

**ДОЛЖНОСТНАЯ
ИНСТРУКЦИЯ
ВЛАДЕЛЬЦА
КОМПАНИИ**

Цель поста:

Обеспечить развитие компании и увеличивать ее капитализацию, добиваться реализации стратегических и идеологических задач.

ЦКП: Используя эффективные технологии развивающаяся компания с растущими резервами и прибылью.

1. Структура подчинения



Это всего лишь пример структуры. Более подробно о том, как разработать структуру читайте в нашей статье <https://dc-24.ru/blog/struktura-upravleniya.html>

2. Владелец бизнеса должен знать:

1. Для успешного развития бизнеса владелец должен знать и четко различать **обязанности исполнительного директора и обязанности владельца**. Часто владельцы бизнеса совмещают обе эти должности. Но настоящий рост и развитие возможны только при разделении этих функций.

2. Четко представлять себе – какой должна быть компания.

3. Все инструменты системного управления бизнесом, все функции, которые должны выполняться в его компании.

4. Методы и приемы формирования продуктивной команды и управления людьми.

5. Рынок, на котором работает компания и на который планирует выходить.

6. Способы создания четкой и понятной технологии производства продукта.

7. Порядок построения системы управления финансами.

3. Владелец должен уметь:

1. Четко и понятно формулировать цели компании.

2. Анализировать рынок, конкурентов.

3. Составлять стратегические планы развития, принимать стратегические решения на основе анализа.

4. Строить систему управления компанией.

5. Управлять исполнительным директором и высшими руководителями.

4. Функции владельца компании:

1 Функция. Определение цели и миссии компании.

Миссия компании – это выраженный в 1-2 предложениях глобальный смысл того продукта (услуги), который компания дает этому миру. Миссия должна отражать ценность продукта компании, вдохновлять как сотрудников, так и клиентов.

В идеале Миссия должна быть такой, чтобы:

- Направлять внимание, усилия и ресурсы сотрудников, партнёров и клиентов на реализацию цели.
- Большинство лучших сотрудников и окружение должны быть с ней согласны, и верить в неё.
- Она должна давать причину сотрудникам и окружению помогать компании помимо извлечения собственной выгоды.
- Она должна привлекать талантливых и трудолюбивых, профессиональных новых сотрудников, клиентов и партнёров.
- Она должна быть критерием при принятии важных решений.

Например – миссия компании “Apple” (на момент создания компании в 1980 г.): *Обеспечить студентов, педагогов, творческих профессионалов по всему миру лучшими персональными компьютерами благодаря использованию инновационных решений.*

Миссия компании “Grundfos”: *Мы доставляем воду туда, куда это необходимо. Обеспечиваем питьевой водой самые маленькие деревни и высокие небоскрёбы, очищаем и отводим сточные воды, и приносим тепло и комфорт в наш мир.*

Цель компании – это выраженный в конкретных цифрах результат деятельности компании в определенный период времени.

Она должна быть сформулирована кратко и однозначно понятно.

Для успешной реализации этой функции необходимо:

- Прописать все цели компании на 1, 3, 12 и 60 месяцев.
- Описать результат при достижении цели и последствия для всех сотрудников, а так же последствия не достижения целей.
- Установить цели в деньгах и натуральных показателях (тонны, метры, штуки и т.д.).
- Распределить цели по подразделениям и сотрудникам.
- Регулярно контролировать достижение поставленных целей.

Чем подробнее проработана цель, тем более четко коллектив представляет ее, тем легче и быстрее цель будет достигнута.

Для достижения целей обязательно составить стратегию развития компании.

2 функция. Разработка стратегии развития.

Стратегия развития – это прописанный план действий для достижения поставленных целей.

В ней должны быть прописаны стратегические цели и основные действия по их достижению:

- Стратегический маркетинг (анализ и расширение рынка, запуск новых продуктов),
- Внедрение новых технологий,
- Построение компании - создание отделов, постановка на посты руководителей.

Чтобы стратегия была выполнена необходимо не просто довести ее до сотрудников и вдохновить на работу. Следует выполнить ряд конкретных действий:

1. Составить стратегию развития. Привлечь для этого всех совладельцев (если есть).
2. Довести стратегию развития до руководителей и сотрудников компании.
3. В течение месяца провести серию стратегических сессий по 1-2 в неделю – разбить большую цель на более мелкие (для подразделений) и разбить по месяцам (либо неделям). Добиться от руководителей и сотрудников составления индивидуальных планов на месяц, квартал, год по достижению поставленных целей.
4. Поручить исполнительному директору выполнить поставленные цели. Внести ему в мотивационную часть выполнение стратегических планов.
5. Внести в мотивационную часть руководителей и сотрудников оплату за выполнение стратегических целей.
6. Регулярно проводить совещания с исполнительным директором по выполнению стратегических целей.

3 функция. Стратегический маркетинг.

Для успешной реализации этой функции владелец должен регулярно проводить (либо заказывать) исследование рынка чтобы определять:

Нужные рынку продукты, которые можно добавить в продуктовую линейку и увеличить прибыль,

Новые рынки, которым нужны продукты компании,

Состояние конкурентов и то, как выглядит товар и сама компания на фоне конкурентов.

Исходя из особенностей ниши, необходимо определить периодичность проведения маркетинговых анализов. Сформулировать задачу для маркетолога и провести:

Анализ конкурентов (УТП, преимущества, оферы),

Анализ целевой аудитории (запросы, проблемы, боли, желания, страхи),

Анализ линейки продуктов (товарной матрицы),

Исходя из вновь выявленных данных принять стратегическое решение. Например - скорректировать упаковку продукта (услуги) на языке целевой аудитории. Скорректировать уникальное торговое предложение.

Любые решения в области стратегического маркетинга довести до всех сотрудников компании (в первую очередь до отдела продаж) и добиться корректировки всех бизнес-процессов.

Например: *компания занималась производством оборудования для молокозаводов. Принято решение производить «молокозаводы под ключ». Компания добавляет в линейку продуктов несколько изделий собственного изготовления и несколько покупных изделий, необходимых для полной переупаковки конечного продукта. Теперь компания продает по сути не оборудование, а прибыльный бизнес по переработке молока.* Подобное решение может принять и реализовать только владелец компании, который четко понимает функцию стратегического маркетинга.

Насколько ответственно владелец подходит к выполнению этой функции, настолько успешно компания работает на рынке и привлекает клиентов.

4 функция. Создание, совершенствование и внедрение новых технологий.

В данном случае под технологией понимается цепочка успешных действий, приносящих гарантированный результат.

В ходе создания и развития компании владелец создает множество технологий:

- технология производства продукта,
- технология поиска клиентов,
- технология продаж,
- технология взаимодействия с постоянными клиентами,
- технология найма и ввода в должность,
- технология работы с финансами.

Иногда эти технологии еще называют «системами».

Только при наличии четко прописанной технологии (системы) можно эффективно использовать труд наемных сотрудников, которые становятся частью этих технологий.

В отсутствии работающей технологии результат будет достигаться за счет личного ресурса владельца и сотрудников. Такое положение является опасным и неприемлемым с точки зрения безопасности бизнеса.

Часть технологий является стандартными и их можно купить, адаптировать под свою компанию, успешно использовать и улучшать.

Критерии успешной работы технологий в компании:

- существуют актуальные, описанные на бумаге правила работы (регламенты, инструкции), сотрудники их выполняют. Эти правила регулярно дополняются. Есть система контроля выполнения правил.

- все существующие сотрудники знают, что нужно делать и к кому по каким вопросам обращаться.

- возникающие сбои в работе, нарушения видны сразу, а не в момент закрытия месяца, понятны их причины.

- когда приходит новый сотрудник, у него есть четкая картина, что он должен делать и какой результат от него требуется.

- обучение технологиям не завязано на владельце компании.

5 функция. Построение компании.

С помощью структуры компании предприниматель усиливает себя, быстрее идет к реализации своей цели. Каждое отделение и должность в структуре имеют определенные функции и конечный результат. При создании структуры компании владелец должен четко знать все функции, которые должны выполняться в компании для ее успешного развития.

Только понимая конечный результат каждой функции можно выстроить качественную работу компании и иметь успех на рынке. В последствии, это понимание помогает расставить приоритеты при найме руководителей и сотрудников.

Критерии качественно построенной компании:

- выявлены и определены все функции компании, которые необходимы для производства качественного продукта,

- составлена четкая и понятная структура организации, сотрудники ее понимают,

- прописаны каналы взаимодействия между отделами и сотрудниками – каждый понимает, за что отвечает и к кому по каким вопросам обращаться,

- в компании есть сильные руководители.

- компания растет.

6 функция. Создание системы управления финансами.

Чтобы компания приносила прибыль необходимо добиться четкой работы системы управления финансами. Затем передать исполнительному директору и

высшим руководителям большинство функций в области финансов, оставив у владельца контроль необходимых показателей и возможность принять стратегическое решение, чтобы не допустить непоправимых ошибок команды.

Для этого следует поэтапно внедрить основные инструменты управления финансами и распределить ответственность за фин результат на команду:

- финансовую модель,
- систему фондов,
- систему бюджетирования,
- финансовую мотивацию руководителей и сотрудников,
- управленческую отчетность.

Критерии успешного внедрения системы управления финансами:

- владелец точно знает свою фактическую прибыль, и прогноз по прибыли на 3, 6 и 12 месяцев с точностью от 85 до 100%.
- владелец гарантированно получает запланированные дивиденды,
- владелец не принимает решений о «горящих» оплатах. Решения о расходах в рамках текущей деятельности принимает 1 раз в неделю совет руководителей во главе с исполнительным директором и несет ответственность за результат.

7 функция. Управление исполнительным директором.

Правильно построенная работа исполнительного директора освобождает владельца бизнеса от операционной деятельности.

Собственник бизнеса создает стратегию, ставит план, цель. А директор этот план выполняет.

Для успешной работы директора необходимо создать:

- Должностную инструкцию,
- Систему мотивации,
- Способы контроля,
- Отчетность.

5. Статистики владельца компании

Наиболее логично регулярно контролировать:

1. План-факт по прибыли.
2. План-факт по выручке.
3. План-факт по стратегическим задачам.
4. План-факт собственного капитала.
5. Рентабельность капитала (отношение прибыли к вложенным денежным средствам: уставной + дополнительный капитал)

$$РК = \frac{\text{Прибыль}}{\Sigma \text{капитала}} * 100\%$$

6. План-Факт по фондам развития и резервов.

Примеры успешных действий.

1. Руководители и сотрудники понимают миссию компании и позитивно принимают изменения, направленные на усиление компании.
2. Владелец регулярно контролирует выполнение поставленных стратегических целей. Сотрудники понимают важность достижения этих целей и выполняют их.
3. Компания постепенно выпускает новые продукты и выходит на новые рынки.
4. Компания растет. Новые сотрудники уже к концу первого месяца дают результаты.
5. Владелец регулярно получает дивиденды.

Типовые ошибки.

1. Цель и миссия сформулированы. Но никто кроме владельца и 1 – 2 руководителей ее не знает.
2. Стратегия составлена, но владелец забывает проводить стратегические сессии и не контролирует выполнение стратегических задач.
3. Маркетинговый анализ полностью поручен маркетологу. Владелец сам не вникает и не анализирует ситуацию. Результат слабый и поверхностный.
4. Инструкции и регламенты пылятся в шкафу – знания и работа по регламентам не контролируется, нет человека, ответственного за контроль соблюдения технологий.
5. Организующая схема составлена, но сотрудники ее не знают либо не понимают.
6. Владелец часто меняет правила игры – меняет принципы мотивации сотрудников, порядок подчинения, перераспределяет функции.
7. Владелец регулярно покрывает кассовые разрывы из своего кармана.
8. Владелец не оказывает нужного давления на команду, иногда идёт на поводу сотрудников. От этого рушатся планы, и компания не развивается.

! Большинство этих и других ошибок происходят из-за того, что владелец погружен в операционную деятельность. От них можно постепенно уйти, если выделять 20% своего времени на развитие бизнеса. То есть хотя бы на 8 часов в неделю надевать на себя “шляпу” ВЛАДЕЛЬЦА, а не директора.

Читайте статьи в нашем блоге, посвященные инструментам управления и развития бизнеса <https://dc-24.ru/blog/> .

Мы Консалтинговое агентство “Цифровое управление. С 2019 года помогаем предпринимателям малого и среднего бизнеса построить систему управления людьми и финансами.

Результаты нашей работы:

- ❖ Снижение нагрузки на владельца бизнеса,
- ❖ Сотрудники знают кто за что отвечает и получают зарплату за результат,
- ❖ Команда работает слаженно и достигает поставленных целей без ежедневного участия собственника,
- ❖ Компания богатеет и растет.

Наши кейсы смотрите здесь: <https://dc-24.ru/blog/#rub-7>

И здесь  Памятка Кейсы и отзывы.pdf

Если понадобится практическая помощь в построении системы управления - обращайтесь.

8 987 887 97 53 - Масалов Алексей Александрович