БИЗНЕС КАК СИСТЕМА

Вебинар

Для кого этот ВЕБИНАР

Для предпринимателей малого и среднего бизнеса, **которые научились продавать** свою продукцию/услуги

и

готовятся к новому витку развития организации - быстрому росту и масштабированию, выходу на стратегический уровень управления

Темы

1. Идеология (Миссия, Видение, Ценности)
2. Цели и стратегии
3. Бизнес-процессы
4. Организационная структура
5. Метрики эффективности
6. Финансовая мотивация
7. Управление финансами
8. Компетенции и профилирование должностей
9. Найм персонала
10. Ритмы организации

Досмотрите до конца!

Самым стойким - Презентация вебинара с формулярами,

а также

специальное предложение по участию в программе CAMP4TOP

Бизнес как Система

1. Идеология/Миссия

Зачем?

Сфокусироваться на ценности продукта, задать высокий стандарт

1. Идеология/Миссия

Ключевой вопрос:

Какую значимую потребность общества вы закрываете своим продуктом/услугой?

1. Идеология/Миссия

Результат:

Сформулированный тезис, согласованный в команде

Миссия/Примеры

«Сделать владение автомобилем доступным и удобным»

«Реализовать мечту жителя мегаполиса жить в загородном доме»

50 миссий известных компаний
https://knfedorov.ru/2018/06/11/50-миссий-известных-компаний/

1. Идеология/Видение

Зачем?

Синхронизация целей компании и каждого участника

1. Идеология/Видение

Ключевой вопрос:

Что будет с нашей компанией/бизнесом через 3/5/10 лет?

1. Идеология/Видение

Результат:

Описание образа компании в разрезе критериев:

- ✔ Лидерство
- ✔ Объем бизнеса
- ✔ Продукты/услуги
- ✔ Численность
- ✔ Технологии
- ✔ География

1. Идеология/Ценности

Зачем?

Быстрое решение вопросов без регламентов и иных «жестких» инструментов, сильная корпоративная культура

1. Идеология/Ценности

Ключевые вопросы:

- ✔ Что приемлемо в нашей компании?
- ✔ Что неприемлемо в нашей компании?
- ✔ На основании чего мы принимаем сложные решения?
- ✔ Что такое «наш парень»?

1. Идеология/Ценности

Результат:

Согласованный список ценностей

1. Ценности/Формат

№	Ценность	Описание	Примеры наблюдаемого поведения	Символическое обозначение
1				
2				
3				
4				
5				

1. Идеология (Миссия, Видение, Ценности)

Миссия	Период	Видение						Ценности			
		Лидерство	Продукты/Услуги	Объем бизнеса	Персонал	Технологии	География	Что приемлемо?	Что неприемлемо	Основания для принятия сложных решений	«Наш парень»
	3 года										
	5 лет										
	10 лет										

2. Цели и стратегии

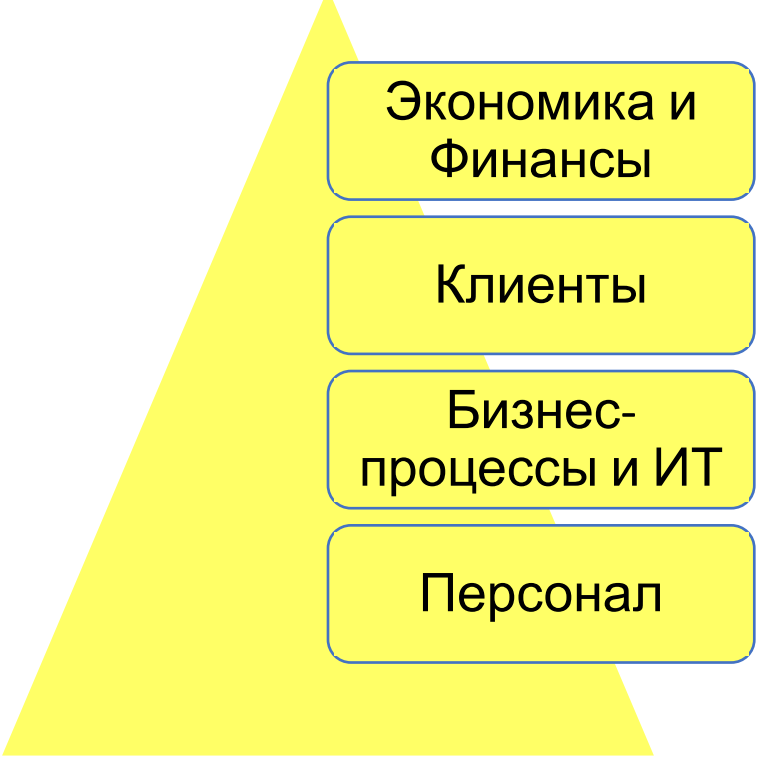
Зачем?

Создание инструмента достижения нужных результатов бизнеса

2. Цели и стратегии

Требования :

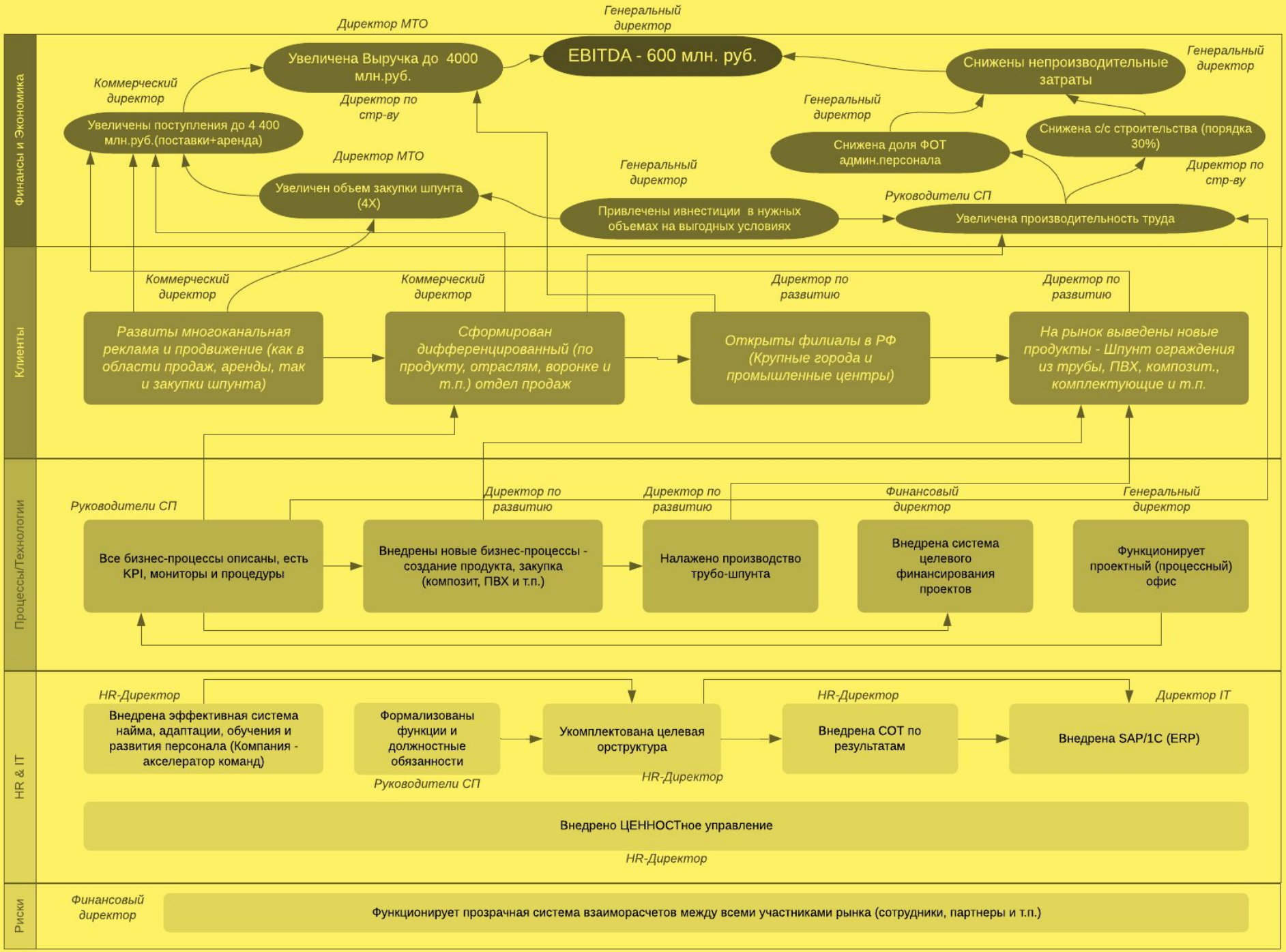
Структура :



Атрибуты целей:

- ✔ **KPI (индикаторы)**
- ✔ **Инициативы**
- ✔ **Результаты**
- ✔ **Ресурсы**
- ✔ **Сроки**
- ✔ **Ответственные**

Пример карты целей по BSC



2. Цели и стратегии

Перспективы	Цели	KPI	Сроки	Ресурсы	Ответственные
Финансы и экономика					
Клиенты					
Бизнес-процессы и ИТ					
Персонал					
Риски					

3. Процессы/модель

Зачем?

Понимать эффективный алгоритм достижения целей и ответственных

3. Процессы/модель

1. Управленческие процессы

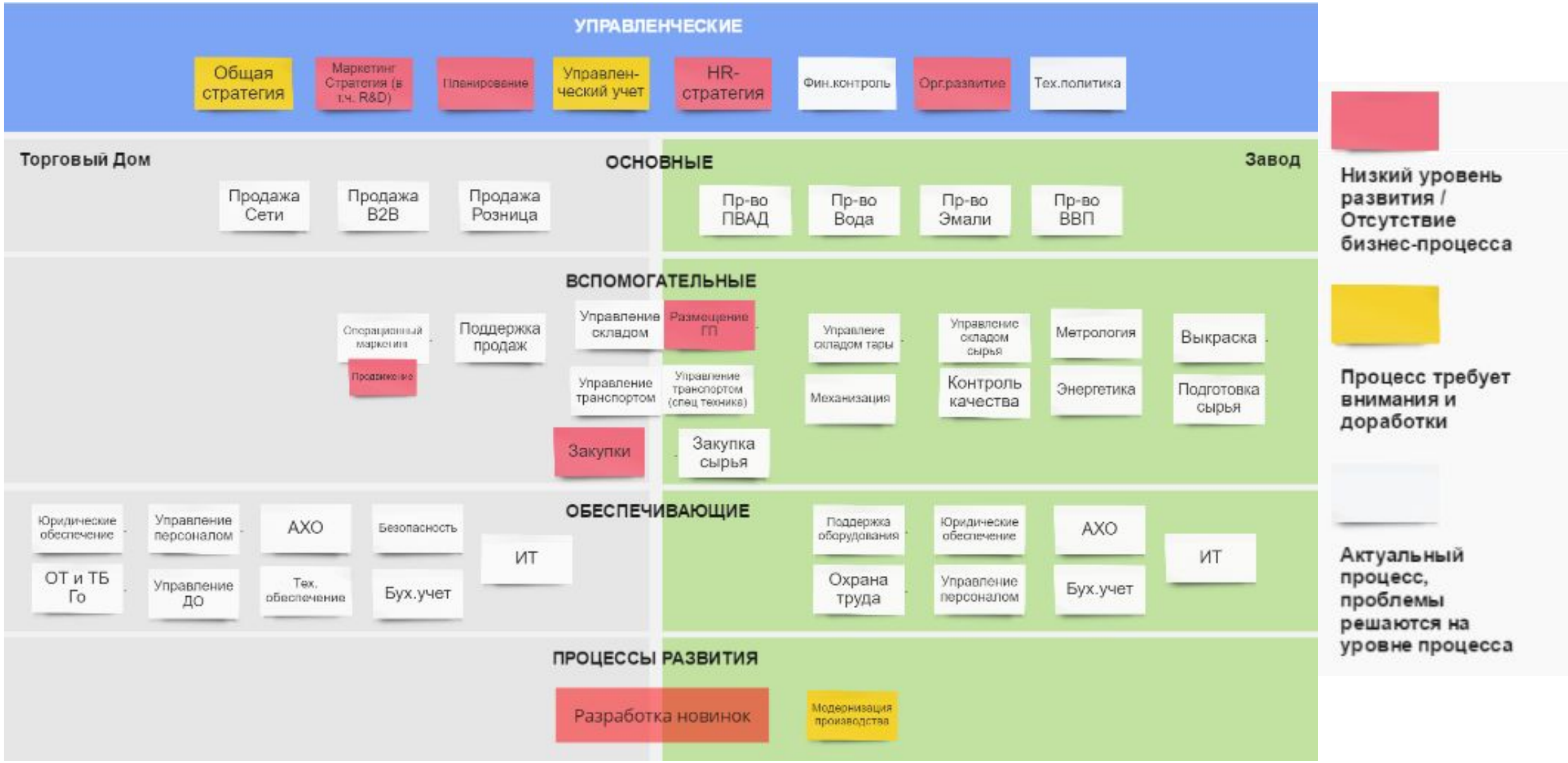
2. Процессы развития

3. Основные процессы

4. Вспомогательные процессы

5. Обеспечивающие процессы

Модель Бизнес-Процессов Компании (ТД + Завод)



3. Процессы/модель

Матрица процессной ответственности

№	Бизнес-процесс	Архитектор	Владелец	Участники	Клиент	Показатели
		(задает общую логику процесса)	(отвечает за результат процесса)	(отвечают за промежуточные результаты процесса)	(пользуется результатам и процесса)	(результаты процесса)

Матрица процессной ответственности

Пример заполнения

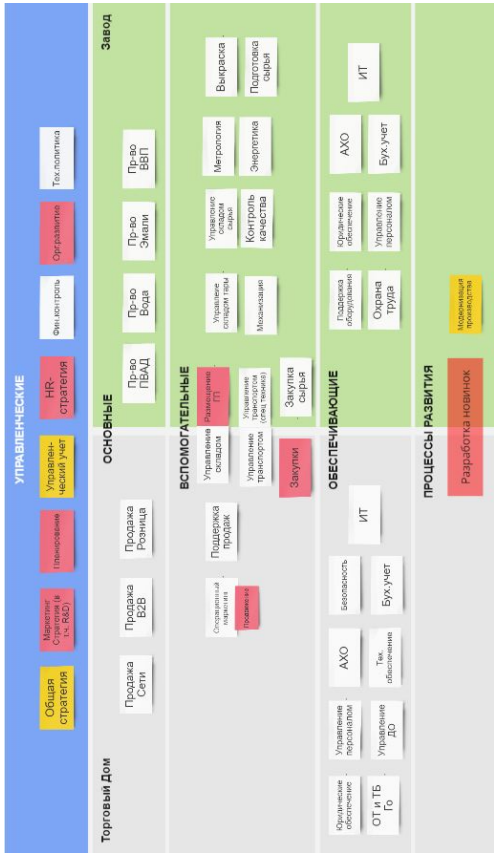
№	Бизнес-процесс	Архитектор	Владелец	Участники	Клиент	Показатели
1	Продажа оборудования	Руководитель отдела продаж (РОП)	Менеджер по продажам	Специалист отдела поддержки продаж Специалист отдела закупок ...	Руководитель финансово-экономической службы	Кол-во звонков/встреч /КП/контрактов Конверсия лидов в встречи/ контракты Стоимость привлечения клиента

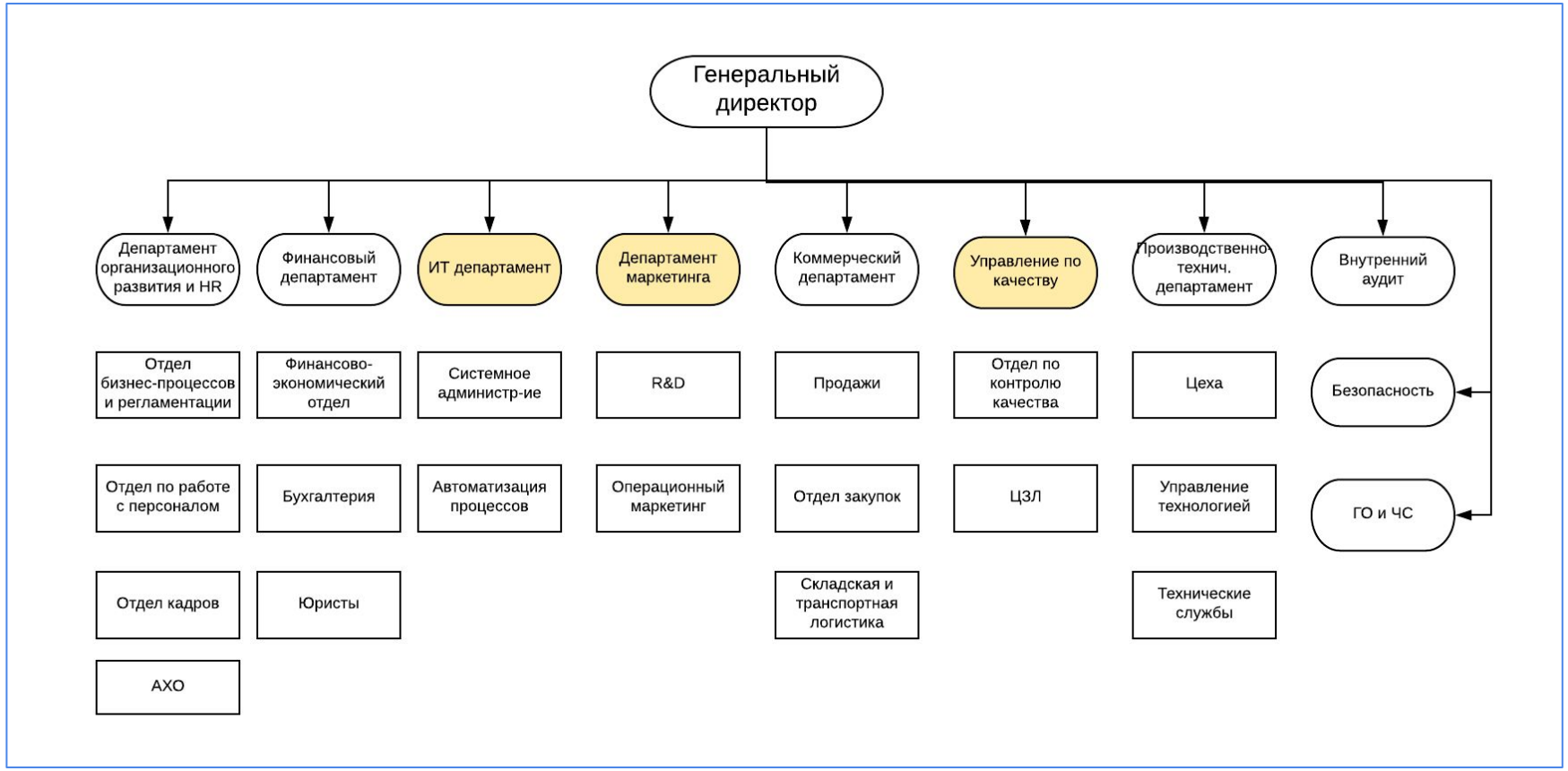
4. Организационная структура

Зачем?

Понимать кто в чем компетентен и за какую экспертность ответственен

4. Организационная структура





Правила сворачивания процессов в структуру

В идеале

Один процесс = Структурное подразделение

но не все так просто...

Правила сворачивания процессов в структуру

В зоне ответственности ТОП-менеджера несколько бизнес-процессов (например, Коммерческий директор управляет маркетингом, продажами и PR)

В зоне ответственности линейного менеджера один бизнес-процесс (например, РОП управляет процессом продаж)

Сотрудник отвечает за выполнение функции (шага процесса)

Правила сворачивания процессов в структуру

Состав структурных подразделений под одним ТОП-менеджером определяется несколькими параметрами:

1. Процессной логикой

   Квалификацией (!)

Функциональная матрица ответственности

№	**Функция**	**Ответственный**	**Показатели**
	(Центр компетенций)	(главный эксперт, лидер, организатор)	(результаты функции)

Функциональная матрица ответственности

Пример заполнения

№	Функция (Центр компетенций)	Руководитель функции	Ответственный исполнитель	Показатели (результаты функции)
1	Продажи	Коммерческий директор	Менеджер по продажам	Выручка Маржинальный доход Дебиторская задолженность Удовлетворенность клиента

Общая архитектура структуры ответственности в компании

Процессная ответственность

№	Бизнес-процесс	Архитектор	Владелец	Участники	Клиент	Показатели
1	Продажа з/частей	Руководитель отдела продаж (РОП)	Менеджер по продажам	Специалист колл-центра Специалист отдела поддержки продаж Специалист отдела закупок ...	Руководитель финансово-экономической службы	Кол-во звонков/ встреч/КП/ контрактов Конверсия лидов в встречи/ контракты Стоимость привлечения клиента

Кто отвечает за результат?

+

Функциональная ответственность

№	Функция (Центр компетенций)	Руководитель функции	Ответственный исполнитель	Показатели (результаты функции)
1	Продажи	Коммерческий директор	Менеджер по продажам	Выручка Маржинальный доход Дебиторская задолженность Удовлетворенность клиента

Кто лучше всех знает как это делать?

5. Ключевые показатели эффективности

Зачем?

Видеть как движемся к цели

5. Ключевые показатели эффективности

Ключевой вопрос:

Какой минимальный набор действий приведет к желаемым результатам?

5. Ключевые показатели эффективности

Результат:

Для каждого бизнес-процесса и функции сформулированы показатели, описание, целевые значения (нормативы)

5. Ключевые показатели эффективности

KPI

Продажи

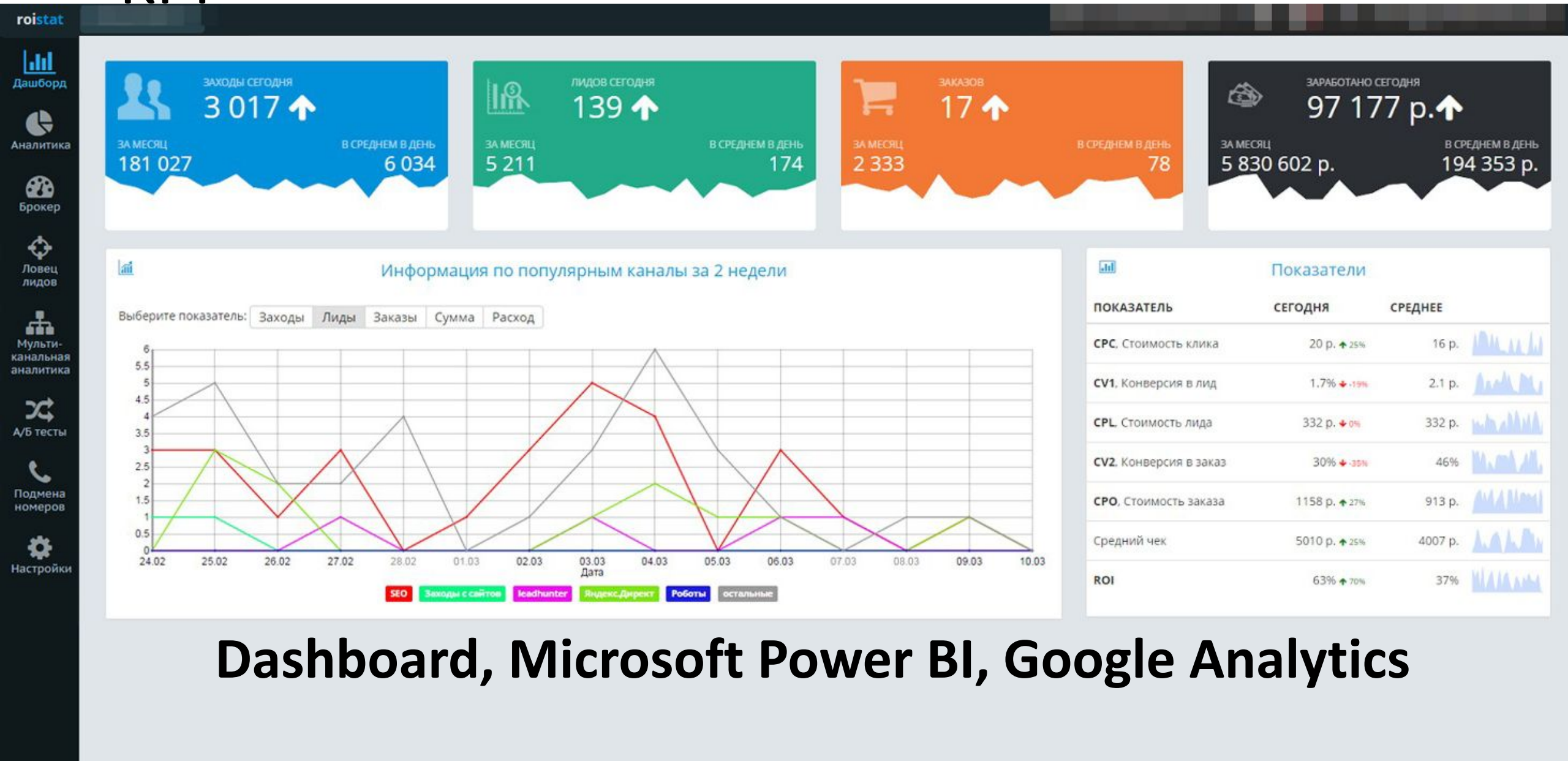
Процессная ответственность	Функциональная ответственность
Кол-во звонков/ встреч/КП/ контрактов	Выручка
Конверсия лидов в встречи/ контракты	Маржинальный доход
Стоимость привлечения клиента	Дебиторская задолженность
	Удовлетворенность клиента

5. Ключевые показатели эффективности

KPI

Результат	*кол-во/штуки/тн/деньги*
Эффективность	*производительность труда/рентабельность*
Качество	*внутренняя оценка на соответствие регламентам/удовлетворенность внутреннего клиента*
Удовлетворенность клиентов	*отзывы/обратная связь от внешнего клиента*

5. Ключевые показатели эффективности, KPI



Dashboard, Microsoft Power BI, Google Analytics

6. Финансовая мотивация

Зачем?

Обеспечить процесс движения команды к заданным целям

6. Финансовая мотивация

Ключевой вопрос:

Что мы действительно хотим стимулировать, на что хотим оказывать влияние?

6. Финансовая мотивация

Результат:

Расчетная модель мотивации; Положение об оплате; Dashboard

6. Финансовая мотивация

Пример расчетной модели

Матрицы процессной и функциональной ответственности

% конверсии
средний чек

Выручка
Маржа

Прибыль

Оклад + **Процессные KPI** + **Функциональные KPI (мес)** + **Функциональные KPI (год)**

Грейды

Командные (отдел)
Индивидуальные

7. Управление финансами

Зачем?

принимать решения на основании фактов

7. Управление финансами

Ключевой вопрос:

твоя бизнес-модель работает?

7. Управление финансами

Инструменты:

- Финансовая модель
- Управленческий баланс
- Отчет о прибылях и убытках
- Отчет о движении денежных средств

7. Управление финансами

Стратегия (Чистая прибыль?)

Процессы (как?)

Финансовая модель

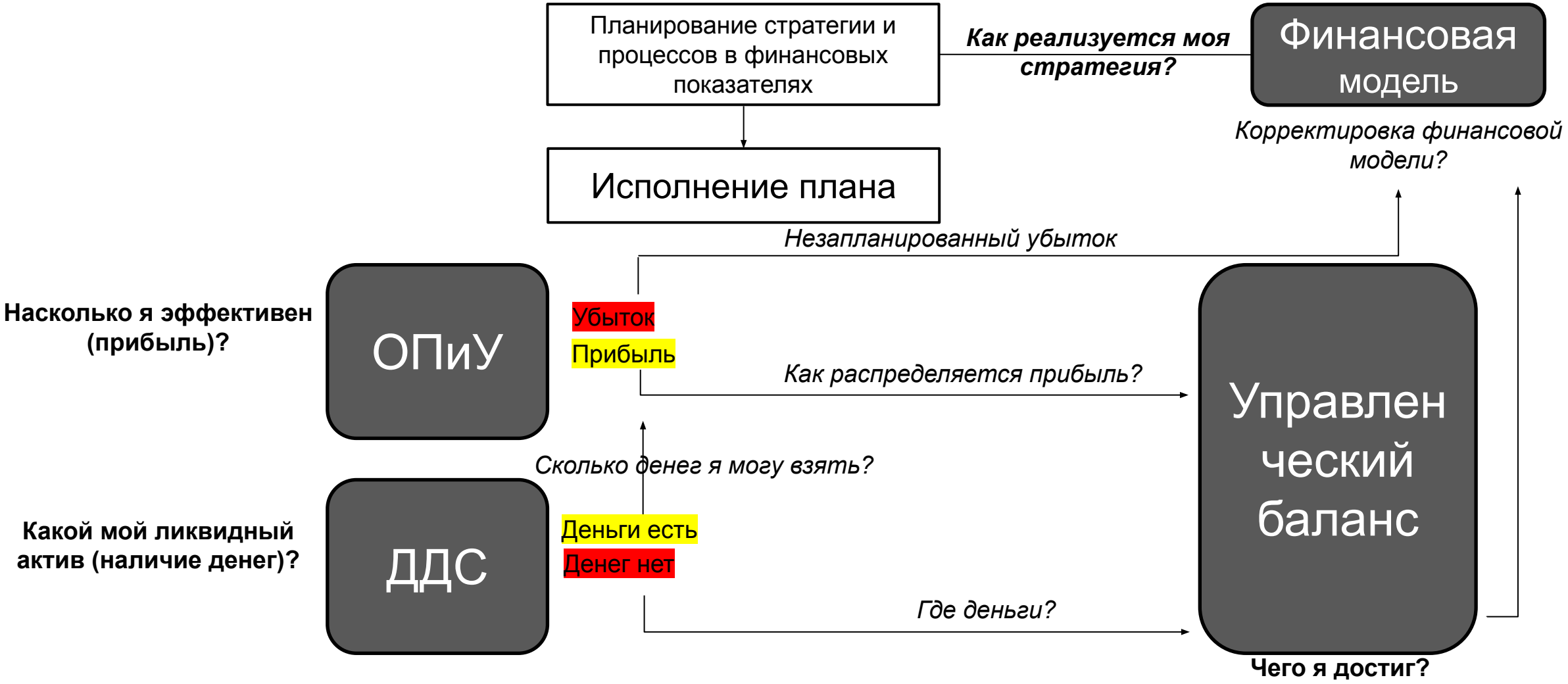
- Планирование реализации стратегии в финансовых показателях

Финансовая отчетность по реализации финансовой модели

- Управленческий баланс
- Отчет о прибылях и убытках
- Отчет о движении денежных средств

Корректировка стратегии и процессов

7. Управление финансами



7. Управление финансами

Финансовая модель

	период —	1	2 и т.д.
Выручка	0	0	0
Себестоимость			
Маржинальный доход	0	0	
Рентабельность по маржинальному доходу, %			
Прямые расходы			
Валовая прибыль			
Рентабельность по валовой прибыли, %			
Косвенные расходы			
Операционная прибыль (EBITDA)			
Рентабельность по операционной прибыли, %			
Чистая прибыль			
Рентабельность по чистой прибыли, %			
Чистая прибыль накопленным итогом			
Оборотный капитал			
ДДС			

Расчет по воронке продаж

Выручка – с/с

Маржинальный доход-прямые расходы

Валовая прибыль – косвенные расходы

Операционная прибыль – налоги, амортизация, кредиты

Запасы, кредиторская задолженность

Расчет обеспечения денежными средствами

7. Управление финансами

Отчет о ПиУ

период	1	2 и т.д.
Выручка		
Переменные расходы		
Маржинальный доход		
Маржинальность, %		
Общепроизводственные расходы		
Валовая прибыль		
Рентабельность по валовой прибыли, %		
Косвенные расходы		
Операционная прибыль (EBITDA)		
Рентабельность по операционной прибыли, %		
Чистая прибыль за период		
Рентабельность по чистой прибыли, %		

Зачем?

А мой бизнес прибыльный или убыточный?

7. Управление финансами

Отчет о ДДС

период	1	2 и т.д.
ДДС		
Денежные средства на начало месяца		
Денежный поток по операционной деятельности		
Денежный поток по инвестиционной деятельности		
Денежный поток по финансовой деятельности		
Полный денежный поток		
Денежные средства на конец месяца		

Зачем?

У меня есть актив для покрытия обязательств и личного дохода?

7. Управление финансами

Управленческий баланс

период	1	2 и т.д.
Активы ↓		
Внеоборотные активы		
Основные средства		
Нематериальные активы		
Оборотные активы		
Денежные средства		
Прочие активы		
Пассивы ↓		
Капитал		
Накопленная прибыль/убыток		
Долгосрочные обязательства		
Краткосрочные обязательства		
Кредиторская задолж-ть		
Прочие обязательства		
Проверка (Активы = Пассивы)	0	0

Зачем?

Чего я достиг? (где моя прибыль?)

7. Управление финансами

ЦЕЛИ:

- Планирование достижения стратегических и операционных целей
- Корректировка стратегических целей и процессов деятельности для достижения лучшего результата (прибыли)
- Контроль текущей деятельности и рисков

8. Компетенции и профили должностей

Зачем?

Увеличить вероятность найма нужного сотрудника

8. Компетенции и профили должностей

Ключевой вопрос:

Какими характеристиками (hard skills, soft skills) должен обладать сотрудник?

8. Компетенции и профили должностей

Результат:

Модели компетенций и профили по должностям

8. Компетенции и профили должностей

		1	2	3	4	5
Корпоративные компетенции	• Лидерство • Клиентоориентированность • Ориентация на результат • Принятие решений • Работа в команде					
Управленческие компетенции	• Планирование • Организация работы • Делегирование • Контроль • Обратная связь					
Профессиональные компетенции	• Специальные знания и умения • Отраслевой опыт • Профессиональные компетенции					

ТЗ

HR/КА

9. Найм сотрудников

Зачем?

Ресурсное обеспечение целей

9. Найм сотрудников

Ключевой вопрос:

Когда, сколько, какого качества и стоимости нужны сотрудники?

9. Найм сотрудников

Результат:

Алгоритмы поиска и найма (hunt-flow), площадки размещения вакансий

9. Найм сотрудников

Факторы успеха

1. Количество персонала планируется на основании плана продаж и производственного плана;
2. Каналы привлечения дифференцированы по категориям персонала;
3. По каждому каналу отслеживается воронка (как в продажах);
4. Установлены сроки закрытия вакансии по каждой категории;
5. Показатели привязаны к мотивации подборщика (!)

9. Найм сотрудников

10. Ритмы в организации

Зачем?

Задать нужную скорость, вовремя принимать решения и увеличить управляемость организации

Обеспечить синхронизацию целей и ценностей и стимулировать повышение зрелости команды

10. Ритмы в организации

Ключевой вопрос:

Как мы сохраняем фокусировку на целях компании и за счет чего мы обеспечим развитие команды

Как мы двигаемся к стратегическим целям и что можно предпринять для улучшения эффективности

10. Ритмы в организации

Результат:

Инструментарий: календарь мероприятий, стандарты совещаний, метрики обратной связи

10. Ритмы в организации

Инструменты обеспечения ритмов в организации

Календарный план мероприятий (от дня до года)

Стандарты мероприятий

- Планерка
- Совещание
- Комитет
- Страт/дизайн-сессия
- Мозговой штурм

Администратор - функция управления ритмами

Система обратной связи для управления эффективностью

10. Ритмы в организации

Ежедневно	Еженедельно	Ежемесячно	Ежеквартально	Ежегодно
Планерка ● 5-15 мин ● Синхронизация на задачах дня ● Выявление проблем и направлений решений	Совещания по ключевым бизнес-процессам ● 30-90 мин ● синхронизация ● анализ показателей Совещания по ключевым проектам ● 30-90 мин ● синхронизация ● анализ показателей	Бюджетный комитет ● 1-2 часа ● анализ результатов ● принятие решений Статус по ключевым инициативам ● 1-2 часа ● анализ результатов ● принятие решений	Стратегические сессия ● 2-8 часов ● ретроспектива ● выработка краткосрочной стратегии Продуктовым комитет ● 1-2 часа ● анализ и выработка продуктовой стратегии Коммерческий комитет ● 1-2 часа ● анализ коммерческих инициатив	Финансовое планирование ● 2-4 часа ● Планирование бюджета Стратегическая сессия ● 2-8 часов ● ретроспектива ● выработка долгосрочной стратегии

Пример календаря

Стандарт совещаний (недельный цикл)

Параметры	Пн	Вт	Ср	Чт	Пт	Пояснения:
Название совещания	9.00 Ежедневная планерка_Производство (1) 12.00 КР_Маркетинг(2)	9.00 Ежедневная планерка (1) 10.00 КР_Эксплуатация (2) 10.30 КР_Технадзор(3) 12.00 КР_Производство(4) 14.00 Продукт(5)	9.00 Ежедневная планерка (1) 11.00 КР_Продажи домов(2) 13.00 КР_Коммерция(3) 15.00 Бюджетный комитет(4)	9.00 Ежедневная планерка (1) 10.00 КР_Материально-техническое обеспечение(2) 10.30 КР_Обеспечение персоналом(3) 15.00 КР_Оргразвитие(4)	9.00 Ежедневная планерка (1) 12.00 КР_Маркетинг(2)	Заказчик совещаний – Руководитель бизнес проекта (РБП). Ответственный – Руководитель процесса. Ответственный готовит повестку, приглашает участников, берет с собой схему бизнес-процесса (если нет – готовит свое видение), составляет протокол и рассылает по участникам. ***Цели:*** ***Планерка*** – согласование планов на день, обсуждение «острых» вопросов. ***КР*** – подведение итогов недели и планирование следующей. Обсуждение осуществляется на основании показателей бизнес-процесса, отраженных в мониторе (графическое изображение динамики по показателям). ***Бюджетный комитет*** – балансировка бюджета Проекта (доходы-расходы). ***Продукт*** – обсуждение статусов инициатив (задач) по разработке и выводу на рынок новых продуктов. Продолжительность совещания – не более 60 минут. **Организация:** На совещаниях принимаются решения и обсуждаются «острые» вопросы. Совещание не предполагает выработку решений (для этого Ответственным определяется отдельное время).
Ответственный за проведение	(1)Главный инженер (2)Директор по маркетингу	(1)Главный инженер (2)Комендант (3)Руководитель ТехНадзора (4)Директор по строительству (5)Назначенный Руководитель проекта	(1)Главный инженер (2)Руководитель отела продаж (3)Руководитель группы Клиент-менеджеров (4)Финансовый директор	(1)Главный инженер (2)Руководитель отдела снабжения (3)Руководитель отдела персонала (4)Директор по организационному развитию	(1)Главный инженер (2) Руководитель отдела маркетинга	
Участники (постоянный состав). Состав участников может быть изменен Ответственным по согласованию с Заказчиком	(1) Главный инженер, Ст.Прорабы/Прорабы, Ресурсные прорабы, Электрик, Комендант, Руководитель отдела персонала, Руководитель отдела снабжения, Руководитель гр. клиент-менеджеров, Руководитель гр. Технадзора (2)Сотрудники отдела маркетинга	(1)Тот же состав (2)Комендант, Главный инженер, Руководитель отдела персонала (3)Руководитель гр. Технадзора, Главный инженер, Руководитель отдела продаж, Руководитель клиент-менеджеров (4)Состав определяет Руководитель проекта	1)Тот же состав (2) Руководитель отела продаж, Финансовый директор, Менеджеры по продажам, Директор по маркетингу (3)Руководитель клиент-менеджеров, Клиент-менеджер, Финансовый директор (4)Финансовый директор, Главный инженер, Руководитель отдела снабжения, Руководитель отдела продаж, Начальник ПТО, Финансовый контролер, Руководитель отдела персонала, Директор по организационному развитию, Руководитель гр. клиент-менеджеров	1)Тот же состав (2) Руководитель отдела снабжения, Главный инженер, Ст.Прорабы, Финансовый директор (3) Руководитель отдела персонала, Главный инженер, Ст.Прорабы (4) Директор по организационному развитию, Финансовый директор, Руководитель отдела персонала	1)Тот же состав (2)Сотрудники отдела маркетинга	