, роли. Они могут ощущать себя главными маркетологами, главными стратегами или главными финансистами, редко – генеральными директорами (фактический генеральный директор и юридический генеральный директор в компаниях первой фазы часто не совпадают), однако важно одно: без их ежедневных усилий бизнес быстро перестанет существовать. Это вначале очень увлекает и наполняет владельца ощущением собственной значимости, но спустя несколько лет, если компания не переходит к построению следующей фазы, начинает восприниматься как существенное обременение.

Собственник всем и каждому говорит о том, как ему все надоело, что он готов все «отдать в управление» или даже

«продать» (если у компании есть хоть что-то из ценных активов, например недвижимость). Не делает он этого обычно по двум причинам. Во-первых, как мы отмечали выше, продавать, кроме самого собственника, особо нечего, разве что по ликвидационной цене материальных активов, а это зачастую коммерчески невыгодно. Во-вторых, передавать в управление тоже нечего, ибо система управления строится по принципу «а ну навались!» и весь бизнес способен функционировать только в режиме реального времени. Субъективный фактор в решениях, продажах, добыче и распределении финансовых средств невероятно высок – и опять-таки замкнут на собственника (или собственников). Поэтому приглашаемые в качестве наемных работников профессиональные топ-менеджеры вряд ли будут надолго задерживаться на предприятии, а собственник будет обреченно утверждаться в мысли, что это его личный крест...

С одной стороны, такая субъективная система управления позволяет принимать все решения очень быстро. С другой – ее ограничения являются прямым следствием ограничений головы собственника. Ни одна, даже самая гениальная голова, не может вместить в себя все рыночные возможности, а, следовательно, что-то будет неизбежно упущено в пользу конкурентов. Компания быстро выйдет на предел своей эффективности – и будет работать в этом состоянии до ухода с рынка или до перехода в следующую фазу.

Ключевое слово первой фазы – деньги (собственные

денежные средства, если были привлеченные инвестиции, или просто денежные средства, если это нулевой стартап).

Основное, чем занят собственник (а в его лице весь бизнес) на первой фазе, – определением продукта и сути предложения рынку и попыткой накопления денежной массы, достаточной для реализации этого предложения.

Для этого необходимы ответы на два вопроса, в сумме определяющие конкурентные преимущества компании.

1. Почему этот продукт будут покупать (или иначе: что именно мы производим, на каком рынке и для кого работаем)?

2. Почему продукт будут покупать именно у нас (или иначе: что мешает ближайшему конкуренту сесть в соседней комнате и делать то же самое, почему наша целевая группа клиентов будет выбирать именно нас)?

До тех пор, пока ответ на второй вопрос будет упираться в персону собственника, компания будет пребывать на первой фазе.

В этом нет ничего необычного. Многие виды бизнесов – в шоу-индустрии, в ресторанном деле, в туризме, в ювелирной промышленности, в различных видах сервисных услуг – так и остаются на первой фазе всю свою жизнь, не вырастая за пределы семейных бизнесов, но вполне уютно себя в такой ипостаси чувствуя. Небольшая, но устойчивая доля рынка, ограниченный, но надежный круг поставщиков и клиентов, тоже передаваемый «по наследству». Так порой передают-

ся частные адвокатские или врачебные практики во многих странах – хороший гарантированный прокорм, не легкий, но стабильный. Малый бизнес обычно находится на первой фазе и не перерастает ее в силу ограниченности возможностей – ресурсов, масштаба, амбиций владельца, высокой конкурентности среды и др.

Из-за субъективности подхода к управлению формализованной системы на этой фазе практически нет, управленческий учет отсутствует. Данные опираются на интуитивные представления владельца и его приближенных, а не на достоверную информацию. Это не дает собственнику возможности точно знать, сколько «весит» его бизнес, что порой приводит к ожесточенным спорам, если бизнес хотят разделить между несколькими собственниками (а это бывает нередко). Функционалы не разделены, перекрываются, дублируются; управление персоналом как таковое отсутствует, потому что все «свои». Тип корпоративной культуры «семейный», атмосфера обычно довольно теплая и дружественная. Иногда в дальнейшем – при росте и переходе в следующие фазы – сотрудники, несмотря на то, что начинают существенно больше зарабатывать, вспоминают со вздохом, какое раньше было «человеческое отношение» в противовес нынешнему «формальному».

В следующую фазу компанию могут вывести два условия, возникающие вместе или порознь.

1. Обострение конкурентной борьбы.

2. Амбиции собственника, желание масштабировать бизнес.

Собственник ощущает необходимость упорядочивания деятельности, потому что устал жить в режиме «работаешь, работаешь, а выработки нет». Нужны правила, по которым можно договориться о слаженной работе всех, нужны алгоритмы действий – по повторяющимся операциям производственного цикла, нужен конвейер, нужен масштаб!

Бизнес-идея, осуществляемая как кустарное производство на первой фазе и подтвердившая свою успешность ростом продаж, дает основание для трансформации ремесленной мастерской в завод.

От посылы рынку «мы будем лучшими» компания может перейти к более конкретному посланию «мы лучше всех делаем такой-то продукт».

Подытоживаем. Ответ на вопрос «зачем вы работаете?» для первой фазы прост: **чтобы превратить бизнесидею в продукт – и заработать на этом денег.**

Поэтому все собственники и топ-менеджеры, отвечающие на вопрос о главной цели своего бизнеса «Да денег зарабатывать!», являются людьми первой фазы по своей управленческой зрелости, независимо от масштаба организаций, в которых трудятся.

Переход к следующей фазе возможен только в том случае, если компания определилась с конкурентными преимуществами производимого продукта, которые не

находятся в неразрывной связи с личностью владельца.

KPI на первой фазе почти не работают, потому что нет достоверных данных в системе учета, а все управление выстроено субъективно и вокруг персоны собственника. Показатель успешности работы, таким образом, всего один – счастье собственника. Вот только объективных измерителей чаще всего не существует – а потому и управлять этим показателем нельзя.

Вторая фаза

Переход компании с одной фазы на другую не моментален. Этому процессу свойственна постепенность разной степени выраженности. Признаки одной фазы начинают ослабевать, а другой – нарастать, пока не закрепятся окончательно.

Переход ко второй фазе начинается, когда компании необходимо достроить свою функциональность в связи с тем, что прежних ресурсов начинает резко не хватать для обработки всех заказов клиентов. То есть в жизни компании одновременно происходят две важные вещи: централизация функций и построение их в полноте.

На первой фазе «все делали все», и почти невозможно было определить, кто ответственен за маркетинговые или финансовые решения, так как любые вопросы – от стратегических до ежедневно-операционных – решались неким обсуждением и общими усилиями. Вторая фаза требует закреп-

ления ответственности за ограниченный набор функций за конкретными исполнителями.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.