

ЭКСПЕРТНЫЙ СОВЕТ

В ПОМОЩЬ МАЛОМУ БИЗНЕСУ

Алексей Куприйчук,
бизнес-консультант

Создавая свой бизнес, практически каждый его владелец мечтает об успехе своего начинания, об эффективном управлении им. Однако уже через некоторое время понимает, что сам попал под влияние своего детища. И уже бизнес управляет своим создателем, превращая порой его жизнь в сущий кошмар.

При создании каждого бизнеса его владельцы, несомненно, размышляют о том, как они будут управлять «своим делом», чтобы сделать бизнес эффективным. Мечтают о финансовой независимости, возможности самостоятельно принимать решения, о том, что никто не сможет указывать им, что, когда и как надо делать. Мечтают и о свободном времени, которое можно будет проводить с семьей, путешествовать. Торопиться из дома на любимую работу, а с работы «лететь» домой. Мечтают, что на все будет хватать времени.

Но почему так часто эти мечты бизнесменов не реализуются? Почему приходится работать с утра до ночи без выходных, нести дополнительную ответственность и вынужденные обязательства? Почему нет возможности взять отпуск, а если уйти в отпуск, то приходится сидеть на телефоне, с ужасом представляя, какие счета за международные телефонные переговоры придется оплачивать? Почему, вместо своего развития, бизнес буксует на месте, вызывая раздражение своего создателя? Почему владельцы бизнеса постоянно попадают в такую ситуацию?

Цель

Ответ прост. Так случается, когда вольно или невольно бизнес выстраивается вокруг своего создателя. И уже создатель вынужден работать на свой бизнес, а не, наоборот, бизнес — на своего создателя.

Что же делать? Как снять с себя нагрузку и перейти от оперативного управления бизнесом к такому, когда можно управлять им дистанционно, например, через Интернет? Что нужно сделать, чтобы бизнес не прекратил свое существование, если его хозяин покинет директорский кабинет, к примеру, на месяц?

ЭКСПЕРТНЫЙ СОВЕТ

И на эти вопросы есть ответы, есть и простой алгоритм действий по выходу из сложившейся ситуации.

Необходимо понять, для того чтобы не работать в бизнесе, нужно работать над бизнесом. Бизнес — это машина, и от ее «водителя» зависит, управляете ли вы машиной, сидя в кабине и поворачивая руль, или вы периодически выскакиваете из машины, толкаете ее, потом заскакиваете в кабину, дергаете разные рычаги.

Итак, цель — работать над бизнесом. Для ее достижения нужно сначала разобраться, какие процессы происходят в бизнесе, из чего они состоят, в какой последовательности идут и кем исполняются. Сделать это совсем не сложно, поскольку создатель бизнеса сам их выстраивал и знает досконально.

После этого владелец бизнеса должен передать знания о процессах сотрудникам. Очевидно, что они будут сначала работать хуже, чем он. Не стоит торопиться и раздражаться, поскольку сотрудники не могут сразу всему научиться. Но, постепенно они освободят время руководителя, которое можно будет потратить на совершенствование бизнеса, его расширение.

Формализация

Когда бизнес начинает увеличиваться, в компанию приходят новые люди. Им тоже надо рассказать о бизнес-процессах и научить правильно их выполнять. Если кто-то уволится, и на его место приходит новый сотрудник, то и его необходимо всему научить. При этом владелец бизнеса должен еще успевать контролировать деятельность сотрудников. Получается замкнутый круг. Но и тут есть выход и довольно простое решение.

Передавать людям знания необходимо в формализованном виде. Это означает, что сначала бизнес-процессы нужно описать на бумаге (!) и выстроить в определенную последовательность. И уже эти описания давать сотрудникам, обозначить цели, которых они должны достигнуть, и известить, как будет контролироваться достижение необходимых результатов.

В качестве примера можно рассмотреть гипотетическую компанию малого бизнеса с условным названием «Кирпичторг».

Чтобы выделить процессы в ее бизнесе, необходимо сначала определить, что приносит деньги компании. Очевидно — продажи кирпича подрядчикам и, допустим, продажи в палатках на строительном рынке.

Интуитивно понятно, что процесс продажи кирпича, приносящий компании деньги, разделяется на два. И менеджеры в компании «Кирпичторг» также должны быть разделены на две группы — работающие с подрядчиками и работающие с палатками на рынке. Поэтому составляется список из двух процессов: продажа кирпича подрядчикам и продажа кирпича на рынке.

ЭКСПЕРТНЫЙ СОВЕТ

Ресурсы и ограничения

Следующий вопрос, на который должен ответить владелец бизнеса, какие ресурсы нужны для его ведения. Так, компании «Кирпичторг» нужен кирпич, который необходимо сначала закупить. В список процессов добавляется процесс «закупка кирпича».

Однако, как и в любом другом бизнесе, продажи и услуги в этом бизнесе могут иметь ограничения. К ним могут относиться лицензии, цены, по которым закупается кирпич, цены продажи, ограничения на выбор поставщика или клиентов, размер допустимой дебиторской задолженности и т.д. Список таких ограничений владелец бизнеса должен составить сам или попросить помощи у консультанта. Чем больше ограничений, тем лучше владелец бизнеса сможет его контролировать.

Но никакие ограничения не могут существовать сами по себе, следовательно, на каждое ограничение необходимо завести процесс, который формирует это ограничение.

Итак, после составления перечня ограничений увеличивается список процессов. Для компании «Кирпичторг»:

- продажа кирпича подрядчикам;
- продажа кирпича в палатках;
- закупка кирпича;
- ценообразование;
- работа с дебиторской задолженностью и т.д.

Карты процесса

Далее необходимо разобраться, в какой последовательности выполняются действия в каждом процессе, и определить, каковы должны быть промежуточные результаты. Для этого удобно построить карту процесса (схема 1).

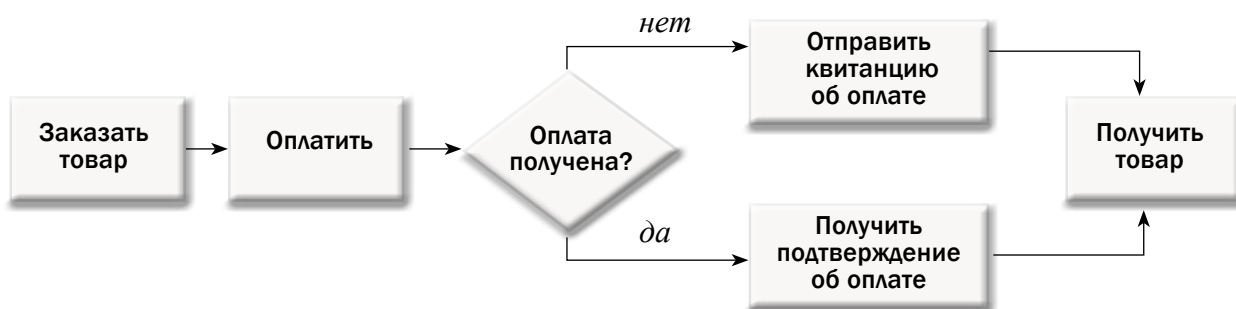


Схема 1. Пример карты процесса

Когда промежуточные результаты определены, можно контролировать прохождение процесса по стадиям, и, установив на каждый промежуточный результат показатель контроля, проверять, в том числе, удаленно, как работает бизнес.

ЭКСПЕРТНЫЙ СОВЕТ

Процесс закупки в «Кирпичторге» может быть таким (схема 2): менеджер по закупкам должен сначала получить заявку на закупку, определить вид кирпича, который потребовался. Далее разобраться, есть ли поставщик этого вида кирпича. Если поставщика нет, менеджер должен провести тендер на выбор поставщика, и по итогам тендера сформировать заказ на поставку новому поставщику и т.д.



Схема 2. Пример карты процесса закупки

После этого нужно зафиксировать результаты процесса: доставлен ли товар на точку, правильно ли оформлены закрывающие документы, выставить, если есть, претензии к поставщику. Кстати, претензии к поставщику, если он, например, нарушил договорные сроки, можно рассматривать как результат процесса.

Следует подчеркнуть, что правильное оформление закрывающих документов — одна из основных и часто встречающихся проблем в малом бизнесе.

Информационные технологии | Стратегический менеджмент и маркетинг | Контроль и анализ | Исполнение | 1С:Управление небольшой фирмой

ЭКСПЕРТНЫЙ СОВЕТ

Контроль

Итак, результаты выполнения каждого процесса и промежуточные результаты, которые тоже нужно контролировать, определены и к каждому из них «привязан» соответствующий контролируемый показатель.

Аналогично нужно контролировать и ограничения процесса. Так, в процессе закупки полезно контролировать выбранного поставщика, поскольку он может повлиять на безопасность бизнеса. Процесс выбора должен быть формализован, а список поставщиков регулярно пересматриваться. Необходимо контролировать цену закупки и факт наличия средств на закупку, поскольку от этого зависят финансовые показатели бизнеса и его безопасность.

Среди контролируемых показателей, которые также могут повлиять на финансовые результаты или безопасность бизнеса, полезно рассматривать:

- время размещения заказа, что влияет на соблюдение условий договора с покупателем товара;
- выбранного перевозчика, если используется внешний транспорт;
- своевременность и полнота доставки;
- наличие и правильное оформление всех закрывающих документов;
- наличие претензии к поставщику и др.

В результате всех этих действий владелец бизнеса получает систему контролируемых показателей. Их нужно регистрировать в информационной системе, используемой для управления бизнесом. После этой работы необходимо определить, кому из сотрудников делегировать выполнение операций бизнес-процессов, и контролировать его работу по установленным ранее показателям. Таким образом, выстраивается система управления компанией.

Чтобы было проще управлять своим бизнесом и контролировать деятельность сотрудников, полезно использовать соответствующие масштабу бизнеса информационные системы. Так, например, использование информационно-технологического решения «1С:Управление небольшой фирмой» предоставляет владельцу бизнеса ряд преимуществ. Например, эта программа заменяет десятки таблиц, документов и отчетов, которые вынужден составлять руководитель компании. Система содержит в себе много нужной информации для принятия управленческих решений по различным вопросам:

- движение денежных средств;
- платежный календарь;
- доходы и расходы, прибыли и убытки;
- расчеты с дебиторами/кредиторами;
- состояние заказов;
- динамику и анализ продаж;
- план-график работ,
- загрузку ресурсов и т.п.

ЭКСПЕРТНЫЙ СОВЕТ

Вся необходимая информация представляется в виде соответствующих управленческих отчетов, которые можно получать оперативно. Кроме того, система предоставляет широкие возможности для планирования деятельности и обеспечивает доступ к информации из любой точки земного шара.

Да, формализация бизнеса — это действительно большой объем работы. Но его стоит выполнить, чтобы эффективно управлять своим бизнесом. В ином случае владелец бизнеса похож на человека, копающего землю тупой лопатой. А на предложение ее заточить, отвечает: мне некогда, я должен копать.