

СОДЕРЖАНИЕ

Предисловие ко второму изданию	10
Притча	11
От автора	14
Введение	16
Глава 1. В поисках смысла	19
1.1. Откуда взялась мода на KPI	21
1.2. Что такое «зрелость бизнеса» и почему это важно в теме KPI	35
1.3. Вред и польза инструментов управления	82
Контрольные вопросы и самодиагностика	92
Глава 2. Логика создания системы KPI. Каскадирование	93
2.1. Принципы каскадирования	95
2.2. Стратегическая карта компании и стратегические карты менеджеров	104
2.3. Показатели – откуда, зачем, сколько, кому – и прочие вопросы смысла жизни	114
2.4. Каскадирование показателей	124
Контрольные вопросы и самодиагностика	127

Глава 3. Система мотивирования, настроенная на KPI	128
3.1. Мотивы, потребности, нужды и люди	132
3.2. Основные законы мотивирования. Ошибки мотивирования	148
3.3. Настройка системы мотивирования на KPI	166
3.4. Существует ли система мотивирования для генерального директора?	179
3.5. Польза и ограничения системы мотивирования, настроенной на KPI	192
Контрольные вопросы и самодиагностика	198
Глава 4. Примеры KPI и мотивирования для разных функционалов	199
4.1. Маркетинг	201
4.2. Связи с общественностью	206
4.3. Финансы	211
4.4. Бухгалтерия	217
4.5. Юридическая служба	220
4.6. Логистика	225
4.7. Управление персоналом	234
4.8. Управление it	244
4.9. Производство	249
4.10. Коммерция	254
4.11. Торговый дом	263
4.12. Командные показатели	267
4.13. Задачник	279

Глава 5. Исключения из правил	288
5.1. Основные ошибки разработки	290
5.2. Основные ошибки мотивирования	297
5.3. Управление инновациями при внедрении: как не допустить ошибок.	308
5.4. Основные ошибки использования.	317
Заключение	324
Приложения	333
#Мыслимудройлисы	377

1.2. ЧТО ТАКОЕ «ЗРЕПОСТЬ БИЗНЕСА» И ПОЧЕМУ ЭТО ВАЖНО В ТЕМЕ КРИ

Страна вечнозеленых помидоров...

Михаил Жванецкий

Фазы развития бизнеса¹

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.



¹ 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 избыточным).
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 бенчмаркиговых 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 Адизеса¹ (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 условия 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 пять² наиболее распространенных фаз развития бизнес-системы.

¹ 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.

² 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.

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 — организующий все продажи, производство, продвижение и административные ресурсы своей компании. Если владелец охладает 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 стартap).

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 передаются 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 посылки 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 бизнес-идею в продукт – и заработать на этом денег.**

Поэтому все собственники и топ-менеджеры, отвечающие на вопрос о главной цели своего бизнеса «Да денег заработать!», 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 закрепления ответственности за ограниченный набор функций за конкретными исполнителями.

Рост бизнеса (если он происходил) заставляет более рационально и сфокусированно использовать ресурс компании. Уже нет ни времени, ни возможности проводить дни напролет в обсуждениях или заниматься затыканием дыр по принципу «угадайте, что я задумал, — не угадали, я уже передумал». Рост числа клиентов, общего объема продаж требует более четкой работы производства и увеличения его масштаба. Это, в свою очередь, вызывает необходимость отдельной планомерной работы с поставщиками, с логистикой, всеми обслуживающими функционалами и т. д. — по всему бизнес-процессу предприятия.

*Ключевое слово второй фазы —
планомерность.*

Надо сразу отметить, что даже управляемая вменяемым и грамотным собственником компания не может перейти ко второй фазе сразу, минуя первую, потому что для оструктурирования процессов, введения формализации действий