

**Конфиденциально
Технология Владения
бизнесом**

Демо-версия

Описание

Системы Владельческого контроля бизнеса

Рабочие материалы по построению
Системы Владельческого контроля бизнеса

Для самостоятельного использования

Сычев Николай Андреевич

Новосибирск. Академгородок.
Эксклюзивный консалтинг по всему миру с использованием
видеосвязи в Интернет!

бизнес-консультант, к.ф.-м.н., президент Центра Владельческого контроля бизнеса, 8 913 912 45 54, www.sbbc.ru, sychev_n@mail.ru, Skype: sychev_n

Это «ограниченная» версия Описания, в которой большая часть текста заменена крестиками. Она предназначена только для того, чтобы Владельцы могли лучше понять содержание и структуру Описания.

Внимание! Вы можете поручить своим менеджерам или консультантам разработать Систему Владельческого контроля бизнеса, используя эти материалы. То, что они сделают, может из-за присущего им стиля мышления случайно оказаться «Менеджерской системой контроля Владельца и его бизнеса». Остерегайтесь ошибок!

Содержание

1. Титульный лист.	1
2. Содержание.	2
3. Определение бизнеса и Владельца бизнеса.	3
4. Определение Владельческого контроля бизнеса и Системы Владельческого контроля бизнеса.	12
5. Структура фирмы с учетом Системы Владельческого контроля бизнеса.	15
6. Карта результатов Отдела Владельца с комментариями.	21
7. Регламент контроля бизнеса с комментариями	41

Определение бизнеса и Владельца

Определение бизнеса

Существует много определений понятия «бизнес», но далеко не все они помогают грамотно решить вопрос об эффективном его контроле. В зависимости от того, как Вы определяете это понятие, так Вы и будете контролировать бизнес. Это особенно важно, когда речь идет о Владельческом контроле бизнеса.

Наиболее часто встречается такое определение: «бизнес – это дело». Иногда уточняют, что «бизнес – это любое дело». Наверное, это наиболее правильное определение с философской точки зрения. Но и наиболее бесполезное - с точки зрения Владельческого контроля бизнеса.

Действительно, определение «дело» не задает никаких понятий или объектов для контроля. Непонятно даже, имеет ли такой бизнес хоть какую-либо цель, клиентов, продукт и прочее. И любой желающий может домысливать это определение бизнеса так, как ему будет выгодно.

Попробуем рассмотреть другие определения бизнеса, которые могут нам помочь. Например, «бизнес – предпринимательская деятельность, приносящая доход или другую материальную выгоду». Это определение более конкретно. Становится понятным, что в бизнесе должна быть выгода материального характера. А расшифровывая термин «предпринимательская деятельность», можно выйти на понятие «сделки». Тут с контролем бизнеса становится несколько проще. То есть бизнес можно контролировать как предпринимательскую деятельность и рассматривать его с точки зрения полученной материальной выгоды.

Еще одно определение гласит, что «бизнес – это деловая практика компании или отдельного предпринимателя». Здесь мы видим субъект бизнеса – компанию или предпринимателя. И немного новое определение объекта бизнеса – деловая практика, что тоже имеет отношение к понятию сделки.

Попробуем дать свое определение бизнеса, которое будет полезно нам с точки зрения Владельческого контроля бизнеса.

Это техническое определение, данное именно для введения основных понятий, необходимых для Владельческого контроля. Оно звучит так:

**Бизнес – это совокупность сделок,
осуществляемых на регулярной основе.
По определению, бизнес должен быть прибыльным.**

Это определяет бизнес как набор в чем-то похожих сделок, которые осуществляются не один раз, а некоторое количество раз. При этом имеется в виду: если у Вас нет прибыли, это означает, что Ваша деятельность - еще не бизнес. Возможно, это какое-то хобби или реализация себя в какой-либо деятельности, а может быть - «заготовка для возможного бизнеса».

Главное, что мы хотели здесь подчеркнуть: не стоит рассматривать убыточную деятельность как бизнес. И если Вы хотите, чтобы она стала бизнесом - приведите эту деятельность в порядок, сделайте так, чтобы она начала давать прибыль. Например, инвестиционные проекты не являются бизнесом до тех пор, пока они не начнут приносить прибыль.

С точки зрения Владельческого контроля бизнеса это определение бизнеса означает, что мы должны контролировать набор сделок, и делать это так, чтобы они приносили прибыль.

Интересно, что такие объекты бизнеса как фирма, компания или организация рассматриваются как механизмы, созданные для реализации этих самых сделок. И их работа должна обеспечиваться в рамках привлекаемых доходов, но в таких размерах, чтобы оставалась достаточно интересная Владельцу прибыль.

Иногда под бизнесом понимают производственное, торговое или другое коммерческое предприятие. Как мы уже говорили, для нас предприятие - не бизнес, а механизм, созданный для обеспечения бизнеса. Более того, мы можем реализовывать бизнес силами нескольких предприятий или наоборот - силами одного предприятия реализовывать несколько бизнесов.

Мы не претендуем на какое-либо открытие в определении бизнеса или на его исключительную точность. В этом определении нас интересует удобность его применения именно для Владельческого контроля бизнеса.

Прежде чем разрабатывать систему Владельческого контроля бизнеса, необходимо понять: «а где же, собственно, сам бизнес?». И отделить его от инструментов бизнеса и составных частей. Только тогда Вам удастся правильно построить систему Владельческого контроля.

Определение Владельца бизнеса

Говоря «Владелец бизнеса», люди обычно имеют в виду его собственника. И в это вызывает некоторую путаницу, а порой даже приводит к большим ошибкам.

Нельзя быть собственником бизнеса. Бизнес – это деятельность. Можно быть собственником гаража, но нельзя быть собственником деятельности по ремонту машин. Если вы организовали ремонт машин, то вы – организатор ремонта машин, а не собственник ремонта машин.

Таким образом, Владелец бизнеса – это человек, который организовал бизнес и делает что-то, чтобы бизнес продолжал существовать.

При этом он, как правило, является собственником некоторых материальных средств, которые использует бизнес.

Нам кажется, что Владельца бизнеса уместно сравнить с автором какого-либо произведения. Художник пишет картины, скульптор делает скульптуры, а Владелец создает бизнес.

Единственное, но очень важное отличие заключается в том, что произведения художника и скульптора статичны. Они фиксированы и не меняются со временем.

А произведение Владельца бизнеса динамично, оно все время изменяется и иногда даже исчезает.

Наверное, Владелец бизнеса больше похож на архитектора живого сада, в котором все время что-то происходит. Но и это сравнение не до конца полное, так как бизнес всегда включает в себя большое количество разнообразных людей: и сотрудники, и клиенты, и партнеры.

Понятно, что нельзя быть собственником этих людей, но можно быть их поставщиком, клиентом, работодателем или организатором.

Следует заметить, что бизнес – это социально-технологическое явление, которое может быть очень и очень сложным. И вопрос о владении бизнесом является, наверное, одним из самых запутанных.

Дело в том, что авторами бизнеса пытаются быть многие.

Например, некоторые сособственники могут сильно влиять на принятие решений о развитии бизнеса.

А топ-менеджеры просто обязаны вкладывать свои идеи и делать еще что-то, чтобы бизнес жил. То есть они тоже становятся соавторами.

Вы можете себе представить, чтобы картину рисовало сразу 10 или 100 человек? Наверное, нет.

А вот некоторые наши бизнесы организованы так, что практически любой сотрудник может сделать что-либо, что приведет к проблемам во всем бизнесе.

То есть талант Владельца заключается еще и в том, что он становится как бы автором (не Владельцем и не собственником) многих людей и даже целых команд.

А если говорить более точно - автором идей, следуя которым живут люди, и автором многих стереотипов их поведения, а так же центром их внимания, подчинения и даже поклонения.

И в этом смысле он остается главным автором своего бизнеса, несмотря на большое количество соавторов.

И сама команда соавторов тоже может рассматриваться как произведение Владельца.

Таким образом, **Владелец бизнеса – это его Автор–Создатель–Творец**, который постоянно влияет на бизнес, сохраняя и развивая его как свое произведение. И за это он получает соответствующее вознаграждение.

Следует отметить: когда мы говорим о Владельце как об авторе бизнеса, мы имеем в виду не то, что он сам придумал идею бизнеса, а то, что он на практике воплотил бизнес в жизнь.

Для нас не очень-то важно, кто был автором идеи «Джоконды» или «Черного квадрата», для нас важно - что и как на них нарисовано, и кто их нарисовал.

Чтобы лучше понять роль Владельца, рассмотрим некоторые другие роли, часто встречающиеся в бизнесе.

1. Инвесторы или собственники.

Это люди, которые дали что-то материальное, а иногда и нематериальное для обеспечения работы бизнеса. Обычно они являются собственниками какой-либо доли в юридическом лице.

Заметим сразу - именно в юридическом лице, а не в фирме. Дело в том, что фирма – это в основном люди, которые заняты обеспечением работы бизнеса, и вы не можете быть их собственниками.

Кроме того, под понятием «фирмы» обычно понимают организацию, а организация может иметь много юридических лиц. И у каждого такого юридического лица может быть свой набор собственников.

Более того, акционеры, вообще-то говоря, часто на практике не являются собственниками ничего, кроме записи в реестре акционеров.

Зато их деньги попадают в управление/владение менеджеров, которые руководят акционерным обществом.

2. Наемные менеджеры.

Это люди, которые нанимаются работать в фирму, обязуются выполнять некоторые функции и получают за это вознаграждение. Кроме того, им еще выплачивается некоторое должностное и социальное обеспечение.

Топ-менеджеры могут очень сильно влиять на развитие бизнеса и его результаты. Иногда они фактически берут на себя роль Владельца в части развития бизнеса. При этом некоторые из них могут даже не иметь доли в соответствующем юридическом лице.

Иногда Владельцами бизнеса называют себя менеджеры, имеющие какую-либо долю собственности.

На самом деле этих людей более правильно называть «менеджерами с долей собственности», а не Владельцами.

То, что им принадлежит что-то из собственности, еще не означает, что они компетентны как авторы бизнеса, а не просто как квалифицированные исполнители.

Важно отметить, что все три вида участников бизнеса имеют различные стили мышления.

1. Владелец бизнеса рассуждает преимущественно категориями деятельности по удовлетворению потребностей клиентов. А прибыль получает как результат этой деятельности, своеобразный гонорар за работу по созданию бизнеса.

2. Инвесторов больше волнуют дивиденды, и рост стоимости их долей.

3. Менеджеров волнуют их текущие доходы и возможные премиальные/бонусы в будущем. Обычно они мыслят более короткими сроками и текущими действиями.

Понятно, что для бизнеса важны все его участники, но именно Владелец бизнеса особенно важен как человек, создающий бизнес, и его стиль мышления является особой ценностью, которую имеет смысл сохранять и развивать.

Вам может показаться, что предложенное понятие Владельца несколько запутанно или выглядит искусственным. Это связано со следующим.

1. Действительно, существует определенная путаница между разными ролями:

- и инвесторы, и менеджеры претендуют на то, чтобы участвовать во владении бизнесом;

- сам Владелец обычно совмещает свою роль с ролями инвестора и топ-менеджера.

В такой ситуации трудно сразу увидеть роль Владельца бизнеса, сохранить и защитить ее.

2. Сейчас активно продвигаются формы коллективного владения бизнесом в виде корпоративного управления и работы Советов Директоров.

К сожалению, эти формы часто не учитывают одного важного момента. В состав Совета Директоров обычно входят акционеры и наемные менеджеры.

И если в его составе не окажется Владельца, то такой Совет может оказаться крайне неэффективным именно из-за особенностей системы мышления его членов.

Причем наличие человека с Владельческим стилем мышления в Совете Директоров может не оказать существенного влияния на ситуацию. Его мысли могут просто потеряться среди мыслей других участников, а его предложения могут быть заменены или искажены более «правильными» предложениями «специалистов».

Те, кто продвигают корпоративное управление, могут не учитывать написанное выше и предлагать его только потому, что оно широко практикуется на Западе.

Часто бывает так, что достаточно эффективному Владельцу бизнеса предлагают перейти с роли Владельца на роль инвестора.

При этом из-за разницы в стилях мышления может оказаться так, что хороший Владелец переqualифицируется в не очень хорошего инвестора с соответствующими для него и его бизнеса последствиями.

3. С целью мотивации сотрудников фирмы им часто создают иллюзию владения бизнесом.

При этом произносятся различные слова о том, что «мы все вместе делаем бизнес», «за бизнес отвечает вся команда» и т. д.

В целом это правильные слова, но истолковываются они каждым человеком по-разному. И у некоторых создаются искаженные представления об их роли в бизнесе.

Точно также некоторые иллюзии могут и внушаться акционерам/собственникам. Обычно они связаны с их возможностью влиять на развитие бизнеса и контролировать его.

Еще одним источником запутанности понятия «Владелец» является использование общего термина «бизнес». Дело в том, что все бизнесы разные, и в каждом конкретном случае особенности владения могут проявляться по-своему.

Рассмотрим три наиболее характерных вида бизнеса.

1. **Бизнес - рабочее место.**

Многие люди создают бизнес, чтобы обеспечить себя работой.

Например, консультанты, юристы, стоматологи и т. д. Несмотря на то, что они набирают себе персонал, их бизнес остается полностью зависимым от них и их способности делать что-либо.

При внимательном рассмотрении к этой категории часто относятся различные представители малого бизнеса.

2. **«Обычный» бизнес.**

Это наиболее часто встречающийся бизнес, имеющий, как правило, одного доминирующего собственника. А иногда и несколько равноправных собственников.

3. **Корпоративный бизнес.**

Особенность этого бизнеса в том, что среди его собственников много акционеров.

Работой руководит Совет Директоров. В таком бизнесе часто появляются менеджеры-Владельцы. То есть люди, которые берут на себя авторство в бизнесе и развивают его, порой, несмотря на сопротивление окружения.

Кроме того, существует много смешанных видов бизнеса, сочетающих особенности перечисленных выше.

Именно запутанность многих бизнесов с точки зрения их вида и перенос решений, подходящих для одного вида, на другие, вызывает дополнительную запутанность в понятии «Владелец».

Запутанность определения понятия «Владелец бизнеса» можно обсуждать довольно долго, и не прийти при этом к какому-либо единому мнению на все возможные случаи.

К счастью, нас этот вопрос интересует больше с практической точки зрения, а не с теоретической.

На практике обычно удается быстро понять, кто является реальным Владельцем бизнеса, а кто занимает сопредельные роли. Но даже это не является главным.

Главное заключается в том, чтобы каждому конкретному человеку, создавшему свой бизнес или получившему в управление чужой, понять, что ему нужно делать, чтобы эффективно исполнять роль Владельца бизнеса.

Поэтому, если Вы хотите быть полноценным Владельцем бизнеса - начните чаще думать и действовать как Владелец.

Владелец бизнеса – это человек, который на практике создает и развивает свой бизнес. Для этого ему нужны Владельческое мышление и технология Владельческого контроля бизнеса.

Определение Владельческого контроля бизнеса и Системы Владельческого контроля бизнеса

Определение Владельческого контроля бизнеса и Системы Владельческого контроля бизнеса

Владельческий контроль бизнеса – это стиль мышления плюс технология

Владельческий контроль бизнеса как стиль мышления – это авторский взгляд на бизнес.

Владелец бизнеса относится к бизнесу как к своему созданию, определяет ключевые моменты его существования, формулирует и внедряет формулу успеха.

Владельческий контроль бизнеса как технология – это действия, которые осуществляет Владелец бизнеса, чтобы привести его в нужное состояние.

Просто сбор показателей о работе фирмы и проведение проверок в нашем понимании контролем бизнеса не являются.

Как мы уже говорили, под бизнесом мы понимаем совокупность сделок, осуществляемых на регулярной основе.

По определению, бизнес должен быть прибыльным. Если прибыли нет, то мы можем говорить о заготовке для бизнеса или о деятельности, из которой можно сделать бизнес, но не будем называть это бизнесом.

Когда мы говорим о контроле и развитии бизнеса, то имеем в виду такое влияние Владельца на бизнес, которое приводит его в необходимое Владельцу состояние.

Если состояние Вашего бизнеса соответствует тому, что вы хотите - вы контролируете его.

Если же бизнес несет убытки или недостаточно динамично развивается, то, скорее всего, контроль недостаточен.

Контроль бизнеса – это влияние на него, а не просто проведение ревизий и сбор показателей.

Владельцу нужно контролировать весь бизнес, но нет необходимости контролировать все в бизнесе.

Достаточно выделить «каркас», «несущие конструкции» и контролировать именно их.

По оценкам Владельцев, чтобы грамотно контролировать свой бизнес, достаточно тратить около одного дня в неделю.

Система Владельческого контроля бизнеса состоит из двух частей: Отдела Владельца и Регламента контроля бизнеса.

Отдел Владельца - подразделение, которое осуществляет Владельческий контроль бизнеса.

Отдел подчиняется только Владельцу бизнеса и не подчиняется директору фирмы.

В нем может работать только один сотрудник - сам Владелец, или же он может дополнительно привлечь помощников.

Возглавляет этот отдел всегда сам Владелец.

Регламент контроля бизнеса - типовые мероприятия, которые осуществляет Владелец для успешного контроля бизнеса.

Мероприятия, входящие в Регламент, проводятся по всем важным направлениям работы: результаты, сотрудники, рынок, финансы и их использование, бизнес-проекты, производство, безопасность и окружение фирмы, управление и роль Владельца.

Иногда Владельцы путают Владельческий контроль с корпоративным управлением или работой управляющих компаний.

Корпоративное управление - это методика управления акционерными обществами, позволяющая менеджерам привлекать больше акционерного капитала, а акционерам думать, что они могут чем-то руководить в «своем» бизнесе. При этом роль Владельца бизнеса фактически принадлежит менеджерам.

Управляющая компания - это инструмент управления несколькими бизнесами. При ее создании может «раствориться» роль Владельца - управляющие компании сами требуют хорошего Владельческого контроля.

Владельческий контроль может использовать корпоративное управление и управляющую компанию как свои элементы, но они не могут полностью заменить его.

Структура фирмы с учетом Системы Владельческого контроля бизнеса

Бизнес-структура и структура фирмы

Многие Владельцы бизнеса стараются построить «правильную» структуру фирмы, но при этом получают неповоротливую организацию, слабо способную приносить прибыль.

Основная ошибка заключается в том, что строя организацию, они часто забывают о ее цели – обеспечении работы бизнеса.

Бизнес-структура

Бизнес – это большое количество похожих друг на друга сделок. И если у Вас в бизнесе есть несколько видов сделок или несколько видов продуктов, или несколько видов клиентов, то, скорее всего, у Вас несколько бизнесов, а не один.

Например, можно выделить такие бизнес-проекты как «оптовая торговля», «розничная торговля», «продажи через тендеры», «расширение продаж в таком-то регионе или в таком-то месте», «продажа именно таких товаров или услуг» и многие другие.

Любая отдельная коммерческая точка или любой продукт может стать основой для бизнес-проекта.

Пример. Фирма продавала разнообразную продукцию строительного и производственного назначения. Ее структура предполагала наличие единого отдела продаж, так как все направления имели много общих клиентов. Внешне казалось, что иметь одного менеджера на одного клиента эффективнее. Но менеджеры путались в продаваемой продукции, и их личная роль растворялась в работе большого количества сотрудников. Выделение отдельных бизнес - проектов по видам продукции сделало работу сотрудников более конкретной, а их личную роль - более значимой.

Таким образом, мы получаем **коммерческие бизнес-проекты**.

Вообще бизнес-проект – это любая выделенная из работы фирмы бизнес-деятельность, имеющая свой прайс-лист, персонал и прибыль. Существенным для решения о выделении какой-либо деятельности в бизнес-проект является наличие у нее продукта, клиентов и прайс-листа.

При этом клиент может быть для фирмы как внешним, так и внутренним. Кроме коммерческих, можно выделить и другие бизнес-проекты.

Производственные бизнес-проекты.

Это когда Вы объявляете производство какого-либо продукта или группы продуктов в одном месте (цехе) отдельной бизнес - деятельностью.

Клиент здесь внутренний – отдел продаж фирмы или коммерческие бизнес-проекты.

Сам производственный бизнес-проект может не искать клиентов. Здесь важно то, что вводится внутренняя цена на продукт и можно играть на уменьшение стоимости его производства.

Сюда же можно отнести такие бизнес-проекты, как «своевременная доставка товаров внутренним и внешним клиентам», «установка продукции у клиента и обучение пользованию продукцией», «гарантийное обслуживание проданной продукции».

Сейчас многие фирмы разделяют коммерческое направление (продажи) и производство.

При этом производство обеспечивается давальческим сырьем и необходимыми финансами.

Облагаемая налогами прибыль на производстве может и не образовываться, но внутренняя прибыль по управленческому учету должна подсчитываться.

Инфраструктурные бизнес-проекты.

В этом случае Вы выделяете в бизнес-проекты обслуживающие функции. Клиент здесь внутренний и цена тоже внутренняя.

Примеры таких бизнес-проектов: «услуги охраны», «финансовое, в том числе расчетно-кассовое обслуживание», «юридические услуги», «содержание и обслуживание помещений», «кадровые услуги» и многое другое.

Пример. Владелец имел несколько бизнесов, каждый из которых содержал собственную охрану. Ни один из бизнесов не мог создать хорошо поставленное охранное подразделение, так как объемы этих работ были незначительны. Создание специализированной службы охраны позволило качественно поставить ее работу и обеспечить все направление охранными услугами более высокого качества.

Можно создать и другие виды бизнес-проектов.

Иногда удобно выделить «имиджевые» или «социальные» бизнес-проекты, например, «содержание детского клуба или команды», «организация отдыха сотрудников на собственной базе отдыха».

Используйте бизнес-проекты там, где это будет полезно.

Выделение бизнес-проектов отличается от выделения юридических лиц.

Когда Вы создаете новое юридическое лицо, Вы вводите должность директора юридического лица.

Этот человек может быть настолько загружен работой по выполнению обязанностей руководителя, что на бизнес-деятельность у него не останется ни времени, ни сил.

Вообще-то, наверное, необходимо признать необходимость официального введения такой должности как «директор юридического лица» на уровне структуры фирмы.

Тоже самое полезно сделать и с должностью «директор бизнес-проекта».

Пример. Знакомый Владелец, поняв как поставить работу одного бизнеса, стал создавать аналогичные бизнесы. Для руководства ими он создавал отдельные юридические лица и назначал директоров. Дела в этих фирмах шли не очень хорошо. Директора тратили много времени на выполнение формальных обязанностей и не занимались самим бизнесом. В итоге Владелец отказался от такой структуры и ввел систему управления бизнес-проектами.

Структура фирмы

XX
XX

XX
XX
XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX

XX
XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX

XX
XX
XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX

XX
XX
XX
XXXXXXXXXX

XX

XX
XX
XXXXXXXXXXXXXXXXXX

XX

Структура фирмы с учетом Системы Владельческого контроля бизнеса
представлена на диаграмме, расположенной на следующей странице.

Демо-версия

**Карта результатов
Отдела Владельца бизнеса
с комментариями**

Примечание. При написании этого материала мы ориентировались на средний бизнес - небольшой холдинг из 500 – 1000 сотрудников и 5 – 10 бизнес-проектов.

Демо-версия

Регламент контроля бизнеса с комментариями

Вам не нужно делать все самому, большинство работы могут сделать другие сотрудники Отдела Владельца.

Приводимые в Регламенте сроки достаточно условны и Вы можете проставить свою периодичность работ.

Некоторые дополнительные к Регламенту контроля бизнеса мероприятия могут проводиться согласно Карте результатов Отдела Владельца

Примечание. При написании этого материала мы ориентировались на средний бизнес - небольшой холдинг из 500 – 1000 сотрудников и 5 – 10 бизнес-проектов.

