



14 февраля 2003г.
Консалтинг-Центру «ШАГ»
исполнилось 9 лет!
Скоро первый юбилей...

Управляемый рост состояния: наемный менеджер

От редакции

Этой статьёй мы начинаем обсуждение самой актуальной для наших клиентов темы: «управление созданным ими состоянием». Как правило, большая часть этого состояния не «пылится» в банках, а работает в бизнесе. Рост состояния, контроль его сохранности — эти вопросы всегда остаются на первом месте для собственников. Как и все сложные вопросы, они не имеют единственно верных ответов на все случаи жизни. В материалах этой рубрики мы представим подходы, инструменты и технологии, помогающие владельцам расти и контролировать свои бизнесы, своё состояние. В первой статье мы остановимся на теме «Передача оперативного управления бизнесом наёмному топ-менеджеру».

Что важнее всего

Большинство владельцев пока ещё непосредственно управляют своими бизнесами, хотя многие из них серьёзно думают об отходе от текущего управления. К сожалению, наша практика последних двух лет дает не много примеров успешной передачи управления бизнесами наёмным топ-менеджерам. Складывается впечатление, что задача отхода от управления не решается в три хода: «нашел человека» - «договорился о правилах игры» - «передал полномочия». В последнее время мы особенно настороженно относимся к идее передачи бизнеса человеку не из компании. Похоже, что для безопасного отхода от текущего управления владельцу нужно решить три задачи:

1. вырастить преемника,
2. подготовить компанию к жизни с наёмным управляющим,
3. подготовить бизнес к удаленному контролю со стороны владельцев.

Главное при решении первой и, возможно, самой сложной задачи - научить преемника смотреть вперед,

жить не только «сегодняшним днем», работать не только на прибыль текущего года, но и на всю будущую прибыль бизнеса. Т.е. работать на интерес владельца.

Одним из важных этапов в воспитании преемника является выбор адекватных критериев оценки результатов его работы на посту Генерального управляющего, к которым можно было бы привязать его вознаграждение.

Здесь не поможет наиболее распространенный сегодня способ — оценка по достигнутой прибыли. Оценка по прибыли стимулирует коммерческую эффективность, но центрирует человека на сегодняшнем дне, не побуждает к «подниманию головы» от текущих дел. Да и высокая прибыль «сегодня» не гарантирует высокую прибыль «завтра» и «послезавтра».

Как это делают сегодня

Наиболее продвинутые собственники сегодня основной целью наёмного управляющего ставят *рост стоимости бизнеса*. Ведь суть стоимости бизнеса — это «сумма прибылей» владельца за время всей будущей жизни бизнеса. Некоторые владельцы задают менеджерам целевой ориентир в деньгах, другие - в ROA, ROCE или в других фондовых индикаторах. Предпочтительнее

Окончание читайте на 2-й стр.

Читайте в номере:

Ритейл. Что, кроме цены... стр.3

Интервью с руководителем
Консалтинг глазами Заказчика стр.4

Управляемый рост состояния: наемный менеджер

Окончание. Начало читайте на 1-й стр.

привязывать вознаграждение менеджера к абсолютному значению или приросту стоимости бизнеса. «Проценты», как и вообще относительные величины, хороши для сравнения с конкурентами, но высокие значения таких показателей не всегда свидетельствуют о росте стоимости бизнеса.

Выбор стоимости бизнеса как основного критерия оценки менеджеров — это ход в верном направлении. Стоимость бизнесов, которыми владеет собственник — это стоимость его состояния. Это стоимость того, что он может передать своим детям. Рост размеров состояния — это рост суммы денег, которые владелец может использовать для реализации своих желаний и идей. Нарастивая стоимость бизнеса, наёмный менеджер будет увеличивать возможности собственников.

Здесь стоит заметить, что оплата труда топ-менеджеров по росту стоимости бизнеса не отменяет необходимости контроля над их действиями. Самые громкие последствия слабого контроля со стороны собственников — это «Энрон» и другие скандалы с фальсификацией информации, которые сотрясают сегодня американский фондовый рынок и всю корпоративную Америку. Менее громкие, но не менее трагические примеры потери бизнеса из-за действий менеджеров могли бы привести бизнесмены из любого уголка России.

Ещё полшага вперед

Выбор оценки результатов по стоимости бизнеса — это только первые полшага на пути построения системы управления стоимостью бизнеса. Ставя управляющему задачи по росту стоимости компании, нужно договариваться о процедуре оценки этой стоимости. Причем о такой процедуре, которая будет максимально объективна. Для считанного количества российских компаний такой процедурой могла бы быть котировка акций на бирже. Для остальных нужен «третейский судья» — незаинтересованное лицо, которое может профессионально определить стоимость бизнеса, учесть влияние специфических факторов отрасли и индивидуальный потенциал компании, её персонала, её рыночного положения и много другого.

Следующий важный этап — определение ключевых факторов, влияющих на стоимость бизнеса. Это позволяет, с одной стороны, совместить представления собственника и генерального менеджера о перспективах и стратегии развития бизнеса. С другой стороны, основываясь на ключевых факторах и степени их влияния на стоимость бизнеса, управляющий может ставить своим подчиненным задачи, решение которых непосредственно связано с ростом стоимости, т.е. с основной задачей управляющего. На этом этапе могут быть особенно полезны результаты работы независимого «третейского судьи», его «взгляд со стороны» на ключевые факторы стоимости бизнеса и степень их влияния на стоимость.

Что дальше

Система управления стоимостью бизнеса — сложный инструмент. Однако он позволяет менеджерам осмысленно принимать решения по проектам, нацеленным на перспективу; оценивать не только отдачу конкретной инвестиции, но и её вклад в рост стоимости всего бизнеса. Это особенно важно в отношении проектов, направленных на развитие инфраструктуры или организационной структуры бизнеса.

Сегодня, например, системы качества обслуживания клиентов (customer service) практически отсутствуют и в сетях продовольственных супермаркетов, и в торговых сетях, занимающихся продажей бытовой техники или автомобилей. По оценкам специалистов, в ближайшие 1,5 – 2 года для продовольственных сетей ведущим фактором стоимости бизнеса останется расположение магазинов (location). Поэтому для их владельцев сегодняшние инвестиции в создание служб customer service не дадут существенного прироста стоимости бизнеса. А вот стоимость бизнеса продавцов бытовой техники, автомобилей и, возможно, одежды, в большей степени будет определяться лояльностью клиентов. Т.е. для владельцев этих бизнесов создание и эффективность служб customer service будет непосредственно влиять на размер их состояния. ✨

В. Хомутов

В номинации КЦ «ШАГ» «Сотрудник 2002 года» победителями стали

Ведущий Консультант
Владимир Хомутов



Офис-менеджер
Дарья Гурова



Поздравляем!

Ритейл. Что кроме цены...



За счет чего компания, ведущая розничную торговлю, может обойти конкурентов? Конечно же, за счет цены! Это расхожее мнение верно. Правда, с одним добавлением, - если речь идет о том товаре (например, продукты питания) и о том потребителе (например, пенсионеры), для которых цена играет преобладающую роль. А если у Вас другой клиент? Цена важна, но не она одна.

Территориальное расположение

Для большинства розничных сетей наиболее важным является попадание в свою аудиторию — в прямом смысле. Наиболее распространенный вид покупательского поведения — это покупки рядом с домом или же с теми транспортными магистралями, которыми покупатель обычно пользуется. Поэтому успех Компании во многом может быть спрогнозирован в результате анализа территориальной статистики. Кто живет на той или иной территории, и сколько он готов платить за Ваши товары, обычно выясняется по косвенным признакам — стоимости квадратного метра жилья в районе, парку личных автомобилей и т.д. Особо важно предугадать, как будет меняться житель района. Для этого имеет смысл изучать градостроительные планы, планы привлечения инвестиций и т.д. По прогнозам руководителей крупных розничных сетей, территориальное расположение будет важно еще года два-три.

Качество обслуживания клиентов. Репутация в глазах клиентов

Два продуктовых супермаркета рядом с одной и той же троллейбусной остановкой - условно, «Атлантический океан» и «Регион». 31 декабря, 8 часов вечера, пора наибольшего ажиотажа, покупки майонеза, шампанского... Кассир «Региона» сквозь зубы говорит практически каждому третьему покупателю: «Бутылки на транспортер надо ставить», «Не кладите бутылки на транспортер». И, в конце концов, откровенно взорвалась: «Откуда вы только такие тупые беретесь?! Почему всем приходится говорить, чтобы не клали шампанское, а ставили?!». - «Да потому что мы обычно ходим в «Атлантический океан», а там бутылки надо класть. Только говорят об этом другим тоном». - «Ну, так и шли бы в свой «Атлантический океан»!» — «Да я-то с удовольствием,

- вздохнул покупатель, - только там сегодня жуткие очереди. Вот решил предоставить Вам шанс сделать из меня клиента».

По мере роста количества магазинов место расположения отступает на второй план по сравнению с качеством обслуживания. Существует минимальный джентльменский набор: скорость обслуживания, удобное расположение товара, вежливость и предупредительность в обращении с покупателем. А остальное — на вкус продавца. Можно предположить, что года через два, когда магазинов станет более чем достаточно, и у покупателя, наконец, появится реальный выбор, ритейлеры будут просто вынуждены заботиться о качественном обслуживании клиентов.

Ассортимент

Не секрет, что пока еще для большинства магазинов основным преимуществом является наличие того товара, которого нет у конкурентов. «Почему не хожу в этот магазин? Там нет тех соков, которые я люблю».

Узость ассортимента иногда объясняется тем, что магазин умышленно расстался с тем товаром, который не приносил ему высокого дохода, сконцентрировавшись только на коммерчески успешной продукции. Известны факты, когда в результате попыток таким образом повысить прибыль магазина, она, наоборот, падала, поскольку переставал продаваться и тот товар, который был ранее прибыльным. Почему? Срабатывает «эффект домино»: выдернул одну костяшку из общего ряда — упали все остальные. «Неудачный» товар, возможно, был нужен для того, чтобы у потребителя было ощущение широты выбора, или же этот товар был необходим из эстетических соображений (придавал привлекательность витрине), или создавал иллюзию доступности цен и т.д.

Коммерческий результат продаж зависит от массы факторов, которые бывает сложно учесть в погоне за удачной ценой. ✨

Л. Горбунова

ПОЗДРАВЛЯЕМ
С ДНЁМ РОЖДЕНИЯ!



Компанию «Сатори»
- с 10-летием!

НКО ЮРЦ
- с 6-летием!



(из интервью с Генеральным директором ЗАО «Рокса» Дмитрием Китченко)

Каким образом Вы впервые решились обратиться к услугам консультантов?

А как вообще руководитель, не знакомый с рынком консалтинговых услуг, может решиться на такое? Чудом, наверное. А потом вдруг оказывается, что это решение стало поворотным и в развитии компании, и в росте самого руководителя как управленца... Когда я оглядываюсь назад, многое, конечно, становится понятнее. На мой взгляд, готовность принять такое решение приходит с осознанием, что твои знания и опыт недостаточны для осуществления твоих замыслов. Уже в конце 99-го года я почувствовал: назревает кризис управляемости компанией. Мои менеджеры потеряли былой пыл. Буквально на глазах компания превращалась в сонное болото. Доходы быстро росли, но проваливаться стали даже простейшие производственные процессы. Раньше, пока мы были маленькие, я вслепую менял структуры, нащупывал новые формы. Обычно новая структура какое-то время работала замечательно, потом ее нужно было снова менять. Восемь или девять раз за всю историю я перестраивал компанию чуть ли не сверху донизу. Но когда пошли большие деньги, когда компания в своем росте достигла определенного уровня, я понял: эту машину одному мне не развернуть. Компанию надо было повернуть, и повернуть так, чтобы она не растеклась на повороте, не потеряла своей дееспособности, а заработала бы еще мощнее... Своими силами это сделать крайне сложно. Даже если ты точно знаешь, как нужно действовать - внутреннее сопротивление организации может оказаться сильнее твоего желания переделать что-то... Почему у каждого фигуриста есть тренер? Нет ни одного высококвалифицированного спортсмена, который смог бы достичь высоких результатов сам...

Что изменилось на фирме после того, как с ней поработали консультанты?

Наиболее радикальные изменения претерпел коммерческий отдел, а вместе с ним и наше поведение на рынке. Во-первых, за относительно короткий срок удалось сменить исполнителей всего процесса продаж. Прежде я и мой соучредитель приносили основной объем заказов. Теперь эта работа в значительной мере осуществляется сотрудниками отдела. Фактически, такого коммерческого отдела, как у меня, нет ни у кого по всему нашему рынку. Во-вторых, за счет постановки технологии продаж мы смогли сдвинуть свою клиентскую нишу. Раньше мы использовали личные связи владельцев компании и сидели во многом на муниципальных заказах. Сегодня доля заказов от коммерческих организаций превысила треть от общего оборота и продолжает расти. Это дало нам большую уверенность в завтрашнем дне,

независимость от всякого рода внеэкономических факторов.

Что в работе с консультантами оказалось для Вас самым неожиданным?

Сами консультанты. Ждал-то я одного, а вышло все совершенно по-другому. Для меня это было самой поразительной вещью. Те ожидания, которые я имел на момент начала работы, - в процессе самой работы сменились полностью. Сменились цели, задачи, сменилась моя управленческая подготовка. Не знаю, подозревали ли об этом консультанты, но они меня посадили за книги. Я думал: люди придут, меня научат. А меня не научили, меня учиться заставили. Все-таки консультант у нас - это пока что экзотика. И многие компании гибнут только из-за того, что владельцы не знают, к кому им обратиться за помощью. Даже и не догадываются, что такая помощь возможна... Нет, они в гибнущую машину, как в топку, вкладывают кучу денег. А она все равно гибнет!

Итак, опыт работы с консультантами повлиял на Ваши подходы к управлению бизнесом?

Конечно. Сейчас я достаточно много читаю и внимательно смотрю по сторонам. Меня интересует все, что касается систем управления, экономических вопросов бизнеса... И я заставляю машинку крутиться самостоятельно. Не тяну ее за собой, как ребенок тянет игрушечный самосвал... на ниточке. Большинство российских фирм - это машинки на ниточке. А машинка должна сама ехать! Ее можно заводить, в нее можно батарейку поставить. Но ехать она должна сама!

(Полный текст интервью см. на сайте Консалтинг-Центра ШАГ: www.stepconsulting.ru (Рубрика «Клуб», Наши интервью, «Как использовать консультанта»).

Из записной книжки консультанта

Генеральный управляющий: «У нас в компании позиция Финансового директора - это место транзитного пассажира».

Рассказ сотрудника фирмы: «У нас был маркетолог, проработал полтора месяца, но его уволили, потому что он спросил, какой у него статус и какие полномочия».

Ответ менеджера на запрос о предоставлении прозрачной финансовой информации: «Стараюсь, но у меня плохо с арифметикой».

Руководитель проекта: «Что-то Вы мало поработали, документов мало составили». Менеджер: «Документов-то много, я просто не хочу, чтобы их читали».

Выпускающий редактор: Юрий Пахомов Ответственный секретарь: Екатерина Денисова

Редакционный совет: Евгений Емельянов, Ольга Сидельникова, Дмитрий Тарантин

© Консалтинг-Центр «ШАГ» 2003 <http://www.stepconsulting.ru>

103009, Москва, Романов пер., д. 3, стр. 4-5. Тел. (095) 203-51-26, 203-51-27 E-mail: step@stepconsulting.ru

Перепечатка материалов, опубликованных в информационном бюллетене Консалтинг-Центра «ШАГ», допускается только по согласованию с редакцией