

*Мне кажется, что наиболее совершенно то, что достигает своих целей с наименьшими издержками.  
Шарль Луи Монтескье*

На востоке военные стратегии успешно применяются для ведения бизнеса много веков.

Чем же хуже современные военные разработки!

### **Курс молодого бойца современного Российского бизнеса** (краткое описание методологии «9 ключей бизнеса»©)

В России конкурируют не товары, в России конкурируют способности бизнесменов донести свой товар до потребителя.



### **Эта книга о том, как развиваться в глобальной войне конкуренций**

- ⊙ Как создать такой бизнес, который способен опережать конкурентов, уклоняться от недругов и успевать за мыслями своего основателя?
- ⊙ Основы построения современного российского предприятия, учитывающие российский менталитет и сегодняшние реалии отношений бизнеса с властью и обществом.
- ⊙ Материал неоднократно проверенные на практике успешных компаний.

Что такое современное управление, управление на раз, два, три?  
Соблюдение какой последовательности действий является залогом достижения успеха в бизнесе, позволяет избежать хаотичности и распыления ресурсов?  
Ответы на эти вопросы даны авторами в книге.

**ФДПО ГУАП**  
Санкт-Петербург, ул. Гастелло, 15

Тел/факс: 8(812) 708-38-85  
Моб.Тел: 8(911) 265-59-78  
E-mail: [fdpo\\_guap@list.ru](mailto:fdpo_guap@list.ru)



**ФЕДЕРАЛЬНОЕ АГЕНТСТВО ПО ОБРАЗОВАНИЮ**

Государственное образовательное учреждение  
высшего профессионального образования  
**САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ  
АЭРОКОСМИЧЕСКОГО ПРИБОРОСТРОЕНИЯ**

---

Факультет дополнительного профессионального образования  
Факультет вычислительных систем и программирования  
Институт стратегического управления социальными системами

**Бойцов А.А., Яковлев А.В., Сафронов С.Б.**

**Курс молодого бойца  
современного Российского бизнеса  
(краткое описание методологии «9 ключей бизнеса»<sup>®</sup>)**

Санкт-Петербург  
2010 г.

**ISBN 978-5-91753-014-7**

**Бойцов А.А., Яковлев А.В., Сафронов С.Б.**

Курс молодого бойца современного Российского бизнеса (краткое описание методологии «9 ключей бизнеса»<sup>®</sup>) / Бойцов А.А., Яковлев А.В., Сафронов С.Б. - Санкт-Петербург: ГУАП, 2010 г. - 55 с.

Эта книга о том, как выживать в глобальной войне конкуренций. В России конкурируют не товары, в России конкурируют способности бизнесменов донести свой товар до покупателя. Как создать такой бизнес, который способен опережать конкурентов, уклоняться от недругов и успевать за мыслями своего основателя? Что такое современное управление, управление на раз, два, три? На эти и другие свои вопросы Вы найдете ответы. В книге излагаются основы методологии построения современного российского предприятия с учетом специфики менталитета россиян и сегодняшних реалий отношений бизнеса с властью и обществом. Четкая структура изложения и образность делает информацию легко доступной, дает определенный порядок и формат подхода к построению бизнеса. Представленный в книге алгоритм действий и основные идеи неоднократно проверены на практике успешных компаний. Соблюдение данной последовательности действий является залогом достижения успеха в бизнесе, позволяет избежать хаотичности и распыления ресурсов.

Книга создана при поддержке Северо-Западного департамента Международного общества менеджеров и руководителей социально-ответственного бизнеса (ISMС, [www.ismc-spb.org](http://www.ismc-spb.org)).

© Бойцов А.А., Яковлев А.В., 2009, 2010

Все права защищены. Никакая часть данной книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме без письменного разрешения авторов.

**ISBN 978-5-91753-014-7**



### **Дорогие друзья!**

Предпринимательство в России сходно экстриму. К сожалению, многие начинающие предприниматели даже не представляют себе, что предстоит им преодолеть на пути от бизнес-идеи до дела, приносящего удовольствие как самому создателю, так и обществу.

Вы смелые люди и Вам предстоит увлекательное путешествие по волнам бизнеса, и эта книга будет Вашим проводником.

Уверенности Вам и достижения успеха!

**Сергей Сафронов**

Вице-президент Ассоциации выпускников

Высшей Школы Менеджмента

Санкт-Петербургского Государственного Университета.

## БЛАГОДАРНОСТИ

Авторы книги выражают искренние благодарности своим коллегам и товарищам: Аджемову М.Р., Благову Ю.Е., Бочкову В.И., Быкову Д.В., Гудкову С.В., Гуляеву В.А., Игнатьеву Ю.А., Исакову В.И., Колесникову А.М., Моносову М.Я., Пужаеву А.В., Сазонову Г.Т., Сафронову С.Б., Стрелец Н.А., Третьяк О.В., Шепете А.П.

Отдельную благодарность выражаем представителям исполнительной и законодательной власти Санкт-Петербурга за веские замечания, «приземлившие» полет авторской мысли к нуждам нашего замечательного города.

Особая благодарность настоятелю Храма свт. Николая на Коломяжском проспекте Протоиерею Владиславу Ацибору.

И, наконец, авторы благодарят своих родителей, а также близких и друзей, без которых эта книга едва ли могла быть написана, в частности Бойцову Е., Агафонову Е., Артемчук Ю., Бавыкина В., Буряченко В., Виноградову Е., Виноградову О., Добрякова А., Караваеву Т., Кузнецову Т., Купянского А., Лункина А., Лункину Е., Павлова К., Пиотровскую Е., Степанова А., Товпика А. и других.

Удачи всем нам!

Андрей Бойцов, Александр Яковлев

# СОДЕРЖАНИЕ

<b>ВВЕДЕНИЕ</b> .....	6
<b>1. ОБЩЕТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ПОЛОЖЕНИЯ</b> .....	7
1.1. Траекторная модель развития бизнеса .....	7
1.2. На что обращать внимание.....	12
1.2.1. Оценка рисков .....	12
1.2.2. Карта стекхолдеров .....	15
1.3. Бизнес-сообщества .....	17
1.4. Сферы управления компанией .....	24
1.5. Общетеоретическое заключение .....	28
<b>2. С НЕБЕС НА ЗЕМЛЮ: КУРС МОЛОДОГО БОЙЦА ДЛЯ МАЛОГО БИЗНЕСА</b> .....	30
<b>ЗАКЛЮЧЕНИЕ</b> .....	53

## ВВЕДЕНИЕ

Эта книга вовсе не для тех авантюристов, кто хочет сорвать куш на спекуляциях или начать свой бизнес с нуля только ради самоутверждения. И не для тех мудрецов, кто свой бизнес уже закрыл. Она для тех смельчаков, кто не побоялся «ввязаться в драку» за свои идеалы. Для тех, кто хочет сделать наш мир лучше, не впадая в «маниловщину», а реально вращая землю. Надеемся, что книга вызовет интерес и у прекрасной половины человечества.

Собственно наша книга как раз о том, что такое бизнес и с чем его едят. В книге обобщены и систематизированы наиболее востребованные практиками инструменты управления из методологии «9 ключей бизнеса». Все, о чем будет сказано ниже, есть обобщение опыта реальных проектов, в которых принимали участие авторы книги. Авторы не претендуют на наукообразность, а ставят своей целью довести результаты многолетнего исследования феномена успешности российских компаний до широкой общественности.

Инновационность приводимых решений состоит в комплексном применении известных математических и математико-экономических моделей для расширения возможностей бизнеса как при продвижении компании на рынке, так и при снижении внутренних издержек компании.

# 1. ОБЩЕТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ПОЛОЖЕНИЯ

Бизнес в переводе означает дело, причем «Дело» с большой буквы. Бизнес - это часть нашей жизни. Кто-то просто в нем работает, кто-то его пытается делать, а кто-то - думает, что он им управляет. «Думает», потому что большинство руководителей и предпринимателей управляют бизнесом стихийно, в меру своих сил и способностей, интуитивно находя нужные решения. И так до первой фатальной ошибки. Поэтому мировая статистика «гибели» компаний показывает, что только 20% компаний доживают до трехлетнего возраста, и лишь 4-5% компаний достигают своего десятилетия. А между тем правильные управленческие решения можно просто знать и выбирать из них наилучшее, как капитан чайного клипера выбирал кратчайший и безопасный путь в океане из Индии в Альбион, зная свои координаты, координаты порта, глубины океана и абрис Африканского побережья. Для этого только надо знать навигацию, купить свой парусник, набрать команду и держать под рукой хорошего штурмана. На деле это значит:

- иметь четкое представление о своих целях в бизнесе;
- знать законы бизнеса и развития компаний;
- понимать где ты, кто ты и с кем ты;
- предугадывать кто с тобой, зачем, и что потом с тобой будет;
- знать, как двигаться и на чем двигаться на пути к цели;
- отчетливо сознавать, чем все может кончиться, если ты этого не знаешь.

## 1.1. Траекторная модель развития бизнеса

Когда мой коллега написал название этой главы и увидел мои круглые глаза, то сразу пояснил: «Все известные классики от управления трактуют развитие компании как последовательность конкретных этапов жизненного цикла. Но как объяснить феномен успешной и долгой жизни одних компаний и крах других? Вроде как этапы одни и те же. И тут на ум пришли ассоциации с параметрами орбит и траекторий аэрокосмических объектов. Одни движутся по баллистическим траекториям и успешно «возвращаются» на землю, другие выходят на геостационарные орбиты, а третьи отправляются к другим планетам. А чем компании хуже?».

Развивая мысль, приведем конкретный пример. Обратился к нам директор одной крупной лизинговой компании и говорит - «Помогите советом, у меня убытки идут, за технику не платят. Придет фирмочка - всё у неё красиво, балансы за два года в прибыли, договора в порядке, репутация хорошая. Дашь технику в лизинг, а через полгода пошел неплатеж - у них денег нет, бизнес валится. Столько методов перепробовали оценки рисков, не помогает. Как понять надежность фирмы, как риски угадать - не знаем». В общем, не прошло и трех месяцев, как решили мы вместе с директором его задачу, проблему сняли. Прибыль пошла вверх, платежи идут. Все довольны.

Суть задачи оказалась в следующем. Представим себе, что одна из услуг, предоставляемых Заказчиком своим клиентам - предоставление тех-

ники в лизинг. Целью Заказчика является максимизация прибыли и минимизация рисков, связанных с возможностью невыполнения клиентами своих обязательств по договорам лизинга. В качестве клиентов (лизингополучателей) выступают компании с разным доходом, с разным уровнем внутреннего менеджмента, в разных экономико-социальных условиях рынка.

Важнейшим инструментом снижения рисков является оценка уровня дохода компании - лизингополучателя, ее стабильности. В этом случае Заказчик повышает степень обоснованности решения о заключении/не заключении договора лизинга. Для получения этих оценок применяются либо экспертные методы, либо специальные алгоритмы. Качество работы алгоритмов в значительной мере зависит от правильности заложенной в них логики существования компании и от адекватности используемого математического аппарата.

Рассмотрим вначале логику существования компании. Традиционно предполагается, что жизненный путь (часто его еще называют жизненным циклом) компании включает несколько этапов (рис. 1а).

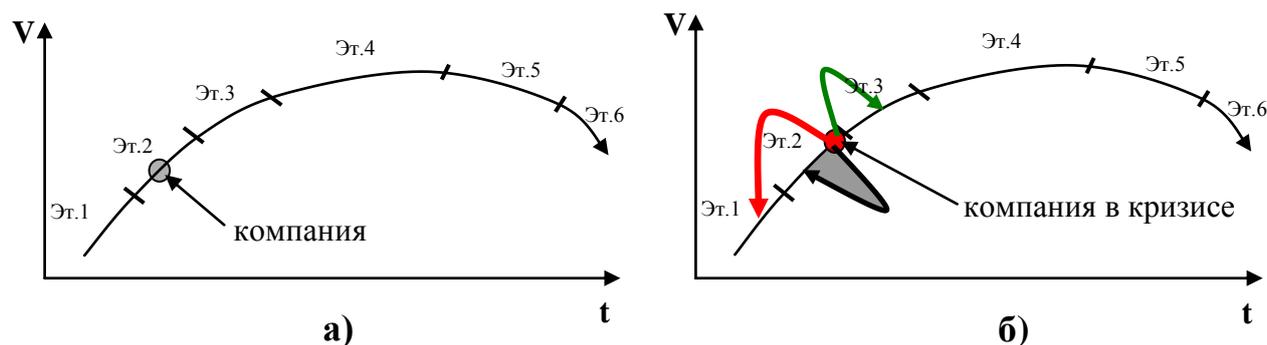


Рис 1 - Этапы жизненного цикла компании

При переходе от этапа к этапу компания сталкивается с кризисами, связанными в первую очередь с качеством менеджмента компании и уровнем его сбалансированности. Во время кризиса компанию может ожидать три сценария развития (рис.1б):

- «Хороший сценарий развития» - если менеджмент компании хорошо сбалансирован, переход компании на следующий этап и качественный рост ее дохода. Решение: «можно давать технику в лизинг».
- «Удовлетворительный сценарий развития» - если менеджмент компании хорошо сбалансирован для существующего этапа, но плохо для следующего, компания остается на текущем этапе с потерями ресурсов, затраченных на преодоление кризиса. Решение: «техника в лизинг может быть предоставлена только при выполнении компанией определенных условий».
- «Плохой сценарий развития» - если менеджмент компании плохо сбалансирован даже на текущем этапе, компания имеет высокий риск «свалиться» на более ранний этап с понижением уровня дохода. Решение: «технику в лизинг предоставлять нельзя».

Подразумевается, что каждый этап характеризуется своим доходом. Для получения более точной зависимости между доходом компании и этапом, на котором она находится, придется немного усложнить модель.

**Математическая модель.** Анализ опыта работы большого числа компаний показывает, что жизнедеятельность компании (и ее доход) во времени можно описать моделью, характеризующейся следующими постулатами:

1. Компании одной отрасли по своему доходу  $V$  могут быть разбиты на несколько групп (уровней дохода): например, с очень высоким  $V_3$ , со средним  $V_2$  и с низким  $V_1$  доходами. Каждый уровень дохода  $V_i$  ( $i = \overline{1, n}$ , где  $n$  - количество уровней) характеризуется: начальным значением  $V_i^{нач}$  и конечным значением  $V_i^{кон}$ . Также уровни дохода характеризуются размером областей пересечения  $d_{vij}$ . Единица измерения определяется принятой в конкретной отрасли структурой описания дохода (тыс. руб./мес., млн.руб./год и др.).

2. Единицей жизненного пути компании, характеризующей динамику ее дохода, является этап. Переход компании с одного уровня дохода на другой (как с повышением, так и с понижением) свидетельствует об изменении этапа жизни компании. Классический жизненный цикл развития компании состоит из семи базовых этапов. Визуально они отличаются своей внешней формой (см. рис. 2):

- «вогнутый» (этап 1) - подготовительный период, завершающийся интенсивным ростом дохода;
- «прямой» (этап 2) - линейный рост дохода компании;
- «выпуклый» (этап 3) - первоначальный рост дохода компании с последующим выходом на «плато»;
- «плато» (этап 4) - фиксированный доход;
- «обратно выпуклый» (этап 5) - компания «соскальзывает» с «плато» доходов и начинается их снижение ;
- «обратно прямой» (этап 6) - линейное падение дохода;
- «обратно вогнутый» (этап 7) - резкое падение дохода с долгим периодом минимального дохода.

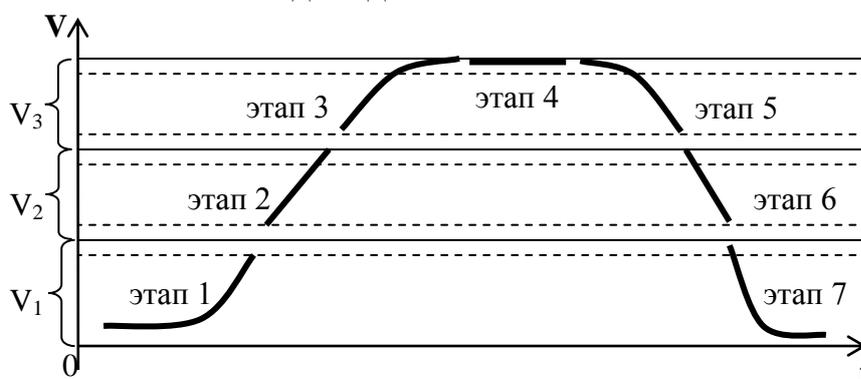


Рис. 2 - Базовые этапы жизненного цикла компании

Этап, как единица жизненного пути компании, характеризуется формой, протяженностью и амплитудой. Эти параметры определяются степенью сбалансированности основных сфер управления компанией, сбалансирован-

ностью отношений со стекхолдерами и адекватным позиционированием компании в бизнес-сообществе. Указанные характеристики управления компанией являются компонентами бизнес-модели компании и учитываются при построении модели управления компанией.

3. Траектория описывается совокупностью этапов жизненного пути компании. Существуют определенные правила в последовательности следования этих этапов. Эти правила отражают состояние бизнес-среды региона и специфику бизнес-процессов и технологий отрасли. Наиболее вероятная последовательность этапов жизни компании отрасли с определенными параметрами бизнес-модели называется траекторией. Траектория является понятием более высокого порядка, чем этап, так как характеризует долгосрочное поведение компании. Как и этап, траектория характеризуется формой, амплитудой и протяженностью. При наличии достаточной информации об отрасли и бизнес-среде можно рассчитать наборы стандартных траекторий компании в конкретной отрасли («правила игры» отрасли): траектории «успеха», траектории «стабильного роста», траектории «циклического развития» (см. рис. 3).

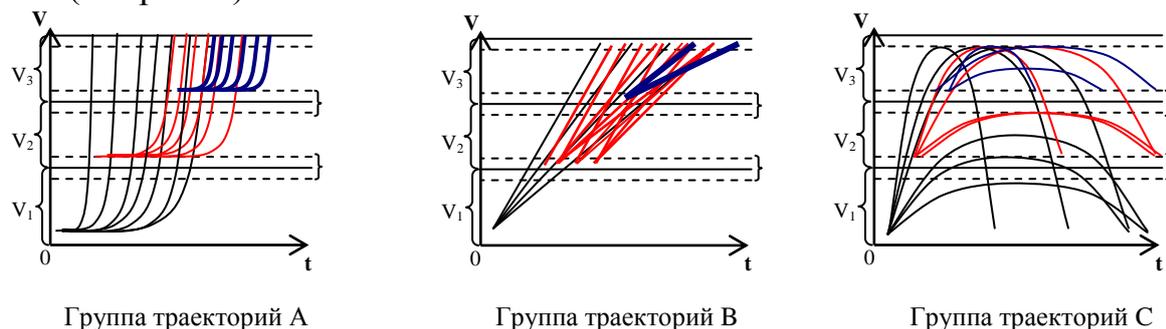


Рис. 3 - Наборы типовых траекторий компании

4. Длительность нахождения компании на каждом этапе, а также возможность перехода с одного этапа на другой определяется силой бизнес-модели компании и состоянием бизнес-среды региона. Ниже приведены два шаблона поведения компании в своей бизнес-среде: шаблон «успешного поведения» и шаблон «неудачи» (см. рис. 4).

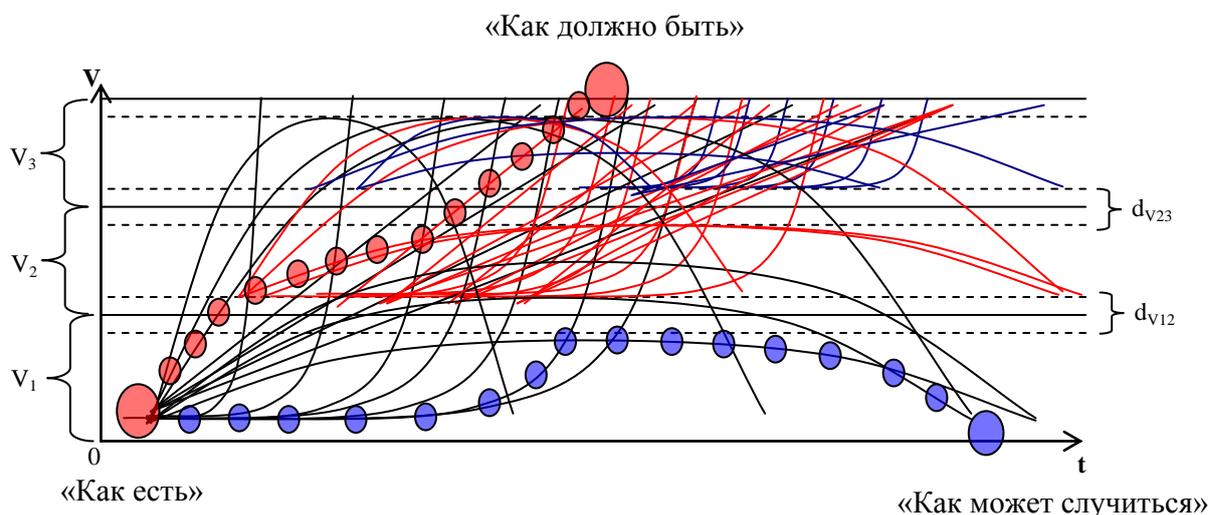


Рис. 4 - Траекторная модель развития компании

Чем характерен шаблон «успешного поведения»? Тем, что менеджмент компании для старта на первом уровне дохода использовал первую траекторию «циклического развития», которая характеризуется классической и наименее затратной схемой начала бизнеса, спокойным выходом на «плато» с последующим снижением дохода и закрытием компании. Выйдя за небольшое время на второй уровень дохода, компания, действуя по старой схеме, перешла на траекторию «циклического развития» второго уровня и, не дойдя до «плато» этой траектории и при этом накопив достаточные ресурсы развития, перешла на более ресурсозатратную, но и более агрессивную траекторию «стабильного роста». В итоге, компания оказалась на верхней границе самого высокого уровня дохода за приемлемое время и с минимальными затратами ресурсов, чем и характерен шаблон «успешного поведения» компании.

Шаблон «неудачи» несколько иной. Первоначально компания на первом уровне дохода выбрала траекторию «успеха». Данная траектория дает эффект в том случае, если за компанией стоят неограниченные интеллектуальные и финансовые ресурсы. Если менеджмент компании выбирает ее, только руководствуясь амбициями, он совершает ошибку, т.к. происходит потеря времени без реального роста дохода. Управление компанией в такой ситуации характеризуется акцентом на корпоративной культуре, внешних атрибутах компании и невнимательностью к сохранению ресурсов (материальных и нематериальных) в сочетании с плохой организацией бизнес-процессов компании. Действуя по такому шаблону, компания, имея серьезные потери времени, в определенный момент все же достигает верхней границы своего уровня дохода. Однако к этому моменту менеджмент компании истощен и требует восстановления сил или обновления. Вследствие этого компания переходит, как ей кажется обоснованно, на одну из последних траекторий «циклического развития». При этом у менеджмента такой компании отсутствует понимание того, что они попадают на нисходящую ветвь этой траектории и их ожидает при тех же затратах ресурсов только постепенное

снижение дохода компании. В один из моментов, видя продолжающееся снижение, менеджмент компании делает «попытку конечного порыва» и, как ему кажется, перескакивает на другой путь. На самом деле компания переходит на еще более быстро нисходящую траекторию «циклического развития» первого уровня дохода. В итоге компания закрывается при нулевых доходах.

Возникает вопрос, а можно ли поменять шаблон «неудачи»? Да, можно. Для этого необходимо в момент, когда менеджмент компании находится уже на грани истощения, «дожать» начатое дело и перейти на второй уровень дохода и уже там поменять траекторию на траекторию «циклического развития», но уже второго уровня дохода. Принципиальным моментом в такой ситуации является наличие у руководителя достоверной информации о «местоположении» своей компании. Эту информацию дают специальные диагностические инструменты. Алгоритм их применения следующий:

1. Рассчитываются параметры бизнес-модели компании: оценки сфер управления компанией (в т.ч. адекватность внешним условиям) и их сбалансированности; оценки сбалансированности отношений со стейкхолдерами.

2. Зная параметры бизнес-модели, а также заявленный компанией уровень дохода, рассчитываются значения параметров этапа и идентифицируется этап, на котором находится компания;

3. Определяется спектр наиболее вероятных траекторий развития компании на среднесрочную перспективу.

4. Вырабатываются рекомендации по улучшению экономических показателей компании для перехода на более высокие траектории.

## **1.2. На что обращать внимание**

Исходя из траекторной модели, успешная компания обладает выраженной способностью переходить с одной траектории на другую, более выгодную. При этом заметно, что такая компания обладает двумя важнейшими компетенциями:

1. умеет анализировать, использовать и развивать свои связи;
2. умеет качественно анализировать возможные события, могущие повлиять на достижение целей компании.

О скорости реакции компании мы поговорим в разделе 1.4. А сейчас сконцентрируемся на первых двух компетенциях.

### **1.2.1. Оценка рисков**

Чтобы понять роль рисков в траектории развития компании, надо просто представить себя на краю Невского проспекта и попытаться мысленно перейти его в час пик. «Жигули», которые летят к Вам - несут риск гибели. «Москвич», который проехал мимо - несет вам возможность спокойно пройти два метра до следующих «Жигулей». «Запорожец», стоящий у столба, Вам риска не несет, но и шансов не дает. А вот троллейбус на остановке несет неясную угрозу - то ли сам поедет, то ли из-за него выскочит иномарка.

Риск и страх понятия одной природы, но с разным знаком. Страх - это фобия, инстинкт, безволие. Риск - это разум, расчет и действие. Поэтому о страхе мы говорить не будем, а сразу перейдем к рискам и к управлению ими.

Риск - это просто возможность. Возможность худшего - угроза. Возможность лучшего - шанс. Воспользовался шансом, схватил удачу за хвост - траектория пошла вверх. Не смог, не увидел, упустил шанс - траектория вниз.

Американцы уже давно определили риск как «событие, происшествие или случай, имеющее внутренний или внешний источник по отношению к организации и оказывающий влияние на достижение поставленных целей. Влияние событий может быть положительным, отрицательным или смешанным». И этого достаточно, чтобы понимать сущность управления рисками. Не надо там высчитывать всякие вероятности, надо просто научиться видеть шанс и отработать свою реакцию. Чем лучше система управления компаний, тем меньше времени на реакцию и тем больше возможностей роста. Шанс - ценная вещь, он может приближаться медленно, давая возможность подготовиться, а может появиться внезапно. Например, как снег зимой для жилищно-коммунальных служб.

Вот собственно мы и подошли к основам управления рисками. На эту тему написаны сотни научных трудов и все они, как это ни забавно, сводятся всего лишь к нескольким постулатам:

- а) от рисков можно уклониться, отсидеться, передать пас соседу;
- б) риски можно локализовать, не подставлять вторую щеку, постоять рядом с чужим успехом;
- в) риски можно рассеять, растянуть удовольствие во времени, заняться другим делом;
- г) риски можно компенсировать, застраховать, получить отступного.

Но, самое главное, в них всегда можно найти возможность для развития, для удачи.

Как и что делать с шансами и рисками - по большому счету дело личное и для каждой компании свое. Однако есть и общие подходы. Прежде всего, надо определить источники рисков и шансов. Для этого используются различные диагностические методики. Затем определяют, какие угрозы и возможности несут эти источники рисков. Далее риски фильтруют:

- через критерии значимости последствий;
- через критерии возможности их мониторинга;
- через критерии стоимости подготовки на их реагирование.

Все, что осталось и называют управляемыми рисками. Для них подбирают сценарии управления, то бишь отслеживания источников, мониторинга их состояния, разработки стратагем и определения параметров часа «X», когда надо эти стратагемы запускать. Для неискушенного читателя поясним. Стратагема – это шаблон поведения компании в конкретной ситуации. Дело в том, что при возникновении какой-либо ситуации, руководитель должен адекватно на нее отреагировать. В повседневной жизни таких ситуаций

обычно немного и они типовые. Чтобы каждый раз не придумывать и не вспоминать, а что же делалось раньше в этих случаях, рекомендуется такие ситуации запротоколировать и научить персонал пользоваться этими протоколами. Основным плюсом здесь является снижение времени реагирования и недопущение «тупых» ошибок.

Например, внешний маркетинговый риск не заключения сделки с вир-клиентом. **Стратегема «Обаньки»**, сводящаяся к «случайному» знакомству на выставке, «случайной» встрече на банкете за одним столиком, передачу информации о своих услугах через симпатичную сотрудницу на семинаре и так далее, используя маркетинговые методы клубной работы. Час «X»: за три дня до начала мероприятия. Источник информации: сайт клиента и сайты потенциальных организаторов мероприятий. Мониторинг: отслеживание текстовой информации на этих сайтах на предмет появления сведений об участии в мероприятиях вир-клиента. Способ мониторинга: еженедельное «пропускание» текстов с интересующего пула сайтов через программы распознавания релевантной информации из текстовых источников.

Или, например, внутренний организационный риск не выполнения плана оказания услуг сервисным центром. **Стратегема «Волшебный пендаль»**, сводящаяся к своевременному и целевому подстегиванию нерасторопных руководителей запаздывающих подразделений. Не путать со стратегемой «Тревожный руководитель», сводящейся к непрерывному третированию персонала компании по второстепенным вопросам, что приносит облегчение, но не системный результат. Источник информации: показатели бухгалтерского учета. Час «X»: день появления «бычьего глаза» на управляющей витрине показателей учета. Мониторинг: ежедневная (ежемесячная) выгрузка из корпоративной информационной системы (КИС) бухгалтерией заранее заданных или скомпилированных показателей учета и их анализ, позволяющий привязать следствия финансового состояния к организационным причинам в соответствующих подразделениях (см. рис. 5).

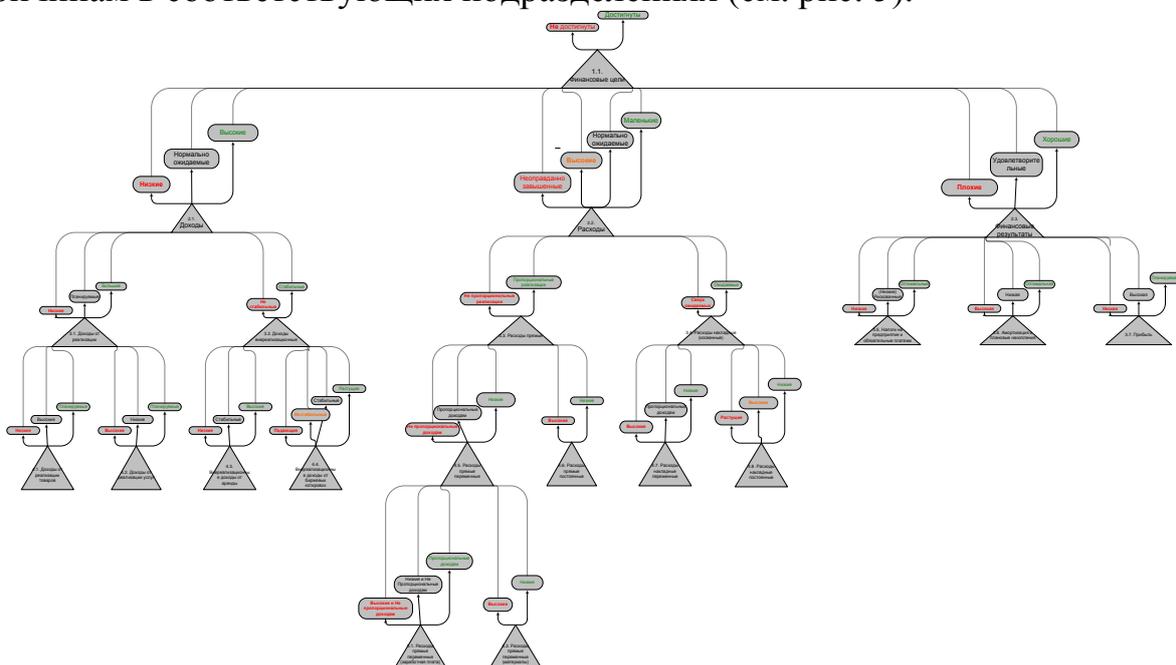


Рис.5 - Схема принятия управленческих решений  
для стратагемы «Волшебный пендаль»

Вообще, применение современных информационных технологий (например, иерархии нечетких автоматических классификаторов) для построения управляющих витрин для организационных рисков - очень эффективный способ управления и не только рисками.

Выше были продемонстрированы стратагемы для повседневной деятельности компании. Однако жизнь преподносит сюрпризы и если у Вас не продуманы алгоритмы поведения в нестандартных ситуациях, Вы рискуете в состоянии стресса совершить фатальную ошибку. Для таких случаев человечество уже выработало большое количество экстремальных стратагем, которые, при творческой переработке, могут стать золотой коллекцией Вашей компании.

### **1.2.2. Карта стекхолдеров**

Основным источником и проводником рисков компании являются ее стекхолдеры. В соответствии с международным стандартом ISO 9000:2000 дано следующее определение: «стекхолдер - заинтересованная сторона: лицо или группа, заинтересованные в деятельности или успехе организации. Примеры: потребители, владельцы, работники организации, поставщики, банкиры, ассоциации, партнеры или общество».

Суть в том, что окружение оно на то и окружение, чтобы окружать. Это как на войне - либо ты сам себя окружаешь оборонительными сооружениями и спишь спокойно, либо тебя окружает враг и предлагает сдаться. Для того чтобы понимать, кого на чай звать, а от кого сломя голову бежать, надо владеть хотя бы элементарными инструментами топологического анализа связей. Тут уж, извините за банальность, дураки не выживают.

Самым доступным инструментом является «Карта стекхолдеров компании». Ниже, на рисунке 6, представлена упрощенная схема стекхолдеров типовой компании.

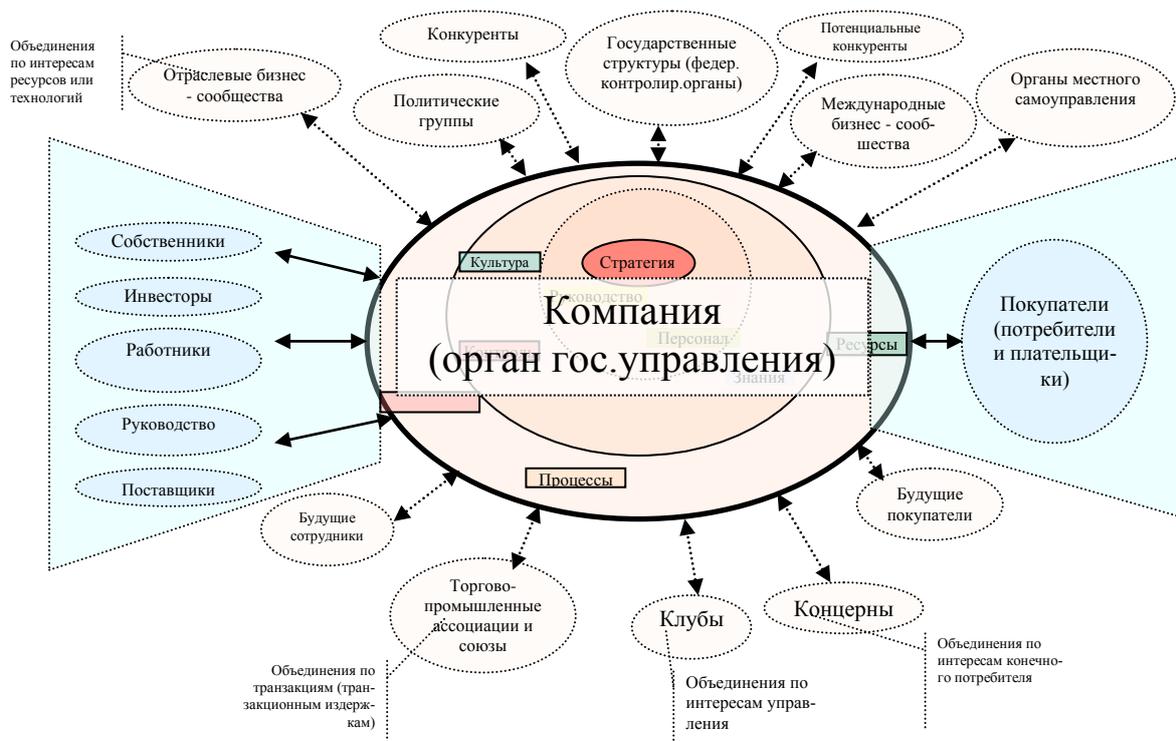


Рис. 6 - Схема стейкхолдеров компании

К данной схеме прилагается набор документов, включающий в себя:

- реестр групп стейкхолдеров;
- перечень конкретных субъектов отношений (юридических и физических лиц) внутри каждой группы реестра;
- овеществленные требования и задокументированные взаимные ожидания сторон;
- рейтинг важности стейкхолдеров и степень сбалансированности отношений с ними и другие.

По своей сути карта стейкхолдеров является инструментом как стратегического, так и тактического управления компанией, т.к. показывает отношения, а не рыночные силы. И основным инструментом измерения здесь является оценка степени развитости отношений.

По степени влияния стейкхолдеры делятся на:

1. первичных стейкхолдеров, которые могут оказать очень сильное воздействие на деятельность компании (акционеры, руководство компании, персонал компании, клиенты, поставщики, кредиторы и т.п.);
2. вторичных стейкхолдеров, от которых прямо или косвенно зависит деятельность компании (органы власти, конкуренты, бизнес-ассоциации, СМИ, общественные организации, политические группы и т.д.).

Как понять, кто в первичных, а кто во вторичных? Для этого есть одно золотое правило: «Кто может бросить тебе спасательный круг или стукнуть

веслом по голове - те первичные. Кто бежит по берегу, завет на помощь, любуется на тебя в бинокль - те вторичные». В зависимости от уровня развития управления компанией, первичность и вторичность стекхолдеров может меняться. И это все зависит от роли компании в тех бизнес-сообществах, в которых она делает свой бизнес.

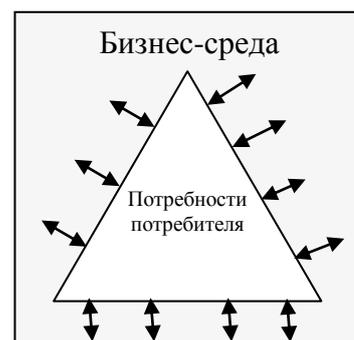
### 1.3. Бизнес-сообщества

Успех любого бизнеса, прибыль компании определяется умением руководителя встроить свою компанию в нужные бизнес-сообщества и отстоять свой кусок предпринимательской ренты. Модель бизнес-сообщества не проста, расчет связей и рент сложна и неоднозначна. Тем не менее, приступим...

Современный бизнес уже не может себе позволить такой роскоши, как безудержная конкуренция. Конкуренция рождается тогда, когда бизнес становится пассивным в определении и предугадывании потребностей клиента. Сейчас пришло время единения. Не безудержного братания и всеобщей любви, а именно единения. Это значит:

- четкое определение своих интересов и целей;
- структурирование бизнеса и действий по его продвижению;
- формулирование своих ценностей и поиск людей, которые их разделяют и вписываются в структуру твоего бизнеса;
- создание альянсов с ними для совместного развития.

Никогда не задумывались, зачем люди объединяются? Чтобы снизить свои накладные расходы за счет общего труда во имя удовлетворения общей для всех **потребности**. Будь то охота на мамонта или сбор ягод (потребность в еде), строительство дома (потребность в жилище и безопасности) или создание крупного холдинга (потребность в самореализации). Мотивы этих объединений были самые разные. Принцип же объединения всегда оставался одним и тем же: развить общность для удовлетворения своих потребностей путем подбора участников и создания (понимания) условий развития.



Именно потребители, а точнее их конкретные потребности являются центрами кристаллизации бизнес-сообществ (см. рис. 7). Бизнес-сообщества перманентно присутствуют в бизнес-среде. Они - основа её структуры. При этом предприятия, входящие в бизнес-сообщества зачастую даже не подозревают об этом и предпринимают титанические усилия на продвижение и рекламу своей продукции среди потребителей. Роль компании в бизнес-сообществах различна. Чтобы не тратить ресурсы на ненужные «понты» важно понимать, в каких бизнес-сообществах находится Ваша компания, где она лидирует, а где выполняет роль сателлита. Это поможет Вам обойтись гораздо меньшими ресурсами при получении своей предпринимательской ренты.

### Определение:

1. Бизнес-сообщества - это объединения предприятий на основе кооперации по товарно-сырьевым отношениям, по технологической кооперации и по управленческой кооперации в форме корпораций, трестов, холдингов, синдикатов, союзов, картелей и пр.

2. Бизнес-сообщества - это объединения предпринимателей, работающих в партнерских отношениях и объединенных общим интересом увеличения прибыли за счет снижения издержек и за счет экспансии на другие территории.

**Из чего состоит бизнес-сообщество?** Бизнес-сообщество по своей сути больше всего напоминает Солнечную систему: есть солнце - потребитель со своими потребностями, а есть планеты, греющиеся в лучах солнца - предприятия, которые существуют за счет своего потребителя (см. рис. 7).

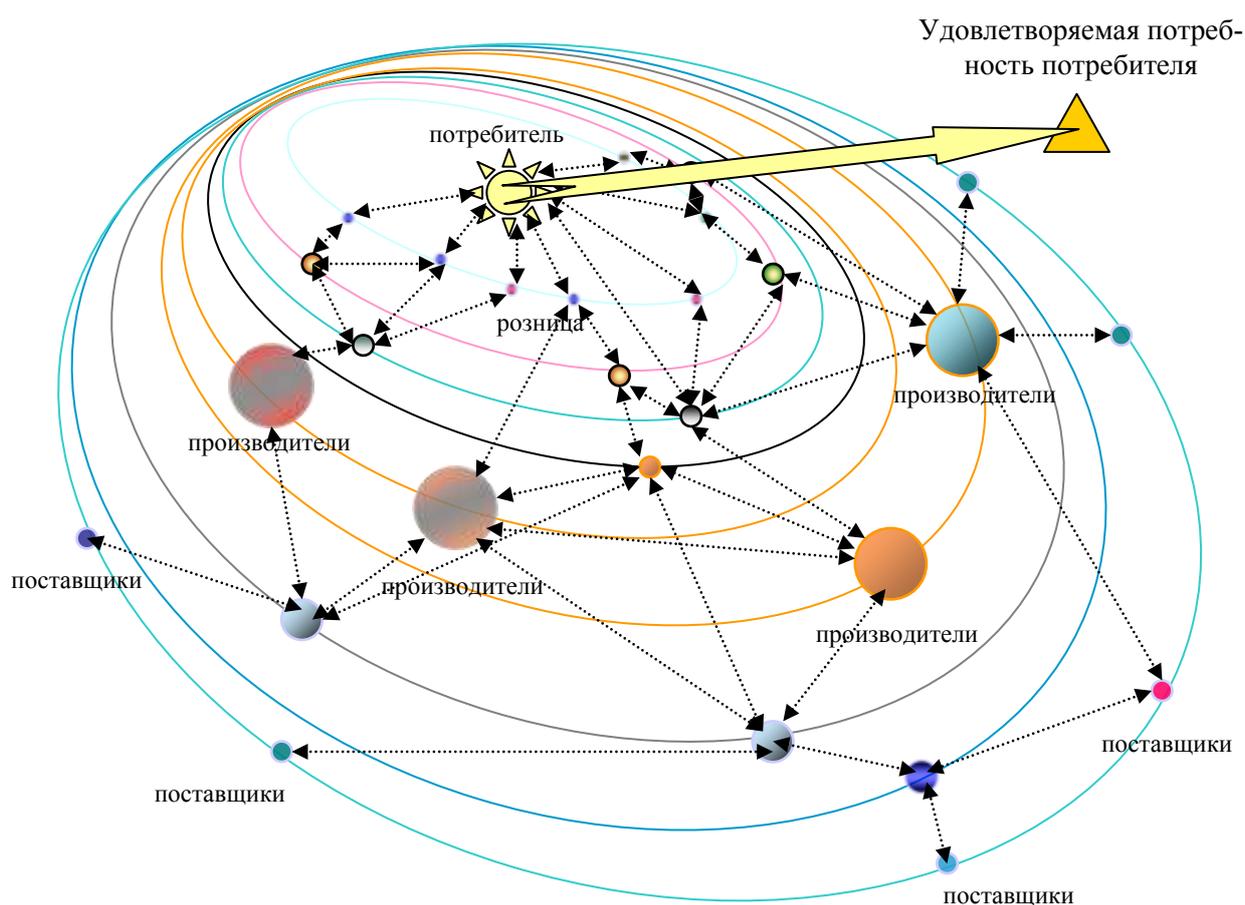


Рис. 7 - Схема бизнес-сообщества, как «солнечной системы»

Исходя из такой планетарной модели, легко объяснить: а) как возникает и развивается бизнес-сообщество; б) из каких элементов оно должно состоять. Если Солнечная система - это система небесных тел,двигающихся в области преобладающего гравитационного влияния солнца, то бизнес-сообщество - это система субъектов бизнеса, осуществляющих свою деятельность в области преобладающего «гравитационного влияния» конечного потребителя. Сфера, в пределах которой возможно устойчивое развитие биз-

нес-сообщества вокруг конечного потребителя, определяется той мерой социальной ответственности (по отношению к своему конечному потребителю), которую члены бизнес-сообщества готовы на себя взять.

Поясним. Теоретически товары конкурируют на рынке. Как конкурируют? Перед покупателем. В тех местах, где покупатель их покупает. Какая разница покупателю, где растет кукуруза, если вся она лежит на одном прилавке? В России конкуренция идет не между товарами, а между фирмами. Не столько за покупателя (он ещё не искушен), сколько за места продаж товара покупателю. Это особенность нашего рынка. И конкурировать приходится не столько с нашими доморощенными бизнесменами, сколько с крупными транснациональными корпорациями. А там уже давно, лет тридцать назад, все просчитали и объединились для совместного захвата рынков.

**Как заработать на бизнес-сообществе?** Само бизнес-сообщество деньги не зарабатывает. Оно позволяет их экономить. Деньги зарабатываются только конкретными бизнес-единицами - предприятиями. В условиях стагнации рынка и снижения норм прибыли, бизнесу, который не готов к снижению своих издержек, не выжить. Для выживания надо знать типы ключевых бизнес-сообществ, которых всего три (см. табл. 1):

1. бизнес-сообщества цепочек товарно-денежных отношений (первого типа);
2. бизнес - сообщества технологической кооперации (второго типа);
3. бизнес - сообщества управленческой кооперации (третьего типа).

Таблица 1 - Сравнительная оценка трех типов бизнес-сообществ

Параметр	Тип бизнес-сообщества		
	цепочек товарно-денежных отношений	технологической кооперации	управленческой кооперации
Лидер бизнес-сообщества	Предприятие, имеющее максимальную прибыль	Предприятие - производитель технологий	Предприятие (государство, группа) - производитель технологий управления
Цель лидера бизнес-сообщества	Монополизм и территориальная экспансия	Распространение технологий и расширение прибыли за счет сервиса	Распространение своих технологий на максимально возможную территорию
Члены бизнес-сообщества	Предприятия, входящие в цепочки товарно-денежных отношений от конечного покупателя	Предприятия, использующие аналогичные технологии	Предприятия, стремящиеся повысить эффективность менеджмента
Цель нахождения в бизнес-сообществе	Сохранение гарантированных финансовых поступлений	Повышение прибыли за счет снижения издержек	Получение сверхприбыли за счет инноваций в менеджменте
Механизм кооперации	Лоббирование бренда	Лоббирование «цепочковых» интересов	Лоббирование идеологии бизнеса

Задача бизнес-сообществ цепочек товарно-денежных отношений - удовлетворить текущие потребности конечного потребителя. Вокруг него формируются цепочки товарно-денежных отношений вне зависимости от того, что является конечным продуктом: автомобили, мебель, еда или путешествия. Например, цепочка по продаже автомобилей включает: автосалоны, сервисные станции - автозавод - производителей агрегатов и отдельных механизмов - поставщиков полуфабрикатов. В такой цепочке всегда выделяется лидер - то предприятие, у которого более высокий уровень менеджмента и у которого максимальная добавочная стоимость своего продукта. Лидер имеет максимальную прибыль и максимум ресурсов для развития, поэтому он обладает возможностью диктовать условия работы всем, кто стоит за ним. Ввиду высокого уровня менеджмента лидер начинает «тянуть» своих партнеров по бизнесу. Причем, если партнеры развиваются, как того требует лидер, то им гарантируется стабильность денежного потока. В результате партнеры остаются в цепочке лидера и поставляют ему свой товар, либо получают от него продукцию на выгодных условиях.

**Пример.** Компания «Пепси-Кола» удовлетворяет базовую и беспроявленную потребность человека в жажде. При этом она формирует вокруг себя цепочки поставок сырья, тары и упаковки, с одной стороны, и сеть распространения продукции, с другой. С одной стороны, она экономит на стандартизации поставок, с другой стороны, она имеет сверхприбыль за счет стабильности качества своей продукции у своего потребителя.

Задача бизнес-сообществ технологической кооперации - совершенствовать потребности потребителей за счет повышения качества и ассортимента продуктов и услуг, создаваемых бизнес-сообществами первого типа. Лидером в таком бизнес-сообществе является предприятие, производящее передовую технологию, которую члены бизнес-сообщества могут адаптировать для собственной специфики. Путем использования передовых технологий предприятия снижают свои производственные издержки, тем самым повышая прибыль.

**Пример.** Компания «Хаски» поставляет оборудование для пластиковой тары таким компаниям, как «Песи-кола», «Кока-кола», «Хайнекен», «Балтика» и т.д. Она формирует у потребителя напитков все более совершенные стандарты потребления, предлагая большое разнообразие форм и размеров пластиковой тары. В результате потребитель получает больше вариантов удовлетворения своей потребности в питье. В формате бизнес-сообщества технологической кооперации компания «Хаски» обеспечивает производителей напитков оборудованием, технологиями и обучением кадров. Она зарабатывает на распространении своих технологий на все более широкий спектр бизнес-сообществ первого типа. Хотя, казалось бы, всего лишь совершенствует потребность потребителя в питье.

Задача бизнес-сообществ управленческой кооперации - скоординировать усилия компаний - членов бизнес-сообществ первого и второго типа. Обычно эту функцию выполняют университеты или ассоциации бизнеса, дающие возможность всем участникам бизнеса разговаривать на едином языке и использовать современные инструменты управления.

**Пример.** В пригороде Лондона, Оксфорде, есть всем известное учебное заведение. Помимо своей прямой задачи – обучения, оно вкладывает в умы своих выпускников конкретные стандарты ведения бизнеса. Вследствие этого, выпускники Оксфорда, вне зависимости от страны проживания общаются на одном языке и ведут бизнес по единым стандартам. Как Вы думаете, кто и зачем эти стандарты разрабатывает?... Таким образом, Оксфорд, являясь членом бизнес-сообщества второго типа, зарабатывает, продавая услуги по обучению. Одновременно, будучи членом бизнес-сообщества третьего типа, это учебное заведение привлекает к себе клиентов, которые хотят разделить его идеологию ведения бизнеса и летят как мотыльки на свет знаний.

Таким образом, деньги зарабатываются компаниями, только если они входят в бизнес-сообщества первого и второго типов. Их участие в бизнес-сообществах третьего типа облегчает им работу и выход на новые рынки за счет предварительной идеологической подготовки членов местного бизнес-сообщества.

**Зачем развивать бизнес-сообщество?** Для того чтобы предприятия зарабатывали деньги, бизнес-сообщество должно не просто существовать. Оно должно развиваться. Основа развития бизнес-сообществ - их правильное построение. Независимо от типа, бизнес-сообщества регулируются одинаковыми институтами управления. Основными институтами являются:

1. Центр стратегического управления (клуб) - с него начинается формирование бизнес-сообщества, он координирует его деятельность, на нем принимаются решения о составе бизнес-сообщества и стратегии его развития. Работу клуба организует лидер бизнес-сообщества.

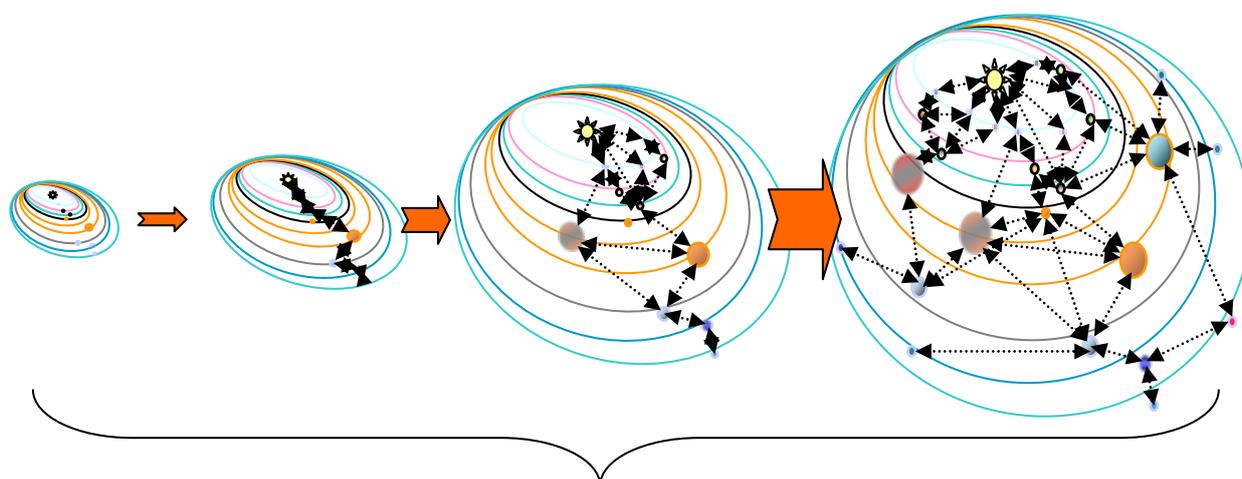
2. Центр подготовки и аутсорсинга персонала (кадровый центр) - его цель распространение компетенций внутри бизнес-сообщества.

3. Центр исследования и разработок (R&D-центр) - его задача прогнозировать, а зачастую и предугадывать развитие потребностей клиентов.

4. Центр стандартизации - обеспечивает слаженную кооперацию и сократить путь предприятия к конкретному потребителю.

5. Центр PR, рекламы и социального продвижения - формирует потребности потребителя, обозначает сферу интересов предприятий бизнес-сообщества и создает вокруг них позитивную среду.

В результате правильного применения институтов мы получаем не только количественный рост бизнес-сообщества, но и существенное изменение его качественной структуры: наряду с увеличением количества его членов, их четкой сегментацией и позиционированием, происходит существенное усложнение структуры связей между ними (см. рис. 8). Это повышает устойчивость и стабильность как самого бизнес-сообщества, так и каждого предприятия бизнес-сообщества по отдельности.



**Основные институты регулирования бизнес-сообщества:**

1. Центр стратегического управления (клуб).
2. Центр подготовки и аутсорсинга персонала (кадровый центр).
3. Центр исследования и разработок (R&D-центр).
4. Центр стандартизации.
5. Центр PR, рекламы и социального продвижения.

Рис. 8 - Модель усложнения связей внутри бизнес-сообщества за счет использования институтов регулирования

По мере развития бизнес-сообщества и укрепления связей между предприятиями улучшается понимание потребности потребителя продукции компаний бизнес-сообщества, происходит цивилизованный дележ рынка этой потребности. Предприятия бизнес-сообщества начинают более четко позиционироваться в цепочке добавленной ценности и прибыльности, они начинают более эффективно использовать свои ключевые компетенции.

**Что мешает развитию бизнес-сообществ?** Возникновение и развитие бизнес-сообщества состоит из четырех стадий (см. рис. 9):

- стадия «большого взрыва»;
- стадия слияний и поглощений;
- стадия увеличения прибыли;
- стадия «передела мира».

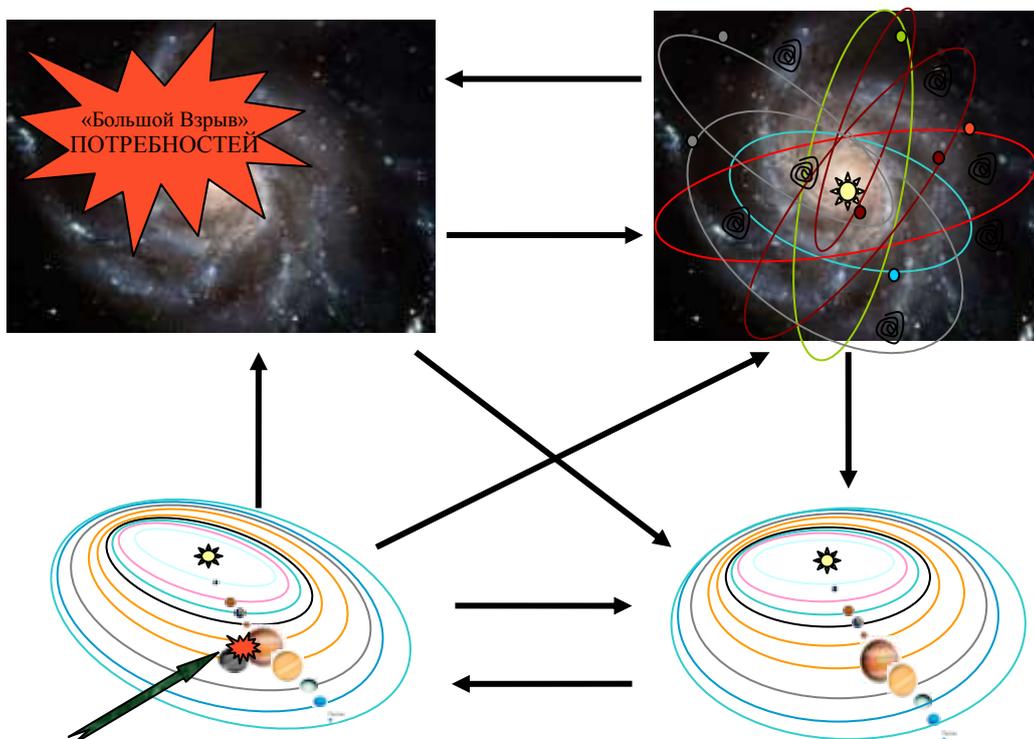


Рис. 9 - Стадии развития бизнес-сообщества и варианты перехода бизнес-сообщества со стадии на стадию.

На **первой стадии** - стадии «большого взрыва», в силу различных обстоятельств появляется новый конечный потребитель с новыми потребностями и с новым спросом.

На **второй стадии** - стадии слияний и поглощений - происходит относительно беспорядочное движение, вызванное отсутствием «правил игры», конфликтами интересов и влиянием внешних сил. Тем не менее, в результате реализации данной стадии обычно складывается бизнес-сообщество одного из трех типов: по цепочке товарно-денежных отношений, по технологической кооперации или по управленческой кооперации.

На **третьей стадии** функционирования бизнес-сообщества - стадии увеличения прибыли - за счет механизмов регулирования складываются «доверительные» отношения и происходит увеличение прибыли членов бизнес-сообщества за счет снижения транзакционных издержек. Появляются ресурсы для экспансии на другие территории и сегменты рынка.

На **четвертой стадии** функционирования бизнес-сообщества - стадии «передела мира» - в поле притяжения потребителей попадают новые игроки, которые автоматически становятся возмущающей силой для уже сложившегося бизнес-сообщества. То могут быть «варяги», а могут быть и сильные местные игроки, которые, подобно комете, сталкиваются с кем-то из членов бизнес-сообщества и могут разрушить весь сложившийся уклад.

Вариантов перехода бизнес-сообщества со стадии на стадию существует достаточно много (см. рис. 10) и при том они могут иметь определенную цикличность, как и все в природе. Поэтому каждого члена бизнес-

сообщества в этом смысле должно интересоваться решением только двух важнейших задач:

1. каким образом максимизировать прибыль компании и минимизировать свои убытки на всех стадиях развития своего бизнес-сообщества (личная задача);

2. каким образом всем вместе «зафиксировать» свое бизнес-сообщество на третьей стадии - стадии увеличения прибыли и оставаться там как можно дольше, а в случае возникновения предпосылок начала стадии «передела мира», т.е. появления внешних сильных конкурентов - коллективно отбить их атаки с минимальными издержками (коллективная задача).

Решение этих задач тесно связано с управлением траектории развития компании через управление связями и рисками. При этом для безопасного перехода с одной траектории на другую компания должна иметь хорошие показатели управляемости, обеспечивающие достаточную скорость реакции на изменения. И добиваться этого надо, иначе есть большой риск «вылететь из обоймы». Это аксиома.

#### **1.4. Сферы управления компанией**

В Российских условиях важнейшим фактором, влияющим на жизнеспособность компании, является ее умение выстраивать сбалансированные отношения со своими стекхолдерами, оценивать риски и делать адекватную им структуру управления. Именно тогда она остается «в обойме». Адекватность структуры управления компанией подразумевает, что компания:

1. стабильна, т.е. устойчива во внешней среде (в т.ч. в окружении государственных структур, отечественных конкурентов, зарубежных корпораций);

2. креативна, т.е. при наличии минимальных благоприятных условий способна «генерировать» идеи по поиску и приобретению ресурсов;

3. безубыточна, т.е. способна получать минимальную прибыль в любых условиях.

Можно выделить следующие группы методов управления, использование которых обеспечивает компаниям стабильное развитие. Эти группы методов управления систематизированы по 9 основаниям, традиционным для российской культуры управления, и называются сферами управления. Они распределяются по трем контурам управления: базовом, контуре идей и системном контуре (см. рис. 10).



Рис. 10 - Схема контуров управления компании

**Базовый контур** состоит из сфер управления, которые характеризуют наличие у компании ключевых компетенций для получения прибыли в любых условиях, а именно: ресурсов, обеспечивающих жизнедеятельность компании (сфера управления «Ресурсы»); процессов, благодаря которым ресурсы преобразуются в товары или услуги (сфера управления «Процессы»); технологий, позволяющих сократить время преобразования ресурсов, поступивших от поставщиков, в товары или услуги, предоставленные клиенту, с заданным уровнем качества (сфера управления «Технологии»). Состав используемых методов управления для базового контура управления может сильно меняться от компании к компании и в основном определяется требованиями отрасли, в которой работает компания и особенностями (в том числе технологическими) производимого ею продукта.

**Контур идей** обеспечивает «пронырливость» компании за счет развития у сотрудников ключевых компетенций для получения компанией новых источников дохода и сверхприбылей. Применяются методы: обеспечения в компании качественной дисциплины (сфера управления «Контроль»); создания в компании деловой рабочей атмосферы, позволяющей сотрудникам генерировать и внедрять новые идеи (сфера управления «Культура»); формализации и эффективного использования интеллектуального потенциала сотрудников компании (сфера управления «Знания»).

**Системный контур**, его еще называют **контуром дипломатии**, состоит из сфер управления, обеспечивающих стабильность компании в долгосрочном периоде. На этом контуре руководитель выстраивает основные, стратегически ориентированные, системы управления своей компанией:

- систему стратегического планирования (сфера управления «Стратегия»);

- систему руководства, представляющую собой выстраивание таких внутренних отношений в компании, которые бы соответствовали ее стратегии (сфера управления «Руководство»);
- систему отбора, подготовки и кадровой ротации персонала (сфера управления «Персонал»).

В качестве примера реализации этих систем можно привести формулу управления японскими компаниями: «Деньги для компании зарабатывают рабочие. Управляют компанией менеджеры среднего звена. Развитием компании занимаются менеджеры высшего звена. Президент компании играет в гольф с ключевыми клиентами и утверждает проекты развития компании».

Графически, взаимосвязь сфер управления представляется в виде пирамиды (см. рис. 11).

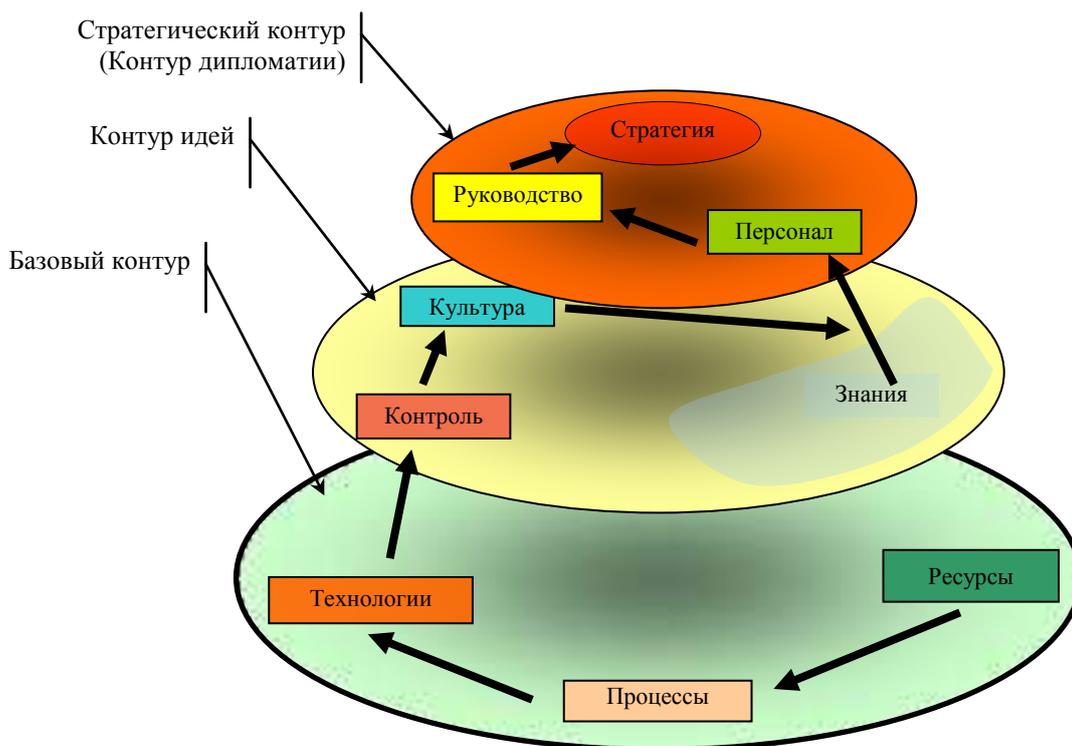


Рис. 11 - Взаимосвязь сфер управления компанией (модель «пирамида»)

Мы начали говорить о сферах управления не просто так. Они нужны, чтобы четко понимать, как и на что воздействовать в процессе повседневного управления компанией. Ибо воздействие это должно быть системным. Благодаря представленной на рисунке 11 схеме, любое из отдельно взятых управленческих воздействий  $w$  декомпозируется на свои составляющие:  $w = \langle w_1, w_2, \dots, w_9 \rangle$ , где  $w_1 - w_9$  - составляющие управленческого воздействия по сферам управления компании. Работа директора по управлению компанией происходит по следующей схеме (см. рис. 12): на основании отчета за предыдущий период и проекта плана развития компании директор утверждает у собственника плановые значения показателей  $S^0$ , которые должны быть достигнуты им за текущий отчетный период. После этого директор, исходя из своего опыта и сложившейся оперативной ситуации, подбирает наиболее

реальные методы управленческого воздействия и определяет точки их приложения, т.е. формирует вектор управляющих воздействий  $w$ , характеризующий желаемое направление изменения сфер управления компанией. По окончании реализации всего комплекса мер управленческих воздействий измеряются значения показателей, характеризующих достигнутый уровень развития каждой из сфер управления компанией  $S_1 - S_9$ .

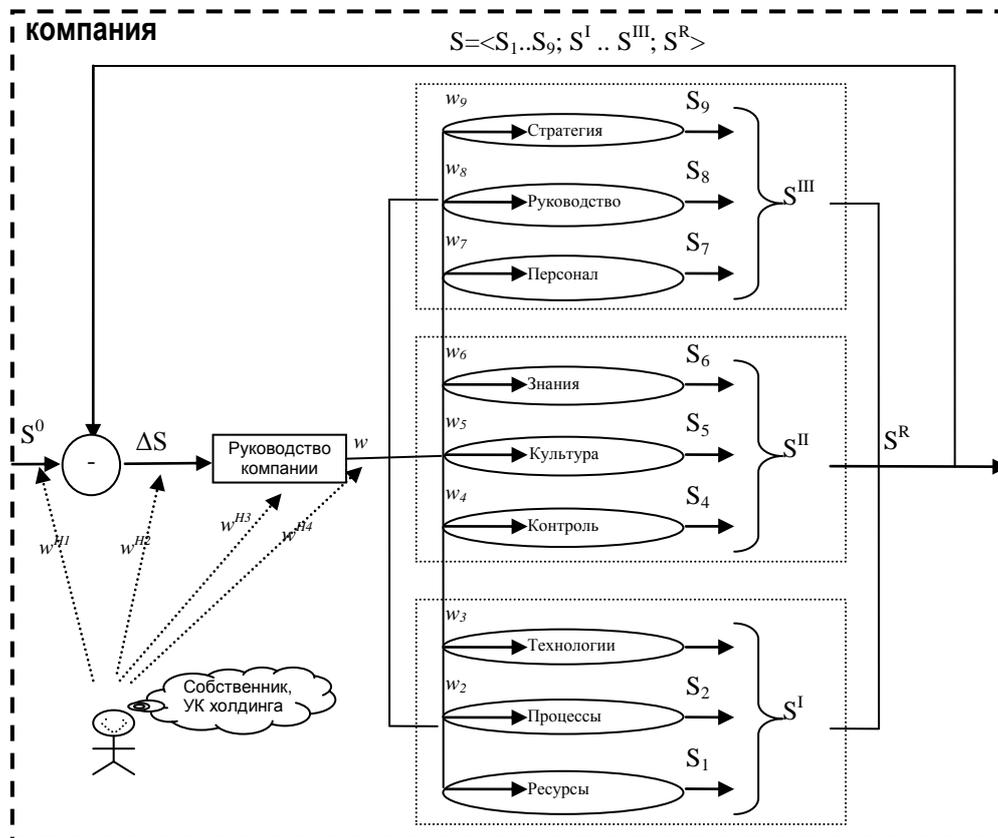


Рис. 12 - Схема управления компанией

В качестве иллюстрации на рисунке 13 приведен пример результатов деятельности руководства компании по указанной схеме.

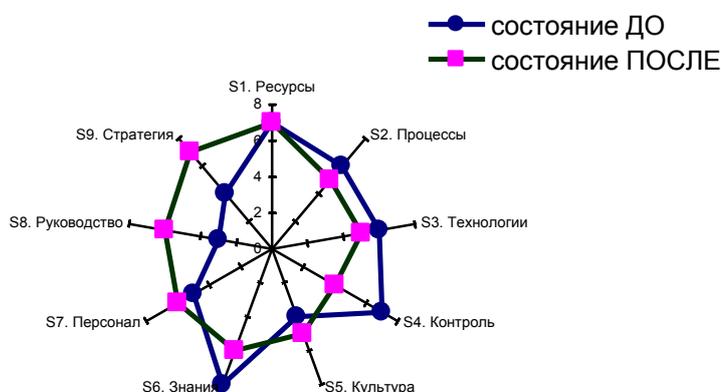


Рис. 13 – Наглядная оценка эффективности руководства компанией в отчетный период

Объясняем диаграмму. Исходная ситуация: представительство крупной зарубежной компании, поставляющей и обслуживающей оборудование для жилищно-коммунального хозяйства, стабильно не выполняет плановые показатели продаж. При этом представительство компании имеет все необходимое для успешной деятельности: у нее налажена система поставок («Ресурсы»), технологии монтажа и обслуживания оборудования («Технологии»), процессы взаимодействия с клиентами («Процессы»), системы управленческого учета и контроля качества работ («Контроль»), взаимодействие с контролирующими и сертифицирующими органами и система мониторинга надежности установленного оборудования («Знания»). Но, вместе с тем, в представительстве компании используется западная система мотивации, не понятная рядовым сотрудникам («Руководство»), внедряемые корпоративные обряды не разделяются сотрудниками компании и высмеиваются работниками смежных коммунальных структур («Культура») и, что самое важное, допускаются грубейшие маркетинговые ошибки в части не учета скрытых потребностей потенциальных покупателей («Стратегия»). Управленческое воздействие было сконцентрировано на двух сферах: «Стратегия» и «Руководство». Это выразилось в изменении целевой группы и содержания при проведении рекламной компании («Стратегия») и в изменении формы взаимодействия с жилищно-коммунальными службами при проведении работ по замене оборудования («Руководство»). Результат: смена целевой аудитории покупателей привела к появлению «движущей силы» спроса. Под давлением собственников квартир управляющие компании увеличили объемы закупок продукции компании. Централизованная сдача в утилизацию замененных узлов и агрегатов и персональная ответственность за них пресекли хищения продукции.

Только в прошлом, 2008 году, по этой методике было продиагностировано 67 компаний. Если Вам интересно, как выглядит Ваша компания, упрощенную анкету можно скачать на сайте [www.ismss.ru](http://www.ismss.ru) и самим прикинуть ее профиль.

## **1.5. Общетеоретическое заключение**

Подводя итоги, надо сказать, что на практике вышеописанные методики применяются в следующей последовательности (см. рис. 14): анализируются связи компании (модуль 1), оцениваются риски и возможности (модуль 2), после чего налаживается эффективное управление (модуль 3). Такое «управление на раз, два, три» похоже на «дорожную карту», когда на каждом этапе пути (траектории развития) компании формируется «маршрут» - перечень активируемых элементов модулей. По выполнении каждого элемента формируется отчет, выделяется полезный результат и корректируется «маршрут».



## 2. С НЕБЕС НА ЗЕМЛЮ: КУРС МОЛОДОГО БОЙЦА ДЛЯ МАЛОГО БИЗНЕСА

*“Боевые действия войск происходят на местности или тесно связаны с ней, поэтому местность является одним из важнейших элементов боевой обстановки. Она способствует успеху при условии всесторонней и правильной оценки ее тактических и защитных свойств и умелого использования этих свойств в конкретных боевых условиях”.*

*/Военная топография для курсантов учебных подразделений, МО СССР, 1980 г./*

6 июня 2006 года Губернатор Санкт-Петербурга В.И. Матвиенко наградила одно из авторов этой книги за разработку шагов, которые должен предпринимать малый бизнес для своего успешного развития (методология «9 ключей бизнеса») (см. рис. 15). Впоследствии, внимательное изучение «творческого наследия» одного из авторов позволило его соавтору по-иному взглянуть на учебник военной топографии, аккуратно стоящий у него на полке рядом с томиком Байрона.



Рис. 15 - Губернатор Санкт-Петербурга Валентина Ивановна Матвиенко награждает авторов методологии «9 ключей бизнеса». Смольный, июнь 2006 года



Если вспомнить ход сражения, то мы увидим, что первый удар принял на себя левый фланг - войска Багратиона выстояли. И действительно, за конкурентоспособность в компании отвечают правильные процессы, современные технологии и доступные ресурсы. Ресурсы оплачиваются клиентами, покупающими товар. Процессы обеспечивают путь от ресурсов к товару. Технологии делают этот путь короче и обеспечивают качество товара.

Потом, по ходу сражения, Михаил Илларионович задействовал резервы из тыла - казаков Платова и егерей. Казаки прошли рейдом по тылам Наполеона, оттянули и измотали итальянские полки, выиграли ВРЕМЯ. Сражение решилось в пользу русских. И действительно, своевременный контроль в компании экономит ресурсы и время, позволяет выполнять заказы с первого раза, без переделки. Культура сплачивает коллектив и повышает производительность труда. Знания позволяют маневрировать на рынке, делать рейды по тылам противника.

В ходе боя Кутузов грамотно менял нерасторопных генералов (принца Вюртембергского на Дохтурова), воодушевлял солдат (в середине битвы послал адъютанта Грабе по всей линии поздравить всех с поражением неприятеля и предупредить: завтра мы атакуем французов). И имел мудрость - победив отступить, написав при этом жене «Я, слава богу, здоров, мой друг, и не побит, а выиграл баталию над Бонапартием». И действительно, конкурентное преимущество компании дает персонал, управляемый грамотными руководителями, а выживание и развитие определяется мудрой и расчетливой стратегией. Геополитическая мудрость М.И. Кутузова была столь велика, что он не стал добивать Наполеона Бонапарта, чтобы Франция, не имея больше сил воевать с Россией, еще могла сдерживать аппетиты Англии, отвлекая её от Азова и юга России. Кутузов умер, Александр I добил Бонапарта, Англия укрепилась в Оттоманской империи. Чем закончилась для России Крымская война, вспоминать не хочется...

Прикончив очередную чашечку элитного зеленого чая, мы пришли к выводу, что Михайло Илларионович Кутузов был одним из самых удачливых полководцев, не склонным к большим кровопролитиям, великолепным дипломатом и, одновременно, большим ценителем жизни, а наша ассоциация с Бородинским сражением удалась. Воодушевившись этим заключением, мой соавтор предложил: «А почему бы ни пойти дальше и не переложить методологию на обычную тактическую карту? Наши соотечественники привыкли пользоваться дорожными и тактическими картами, особенно за рубежом». «Давай, но пойдём ещё дальше, опишем путь предпринимателя, как армейского подразделения». Сказано, сделано. Ведь бизнес это современный способ вести боевые действия. Раньше экономика государств держалась на захвате земель и богатств, теперь - на захвате рынков и ресурсов.

Изменились только средства. Методы и цели остались прежними. Так что, по нашему мнению, нет ничего лучше для бизнесмена, чем успешный опыт наших прославленных полководцев.

Если сравнить, например, состояние бизнеса современной России и состояние России два века назад, то можно сделать интересные выводы:

1. В начале 19 века иностранные армии под руководством Наполеона вторглись в Россию, чтобы получить землю и богатства;
2. В начале 21 века иностранные корпорации вторгаются на Российский рынок, чтобы получить наши ресурсы и прибыли.

Экспансия войск Наполеона в Россию была остановлена в 1812 году, и Российская армия, под руководством фельдмаршала Кутузова сама вошла в Европу «на плечах» французских войск. Решающее сражение в той войне произошло при селе Бородино под Москвой. «Бородино» нашего века еще впереди, но к нему уже надо готовиться, набираться опыта и знаний. Для начала попробуем овладеть методологией ведения боевых действий и понять путь, ведущий к победе в их творческом переложении на современный бизнес.

Вот наиболее важные с нашей точки зрения этапы развития малого предприятия в реальном секторе экономики:

0. Подготовительный этап («Партизанский отряд»).
  - 0.1. Кризис подготовительного этапа («Делаем взвод»).
1. Этап построения бизнес-системы («Боевая подготовка»).
  - 1.1. Кризис этапа построения бизнес-системы («Рота»).
2. Этап укрепления бизнес-системы («Батальон»)
  - 2.1. Кризис этапа укрепления бизнес-системы («Переход через Альпы»)
3. Этап развития бизнес-системы («Полк»)
  - 3.1. Кризис этапа развития бизнес-системы («Нет компетенций»)
4. Этап наращивания бизнес-системы («Пожинание плодов»)

Конечно, это условное разделение, но оно работает и приносит прибыль. В качестве ассоциации представим эти этапы как путь стихийно возникшего партизанского отряда, который по мере продвижения из пункта «А» (болота) в пункт «Б» (крупный населенный пункт «Вкусноград») превращается в полноценное армейское подразделение (рис. 17). И еще. Вы - командир отряда и несете полную ответственность за все промахи и за все удачи.

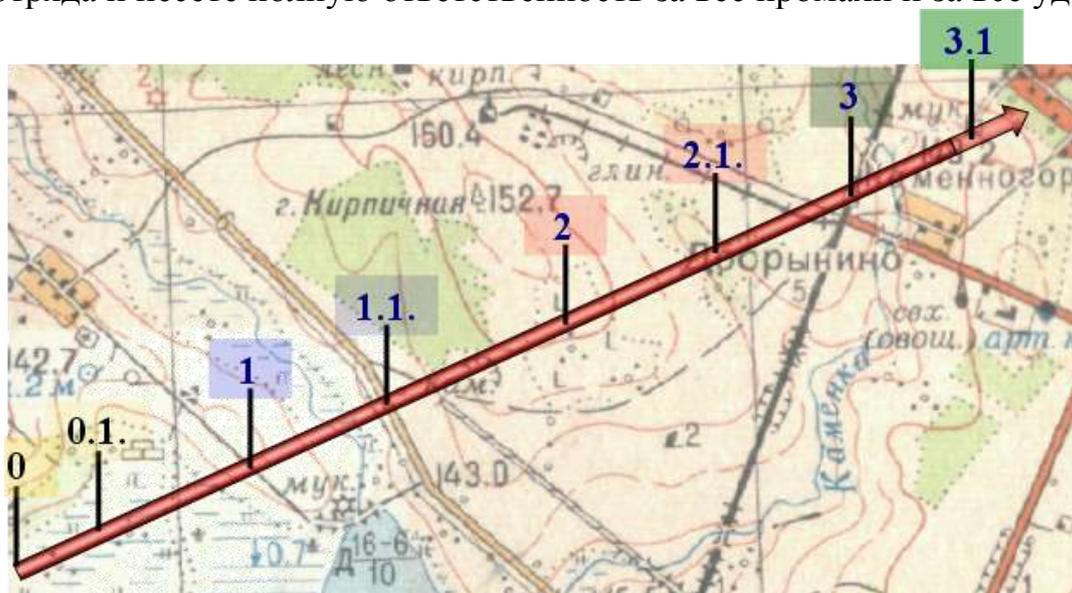
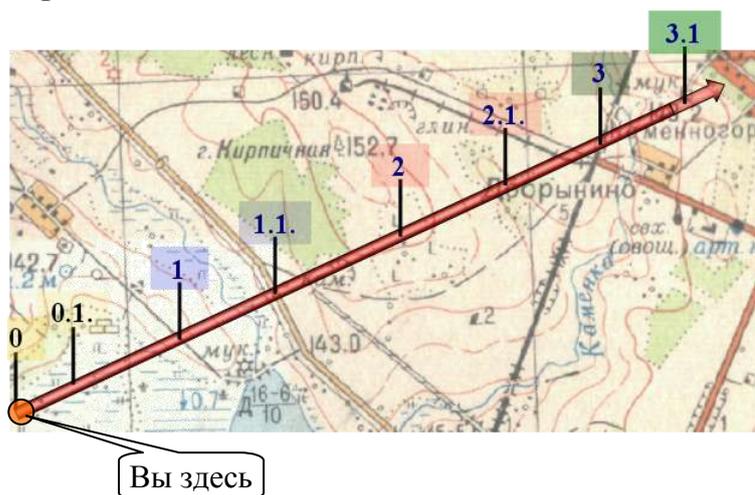


Рис. 17 - Тактическая карта местности для малого бизнеса

## 0. Подготовительный этап.

**Ассоциация:** «Партизанский отряд».

Стечением обстоятельств Вы оказались в чистом поле, а точнее в болоте (пункт «А»), вокруг дождь, хлюпает жижа и крайне неуютно. И Вам надоело сидеть в Вашем болоте. Вместе с тем, у Вас есть карта, и вы нашли на ней уютный городок «Вкусноград» - симпатичный населенный пункт, в котором,

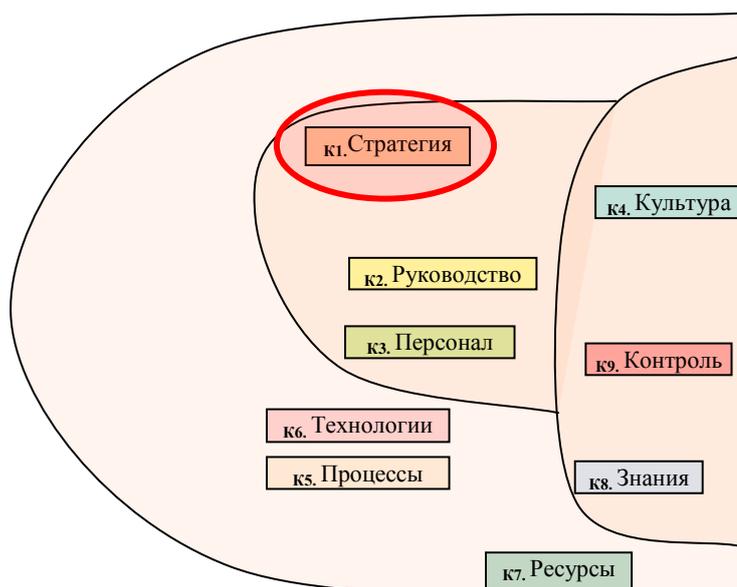


кажется, можно найти неплохой ресторанчик (пункт «Б»). Поэтому Вы решили создать для начала небольшой партизанский отряд, чтобы захватить этот райский уголок. Ваша первейшая задача - выбрать правильное направление и тактику продвижения к намеченной цели. **Акцент на стратегии.**

### Характеристика этапа:

Характеризуется поиском бизнес-идеи.

Предприниматель прислушивается к тому, что делается вокруг, выбирает рынок. Оценивает свой потенциал. Формирует команду единомышленников. Выбирает продукт, который сможет производить и присматривает покупателей продукта. Выявляет потребности потенциальных клиентов. Ищет ресурсы для преодоления рыночного входного барьера. Разрабатывает форму реализации бизнес-идеи. Информация о рынке разрознена, находится в головах членов команды, обмен информацией происходит стихийно. Информация о клиентах персонифицирована и находится у руководителя. Корпоративная культура складывается стихийно. Контролинг отсутствует. Управленческий учет мало отличается от бухгалтерского. Стратегия ситуационна, видение будущего на уровне ощущений. На этапе закладывается фундамент будущего бизнеса.



## Предпринимаемые шаги для развития:

Шаги	Описание шага / на что делается акцент	Достижимые результаты
<b>К1. Стратегия</b>		
1	Формулирование видения	1. Сформулированное видение компании 2. Сформированная управленческая команда 3. Разделенное видение политики и стратегических целей компании всеми членами команды 4. Продуктовая политика и маркетинговая программа 5. Программа развития менеджмента по функциональным областям деятельности 6. Распределение задач и зон ответственности среди членов команды.
2	Определение внешних требований	
3	Выявление возможностей и угроз внешней среды	
4	Определение сильных и слабых сторон бизнеса	
5	Анализ рисков	
6	Определение политики и формы ведения бизнеса	
7	Постановка долгосрочных целей, в основном качественного характера. Разработка стратегии поведения на рынке	
8	Создание команды развития	
9	Формирование продукта бизнеса и путей его продвижения	
10	Преобразование команды в штаб программы <sup>1)</sup> и определение основных показателей по «Ключам бизнеса» <sup>2)</sup> и формирования базовой системы управленческого учета.	
11	Оценка фактического состояния дел по каждому из факторов «Ключей бизнеса».	
12	Определение приоритетных направлений развития и формулирование задач по выбранным факторам	

### Примечания:

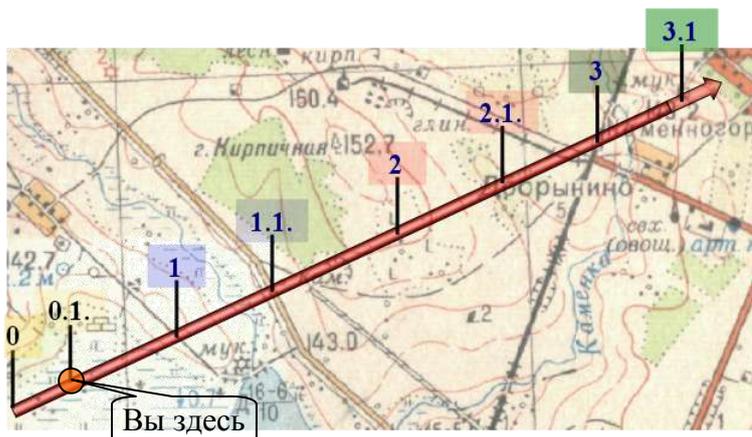
1) Штаб программы - группа доверенных лиц, помогающих собственнику сформировать и развить бизнес.

2) «Ключи бизнеса» - синоним сфер управления применительно к малому бизнесу.

## 0.1. Кризис подготовительного этапа

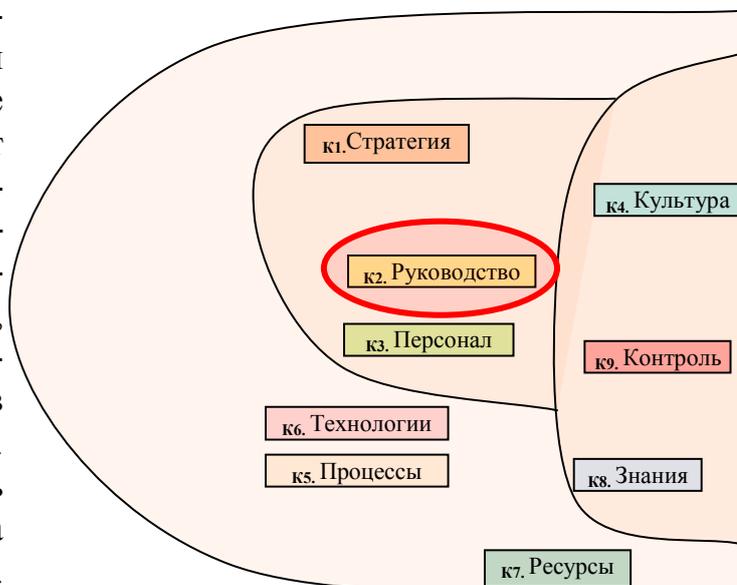
**Ассоциация:** «Делаем взвод».

Вы оказались в самом центре болота. У вас мало людей, но и они отказываются подчиняться. Все хнычут и хотят есть. Надо их задисциплинировать и сделать управляемым подразделением - взводом, одним словом. **Акцент на руководстве.**



### Характеристика этапа:

Угроза возникает из-за несоответствия организации работы по принципу «семейного» бизнеса стратегическим целям. Командная работа с нечетким распределением обязанностей - кто что взял, тот то и делает. Большая часть времени уходит на решение организационных вопросов и построение бизнеса. Предприниматель сталкивается с организационными проблемами, в которых он не является специалистом, но от их решения зависит выживание бизнеса. Их решение занимает много времени. Выявление потребностей клиентов, их реакция и реакция конкурентов все больше переходят в обязанности менеджеров. Приходится перераспределять ключевые компетенции. «За деревьями уже не видно леса». Не хватает времени на стратегию и структурную организацию бизнеса. Наступает угроза психологического срыва из-за накопившейся усталости при решении новых незнакомых проблем. Из-за смены контактных лиц возникает угроза недовольства клиентов и задержки платежей.



### Выход из кризиса:

*Командообразование и тренинг навыков лидерства. Управление временем и распределение полномочий внутри команды. Выработка стратегии продвижения на рынке с использованием инструментов стратегического менеджмента. Проектирование оргструктуры компании и переход на функциональные модели управления. Составление бизнес-плана с применением простейших маркетинговых инструментов и причинно-следственных диаграмм. Повышение знаний в области права и договорных отношений, внешней отчетности и делопроизводства. Обучение руководителей недостающим ключевым компетенциям.*

### Предпринимаемые шаги:

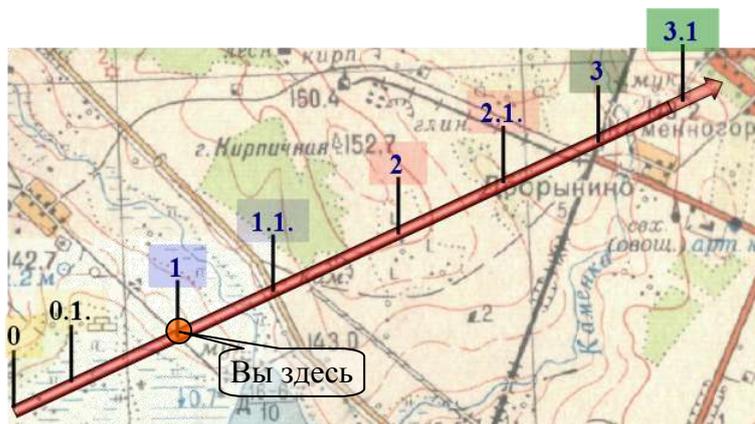
Шаги	Описание шага / на что делается акцент	Достижимые результаты
	<b>К2. Руководство</b>	
13	Распределение задач по этапам программы развития и центрам ответственности	1. Организационная структура предприятия
14	Доведение задач до ответственных лиц на всех уровнях управления по методу развертывания	2. Положение о

Шаги	Описание шага / на что делается акцент	Достижимые результаты
	<b>К2. Руководство</b>	
	целей сверху	подразделениях
15	Преобразование задач в планы на всех уровнях управления по методу развертывания целей снизу	3. Должностные инструкции 4. План текущей работы
16	Формирование бюджета мероприятий по Программе	5. План развития
17	Утверждение Плана и бюджета Программы с разбивкой по центрам ответственности	6. Бюджет текущей работы (доходов и расходов)
18	Доведение Планов преобразований до ответственных лиц и составление сетевого графика их выполнения	7. Бюджет развития
19	Разработка методик контроля выполнения планов работ	8. Сформированная сбалансированная структура показателей управленческого учета
20	Оценка и выбор основных признаков и классификации свойств основных услуг и производимых работ, способов продажи и продвижения дополнительных услуг	9. Система сбора и анализа показателей
21	Оценка работы конкурентов по выбранным признакам и сравнение со своей работой	10. Системы документооборота
22	Анализ опыта продвижения дополнительных услуг, классификация потребителей и оценка удовлетворенности различных категорий потребителей	11. Функциональная модель компании
23	Определение и анализ потребностей целевых аудиторий потребителей	12. Список ключевых процессов
24	Отработка применения инструментов проектного менеджмента для решения маркетинговых задач	
25	Выбор приоритетов при внедрении объектов инноваций и способов закрепления достигнутых результатов (мотивация, снабжение, формирование финансовых резервов, контролинг, PR)	
26	Разработка плана маркетинговой кампании. Оценка рисков и выбор методов управления ими.	
27	Корректировка производственной программы	
28	Составление программы технического развития производства	
29	Определение основных бизнес-процессов предприятия. Составление матрицы процессов и функций подразделений	

## 1. Этап построения бизнес-системы.

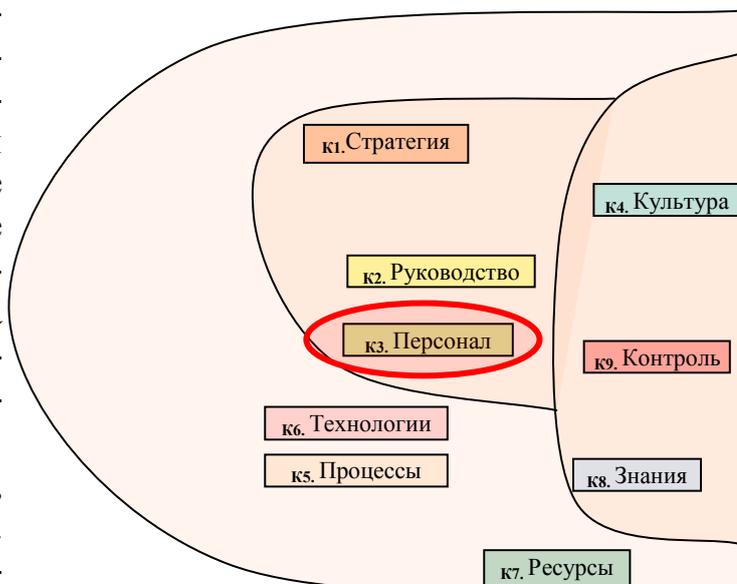
**Ассоциация:** «Боевая подготовка».

Вы вышли из болота и поднялись на небольшую горку, через которую к тому же проходит дорога. Теперь Вы имеете возможность оглядеться по сторонам, заслать в ближайшую деревушку подчиненных за молоком и «языком». Видя Ваш потенциал и волю к победе, к Вам подобралась люди с соседних населенных пунктов, тоже в надежде на светлое будущее. Ваш отряд вырос по численности, и теперь Вы командир почти роты, а точнее группы «партизан» из ста человек. Но каких! Не люди - Орлы! Каждый «партизан» и по отдельности дорогого стоит, а вместе - вообще сила. Надо только их организовать и подготовить к бою. **Акцент на персонале.**



### Характеристика этапа:

Характеризуется налаживанием регулярного бизнеса. Организационные проблемы «свалены» на менеджеров. Вся информация о клиентах и решения по развитию бизнеса снова сосредоточены в руках руководителя. Учет в основном внешний, управление ресурсами стихийное, денежный поток не сбалансирован. Пристальное внимание на обхаживание клиентов. Конкурентная борьба за каждого клиента (канал продвижения). Налаживание системы продвижения продукта. Производство с издержками, лишь бы угодить клиентам. Системное отслеживание реакций конкурентов, выявление и усиление конкурентных преимуществ. Наблюдение за телодвижениями конкурентов. Обмен информацией становится системным. Маркетинговые инструменты применяются еще бессистемно, интуитивно, но целенаправленно. Мотивация труда в стиле «гашения пожара», система морального и материального поощрения практически отсутствует. Процессное управление на



уровне желания. Организационная структура уже формализована. Стратегия «идет» сверху, и корректируется снизу лишь из-за отсутствия ресурсов при планировании. Члены команды оказывают сильное влияние на стиль работы компании. Идея предпринимательства в основе неформальной корпоративной культуры. Цели четко выражены в деньгах.

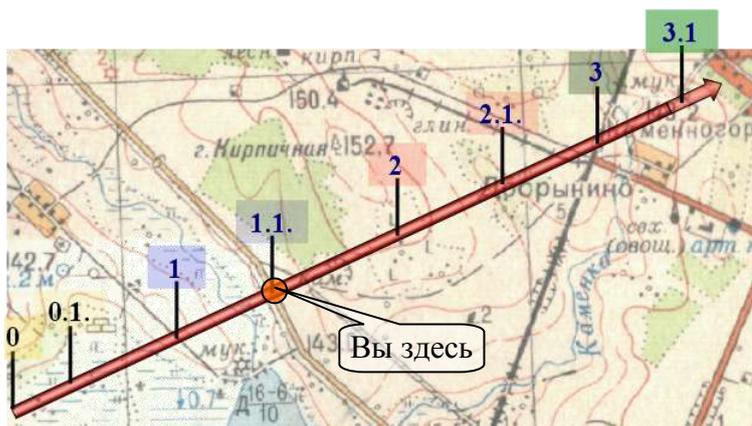
### Предпринимаемые шаги:

Шаги	Описание шага / на что делается акцент	Достижимые результаты
<b>К3. Персонал</b>		
30	Создание функциональной структуры управления и проведение обучения персонала методам процессного управления	1. Планы карьерного роста и ротации сотрудников
31	Пересмотр состава функций и задач подразделений, исходя из целей деятельности по методу экономического производства. Построение организационной структуры предприятия на основе процессного управления. Внесение изменений в Положения о подразделениях	2. Экономическая оценка текучки персонала 3. Программа адаптации персонала
32	Формулирование задачи по управлению персоналом подразделений (квалификации и численности) для выполнения Планов развития. Внесение изменений в должностные инструкции	4. Результаты аттестации персонала
33	Анализ реальной квалификации и численности персонала. Определение путей обучения и пополнения кадров. Разработка программы адаптации и кадрового роста. Определение целей, критериев и способов аттестации персонала	5. Карта ключевых компетенций сотрудников 6. Программа обучения персонала
34	Определение требований к обучению персонала. Выбор способа обучения. Разработка системы аттестации и проверки знаний сотрудников	7. Система мотивации персонала
35	Анализ мотивации сотрудников. Анализ сложившейся корпоративной этики. Первые шаги к определению ключевых компетенций	

## 1.1. Кризис этапа построения бизнес-системы

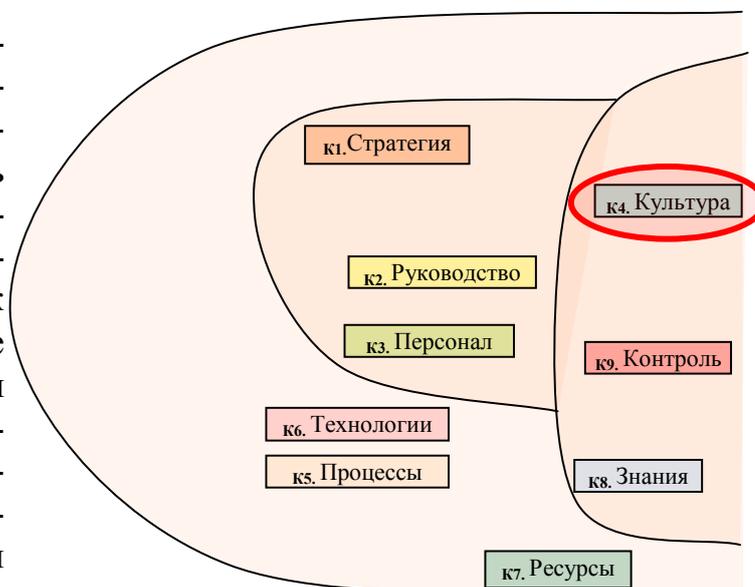
**Ассоциация:** «Рота».

Вы начали спускаться с горки и «напоролись» на крупную автомагистраль, по которой идет интенсивное движение сил противника. Обойти - нельзя, отступить - стыдно, друзья-командиры засмеют. Как поступить? У Вас скарб, обоз, куча удалых бойцов и «партизанская» вольница. А сила - в единстве и слаженности. Людей надо сплотить и сделать из них полноценное боевое подразделение - роту. Затем - только вперед! **Акцент на корпоративной культуре.**



### Характеристика этапа:

Кризис связан с потерей прямого личного контакта руководителя с каждым из сотрудников. Необходимо вводить системные методы регулирования организационного поведения. Усиленное внимание к клиентам привело к потере управляемости коллективом из-за загруженности руководителя хозяйственными вопросами. Нечеткое распределение зон ответственности членов команды приводит к хаотичности в работе, дублированию и потерям ( в т.ч. потерям времени). Теряется разделенное видение поведения компании на рынке. Удовлетворение потребностей клиентов ухудшается вследствие неоправданного ожидания, вызванного хаотичностью действий внутри компании. Это ведет к задержке платежей и дефициту реальных денег. Снижается устойчивость и ликвидность бизнеса.



### Выход из кризиса:

*Пересмотр бизнес-системы на соответствие ожиданиям клиентов. Формирование имиджа компании через разработку и внедрение правил корпоративного поведения, выстраивания приоритетов ценностей компании. Делегирование полномочий в отношениях с клиентами. Воспитание у сотруд-*

ников приоритета удовлетворенности клиентов над другими целями. Формирование у персонала потребности освоения ключевых компетенций. Внедрение дисциплины через ответственность и закрепление её должностными инструкциями и системой мотивации.

#### **Предпринимаемые шаги:**

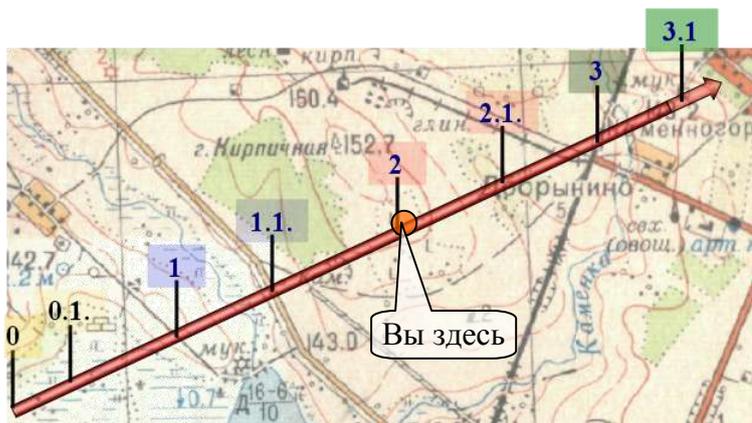
Шаги	Описание шага / на что делается акцент	Достижимые результаты
<b>К4. Культура</b>		
36	Распределение сотрудников по категориям для разработки методов стимуляции труда	1. Кодекс корпоративной культуры 2. Фирменный стиль 3. Наглядная агитация 4. Система информирования 5. Стандарты предприятия
37	Определение способов мотивации. Составление программ мотивации по категориям сотрудников	
38	Закрепление кадровой политики, программ подготовки и аттестации персонала	
39	Разработка программ внедрение мотивационных пакетов для различных категорий сотрудников	
40	Разработка фирменного стиля и правил поведения в компании. Разработка программ закрепления корпоративных ценностей и принципов неформального общения в компании	
41	Разработка методов создания и поддержания нужного микроклимата в коллективе (неформальные группы, атмосфера взаимовыручки, выявление неформальных лидеров и т.д.). Проведение тренингов руководящего состава по методикам нематериального стимулирования труда, особенно на линейных объектах	
42	Создание рабочих групп для решения задач по улучшению работы компании	
43	Создание системы наглядной агитации	
44	Внедрение прогрессивных методов труда	

## 2. Этап укрепления бизнес-системы

**Ассоциация:** «Батальон»

После долгого подъема Вы со своей ротой поднялись на юго-восточный склон высоты 152,7 (гора Кирпичная) и перед Вами открылся прекрасный вид на пункт «Б» - уютный городок «Вкусноград». Перспективы самые радужные. К Вам присоединились отдельно бродящие мелкие армейские подразделения (роты и взводы) и Вы по численности уже достигли батальона.

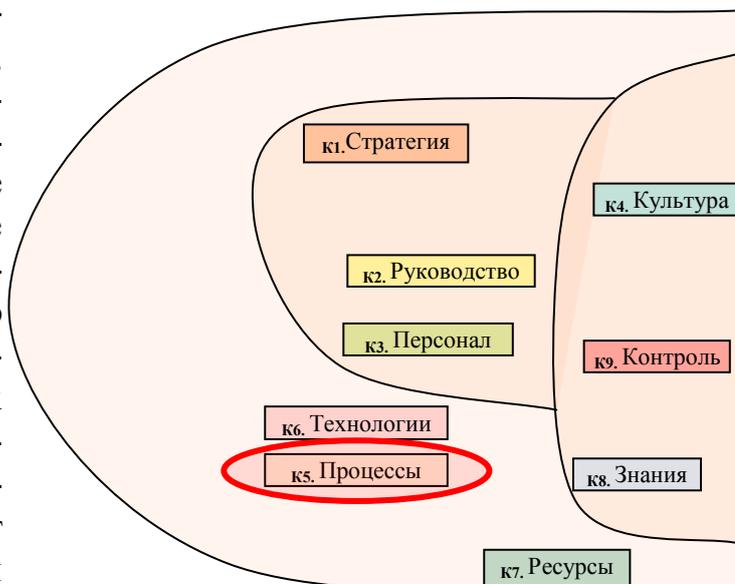
Интенданты сбиваются с ног, связисты путают полевую почту, дислокация «как в тумане». Надо срочно налаживать управление внутри батальона, «знакомить» командиров между собой. **Акцент на процессном управлении.**



### Характеристика этапа:

Этап характеризуется расширением и капитализацией бизнеса.

Развитие бизнеса на основе производственных стратегий. Разработка и внедрение основ процессного управления. Управление через планы и бюджеты. Организация работы по принципу многоконтурного управления: управление продажами, управление персоналом, управление качеством, управление ресурсами, управление производством, управление поставками, управление проектами и т.д. Внедрение принципов «экономного производства» и постоянного улучшения. Системный маркетинг. Концентрация на целевых потребностях клиентов (целевых группах клиентов). Корпоративная культура начинает принимать формальный вид и определяется стилем руководителя. Влияние членов команды на стиль работы компании ослабевает. Приток сильных менеджеров в компанию ограничен требованиями сиюминутной выгоды. Основной фокус внимания руководителя на повышении прибыльности и повышении эффективности производства. Внедрение системы управленческого учета, ориентированной на денежные показатели. Мотива-



ция труда нацелена на достижение быстрого результата. Начинается развитие компетенций и навыков персонала. Накопление знаний, в основном технологического характера и клиентских баз. Внедряются передовые технологии производства. Информация о клиентах накапливается у сотрудников отделов, непосредственно работающих с клиентами и поступает к руководителю уже в аналитическом виде. Контроль руководителя за удовлетворенностью клиентов ослабевает. Развитие производства опережает развитие системы управления им.

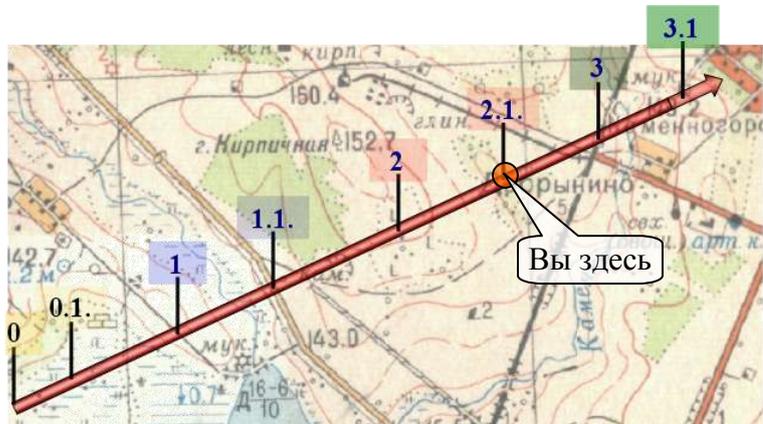
**Предпринимаемые шаги:**

Шаги	Описание шага / на что делается акцент	Достижимые результаты
<b>К5. Процессы</b>		
45	Сегментирование основных процессов на подпроцессы и процедуры. Формулирование промежуточных и конечных результатов бизнес-процессов и показателей деятельности подразделений. Разработка методов контроля процессов	1. Перечень процессов (карты процессов) 2. Цепочки добавления ценностей 3. Оценка стабильности процессов
46	Анализ уже измеряемых показателей процессов и показателей, требуемых для бюджетирования	4. Система инновационного менеджмента, основанного на принципах постоянного улучшения
47	Проведение экспертного анализа результативности процессов силами рабочих групп под контролем Штаба программы	5. Наличие системы проектного менеджмента, основанного на принципах управления портфелем проектов как процессом достижения стратегических целей
48	Выбор критериев оценки и результативности процессов и подразделений (KPI и KFI)	
49	Разработка структуры управленческого учета на принципах контролинга	

## 2.1. Кризис этапа укрепления бизнес-системы

**Ассоциация:** «Переход через Альпы»

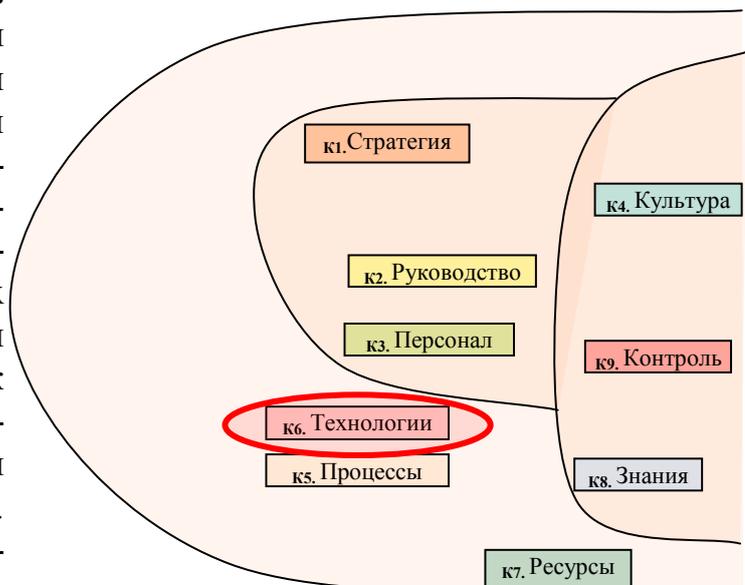
Где-то что-то не учли, все-таки просчитались и попали в лоцину. Бойцы и тяжелое вооружение завязли. Вы потеряли темп, люди устали, техника сломалась. Перспективы уже не кажутся такими радужными. Срочно надо подняться на высотку и восстановить потерянный темп наступления. Однако склон каменного хребта



крут. Нахрапом его не взять. Надо срочно освоить новые методы подъема людей и техники на крутые склоны. Начинаем «переход Суворова через Альпы»! **Акцент на технологиях.**

### Характеристика этапа:

Кризис связан с переориентацией внимания с удовлетворенности клиента на повышение прибыльности производства. Стремление к капитализации приводит к отходу от принципов «маркетинг-ин» к принципам «продукт-аут». Концентрация на краткосрочных целях и жесткая материальная мотивация приводят к приходу временщиков. Сотрудники перестают думать о последствиях своих поступков. Идеология «быстрых» денег приводит к угасанию изначального предпринимательского идеала и «развалу» стартовой команды. Новая команда не успевает перенимать компетенции. На фоне смены лидеров ослабевает цементирующая функция корпоративной культуры и начинается превалирование интересов подразделений над интересами компании. Политика в отношении клиентов становится менее продуманной, нет ориентации на долгосрочную перспективу. Цели подразделений краткосрочные и не сбалансированные. Растут потери из-за внутренней несогласованности и «перетяги-



вания одеяла». Отсутствует долгосрочная политика, стратегические цели продиктованы амбициями и не увязываются воедино, что приводит к распылению ресурсов.

**Выход из кризиса:** Пересмотр бизнеса для удовлетворения дифференцированных потребностей клиентов. Формирование прикладных приемов применения корпоративной культуры (этических норм и правил). Демонстрация со стороны руководителя приверженности корпоративной культуре. Внедрение баз знаний, прежде всего по клиентам. Возврат к принципам «маркетинг-ин». Внедрение принципов «бережливого» производства. Использование передовых технологий как в производстве, так и в управлении. Возможно изменение организационной структуры (административной и функциональной) для повышения маркетинговой гибкости компании. Активное применение инструментов маркетинга и логистики. Введение системы комплексного управленческого учета. Управление через процессы, а не через функции. Формирование многоуровневого процессного управления.

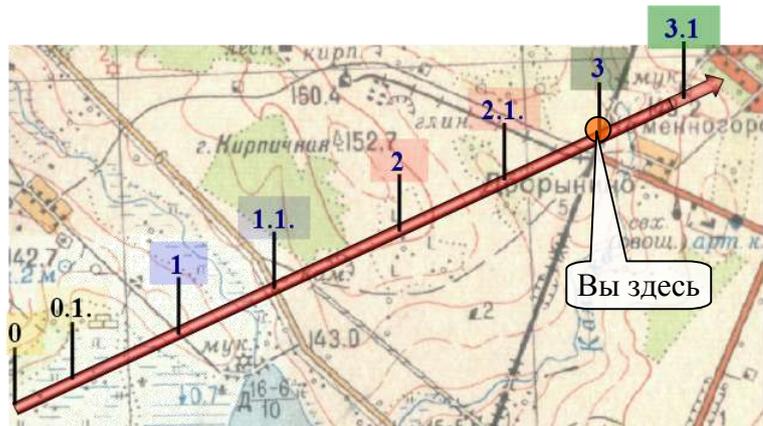
**Предпринимаемые шаги:**

Шаги	Описание шага / на что делается акцент	Достижимые результаты
<b>К6. Технологии</b>		
50	Анализ возможностей рынка технологий с точки зрения маркетинговой политики, в т.ч. анализ технологий конкурентов с использованием методов бенчмаркинга.	1. Развернутая техническая политика 2. Маркетинговая политика 3. Программа технического обслуживания 4. План повышения уровня автоматизации технологий 5. План внедрения новых технологий 6. Программы улучшений 7. План внедрения системы менеджмента качества
51	Определение требований потребителей к продукции и к компании, как к поставщику.	
52	Анализ передовых технологий, позволяющих предвосхитить предъявляемые требования	
53	Разработка программы внедрения передовых технологий как на производстве, так и в управлении	
54	Анализ имеющейся системы менеджмента качества и выбор базовой модели управления качеством	
55	Разработка системы менеджмента качества: проведение всего цикла работ по совершенствованию производства, системы контроля и управления	
56	Внедрение системы менеджмента качества, применение статистических методов и методов выбранной модели управления качеством.	

### 3. Этап развития бизнес-системы

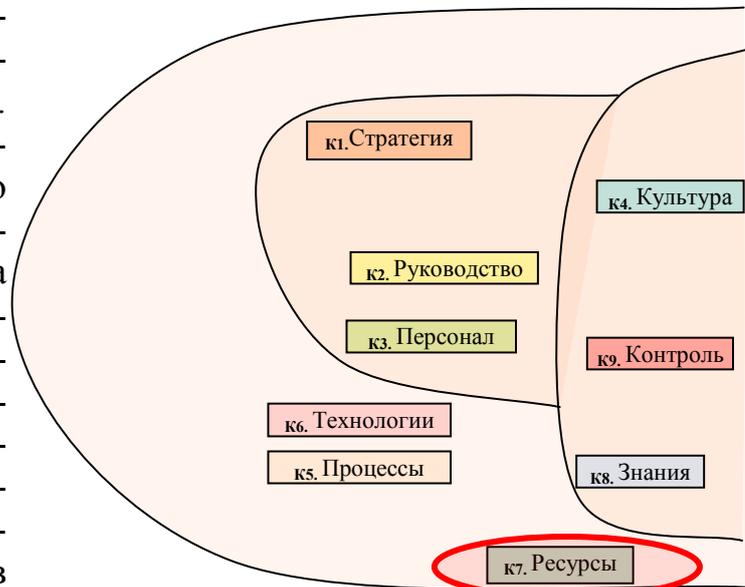
#### Ассоциация: «Полк»

Вы заняли стратегически важную позицию, все транспортные потоки в город находятся под контролем. Ваши передовые силы уже вторглись в пригороды «райского городка». Победа близка! К Вашему батальону подошло подкрепление - еще несколько свежих батальонов. Теперь Вы уже командуете полком. Войска много, но обозы отстают, полевая кухня потерялась, боеприпасы кончаются - воевать нечем. **Акцент на ресурсах.**



#### Характеристика этапа:

Этап характеризуется наращиванием экономического потенциала компании и активным продвижением на рынке. Применение стратегий, нацеленных на рыночное лидерство и отрыв от конкурентов. Освоение нового продуктового ряда и расширение клиентской базы. Четкая сегментация клиентов по их полезности для бизнеса. Освоение приемов и методов формирования потребительского спроса. Использование нестандартных приемов продвижения. **Налажено**



управление процессами с четкой ориентацией на результат для клиента. С рынка привлекаются высококвалифицированные специалисты. Организация приобретает легко узнаваемый имидж. Начинается брендинг продукта. Корпоративная культура вновь становится объединяющей силой через механизмы коллективизации и поведенческие стандарты. Налажена работа по оценке и категорированию поставщиков и управлению цепочками поставок. Запущены механизмы самооценки и командной работы. Идет активное привлечение инвестиций. Второстепенные функции отдаются на аутсорсинг. Ведется работа по объединению усилий с другими компаниями для достижения преимуществ на рынке. Возможно создание собственных бизнес-сообществ с клиентами и поставщиками для территориальной экспансии.

Идет наращивание ключевых компетенций и кадрового потенциала сотрудников. Нематериальная мотивация начинает превалировать над материальной. Строится развернутая социальная политика. Идет укрепление ресурсных основ бизнеса. Идет целенаправленная работа по усилению контроля за поставками и поиск мощных рычагов влияния на поставщиков.

### Предпринимаемые шаги:

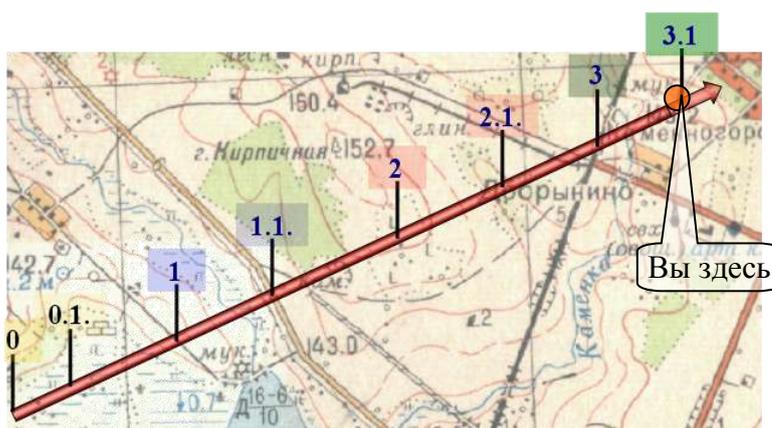
Шаги	Описание шага	Достижимые результаты
<b>К7. Ресурсы</b>		
57	Разработка бюджетной политики и списка бюджетов по направлениям роста	1. Увеличение оборачиваемости капитала 2. Уменьшение отношения объема производимой продукции к объему реализованной продукции 3. Оценка поставщиков по совокупным экономическим показателям 4. Учет и снижение отходов и потерь 5. Учет расхода сырья и энергии и снижение ресурсоемкости продукции 6. Учет и снижение выбросов и отходов 7. Привязка показателей финансовой отчетности и управленческого учета к показателям удовлетворенности клиентов
58	Распределение зон ответственности по бюджетам	
59	Разработка алгоритма формирования бюджетов	
60	Управление финансами	
61	Управления денежными потоками и налоговая оптимизация	
62	Жесткий контроль по всей цепочке создания добавленной стоимости	
63	Внедрение метода упорядочения для снижения потерь и непроизводственных затрат	
64	Внедрение метода функционально-стоимостного анализа	
65	Создание системы управления запасами и отгрузками	
66	Создание системы ранжирования поставщиков	
67	Внедрения методик управления закупками (поставками)	
68	Разработка планов внутреннего аудита	
69	Формирование и обучение команды аудиторов	
70	Разработка программы мониторинга процессов, разработка показателей эффективности процессов (KPI) и функционирования подразделений (KFI)	
71	Определение точек контроля и выявление критических точек контроля (ККТ)	
72	Разработка программы мониторинга критических контрольных точек, в т.ч. разработка формы реагирования на несоответствия	
73	Определение корреляции данных контроля ККТ и показателей управленческого учета для совершенствования программ контроля	

Шаги	Описание шага	Достижимые результаты
	<b>К7. Ресурсы</b>	
74	Проведение внутреннего аудита всего предприятия, в т.ч. инфраструктуры продаж и поставок.	
75	Определение степени удовлетворенности клиентов.	
76	Составление отчета по аудиту и пояснений к нему	

### 3.1. Кризис этапа развития бизнес-системы

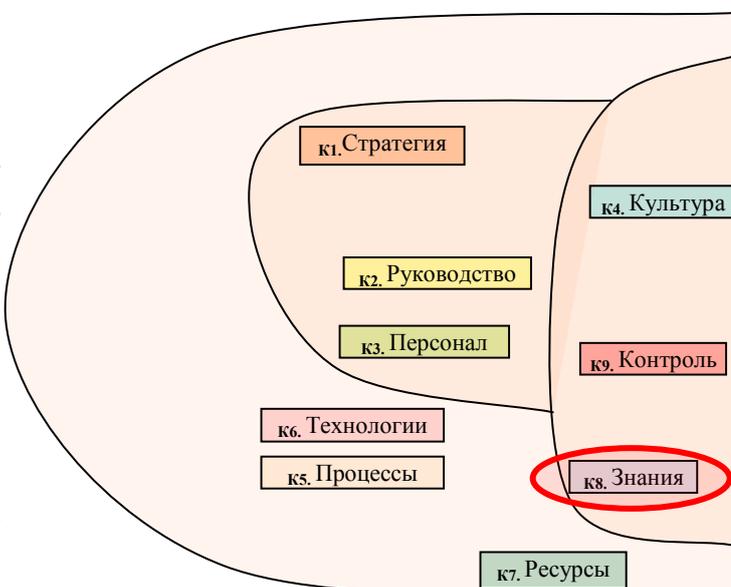
**Ассоциация:** «Нет компетенций»

Полк полностью “завяз” в пригородах. Вы, к своему ужасу осознали, что полевые командиры не умеют вести бой в городе! Срочно нужна помощь военных советников. В результате грамотного планирования и правильного выполнения штурмовой операции город должен быть взят! **Акцент на знаниях.**



**Характеристика этапа:**

Кризис связан с недостаточной структуризацией аналитической информации о клиентах, что снижает результативность управления. Потеря гибкости в подходах к работе с клиентами приводит к снижению эффективности системы продаж. Удовлетворенность клиентов падает и вместе с ней падает эффективность капиталовложений. Интенсивный рост привел к ухудшению коммуникаций и транзакционным издержкам. В ключевых областях бизнеса усиливается влияние более подвижных фирм - конкурентов. Из-за нехватки ключевых компетенций у руководителей и сотрудников падает эффективность управления. Из-за увеличившегося потока информации у руководителей наблюдается дефицит времени, ослабевает внимание к сотрудникам.



Проявляется «эффект отсутствия» сотрудников на работе. Интенсивность труда падает. Попытки объединения коллектива путем навязывания внешних атрибутов корпоративной культуры приводят к тихому саботажу преобразований. Темпы роста прибыли падают.

### **Выход из кризиса:**

*Актуализация политики и стратегии компании, в т.ч. маркетинговой стратегии. Каскадирование стратегических целей. Использование процесса разработки стратегии для обучения персонала и формирования лояльности к компании. Мотивация персонала на конечный результат работы компании, разъяснение интересов компании и сбалансирование с ними интересов работников. Обучение персонала ключевым компетенциям. Развитие института наставничества. Отыскание методов дифференциации ожиданий клиентов и конкурентных преимуществ. Использование базы знаний для формирования менеджмента самообучающейся компании. Создание Корпоративного университета. Командообразование.*

### **Предпринимаемые шаги:**

Шаги	Описание шага	Достижимые результаты
<b>К8. Знания</b>		
78	Определение потребностей в знаниях и места применения знаний (ключевые компетенции)	1. Система накопления и анализа опыта 2. Институт наставничества 3. База знаний 4. Базы данных 5. Многоуровневый Корпоративный университет
79	Разработка классификации знаний, в соответствии со стратегическими целями компании	
80	Разработка политики в области управления знаниями	
81	Разработка матрицы знаний и профиля компетенций	
82	Создание, внедрение и поддержание базы знаний	
83	Внесение предложений для корректировки планов и бюджетов развития	
84	Создание системы наставничества	
85	Разработка и внедрение комплексной системы развития и мотивации персонала	

## 4. Этап наращивания бизнес-системы

**Ассоциация:** «Пожинание плодов»

Вы взяли город, теперь он Ваш. Вам надо налаживать системы управления городом и своими войсками в нем. Надо назначить коменданта, наладить жизнь, собрать налоги, контролировать дисциплину и т.п. Контроль - основа любой дисциплины, а фраза «об исполнении доложить» - есть суть контроля. Опытный командир знает, что выполняется только та команда, исполнение которой может быть проконтролировано (см. ст. 36-42, 72-84 УВС ВС РФ). Не тот начальник, что приказы отдает, а тот, кто их проверяет!

**Акцент на контроле.**

### Характеристика этапа:

На этапе осуществляется корректировка проводимых преобразований и отрабатывается механизм улучшений путем проведения четырех групп мероприятий.

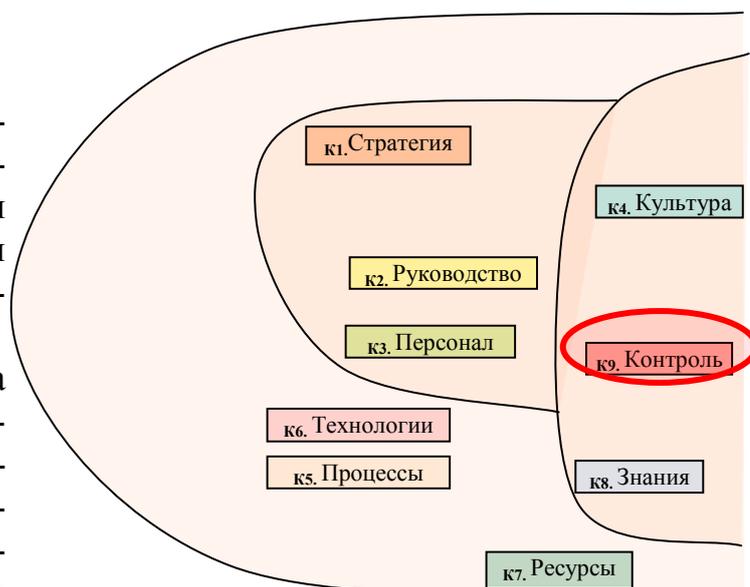
*Группа 1.* Разработка принципов и программы внутреннего аудита. Формирование и обучение команды аудиторов. Выбор системы самооценки, разработка анкет для подразделений и руководителей процессов. Проведение самооценки.

*Группа 2.* Определение удовлетворенности клиентов. Анализ результатов самооценки. Выявление слабых мест по результатам самооценки. Планирование улучшений.

*Группа 3.* Определение точек контроля и выявление критических точек контроля (ККТ). Разработка программы мониторинга критических контрольных точек (в т.ч. разработка формы реагирования на несоответствия). Связь данных контроля ККТ и показателей управленческого учета.

*Группа 4.* Проведение внутреннего аудита всего предприятия, в т.ч. инфраструктуры продаж. Составление отчета по аудиту и пояснений к нему.

Основные задачи этапа - внедрение контролинга, разработка программы самооценки и внутренних аудитов.



**Предпринимаемые шаги:**

Шаги	Описание шага	Достижимые результаты
<b>К9. Контроль</b>		
86	Выбор системы самооценки.	1. Система корректирующих и предупреждающих мероприятий 2. Система самооценки 3. Подтверждение соответствия предъявляемым требованиям 4. Система контроллинга
87	Разработка программы самооценки и внутренних аудитов	
88	Разработка анкет для руководителей подразделений и руководителей процессов	
89	Проведение самооценки	
90	Анализ результатов самооценки. Выявление слабых мест по результатам самооценки	
91	Анализ со стороны руководства изменений, выполнения планов и исполнения бюджетов	
92	Позиционирование предприятия по сравнению с первоначальным положением на рынке	
93	Анализ структуры капитала	
94	Корректировка бюджетной политики предприятия: фиксация смены принципов управления предприятием с административного на финансовое	
95	Корректировка стратегии	
96	Корректировка целей	
97	Корректировка задач	
98	Разработка новых планов развития с учетом предложенных корректировок	
99	Доведение до подразделений утвержденных планов развития	
100	Привязка системы контроллинга к программе развития	

Преодолев все кризисы и создав устойчивую бизнес-систему, компания столкнется с проблемой низкой отдачи с капитала. И тут полководцу предстоит принять непростое решение: отступить, заранее подготовив позиции, или сконцентрировать ресурсы и пойти в новый прорыв.

Вариант 1 «Закрепляемся на достигнутом». Ассоциация: «Собрав штаб, Вы решили - закрепляться в захваченном городе, разбив его на сектора ответственности между батальонами. Штаб ведает обозом и санчастью. Каждый комбат организует работу в своем квартале, выставляет посты, собирает дань! Акцент на формировании новой конфигурации бизнеса». На деле это означает переход к холдинговой структуре организации бизнеса. Каждое подразделение вновь проходит второй и третий этап развития, но уже при планомерной поддержке центра. Оперативное управление роздано по центрам прибыли, которые организационно совпадают с предприятиями хол-

динга. Контроль собственника за бизнесом осуществляется через управление ресурсами (финансы и поставки). Децентрализация управления уравновешивается централизованными службами и системой контролинга. В итоге повышается съём с капитала, но теряется конкурентоспособность и мобильность на рынке. Общая прибыль первоначально падает, т.к. требуются ресурсы на перестройку структуры бизнеса и увеличение аппарата управления. Хороший полководец рассматривает такое решение как временное, необходимое для накопления резерва и разработки плана диверсификации. Надо иметь терпение и мудрость, чтобы выдержать такой «марафон».

Вариант 2 «Осваиваем новые рынки». Ассоциация: «Собрав штаб, Вы решили – захватить следующий богатый город. Высылаем разведку, нащупываем пути незаметного подхода и слабинку в обороне. Готовим диспозицию. Собираем резервы в кулак. Прорываем оборону противника, выходим на оперативный простор и захватываем богатые трофеи. Возможны потери из-за ошибки в разведке, зато стратегические преимущества приведут к окончательной победе. Акцент на анализе и прогнозе бизнес-среды». На деле это означает выявление конкурентных преимуществ компании и их применения в новых маркетинговых сферах. Компания вступает в новый виток развития и получает сильные конкурентные преимущества. Требуются ресурсы на диверсификацию или перестройку бизнеса, маркетинговые мероприятия. Высок риск ошибки в маркетинге, поэтому компания должна иметь сильный и гибкий менеджмент, чтобы вовремя определить и погасить угрозы. Требуются ресурсы для разработки нового продукта и его вывода на рынок. В результате резкий рост прибыли и эффективности капитала. Хороший полководец проводит такую операцию в два этапа – разведка боем, чтобы протестировать восприимчивость рынка, а только потом – его освоение. Надо иметь мужество – отменить наступление, если разведка боем «захлебнется». Такой сценарий требует индивидуального подхода и отдельной книги.

В результате пройденного пути Вы построите только самый первый уровень успешного бизнеса. Бизнес на уровне «базового контура» управления. Это основа всего Вашего бизнеса - захваченная, но еще не освоенная территория рынка. Чтобы её освоить, увеличить прибыль, сделать доходы стабильными и получать радость от самого бизнеса, а не от его прибыли, надо подняться выше. Подняться на второй уровень - контур идей, стать социально-ответственным предприятием. Но и уже построенный бизнес будет приносить Вам дивиденды. Дивиденды в виде денег и социальных благ. Но для того, чтобы он приносил Вам еще и моральное удовлетворение, радость жизни, «щенячий восторг» бытия, надо еще многому научиться. На этом малый бизнес заканчивается и начинается большая жизнь. Так что это только начало...

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

*“Полководец, понимающий войну, есть властитель судеб народа, есть хозяин безопасности государства.”*

*/Сунь-цзы (Искусство войны), Китайская наука стратегии, М, 1999 г./*

Уважаемые читатели, надеемся, что чтение нашей книги поможет Вам в творческом переосмыслении Вашего личного опыта для формирования индивидуальных шаблонов Вашего личного успешного поведения. Одновременно смеем предположить, что книга позволит Вам шире взглянуть на нераскрытые возможности Вашего бизнеса. В этом Вам помогут изложенные нами подходы к анализу и развитию связей компании, к анализу рисков и возможностей внешней среды, а также механизмы снижения производственных и управленческих издержек на основе сбалансированности сфер управления компанией.

Уважая Ваше время, мы постарались подобрать простые образы и ассоциации для таких сложных понятий, как:

- траекторная модель развития компании;
- планетарная модель бизнес-сообщества;
- пирамида сфер управления компанией;
- карты стекхолдеров;
- стратагемы.

Надеемся, они войдут в золотую коллекцию методов управления Вашей компании.

Удачи Вам, Господа!

[www.ismss.ru](http://www.ismss.ru)

**Бойцов А.А., Яковлев А.В., Сафронов С.Б.**

**Курс молодого бойца  
современного Российского бизнеса  
(краткое описание методологии «9 ключей бизнеса»<sup>®</sup>)**



...МЫ ПЕЧАТАЕМ ДЕНЬГИ...

Издание 2-е,  
расширенное и доработанное

Под авторской редакцией

Отдел оперативной полиграфии ГУАП  
190000, Санкт-Петербург, ул.Б.Морская, 67  
Тираж 1000 экз. Заказ № 137