

Как построить Компанию Мирового уровня

Некоторые организации растут, развиваются, выходят в лидеры мирового рынка своих отраслей.



Как построить Компанию Мирового уровня

Другие же гибнут на самых различных этапах своего жизненного цикла.



Как построить Компанию Мирового уровня

Существуют, конечно явления в мире, которые нам не подвластно объяснить и понять, но в большинстве случаев проблем и неудач можно либо избежать , либо проходить их быстро с минимальными потерями.

За большой внутренней энергией основателя или руководителя всегда стоит успех.

Между желанием достичь успеха и самим успехом как правило находится только лишь готовность его достичь.



Как построить Компанию Мирового уровня

- **Формула успеха Адизеса**
- **Вызовы и их каскадирование**
- **Полномочия**
- **Правила, меморандум, Корпоративная культура, личный пример**
- **Персонал**
- **Структура организации**
- **Оборудование и инфраструктура**
- **Управленческая отчётность, бюджет**
- **Инструменты управления**
- **Структура прибыли, цена, себестоимость**
- **Производительность труда**
- **Взаимодействие собственников и ТОП-менеджеров**
- **Обязанности и профиль первого лица организации**
- **Семья и (или) работа**

Как построить Компанию Мирового уровня

Формула успеха Адизеса

$$\text{Успех организации} = f \left(\frac{\text{Внешний "маркетинг"}}{\text{Внутренний "маркетинг"}} \right)$$

«Зачем ходить, когда можно бежать»

Как построить Компанию Мирового уровня

Вызовы и их каскадирование

- Вызовы как правило генерятся основателями Компании, но высший пилотаж, когда менеджмент начинает создавать вызовы и ставить более трудные и амбициозные цели.
- Для разных уровней сотрудников желательно каскадирование целей.
- Бенчмарки – лучшие практики как эталон для постановки целей, когда они выполняются, нужно сразу же искать новые более трудные.
- Непрерывные улучшения всех процессов должны стать нормой и привычкой для каждого сотрудника, необходимо разрушать старые стереотипы мышления, без этого сотрудник попросту не станет делать больше ценности для Компании.
- Азарт соревновательности в сетевых организациях крайне эффективен.
- «Получилось, потому что не знал, что это не возможно».
- «Правильные процессы дают правильные результаты».
- Талант – результат желания, голода и «пистонов».

Как построить Компанию Мирового уровня

Полномочия

- Если Вы в роли собственника – делегируйте правильно свои полномочия.
- Если Вы в роли директора моноорганизации, Ваша задача иметь максимальные полномочия (кадры, бюджеты, инфраструктура, необходимая для реализации управленческой модели). Если организация сетевая, должны быть дополнительные функциональные лидеры – эксперты в своих бизнес процессах.
- В зависимости от задач и этапа развития Компании требуется следить за уровнем гибкости структуры управления. Строительство завода – вертикальная структура, ориентирована на быстрый качественный запуск. Следом этап наладки – в бОльшей степени вертикальная структура, ориентирована на быструю эффективную оптимизацию процессов. Когда предприятие выведено на стабильный уровень высоких показателей структура должна быть более горизонтальной, направленная на обеспечение стабильности достигнутых результатов и регулярных пошаговых взвешенных улучшений.

Как построить Компанию Мирового уровня

Правила, меморандум, Корпоративная культура, личный пример

- На начальном этапе взаимодействия с сотрудниками нужно обсудить и выделить важнейшие правила взаимодействия между собой, это может показаться банальным, но обсудить то, что обманывать друг друга крайне тяжело отражается на результате работы предприятия – это обязательно нужно выделить отдельным пунктом! Несколько важных пунктов формируют в итоге «меморандум менеджера», участники подписываются под его выполнением.
- Очень важно описать в отдельном корпоративном документе ценности Компании, основные правила работы, что допускается, что категорически не приемлемо. Большинство сотрудников будут соблюдать и чтить такой документ как закон, это сильно дисциплинирует, так как все мы любим «разрешено всё, что не запрещено».
- Любые правила, идущие и/или утверждённые собственником или руководителем Компании должны в первую очередь выполняться первыми лицами. Если руководство не выполняет правил, которые само утвердило, или возникают «особо приближённые» сотрудники, которые считают себя выше правил, остальные сотрудники сразу же замечают эффект двойных стандартов и репутация руководства сильно страдает.

Как построить Компанию Мирового уровня

Персонал

- Любите своих сотрудников. Интересуйтесь их жизнью, проблемами. Вы – лучший персональный психолог Ваших подчинённых, Ваше мнение для них много значит.
- Панибратство приводит к проблемам.
- Взаимное доверие и уважение. «Уважение – это безоговорочное признание права человека иметь своё мнение». Доверие – это делегирование полномочий, без делегирования или с разделением ответственности.
- Важно, чтобы сотрудники росли вместе с Компанией.
- KPI сотрудников от уровня ТОП до линейного персонала. Почему сотрудники должны достигать новых вершин.
- Регулярное обучение, аттестации и проверки уровня знаний.
- Знать о чём мечтают сотрудники.
- Не путать ошибки с предательством.
- Стальные крысы и адъютанты.
- Правильно принимать и правильно увольнять сотрудников.
- Условия мотивированности персонала:
 1. Понимание должностных обязанностей одинаково
 2. Сравнение. Образ хорошей работы
 3. Делегировать полномочия контроля
 4. Обучить и поднять самооценку
 5. Цель должна быть достижимая и амбициозная
 6. Дать оценку персоналу. Красиво сказать спасибо
- Помните – не реализованный кадровый потенциал сотрудников – один из важнейших видов потерь Компании!

Как построить Компанию Мирового уровня

Структура организации

- Реалии современной экономики таковы, что чем меньше людей в Компании, тем лучше.
- Человеческий фактор как причина ошибок, сбоев, проблем – основная версия причин ошибок, когда другие версии не состоятельны или не доказуемы.
- Большая автоматизация непременно приводит к снижению себестоимости, улучшению качества продукции или услуг. В Японии есть понятие – автономизация с человеческим лицом – полная замена ручного труда на машинный труд, человек лишь контролирует работу систем. 20 лет назад «суперменом» был электромеханик, 10 лет назад электронщик, сегодня программист.
- Структура должна иметь как можно меньше людей в постоянном штате и эти люди должны как правило совмещать несколько должностей и ролей, должна быть взаимозаменяемость с другими сотрудниками – это способствует высокой производительности труда и позволяет платить зарплаты рынок +.
- При необходимости услуг людей с неполной занятостью привлекать аутсорсинг и аутстаффинг.
- Плановый отдел – 1 чел., Производственно-технический отдел -1 чел. Экономический отдел – 1 чел.

Как построить Компанию Мирового уровня

Оборудование и инфраструктура

- Если Вы – производственная Компания, то нужно ясно понимать, что выбор оборудования и умение его эффективно эксплуатировать – ключевые задачи.
- «Выжимать из оборудования» - это не анекдот про сколько написано на спидометре и сравнение Жигулей и Мерседеса. «Выжимание» – основа выживания в конкурентной среде. Или просто заменить синонимом «апгрейт». Разгон оборудования по факту позволяет привлечь.
- Дополнительные ресурсы для его ремонта, так как удельная составляющая ремонтов в себестоимости падает. Важно постоянно выявлять узкие места и расширять их – это КАЙДЗЕН. Основной KPI работы оборудования – ОЕЕ.
- Своевременно обновляйте звенья инфраструктуры (техника, погрузчики), чтобы они не стали узким местом в сезон.
- Всегда нужно владеть общими тенденциями отрасли по применяемому оборудованию конкурентами, чтобы не оказаться в ситуации, когда неожиданно нужно сносить действующую линию и покупать новую с другой технологией.

Как построить Компанию Мирового уровня

Управленческая отчётность, бюджет

- Управленческая отчётность – внутренняя система контроля и учёта, выстроенная под конкретные условия работы с целью детального контроля с максимальной детализацией всех бизнеспроцессов. В современном мире с учётом изобретений в ИТ сфере ERP система встаёт на смену более устаревшим подходам.
- Бюджетирование – это составление планов (ориентиров) затрат в привязке к планам продаж и производства для выстраивания бизнес модели планового отчётного периода. Бюджет является ориентиром при анализе фактических значений контрольных точек параметров работы предприятия.
- Чем чаще технически ERPсистема позволяет делать «срез» (проверять отклонение факта от плана), тем больше она предоставляет управленческих возможностей руководителю.
- Главный бухгалтер должен отвечать за оптимизацию налоговых схем, отчётности, отношения с внешними инстанциями (налоговая, пенсионный фонд, соцстрах). Если удаётся совмещать с заместителем руководителя по экономике – это прекрасно, если нет, особенно если в организации более 100 человек, целесообразно иметь отдельного заместителя по экономике и финансам. Объекты работы: управление дебиторской и кредиторской задолженностями, управление денежными потоками, учётом, выделение стоимости бизнес-процессов, помощь руководителю в анализе финансовой деятельности.

Как построить Компанию Мирового уровня

Инструменты управления

- Любознательность и интернет
- Что можно регламентировать, а что нет
- Дыры в автономных системах - поводы для коррупции, умеренные регламенты для минимизации рисков
- Чем врач похож на менеджера
- Бережливое производство 14 принципов – библия бизнеса или здравый смысл. Кто должен им заняться
- Кайдзен в Японии и в России
- Производство заразной энергии – как инструмент лидера экстраверта
- Совещания – синхронизация, сверка часов, подпитка батареек
- Инструменты – помощники в управлении бизнесом (протокол, отчёты, командообразование, ИТ системы)
- Учёт, контролинг, нормативы
- Технология. «Хороший рецепт может воспроизвести любой повар». Нельзя быть уверенным в том, что используемая технология совершенна.
- Стили управления.

Как построить Компанию Мирового уровня

Структура прибыли, цена, себестоимость

Прибыль = Выручка – Себестоимость – Постоянные затраты

- Максимизация прибыли – основная цель бизнеса.
- Выручкой управлять можно при помощи цены и/или объёма реализации.
- Постоянные затраты важно также рассматривать в единице товара или услуги, то есть удельно. Повышая производительность труда, оптимизируя численность, повышая выпуск продукции или услуг, удельно в единице товара постоянные затраты снижаются, так как они не привязаны к количеству производства товаров или услуг.
- Себестоимость включает в себя сырьевую часть, зарплату, энергетику, прочие расходы. Подходов к учёту много, главное всё учесть и не задвоить. Сырьевая себестоимость как правило имеет самую большую долю и зависит от цен компонентов, стоимости их доставки. В этом направлении нужно всегда искать варианты выгоды и альтернатив. Зарплата – как правило на втором месте. Её следует анализировать удельно на единицу выпускаемой продукции или услуги. Энергетику и прочие затраты – тоже правильнее мониторить удельно.
- Снижение себестоимости и затрат в целях – это хороший тон. «Как же качество??!!» - кричат сотрудники... КАЧЕСТВО при этом должно РАСТИ! И наоборот: качественный продукт всегда обходится дешевле. «Качество у истока».

Как построить Компанию Мирового уровня

Производительность труда

- Особое место в контрольных точках работы любого бизнеса занимает производительность труда – отношение натуральных единиц объёма продукции или услуг к численности за отчётный период. По отрасли этот показатель может отличаться в 10 раз и как правило лидеры рынка лидируют именно в нём. Сложно найти такие преимущества в конкурентной борьбе, способные перекрыть эффект от разницы в производительности труда.
- Арифметически и на практике есть два метода повышения этого показателя: уменьшение численности и/или увеличение объёма продукции.
- Чтобы Компания достигла мирового уровня эффективности, нужно, безусловно, повышать производительность труда.

Как построить Компанию Мирового уровня

Взаимодействие собственников и ТОП-менеджеров

- «Мало кто любит победителей»
- Большая важная тема как должны быть выстроены отношения между собственником и ТОпом. Часто ТОпы являются родственниками собственников – моё мнение – такие союзы редко бывают перспективными и способствующими развитию Компании.
 1. ТОП должен чувствовать самостоятельность, иметь достаточное количество полномочий.
 2. Чтобы управлять «как своим» (про опытных ценных ТОпов), в идеале иметь систему мотивации, привязанную к прибыли в виде доли по итогам отчётного периода.
 3. Потолок в KPI ТОПа – ограничение в скорости развития Компании.
 4. ТОП полностью разделяет ответственность с собственником за жизни и здоровье сотрудников в гонке за улучшениями, хотя по факту один несёт юридическую и уголовную ответственность.
 5. ТОП регулярно утверждает у собственника бизнес-модель и регулярно отчитывается за прошлые периоды.

Как построить Компанию Мирового уровня

Обязанности и профиль первого лица организации

- Если пытаться охарактеризовать что должен делать руководитель кратко, то:
«предпринимать действия для достижения целей, поставленных самостоятельно или вышестоящим руководителем». При этом нужно максимально использовать ресурс первых заместителей (ТОПов), делегируя им максимум полномочий, оставляя за собой лишь качественную постановку целей (задач) и контроль их выполнения. Это когда всё идёт без существенных отклонений от плана, и сотрудники знают своё дело, а когда идёт становление Команды, главный руководитель работает больше всех, показывая личным примером как эффективно вырабатывать решения, принимать их и реализовывать.
- Директор (руководитель, собственник) Компании – Лидер, сочетающий в себе:
 - человеческие качества: честь, честность, порядочность, терпение, воля, нравственность, принципиальность, справедливость.
 - профессиональные навыки и опыт работы хотя бы на некоторых должностях, которыми требуется руководить, управляя Компанией.
 - высокий уровень любознательности, умение искать нестандартные пути решения проблем.
 - сильное желание совершать действия, направленные на достижение целей вопреки всем трудностям (упорство).

Как построить Компанию Мирового уровня

Семья и (или) работа

- Мы живём в мире дефицита времени, поэтому очень важно правильно его распределять. Занятость качественного ТОП-менеджера и собственника бизнеса похожа. Результативные руководители тратят на работу гораздо больше чем 40 часов в неделю и даже не 60... Так во всём мире, к сожалению, это обусловлено растущей конкуренцией. Но в сутках ограниченное количество часов и оставшееся время нужно распределить между сном и семьёй. Мой опыт показывает, что семья должна иметь папу и моя роль папы всё-же для семьи не менее важна чем роль «добытчика».
- Однажды один из основателей Крупной компании сказал мне: «Как правило количество решаемых проблем и задач не влияет на качество их решения». Это правдиво, люди часто склонны оставлять всё на потом, но если задач очень много, человек полностью вынужден концентрироваться на их решении, условно, в этом суть тайм-менеджмента как инструмента для поиска времени, когда его катастрофически не хватает. Звонок другу: «Что делаешь?», в ответ: «... а, ничего не делаю, ... работаю». 😊 Знакомо?
- Ранжируйте задачи по важности, делегируйте менее важные своим помощникам, выделяйте время на анализ результатов, качественную постановку задач, цикл PDCA, это ВАЖНО.
- Если ставить вопрос: «семья или работа?», мой ответ – семья. Учитесь успевать работать не в ущерб семье, семья всегда окажет нужную поддержку и опору.

Как построить Компанию Мирового уровня

Благодарю за внимание!

Денис Роголёв (rogalev.den@yandex.ru)