

ЕВГЕНИЙ ФРОЛОВ

СИСТЕМНЫЙ БИЗНЕС

ЛИДЕР И КОМАНДА

Евгений Фролов

**Системный бизнес.
Лидер и команда**

«Автор»

2021

Фролов Е.

Системный бизнес. Лидер и команда / Е. Фролов — «Автор»,
2021

Многие предприниматели начинают свое дело, чтобы обрести свободу. Но через несколько лет они обнаруживают себя в заложниках у собственного бизнеса. Работы на 80 и более часов в неделю, деньги «сливаются» непонятно куда, обязательств выше крыши — некогда остановиться даже на время отпуска. Эта книга — первый шаг к вашей свободе в бизнесе. Автор — человек, который не просто прошел путь от рядового наемного сотрудника до собственника четырех успешных компаний. Он выполняет в них роль владельца: занимается стратегическим развитием, открывает филиалы, развивает личный бренд и так далее. Другими словами, он не «тушит пожары» и не делает за своих сотрудников их работу. Почему? Потому что Евгений Фролов выстроил системный бизнес. На страницах этой книги вы найдете подробную карту пути, по которому вы так же придете к такому результату. Не откладывайте чтение — сделайте первый шаг к системному бизнесу сейчас.

© Фролов Е., 2021

© Автор, 2021

Евгений Фролов

Системный бизнес. Лидер и команда

Урок, который я извлек и которому следую всю жизнь, состоял в том, что надо пытаться и пытаться, и опять пытаться – но никогда не сдаваться!

Ричард Брэнсон

Вместо введения. 3000 неотвеченных (или мой типичный рабочий день в 2009-м)



5:35 Меня будит телефон. По номеру понимаю, что это клиенты из Красноярска, у них уже вовсю рабочий день. Звонит девушка-старший оператор и жалуется, что 1С не запускается, а Михаил (программист из моей компании) не отвечает. Я вскакиваю, протирая глаза, включаю компьютер, подключаюсь к серверу клиента и в течение тридцати минут устраняю проблему. Девушка радостно благодарит. Я пишу гневное СМС Мише. Доброе утро, новый день начался.

6:10 Понимаю, что не выспался, но ложиться обратно смысла уже нет (как, впрочем, и времени), иду в ванную, затем как-то завтракаю и вперед, на работу. Еду в московский офис, в котором трудятся три человека, основная команда в Ростове – там еще 25. Прикидываю, как у них там дела, нет ли глобальных проблем.

7:30 Открываю офис. Я, естественно, первый, кто пришел. Включаю чайник, чтобы сделать кофе. Достаяю из портфеля тетрадь с задачами. В нее я вписываю все дела, которые нужно сделать, и, соответственно, вычеркиваю то, что уже выполнено. Как обычно, передо мной целая страница задач, которые невозможно разрулить за день. Пока просматриваю тетрадь, вспоминая, что вчера обещал отправить коммерческое предложение клиенту и совсем забыл это сделать. И даже не пометил про это в тетради. Но теперь уже и смысла нет. Поэтому откладываю в сторону все и начинаю быстро готовить КП. В голове мысль: «Здорово, что я рано приехал на работу – клиенту скажу, что подготовил предложение вчера, но поздно было, и не стал сразу отправлять, вот высылаю первым делом с утра». Выкрутился.

8:50 Заканчиваю коммерческое предложение. Правда, уже немного расстроен. Понимаю, что у меня недостаточно информации о задаче клиента. Но позвонить ему с уточнениями сейчас будет крайне некорректно, поэтому на свой страх и риск предполагаю, какой объем работы решит его проблему. Отправляю предложение. Делаю кофе, наконец.

9:00 Звонит Миша, начинает выяснять, что случилось, и извиняться, что не услышал звонок от клиента. Оказывается, он поздно вечером загрузил изменения и вроде все проверил, но вот кое-что не учел. Я сразу выделяю время, чтобы тут же обсудить, как правильно тестировать работу. Согласовываем план действий по проекту. Миша приступил... вроде как.

9:25 Неотвеченный от Оли-бухгалтера. Перезваниваю. Говорит:

– Евгений! Я собрала декларацию и подсчитала налоги. Нужно, чтобы вы перепроверили. И если все ОК, то сделаю платежки, нужно будет их подписать. Важно сделать до обеда, потому что сегодня последний день выплаты.

Я ей в ответ:

– Блин, Оля! Почему в последний день ты мне опять все присылаешь?

Та парирует:

– А вы разве не помните, что у нас проблемы были со сбором первички? У меня же не было всех данных!

– Ох, ну сейчас-то хоть все собрано, цифры верные?

– Нет, конечно! Мы так и не смогли все собрать, будем уточненку подавать позже.

Я в сердцах бросаю:

– А что я должен тогда проверять, если известно, что точно будем корректировать? – Тут же беру себя в руки. – Ладно, делай платежки, подпишу.

9:35 Думаю о том, что из срочного сейчас нужно делать. Чувствую раздражение. Стабильное у меня в работе только одно – тетрадь с задачами, которых становится только больше. Тянусь к ней и вспоминаю, что еще не просмотрел электронную почту, а там, возможно, тоже есть что-то неотложное.

Открываю почту, сразу галочками отмечаю гору спама и удаляю в корзину. Бегло просматривая охапку новых писем, случайно обращаю внимание на послание от клиента. Тема: «Не можем сдать отчетность, вы когда поставите обновление???????» Большое количество вопросительных знаков говорит о том, что, скорее всего, сроки сорваны.

Захожу в базу 1С, ищу данные по клиенту – в базу ничего не занесено. Звоню директору офиса в Ростове и объясняю, что и как с этим клиентом. Разобрались. Оказывается, менеджер пообещал обновление базы еще на прошлой неделе, но не передал задачу программистам. Быстро (насколько это вообще возможно) решили вопрос.

Следующие 3 часа – разбор почты и ответы на звонки по проблемам клиентов. Примерно одни и те же ошибки – просрочили задачи или установили с ошибками. Или какие-то другие горящие задачи, требующие срочно отправлять программиста к клиенту.

Время 12:50. Очень хочется кушать, и я рад, что могу пойти на обед, а заодно немного проветриться. Но по пути звонит Миша: выяснилось, что требуется дополнительный функционал в проекте для того клиента из Красноярска. При этом цена уже согласована – решаем делать за свой счет. Похоже, сработаем в ноль. Опять...

13:30 Возвращаюсь в офис, от Оли-бухгалтера приходит СМС с просьбой подписать платежки. Промелькнула мысль: «Ты все это время делала платежки?» Но звонить и выяснять не хочу, потому что начнет грузить какими-нибудь очередными проблемами.

13:40 Подписал платежки, сделал пару звонков, заварил чай. Наблюдаю за тремя сотрудниками, которые в обеденный перерыв «законно» занимаются ерундой – один в интернете сидит, другой курит, третий даже решил немного вздремнуть. Смотрю на них и думаю: «Как-то нет жизни в них и драйва, но других людей сейчас тоже нет – нужно работать с теми, кого нашел».

14:00 Нет ответа от клиента по поводу коммерческого предложения, и я решаю ему позвонить. Полтора часа отвечал на встречные вопросы, внес несколько поправок, в итоге все согласовали. Клиент сказал, что его, в принципе, все устраивает. Но тут выясняется, что проект он планирует запускать только через два месяца, поэтому просит ему позвонить примерно через месяц-полтора. Дальше я переговорами пытаюсь приблизить момент запуска. Сходимся на том, что стартуем через месяц, и клиент вносит небольшую предоплату.

15:45 Пропущенный от директора ростовского офиса. Он просит подключиться к решению проблемы с крупным клиентом. Тот не хочет подписывать акты выполненных работ – программисты уже две недели не могут сдать проект. Владелец компании сегодня в столичном офисе и готов со мной встретиться в 17:00. Я соглашаюсь. Ехать нужно на другой конец

Москвы. Сразу выезжаю, дорога занимает чуть больше часа. Там провожу еще 2 часа – все разногласия улажены, несколько актов подписано, по остальным составлен перечень доп.работ.

20:00 Возвращаюсь в офис. Не поехал домой, потому что есть ощущение, что много чего не успел. В офисе, разумеется, уже никого. В какой-то степени это даже хорошо – могу спокойно посмотреть всю почту, ответить на самые срочные письма. Еще несколько задач записываю в тетрадь. Про себя отмечаю, что за день не вычеркнул ни одной задачи, а только добавил новых. От этого приходит ощущение усталости.

Вспоминаю, что нужны деньги на оплату квартиры, семейные расходы, да и в выходные, по уму, нужно бы с женой куда-нибудь сходить. Смотрю остаток на расчетном счете, отчет по дебиторской задолженности, сумму выставленных счетов и прикидываю, сколько могу завтра забрать. Получается не так уж и много.

На часах 21:15 Наконец, уезжаю домой. В голове есть смутные мысли, что нужно двигаться вперед, что в итоге все когда-нибудь наладится, и у меня будет крупная компания и сильная команда. Приехав, на автомате съедаю ужин и тут же вырубаясь.

Такой вот предприниматель. Собственник бизнеса! Звучит гордо, но на тот момент я даже не знал свою точку безубыточности (уровень дохода, при котором покрываются все расходы, и компания срывается в ноль). Не было планирования дохода на месяц/неделю, деньги тратились как получится – ежедневно закрывая лишь самые срочные запросы.

Я не подсчитывал ежемесячный финансовый результат. У меня не было написанной цели компании и стратегии по ее достижению. Не имелось также организационной структуры компании, отражающей основные бизнес-процессы – кто кому подчиняется и к кому по каким вопросам надо обращаться, не было ни должностных инструкций, ни системы ввода в должность, ни показателей работы сотрудников. Я просто справлялся, как мог, и все тут.

Но те времена прошли. Теперь в моих компаниях работа построена совсем по-другому, есть система управления, и я занимаюсь в большей степени стратегическим развитием. Этот путь пройден, и книга, которую вы держите в руках, поможет это сделать и вам. Но только не за 10 лет, а во много-много раз быстрее. Рывок вы сможете сделать благодаря информации из этого произведения. Я в этом уверен, потому что написал здесь только о том, что действительно работает. Уйму времени я убил на тестирование и изучение различных технологий управления. Оставил в итоге только то, что доказало свою эффективность. Читайте, пробуйте, внедряйте!

Ключевые принципы управления, описанные в книге, помогли сотням компаний вырасти в разы. На страницах «Системного бизнеса» показываю, как это работает в России в XXI веке – на кейсах и жизненных примерах.

Эффект не заставит себя долго ждать, вы скоро в этом убедитесь!

Приятного чтения!

Глава 0. Еще пионервожатый или уже играющий тренер? Этапы развития предпринимателя

Мне очень нравится находить естественные закономерности, осознавать их суть. Если коротко, то это те законы, по которым живет наш мир. Человек их не создавал, а просто заметил и описал. Ньютон обратил внимание на упавшее яблоко и открыл закон всемирного тяготения. И такие примеры есть во всем – не только в точных науках типа физики. Мне вообще нравится разбираться во взаимосвязи различных процессов и этапов, созданных природой. Когда знаешь ее законы, появляется способность предсказывать варианты развития событий. А соответственно, и определять подходящий набор действий для нужного результата.

В менеджменте, так же как и в физике или любой другой естественной науке, есть свои законы, правила и аксиомы, знание которых сильно помогает. Хотя в управлении мы имеем дело с людьми, а значит, присутствует доля неопределенности, но тем не менее имеются очень точные принципы, вооружившись которыми руководитель сможет привести команду к победе.

Эта книга – сборник таких законов. Я собирал, формулировал и тестировал их сотни и тысячи часов. И теперь вы можете за короткое время пройти тот путь, который занял у меня долгие годы. На страницах вы найдете последовательность этапов развития компании, факторы, влияющие на продуктивность и прибыльность. И, разумеется, некоторые технологии, которые выведут вас и вашу компанию на новый уровень.

Да, я могу так заявлять. Почему? Потому что сам прошел и прожил все эти этапы. Каждое слово в этом произведении имеет под собой опыт. И давайте начнем прямо сейчас с диагностики. На каком этапе вы в данный момент?

Этап 1. «Мистер Ясамкин» – все своими руками



Как часто это бывает. У новоиспеченного предпринимателя, возможно, с несколькими единомышленниками, возникает блестящая бизнес-идея. Рождается она, как правило, либо вследствие наблюдения за разными компаниями, либо после чтения книг, написанных миллиардерами. А может, срабатывает и то, и другое. Еще случается и так, что просто поработав наемным сотрудником в течение долгого времени, человек начинает испытывать жгучее стремление создать свое дело. Желание это подпитывается острой необходимостью реализовать свои амбиции, получить больше свободы, да и денег заработать, чего греха таить. Иногда это вообще может быть неосознанная потребность создавать.

В любом случае наш герой (давайте его назовем мистер Н.), проконсультировавшись со знакомым бухгалтером или просто с «опытным» коллегой, который уже целых полгода как занимается бизнесом, регистрирует ИП. Ну или сразу юридическое лицо. Так или иначе, дальше открывается расчетный счет, и работа компании начинается.

Вроде как начинается. Потому что чаще всего на этой стадии, Н. – единственный в фирме, кто делает хоть что-то. Ищет клиентов, ведет с ними переговоры, продает, заключает договоры, закупает товары и материалы. Если это производство, еще и сам стоит у станка, а если услуги – лично их предоставляет. Он же получает деньги, выписывает первичные документы и так далее.

Если у Н. это первый бизнес, то, вероятно, отсутствует элементарное финансовое планирование. Не ведется учет и, конечно, не идет речи о написанной стратегии развития. Здесь главная идея – «быстрее шевелись, и все получится». Пока еще отсутствие организованности

не особо мешает, потому что решения быстро воплощаются в жизнь. И даже если собственник ошибается, то у него есть возможность быстро исправиться. На данном этапе происходит обучение выполнению ключевых функций компании в боевых условиях. При появлении первых сотрудников Н. достаточно быстро признается остальными главным экспертом своей компании. Главный он, правда, лишь потому, что других экспертов нет. Не с кем сравнить его супер-результативность.

И хотя на первом этапе еще не идет речи об управлении и нет практически никакого руководящего состава, через эту стадию проходят дальше не все предприниматели. Мягко говоря, не все. Официальная статистика гласит, что в 2018-м году в среднем на одну открытую компанию приходится 1,8 закрытых¹. Ошибок, которые убивают бизнес на этой стадии, бесчисленное множество. Часто это необоснованно низкая цена (спасибо отсутствию бизнес-плана). Стоимость услуг не покрывает всех расходов, работать дальше не на что. Еще один из решающих факторов, убивающих компанию – неправильно составленные договоры. Из-за этого возникают штрафные санкции, которые ведут к кассовому разрыву. Еще встречается неспособность вдолгую привлекать клиентов и продавать им. Нет навыков в маркетинге и продажах.

В итоге у Н. кончились силы, деньги, да и долги еще появились. Но если человеку хватает упорства, жизненной энергии и смекалки, то предприниматель прорывается через этот клубок неприятностей. Добавьте сюда немного везения, и вот уже человек получает стабильно работающее дело, которое ему приносит неплохой доход – появляются первые постоянные клиенты, его начинают рекомендовать. Можно сказать, что жизнь потихоньку налаживается.

На данном этапе предприниматель часто допускает стратегический просчет. Ошибка в том, что часто Н. берется за разного рода смежные продукты. К примеру, если он занимается программированием, то не откажется и компьютер починить или сайт «на коленке» сделать (это пример про меня). Другими словами, предприниматель не фокусирует свою специализацию на конкретной нише, просто пытается делать то, что приносит быстрые деньги.

Как правило, через некоторое время в голову приходит мысль – «очень хорошо, что я работаю на себя, а не на дядю, но бизнес – это когда есть сотрудники». А большой бизнес – это много сотрудников, значит «хватит работать самому, нужно нанимать персонал».

И наш Н. начинает пытаться перейти к этапу «Пионервожатый».

Симптомы синдрома «Мистер Ясамкин»

Полностью отсутствует какое-либо планирование.

Целиком ручное управление, все делает предприниматель.

Нет возможности брать большие проекты, отсутствуют ресурсы для масштабирования.

Предприниматель некомпетентен в менеджменте, нет навыка управления людьми.

Компания занимается всем подряд, хватается за любую возможность заработать.

Условия перехода на следующий этап

Амбиции предпринимателя, его смелость, упорство и трудолюбие.

Компания выбрала свою узкую специализацию — наиболее интересную модель работы и нишу. То есть, если мой бизнес – это внедрение программных продуктов, то я не чиню принтеры (даже если хорошо платят).

Налаженная система маркетинга и продаж. Клиенты приходят не случайно и не только «по сарафанке».

Наем правильных помощников. То есть тех, кому не нужно «вытирать сопли». Такие люди просто берут задачу и доводят до нужного результата.

Этап 2. «Пионервожатый» – у предпринимателя появляются первые подчиненные, которые действуют как помощники, среди них еще нет руководителей



Пионервожатые – это те, кто продолжает на себе тащить все. И даже когда в компании уже работает 20 или 30 человек, никакие рабочие задачи не могут быть нормально сделаны без участия владельца. Мистер Н. даже может с удовлетворением начать думать: «Ну, вот я и сложился как настоящий бизнесмен». Все бы ничего, только мысли эти приходят в 23 часа посреди рабочей недели, когда в офисе давно никого нет. Точнее, людей нет, а их ошибки остались – и их, эти недочеты, нужно исправлять.

Когда я сам находился на этой стадии, мне казалось, что так и должно быть. Сначала наберу побольше персонала, потом постепенно будет подниматься доход и прибыль. Ничего страшного нет, что все сам – это же естественно, что новые сотрудники сразу не знают, что им делать. Со временем освоятся, сработаются и начнут пахать как следует.

И наш герой идет по этому выбранному пути. Вроде все логично, но только сотрудников становится больше, а прибыль в лучшем случае не изменяется, а чаще так вообще падает. Фонд оплаты труда «распух» – это уже серьезный звоночек. Но Н. говорит себе, что это тоже нормально, просто надо пройти через трудности.

Это глубочайшее заблуждение Н. не подвергает сомнению даже когда сотрудники приносят ему работу, а он за них решает проблемы компании. Собственник все реже проводит время с семьей, понемногу забывая про существование выходных. Тяжелыми становятся отношения с домочадцами, которые почти не видят главу семьи. Но наш Н. говорит, что все нормально. Сейчас-сейчас, скоро все наладится. И так месяц за месяцем.

В итоге идея «чем больше персонала, тем успешнее бизнес» может уничтожить компанию. Единственный шанс выжить – если владелец вовремя поймет, что **сотрудники всегда должны делать свою работу**. И, соответственно, это ни разу не нормально – решать задачи за персонал и исправлять их ошибки.

Когда я с партнером систематизировал управление, мы в течение года сократили штат с 35 до 25 человек. Это прошло параллельно с увеличением дохода в 2,5 раза. Главное изменение было в моей голове – трансформировался подход к управлению. Признаю, я тогда прошел через сильное расстройство, когда осознал, что штат в 35 человек был не достижением, а провалом. И тем не менее, именно благодаря этому осознанию появилась возможность двигаться вперед и вверх.

Важным отличительным признаком этапа развития «Пионервожатый» является отсутствие идеи создания руководителей. Наш мистер Н. в первую очередь нанимает помощников-исполнителей, ожидая, что они будут выполнять конкретную специализированную работу. И делается это вместо того, чтобы брать сразу руководителей. Ну или, как минимум, принимать решения по кандидатам с акцентом на перспективу выполнения ими функций начальников. То есть при найме собственник просто смотрит на то, может ли соискатель выполнять конкретную функцию, и не оценивает его перспективы развития в управленца. При этом владелец тайно или явно рассчитывает, что в его компанию будут приходить сильные руководители. Но этого не происходит именно потому, что нет такого запроса изначально.

Нормально управлять можно не более чем пятью непосредственными подчиненными.

Когда подчиненных становится больше, либо руководитель будет перегружен и как управленец неэффективен, либо персонал станет действовать разрозненно и непродуктивно.

На данном этапе по-прежнему нет планирования (то есть, каждый работает как может). Постоянные «гости» компании – внутренние разборки, «пожары» на местах и непонимание приоритетов. Но уже начинаются первые попытки описания должностных обязанностей. То есть, собственник пробует сформулировать результаты сотрудников, за которые они должны отвечать. Также появляются первые зародыши финансового учета – есть план доходов/расходов и минимальный контроль его соблюдения. Да и то только потому, что совсем без этого уже нельзя – замучили кассовые разрывы. Ключом к переходу на следующий уровень будет, в первую очередь, образование владельца (то есть смена образа мышления), формирование команды и затем систематизация управления.

Симптомы этапа «Пионервожатый»

Предприниматель не разделяет свои деньги и деньги компании. Он сам периодически вытаскивает средства из оборотки — в результате регулярно случаются кассовые разрывы. Чаще, чем хотелось бы, берутся кредиты.

Нет планирования работы. Ни-ка-ко-го.

Владелец постоянно доделывает работу за подчиненных, большинство ключевых процессов не работают без его непосредственного участия. Грубо говоря, туалетную бумагу сотрудники сами купить не могут.

Нет постоянного найма, не налажен бесперебойный поток новых соискателей.

Нет описания рабочих процессов, нет должностных инструкций. Непонятно, кто что должен делать и где чья ответственность.

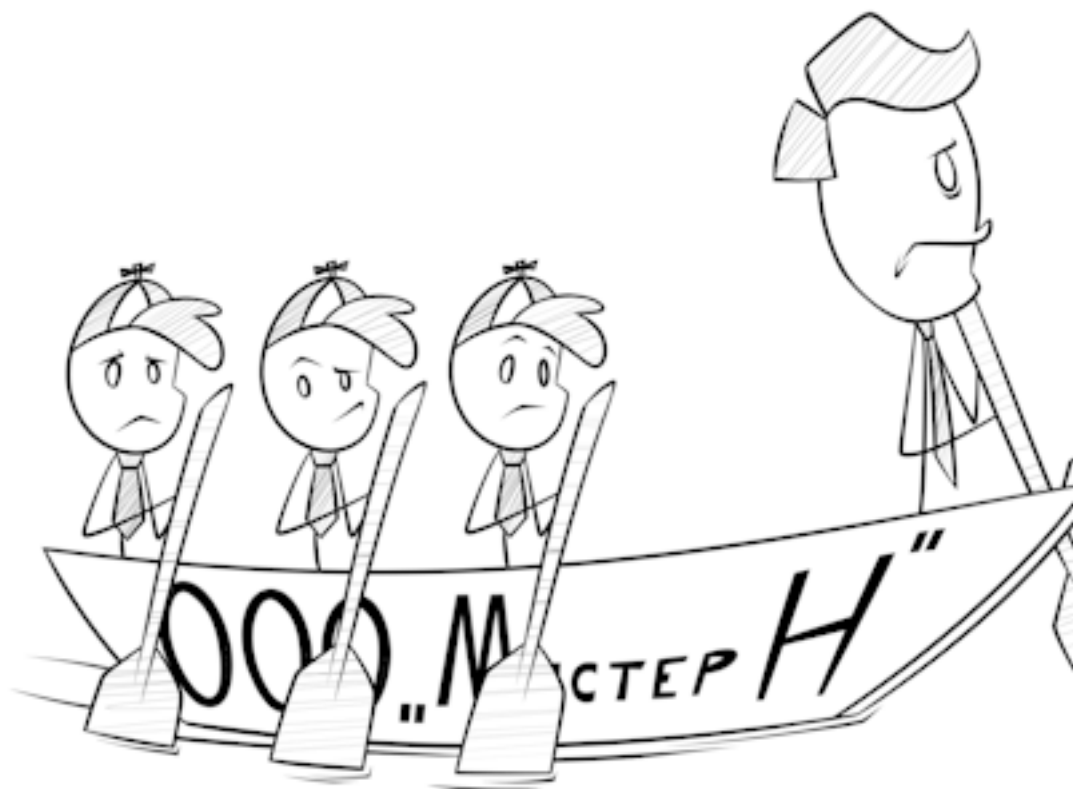
Условия перехода на следующий этап

Перестать своими руками делать техническую работу (то есть перестать самому заказывать офисную бумагу).

Нанять или вырастить руководителей подразделений.

Внедрить полноценное управление доходами и расходами.

Этап 3. «Играющий тренер» – сформировалась команда



На этот этап компания попадает, когда Н. наконец разобрался с базовыми функциями руководителя. Признаю, для кого-то это может прозвучать банальным – «разобрался с функциями руководителя», но выглядит это проще, чем на самом деле есть. По моим наблюдениям, подавляющее большинство бизнесменов понятия не имеет, что значит быть руководителем, уж простите за прямоту.

Об этом более подробно написано в следующих главах. Пока лишь обозначу, что ключевой критерий того, что Н. является полноценным руководителем, такой: он **не делает своими руками техническую работу**, а добивается ее выполнения от подчиненных.

Что конкретно? Предприниматель сам не продает, не проводит инвентаризацию, не нанимает рядовой персонал, не устанавливает Windows и так далее. Другими словами, не делает повседневную работу лично. Для того, чтобы полностью снять с себя весь технический функционал, нужно создать команду, которая способна доводить работу до конца. И, что важно, без необходимости перепроверок, переделок, коррекций. То есть, не должно быть тотального контроля подчиненных на каждом шагу. Для того, чтобы привести компанию на этот этап, мистеру Н. потребуется пройти много обучения (про важность образования на страницах этой книги будет сказано много). А еще неизбежно совершить ряд ошибок в найме, мотивации людей. Плюс провести множество экспериментов в управлении (обычно не очень удачных). Например, я в свое время скачивал из сети должностные инструкции и просто давал на подпись сотрудникам. Думаю, не стоит долго описывать, насколько «эффективной» была эта идея.

Есть небольшой процент талантливых руководителей, у которых интуитивно получается грамотно управлять сразу. Такие предприниматели имеют «управленческую чуйку» – редко ошибаются в подборе сотрудников, знают, как правильно делегировать, не боятся передавать ответственность. Собственники с подобными талантами очень быстро выводят компанию на уровень «Играющего тренера». Но что делать, если нет от природы этой самой «чуйки»? Если нет от природы талантов в найме, организации работы и делегировании?

Ответ один: обучение. На момент написания этих строк мои консалтинговые продукты прошли уже более тысячи предпринимателей, решив свои ключевые запросы в систематизации. Если бы в свое время мне довелось пройти эти программы, то ранние этапы я бы преодолел с легкостью Алисы, летящей по шахматным клеткам Зазеркалья. Но ничего подобного тогда на рынке не было, и знания приходилось собирать по крупицам. Возможно, эти слова звучат немного горделиво, но по-другому тут не напишешь. Ведь, по сути, моя обучающая программа и была создана именно из-за допущенных мною ошибок (чтобы уберечь других предпринимателей). Параллельно часть сил уходила на борьбу с мыслями в духе «наверное, я не руководитель, со мной что-то не так...»

Наблюдая, как некоторые успешные предприниматели с легкостью развивают бизнес (и как у них это естественно и свободно получается), волей-неволей начинаешь думать: «Со мной действительно что-то не то». И тем не менее, эту ситуацию можно и нужно менять. Когда я пишу эту книгу, у меня уже есть уверенность в том, что я более или менее научился управлять. Может, прозвучит нескромно, но, как мне кажется, у меня даже есть определенные таланты в этом. Но это сейчас, а первые десять лет предпринимательской деятельности принесли больше ошибок, чем попаданий в яблочко. Много глупых потерь денег, особенно на странные эксперименты с персоналом.

Но обо всем по порядку. Месяцами я мог выполнять работу программиста для того, чтобы делать деньги на выплату заработной платы и аренды. Сейчас, конечно, для меня это выглядит глупостью. Да, идея руководителя своими руками делать работу, чтобы заплатить подчиненным, которые не приносят дохода – согласитесь, странновато.

Если вернуться к описанию этапа, то компания здесь уже имеет команду руководителей, отвечающих за основные подразделения компании. Есть более или менее работающая система планирования и координаций. Под контролем финансы в целом – известна точка безубыточности, есть бюджет как минимум на месяц вперед. Также введен еженедельный контроль отслеживания достижения планов.

Кроме этого, достаточно хорошо распределены обязанности персонала – сотрудники знают свои области ответственности и понимают, кто в компании за что отвечает. Есть работающие должностные инструкции. Плюс в компании на постоянной основе работает наем, созда-

ется поток кандидатов, позволяющий руководителям не соглашаться на компромиссы с неквалифицированными работниками и при необходимости быстро расширять свои подразделения.

Еще момент. Есть отдельный руководитель, отвечающий за маркетинг. Это человек, который поддерживает постоянный поток клиентов в компанию. Отстроен отдел продаж. Для продавцов имеются (в актуальном состоянии) описания продуктов, воронки продаж, система мотивации. Внедрена и используется CRM-система.

Проще говоря, на этом этапе бизнес можно уже назвать в целом системным. Но, по-прежнему, узким местом является владелец, поскольку

невозможно полноценно выполнять функции собственника, занимая пост генерального директора.

То есть, занимаясь оперативным управлением, стратегию продумывать некогда. Это сдерживает развитие компании, и для перехода на следующий этап требуется передать полномочия директора.

Когда компания хорошо организована, это несложно сделать. Ведь есть регламенты, инструкции, описание структуры организации и всех ключевых подразделений.

Сложно передать то, что непонятно.

В системном бизнесе понятно все. Поэтому передача поста директора требует лишь подходящей кандидатуры. При этом хочу сделать акцент на том, что очень опасно пытаться передать пост директора, когда в бизнесе бардак. Сначала собственник должен навести порядок, оставить на себе только функции директора и лишь потом передавать этот пост. Обо всем этом подробнее тоже читайте далее.

Симптомы этапа «Играющий тренер»

Компания достаточно хорошо организована: описаны ключевые бизнес-процессы, внедрены должностные инструкции. Они постоянно обновляются, плюс есть человек, который обучает и контролирует использование.

Есть система планирования: команда знает, какой результат нужен компании. Каждый сотрудник имеет персональный план на день и неделю. Результаты контролируются руководителем. Нерадивые работники не задерживаются в компании.

Появились руководители подразделений.

Но владелец по-прежнему решает оперативные вопросы, занимает пост директора и, возможно, еще сам непосредственно руководит несколькими подразделениями.

Условия перехода на следующий этап

Поставлен подходящий человек на пост директора.

Владелец вышел из оперативного управления и сформулировал стратегию развития компании, как минимум, на 5 лет вперед.

Этап 4. «Владелец» – передан пост генерального директора, в компании работает отлаженная система управления. Собственник не занимается оперативными повседневными проблемами

Спрашивать «Кто должен быть боссом?» – все равно, что спрашивать «Кто должен быть тенором в этом квартете?» Конечно, тот, кто может петь тенором.

Генри Форд

Здесь может возникнуть мысль: вот она, свобода! Теперь наш Н. волен жить в свое удовольствие и колесить по миру. Ну или полностью переключиться на новые проекты, заняться самосовершенствованием – наконец-то пожить для себя. Свободы действительно становится больше. И да, появляется возможность путешествовать вволю. Плюс остается время для старта новых проектов.

Но только есть жизненный факт.

Чем меньше собственник занимается бизнесом, тем медленнее компания развивается.

То есть как только Н. совсем перестанет уделять внимание своему предприятию, оно тут же начнет деградировать. И ни система управления, ни сильная команда не спасут. Почему? Да потому что собственник – это источник жизненной силы для бизнеса. И когда уходит эта жизненная сила, начинается увядание.

Понимаю, что эта идея среди некоторых предпринимателей будет непопулярной. Мне даже иногда говорят: «Это плохая новость, я надеялся создать бизнес для того, чтобы потом он был для меня пассивным источником дохода, а я сам им больше не занимался бы».

Я и сам был бы рад, если бы так просто все работало. Но в реальности дела обстоят немного по-другому. В жизни ничто не остается на одном месте: все либо развивается, либо деградирует. Черная Королева у Льюиса Кэрролла в «Алисе в Зазеркалье» говорила: «Нужно бежать со всех ног, чтобы только оставаться на месте, а чтобы куда-то попасть, надо бежать как минимум вдвое быстрее!» К бизнесу эта идея имеет самое непосредственное отношение. Недостаточно один раз все отладить и думать, что дальше «оно само» будет расти и развиваться. Это гора без вершины – всегда есть куда стремиться. И стоит остановиться, как тут же начинается деградация. Другими словами, вы либо взлетаете, либо падаете.

Но есть и хорошая новость: деятельность владельца наполнена творчеством и игрой. Это для предпринимателей всегда интересно и желанно. Когда к нам на проект по обучению приходит уставший бизнесмен с запросом систематизировать компанию, чтобы ему как можно меньше работать, я понимаю одно. Этот человек просто допустил много ошибок в управлении, получил массу разочарований и поражений, из-за чего сильно устал.

Задача моей команды при систематизации – не убеждать его в том, что он должен нести роль владельца как крест, а просто помочь навести порядок и передать оперативное управление. И тогда само собой у него появится свободное время и начнут рождаться новые идеи, мысли. Иначе и быть не может, он же предприниматель по своей натуре – человек яркий и открытый новому. Опыт показывает, что даже если он после внедрения системы и поедет в отпуск, его хватит максимум на месяц. Затем у него обязательно возникнет жажда улучшений

в компании, он захочет привнести свежую технологию, запустить новый продукт, получить партнеров, захватить еще территорию – в общем, начнет выводить бизнес на новый уровень.

В декабре 2018 к нам в компанию на проект зашла Светлана, владелица компании, занимающейся производством портновских манекенов (необычная ниша, да?). С ее слов, она пришла с тремя задачами:

1. **Накопилась усталость** от нахождения в хаосе, напрягало то, что сотрудники позволяли себе опаздывать на работу. Регулярно устраивали перерывы, перекуры. Смотрели на рабочем месте видео из интернета – мягко сказать, работали на уровне, далеком от идеала. При этом, когда речь доходила до результатов, находилась сотня доводов, оправдывающих невыполненный план.

Светлана (она была на посту директора) в определенный момент осознала неприятный для себя факт, что рыба гниет с головы вообще-то. А раз так, то все, что происходит в компании – лишь проекция сильных и слабых сторон владельца. Любая некомпетентность, слабость, страх собственника тут же «прорастают» в компании в виде безответственности, расхлябанности персонала, неорганизованности, бардака в финансах и отсутствия развития. Следствием этого состояния стало то, что Светлана начала задумываться о продаже бизнеса. Но даже это было достаточно проблематично сделать, потому что продать плохо организованную компанию, в которой все держится на собственнике, за хорошие деньги не выйдет. Ну, или если только вместе с собственником, но такой вариант не нужен ей самой.

Поэтому самой первой задачей, которую Светлана поставила перед собой, стало наведение порядка в своей голове, прокачка способности руководителя и проведение генеральной уборки в бизнесе.

2. Вторая задача лежит в другой плоскости. Светлана вышла замуж и понимала, что не может себе позволить «жить на работе». Важно **найти баланс между семьей и бизнесом**. Единственный способ это сделать без закрытия компании и конфликтов в семье – организовать дело таким образом, чтобы оно могло работать без постоянного присутствия собственника.

3. Финальная задача вытекает из предыдущей. Светлана привлекла в компанию сестру как совладельца и потенциального исполнительного директора. И все бы ничего, но Светлана не могла себе позволить свалить на сестру весь организационный хаос и массу существующих проблем с персоналом. Поэтому она решила сначала **систематизировать бизнес** и лишь потом передать его Юлии (так зовут сестру).

В итоге на проект по систематизации они пошли вдвоем, что оказалось очень удачным решением, так как позволило им разговаривать на одном языке и с удвоенной силой наводить порядок в компании.

Пройдя лишь первую часть проекта, которая длится 6 месяцев, Светлане уже удалось не только навести базовый порядок в компании, но еще и поднять доход более чем на 50 %. Это для сестер было неожиданностью – им казалось, что компания и так работала на пределе. Но рассчитав точку безубыточности и внедрив финансовое планирование, они создали дополнительное давление на команду и получили значительный рост.

Книга, которую вы держите в руках, содержит ключевые элементы построения команды из моей главной обучающей программы. Да, здесь нет персональной работы до результата, кураторства, окружения предпринимателей и техподдержки, как на нашем проекте. И тем не менее, в ваших руках информация, способная отладить ваш бизнес и вывести его на новый уровень.

Потому действуйте, и не надо махать на себя рукой. Я убежден, что для успешного бизнеса работа владельца исключительно важна. Без его творческой энергии, креатива, смелости, настойчивости и масштабного мышления компания не будет развиваться. Самое главное, что никто другой в команде не сможет выполнить эту роль.

Когда компания переходит на этап «Владелец», скорость и масштабы ее развития будут зависеть только от запросов и желаний предпринимателя. Ограничение может быть лишь в размере рынка, но даже это исправимо выходом на федеральный и затем на международный уровень.

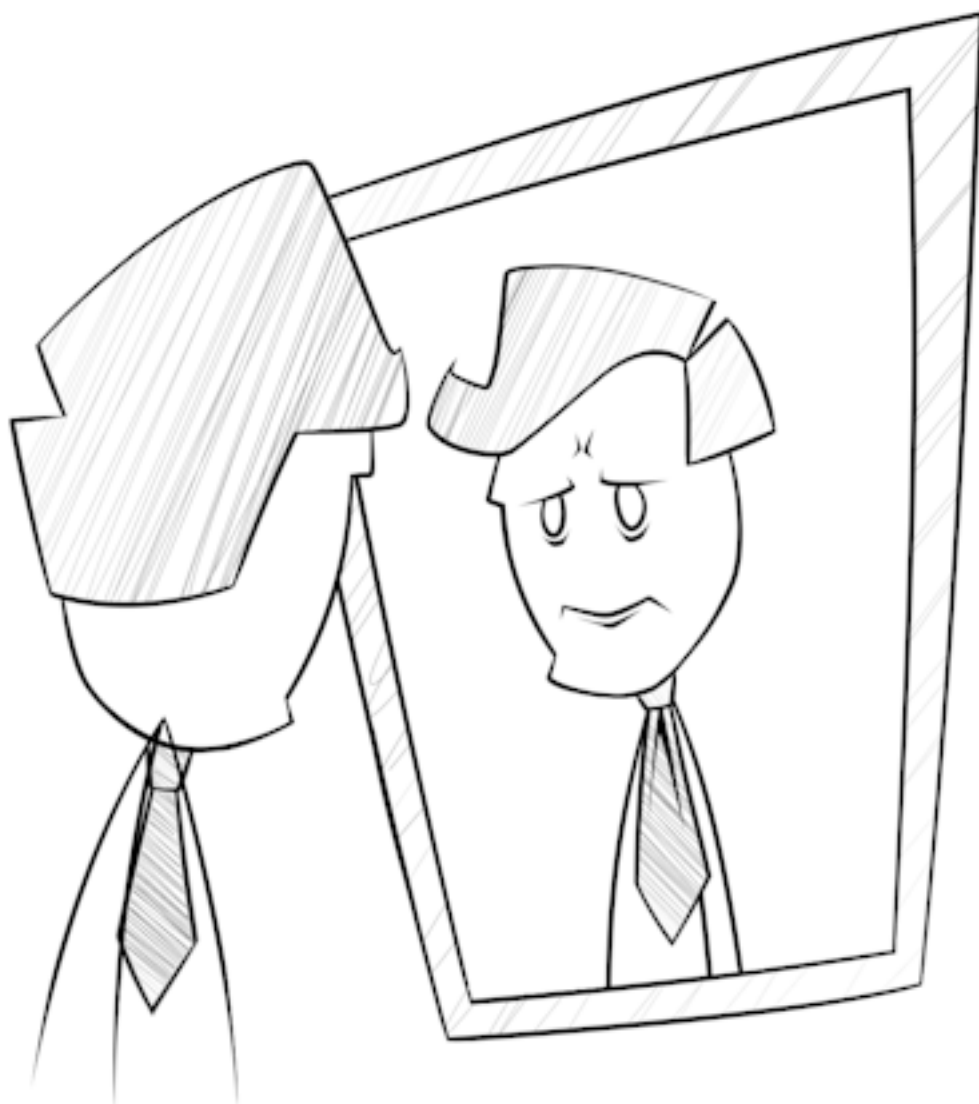
Но это – результат, до которого еще нужно дойти. Первое, что надо сделать прямо сейчас – определить, на каком вы этапе. Сделайте это честно, здесь не нужно приукрашивать реальную картину. Напротив, именно от того, насколько искренне вы сами себе скажете про стадию развития собственного бизнеса, зависит, насколько быстро вы сможете перейти на следующий уровень. Не расстраивайтесь, если выясняется, что ваш этап – самый первый. Они потому и расположены в определенной последовательности, что вытекают один из другого. Если вы «Мистер Ясамкин» – это значит, что впереди у вас ясная и широкая дорога развития бизнеса. А текущие проблемы – лишь временные спутники. Да, дальше будут новые проблемы, но тогда и масштаб станет другим. Поэтому предлагаю действовать последовательно. Следующий шаг – определяйте свою текущую стадию и читайте книгу дальше.

Глава 1. Ваш новый лучший друг – мистер Н.

Менеджмент – это искусство делать вещи правильно.

Лидерство – это искусство делать правильные вещи.

Питер Друкер



Как вы, наверное, уже поняли, эта книга – в первую очередь, для предпринимателей, а также для руководителей. То есть для всех тех, кто имеет дело с управлением, организацией других людей и формированием команды. В этих вопросах обычно нужно двигаться поступательно – от малого к крупному.

Для того, чтобы построить с нуля бизнес, надо много через что пройти самому. Вот и наш Н. – он по своей природе непоседа, мечтатель, тот, кому всегда нужно больше остальных. У него есть способность видеть возможности там, где другие их не видят. А еще он обладает внутренней уверенностью в том, что может создавать свое будущее, а не просто плыть по течению.

Давайте посмотрим чуть внимательнее на то, что происходит. Да, вот он решает открыть свое дело. Окружающие с большой «заботой» начинают ему говорить: «Таких, как ты, много, будь осторожен!» А еще: «Может, тебе лучше на стабильной зарплате сидеть?» И все в таком духе. Особенно «дружелюбные доброжелатели» добавляют: «Возомнил себя Биллом Гейтсом, много таких, пройдет полгода и будешь весь в долгах!»

Но Н. отмечает в сторону подобные «напутствия» и начинает действовать. Придумывает название компании, регистрирует юридическое лицо, ищет клиентов, закупает или производит товары, продает, набирает сотрудников и т. д. Это я уже описал выше. Что нужно добавить, так это то, что в момент старта обычно нет никаких компетенций в построении бизнеса – и это на самом раннем этапе скорее плюс, чем минус. Глаза горят и просто нужно делать все возможное, чтобы компания двигалась.

Постепенно возникающие проблемы заставляют изучать законодательство, инструменты маркетинга, продаж. Но Н. откладывает на потом самое главное – освоение наук по построению и управлению бизнесом. В первую очередь оперативные задачи – отгрузить товар, договориться с поставщиком, успокоить сотрудников, найти деньги, дать рекламу и так далее.

Даже когда хороший знакомый, видя, как Н. с утра и до вечера «тушит пожары» и пашет без выходных на свою компанию, рекомендует качественное обучение или хорошего консультанта по управлению, тот отказывается. Отвечает, что нет времени, сейчас налажу работу, вот потом буду учиться. И так проходит год, второй, третий.

Компания даже понемногу растет, и чем больше персонала и клиентов, тем больше проблем и меньше сил у собственника. И вот наш герой начинает задумываться: «Зачем мне это все? Может, я не туда иду? Может, просто это не мое? Может, стоит остановиться? Я, вроде, хотел свободы, хорошего дохода для себя и семьи, но в итоге чувствую себя рабом своей же компании».

И самое страшное, что Н. начинает сомневаться в своих способностях. Он все меньше и меньше верит, что существуют системы управления, помогающие развивать бизнес и создавать команду, которая будет его поддерживать. Он смотрит на своих работников и думает: «Я уже все перепробовал, на них ничего не сработает». Или еще хуже: «У меня бизнес очень уникальный, в особенном регионе, откуда гуру менеджмента знают, с чем я имею дело?» И наиболее жесткое: «Наверное, просто у меня нет таланта, и в этом главная проблема». В результате собственник начинает сомневаться, нужен ему вообще бизнес или нет.

Я сам был именно в таком положении и два раза закрывал компанию с мыслями: «Бизнес – это не мое, пойду по найму работать на хорошую зарплату». Сотни раз сомневался в том, что смогу построить успешное дело, но благодаря внутреннему упорству нашел все-таки путь. Сейчас, когда я пишу эти строки, в моих компаниях работает 70 человек, многие из них реально звезды своего дела, и я горжусь своей командой.

У меня четыре компании. Первая называется «Инсайт», она занимается внедрением разработанного нами же программного продукта по автоматизации системы управления предприятиями. В результате растет эффективность работы компаний, и у владельцев появляется инструмент управления бизнесом на расстоянии.

Вторая – Evolution Management. Это консалтинговая компания, которая занимается внедрением системы управления в предприятия малого и среднего бизнеса, а также обучением владельцев и руководителей менеджменту.

Третья называется Handy Worker (умелый работник). Ее продуктом является внедренная система найма и адаптации персонала. В результате в компании всегда есть стабильный поток продуктивных сотрудников, которых быстро вводят в должность. А это значит, полностью решается проблема дефицита нужных кадров.

Четвертая – клуб владельцев бизнеса Evolution, в нем мы объединяем предпринимателей, которые либо систематизировали свои компании и выводят их на новый уровень, либо находятся на пути к систематизации. Также организуем мероприятия для руководителей и топ-менеджеров, где даем продвинутые технологии систематизации.

В каждой из четырех компаний есть генеральный директор, а я выполняю роль владельца. Другими словами, ваш покорный слуга вышел из оперативного управления полностью. Я с

нуля прошел путь предпринимателя и на своей, уж простите, шкуре испытал и разочарования, и ошибки, и победы, и достижения.

Еще раз. Эта книга написана для предпринимателей и руководителей, которые привыкли брать на себя ответственность за результаты. Она для тех, кто готов ночами не спать, лишь бы продукция была произведена и доставлена клиенту в срок, а услуга предоставлена в нужном объеме и соответствующего качества. Для людей, которые заботятся о подчиненных и искренне хотят помочь им стать сильнее и компетентнее. А также просто для всех, кто верит, что результаты его деятельности помогают людям жить лучше.

Я искренне хочу помочь всем «мистерам Н.», передав им в руки вместе с этой книгой свои инструменты системного бизнеса. В таком бизнесе есть порядок в финансах, всегда актуальна управляемая стратегия развития. А еще используется организационная структура – это инструмент, в котором расписаны все роли в компании и кто конкретно за что отвечает. Здесь же описаны и все основные процессы. А управление ими основывается не на интуиции и слухах, а на основе рабочих показателей. Ну и, разумеется, есть команда руководителей, которая отвечает за доход и производство. Владелец тут выполняет стратегические функции, никак не участвуя в оперативной деятельности.

Все это я называю словосочетанием «системный бизнес». Мы не раз будем возвращаться к этому понятию, но прямо сейчас хочу сказать одно: никакая система не заработает без людей. Команда – то, с чего начинается систематизация компании. И эта книга именно про людей. Да, есть множество техник и методологий, которые необходимо освоить (и частично мы о них поговорим на страницах этого произведения), но вообще речь здесь идет про тех, кто на вас работает. Следующая моя книга будет больше про внедрение инструментов управления. Но, согласитесь, нужно, чтобы было куда их внедрять. Иначе смысла нет никакого. Именно поэтому начинаем с начала – с сотрудников.

Ну, достаточно вводных? Теперь поехали разбираться!

Глава 2. Четыре составляющих любого бизнеса, без которых нет развития

*Даже если один работник работает лучше всех,
он никогда не сможет заменить команду единомышленников.
Слаженная команда всегда будет работать лучше,
чем талантливый одиночка.*

Джек Уэлч

Итак, основа основ. Когда у предпринимателя сразу многое не получается в бизнесе, это значит только одно: какая-то составляющая проседает. Или, быть может, сразу несколько. Давайте пройдемся по ним по порядку.

Мощь лидера – набор личностных качеств владельца, в т. ч. масштабность мышления.

Продукт + маркетинг. Эта часть отвечает за то, чтобы компания была на рынке востребованной. Здесь и бизнес-идея, и позиционирование, и, разумеется, сам продукт. То есть здесь мы говорим про производство того, за что клиент платит деньги. Плюс эта составляющая бизнеса включает в себя все способы привлечения клиентов, которыми пользуется компания, и технологию продаж.

Команда – ключевые сотрудники, которые болеют за компанию и относятся к ней как к своей. При этом они способны самостоятельно решать большую часть оперативных задач.

Система управления. Это когда в компании хорошо описаны процессы, есть понятная структура, финансы тоже под контролем. В общем, пазл собран – имеются все необходимые элементы для слаженной работы компании. Все это позволяет бизнесу достаточно быстро мас-

штабироваться. К слову, именно эта составляющая – ключевое условие прекращения владельцем оперативного управления и перехода к стратегическому.

Поясню по каждому из пунктов. Ленивым, лишенным энергии, неуверенным в себе людям необходимо поднимать мощь лидера. Далее в книге об этом будет написано немало. Но уже сейчас скажу, что необходимое условие для успеха – высокий уровень собственной энергии, который нужен, чтобы не соглашаться на компромиссы, преодолевать барьеры, выдерживать прессинг конкурентов и так далее. В общем, это то топливо, которое позволяет идти до конца, несмотря на все проблемы. Прошло полгода, конкуренты что-то сделали, а у нас все буксует. Иной остановится и скажет, что с ним что-то не так. А надо наоборот – именно в этот момент перейти на режим «газ в пол» и сказать спасибо конкурентам за еще одну причину преодолеть себя.

Также нередко наблюдается ситуация, когда денег у предпринимателя больше, чем желания действовать. Человек смог «на зубах» сделать внушительный финансовый результат, но по пути растерял энергию и цели, которые вдохновляли. Единственная мысль в голове: хорошо бы бизнес как-то сам работал, а мне бы отдохнуть. Но на этом все – конкретных шагов не предпринимается (именно потому, что для этого нет энергии).

Никаких систем и технологий управления здесь пока не нужно – необходимо, в первую очередь, вернуть высокий уровень энергии. А для этого надо менять внутреннее состояние владельца. Конечно, собственники не всегда признают, что проблема в них. Они могут ходить со скучающим видом и совершенно не напрягаться. Такого владельца необходимо перезагрузить – мы предлагаем им тренировки по решению сложных ситуаций с персоналом и партнерами. Учим, как преодолевать трудности в реальном времени. Даем задания, которые выбивают из зоны комфорта, и следим за их исполнением. Также здесь будут полезны и личностные программы, вроде того же подъема на Эверест. Это все как ушат холодной воды утром – сразу просыпаешься.

Но бывает, проблема кроется в продукте (это уже следующая составляющая) – если он неконкурентоспособен и невостребован, то никакая реклама не поможет. Однажды у нас был клиент, который занимался изготовлением красок для печатных аппаратов из прошлого столетия. Увы, эта ниша технологически устарела и они лишь дообслуживали тех, кто еще не заменил старые аппараты на новые. Конечно, как здесь ни работай, рано или поздно этот бизнес все равно закроется, будучи невостребованным. Проблема в продукте.

Также ко второй составляющей бизнеса относятся маркетинг, упаковка и продажи. Если у компании нет потока клиентов, ей ни к чему заниматься систематизацией – она должна научиться разбираться с интернет-маркетингом, давать рекламу и делать толковые сайты. К примеру, до сих пор есть компании, которые не представлены в интернете. Также у них не разработано коммерческое предложение и отсутствует описание продукта (как для клиентов, так и для продавцов). Такие получают заявки только по старинке, путем «сарафанного радио». Когда к нам на проект пробует зайти компания с такими проблемами, мы говорим, что пока рановато. Нужно сначала внедрить систему привлечения клиентов и продажи. Лишь потом имеет смысл задумываться о систематизации в целом.

Теперь про команду. Должен быть стабильный костяк руководителей, которым не нужно «переставлять ноги». Им достаточно своего калибра, чтобы решать текущие задачи самостоятельно. И, что немаловажно, они готовы поддержать собственника и воспринимают компанию как свою собственную.

Проблема обычно в том, что сотрудники не рассматривают компанию как свою. Это выражается в том, что работа идет в формате «я вкалываю на дядю, он должен мне платить». Такие взаимоотношения в коллективе демотивируют собственника. Он разводит руками, хватается за голову и приходит к ложному выводу, что все вокруг сами по себе, а команды никакой нет и быть не может. Правда же в том, что как раз команда может быть (и обязательно должна быть). Есть люди, которые мечтают работать в сильной компании и достигать амбициозных целей под руководством мощного лидера. Они готовы идти вперед до конца и преодолевать все трудности. Просто таких людей нужно найти, замотивировать и направить в нужную сторону, а это отдельная работа.

И вот, когда все три составляющие бизнеса проработаны и компания движется вперед, руководителю необходимо как следует взяться за решение проблем с управлением. Важно не тушить одни и те же пожары в «оперативке». Следует взяться за внедрение системы управления. Она помогает навести порядок в компании, поднять эффективность, разгрузить руководителей. Это позволяет удержать «завоеванные территории», то есть закрепиться на текущих показателях без прямого участия собственника. А также дает возможность быстро масштабироваться – без потери управляемости и с кратным увеличением прибыли.

Важный момент. Нашему герою Н. не стоит ждать, что система управления сама решит все проблемы в его компании, если первые три составляющие бизнеса проседают. Только разобравшись с собой, командой, своим продуктом и методикой его продвижения, он сможет нормально взяться за систему и проработать ее как следует. Но даже когда все будет работать как часы, лидер все равно не должен расслабляться и начинать бездельничать.

Если собственник не будет заниматься компанией, она тут же начнет деградировать – эта мысль достойна того, чтобы я о ней вам периодически напоминал. Это естественно: бизнес не станет сам по себе развиваться, а будет расти пропорционально энергии, которую владелец вкачивает в компанию. Он должен заниматься своим бизнесом, даже если не находится в «оперативке»: приходить в офис, ездить на встречи, генерировать новые идеи – проще говоря, всегда быть у руля.

Именно поэтому самая первая из четырех составляющих и определяет масштабность всех остальных. Если владелец способен мыслить глобально, желать большего и никогда не соглашаться с тем, что есть на данный момент, он обеспечит рост своей компании. Иначе никак. Конечно, многие собственники мечтают выйти на 4 часа работы в неделю, а в оставшееся время пить сок на каком-нибудь курорте и отдыхать... Но на деле все не совсем так. Предпринимателю так или иначе придется кучу часов потратить на все остальное: обучение, переговоры, анализ показателей, встречи и т. д.

Не думайте, что я безгрешен. У меня на разных этапах проседали все четыре пункта. К примеру, в 2015-м году были проблемы с вторым. Совершенно не работал интернет-маркетинг и клиенты приходили только по рекомендации других клиентов. Это, как вы понимаете, не позволяло расти теми темпами, которыми хотелось. И то была реальная проблема. К слову, сейчас набирает обороты такое явление – мастера интернет-маркетинга порой предлагают владельцам компаний поделить с ними долей в бизнесе, взамен создав постоянный поток клиентов. Собственники соглашаются, не понимая, что могли сами отладить этот процесс, просто обучившись и наняв толковых специалистов. За это можно отдать несколько миллионов, но оно того стоит – не придется делиться долями в компании.

Но вернусь к составляющим бизнеса. А точнее, к тому, какие здесь встречаются проблемы. Например, что касается первой составляющей. Мне самому удалось организовать IT-компанию только с третьей попытки. Во время первой у меня работало всего 4-5 человек. Точнее, «работало» – это громко сказано. Они просто сидели в офисе и получали зарплату. А я платил, понимал, что происходит что-то неправильное, но что делать, не знал. В итоге закрыл из-за денег. А именно – по причине того, что фонд зарплат и аренда съедали чуть ли не весь

доход. В тот раз все было не то – в первую очередь со мной и отсутствием нужных знаний (я называю это «нулевая компетентность в управлении»).

И вот, с грузом того опыта, я «закинул невод» во второй раз. В команде уже 12-15 сотрудников. И когда в один прекрасный день мы встретились с партнером, чтобы проанализировать наш заработок, поняли, что лишь наращиваем долги – зарабатываем все меньше и меньше. В итоге, осознав, что компания забирает у нас много сил и денег, решили ее закрыть. Мы раздали тогда долги за несколько месяцев, разобрали себе клиентов, тут же увеличив личный доход в несколько раз – каждый начал зарабатывать заметно больше.

При этом всем, мои постоянные спутники в ту пору – мысли в духе: «Стоит ли вообще этим заниматься?», «Похоже, у меня нет предпринимательских талантов», – и мое любимое: «Пойду-ка лучше в крупную компанию на хорошую зарплату». Но, как вы уже могли понять, через несколько месяцев все началось сначала – я захотел организовать бизнес снова. И лишь тогда попытка оказалась успешной!

Почему же первые два «блина» вышли комом? У меня практически полностью отсутствовало понимание сферы продаж: я продавал сам, используя лишь свои качества эксперта (а не технологию продаж). Структурности же и организации не было вовсе – это нас и подкосило. Я не понимал, как делегировать, как вести финансовое планирование, строить систему мотивации и многое другое. Но настойчивость и высокий уровень энергии позволили не сдаться. Плюс у меня было (и есть) сильное желание создать нечто действительно масштабное. Все это вместе дало нужный эффект – я продолжил двигаться в направлении своих целей. И вот третья, а за ней и четвертая компании оказались успешными – на момент написания этих строк им 12 и 7 лет соответственно.

Теперь про команду. У меня раньше было ощущение, что я своим сотрудникам должен. Причем сразу, как только они выходили на работу. Должен рабочее место, обязан загрузить работой, решить все их проблемы и, разумеется, вовремя выдать зарплату. Ушлые ребята этим умело пользовались – манипулировали, загружая меня своими проблемами и перенаправляя мне свои текущие обязанности. Это был заметный тормозящий фактор для моего бизнеса.

Такое мое отношение шло во вред только мне. Даже с нормальными ребятами выходили трудности – это портило их. Все потому, что я не давал им ответственности, и когда они ко мне обращались (по любому поводу), я тут же подхватывал задачу и доделывал все за них. Например, на переговорах с клиентом нужно было «дожать» человека, и я вместо того, чтобы просто помочь менеджеру советом, подключался и делал все сам.

В итоге у меня тогда не было команды, которая способна решать основные задачи самостоятельно. Я не понимал, по каким критериям нанимать сотрудника, управлять им и «выращивать» до уровня руководителя.

Наш мистер Н., нанимая первых людей в новый проект, должен думать сразу о том, как они будут взаимодействовать в команде. Когда создается компания, опытный предприниматель тут же наймет руководителя, на которого переложит всю оперативную работу.

Однажды мы с супругой покупали мебель для офиса и заехали в торгово-производственную компанию. Там, в выставочном зале, продавец-консультант грамотно рассказал нам о плюсах и минусах самых разных моделей. Он понимал нас как собственников, объяснил множество различных нюансов, и когда мы стали расспрашивать его о работе, выяснилось, что благодаря этим умениям, его не так давно подняли до директора. Конечно, были и минусы: при нас он начал ругаться с производством, просил нас подождать, пока улаживал конфликты. Сам же оформлял документы и делал еще много других действий лично. Человек не понимал, что его ключевой задачей является научить других сотрудников делать то же самое. Именно поэтому создание команды и подразумевает поиск или создание таких руководителей, которые будут нести на себе ответственность.

Я теперь работаю по такому принципу: **в идеале у руководителя должно быть не более пяти подчиненных, в крайнем случае семь.** Это нужно, чтобы у вас было время с ними общаться и доносить до них свои новые идеи. Когда же у предпринимателя в подчинении, к примеру, более 15 человек, ему попросту не хватает на всех времени и энергии.

Подводя итог главе, хочу написать о том, что лишь когда все четыре составляющих бизнеса в действии, собственник может подойти к передаче поста директора. Что касается меня, я полноценно был генеральным в своей консалтинговой компании три года. Потом перестал тратить силы на «оперативку», сколотив себе команду. Конечно, я всегда понимал, что однажды перестану быть директором. Однако для этих целей мне было нужно найти правильного преемника, подготовить коллектив и самого себя. Так, в компании всегда должен быть порядок: нельзя передавать человеку, который приходит на твою должность, хаос, иначе станет хуже. Это неизбежно, ведь директору задачи всегда ставит именно собственник. А если владелец бизнеса сам не может в нем навести порядок, то и направить в нужное русло деятельность директора он не сможет (так же, как и правильно проконтролировать исполнение).

Важно также, чтобы выбранный человек был крупного калибра и представлял собой хорошего управленца с лидерскими качествами и отличными умениями организатора. И, кроме всего прочего, вы должны быть готовы сами. Большинство из нас привыкли думать, что с работой директора собственной компании никто не справится лучше, чем мы сами. Бывали такие мысли?

Нам кажется, что все получается, что компания только начинает расти, и сейчас нельзя отдавать пост. И в итоге часто мы запаздываем с передачей должности директора. Так было и у моей супруги, которая изначально находилась на посту директора (она была первым генеральным в нашей компании) и отдала его мне лишь ввиду декретного отпуска. Вариантов у нее попросту не оставалось, хотя она и ходила на работу даже на восьмом месяце беременности. Конечно, Зульфия побаивалась уходить с поста, но спустя год она согласилась с тем, что решение было принято весьма успешное. Однако потом те же самые сомнения стали посещать и меня: я искал, кого именно могу сделать директором. Но в какой-то момент решил, что должен уже, наконец, действовать – ведь, по сути, получалось, что я, совмещая в себе сразу несколько должностей, противоречил собственной же идеологии (нельзя полноценно выполнять роль собственника будучи директором). Поэтому и пришлось сделать все, чтобы соответствовать своим идеям, – и снова это было невероятно успешным решением, как мне думается.

Финальная мысль главы: я оглядываюсь назад и понимаю, что именно мощь лидера и его команда могут обеспечить реальный масштаб компании. Без этого о системности, управляемости, передаче поста директора и всем остальном речи быть не может. Поэтому, если вы чувствуете, что все валится из рук и есть желание бросить дело на полдороги, то торопиться не надо. Сам факт того, что вы решили основать компанию, уже говорит о том, что ваш калибр намного выше среднестатистического. И если немного добавить «газку», то результаты могут удивить вас самих. А как это сделать? Об этом следующие главы этой книги.

Глава 3. При чем тут кофемашина? Системный бизнес в разрезе

Ищите правильных людей, а не лучших людей.

Джек Ма

Для того, чтобы разобраться с тем, что такое системный бизнес, первое, что нам нужно сделать – это определиться, что такое есть бизнес вообще и понять, что такое система. В итоге, соединив эти понятия, мы получим то, что нужно. Кроме этого, как я уже писал, в словосочетании «системный бизнес» я вижу две ключевых составляющих. Это, в первую очередь, люди, а

уже затем инструменты, которые в команду внедряются. И начинать всегда следует с сотрудников. Нет толку даже от самых продвинутых технологий управления, если вас окружают нерадивые работники.

Но вернемся к определениям. Считаю вполне подходящими слова из Википедии. Вот они:

Система (от др.-греч. σύστημα – целое, составленное из частей; соединение) – множество элементов, находящихся в отношениях и связях друг с другом, которое образует определенную целостность, единство. Потребность в использовании термина «система» возникает в тех случаях, когда нужно подчеркнуть, что что-то является большим, сложным, не полностью сразу понятным, при этом целым, единым. В отличие от понятий «множество», «совокупность» понятие системы подчеркивает упорядоченность, целостность, наличие закономерностей построения, функционирования и развития.

Самое расхожее определение слова бизнес (англ. business – дело, занятие, предприятие) – *деятельность, направленная на систематическое получение прибыли.*

Эта формулировка к нам пришла из капитализма, но, с моей точки зрения, более подходящим является определение из словаря Уэбстера, где сказано, что «*бизнес – это деятельность по производству, покупке или продаже товаров или оказанию услуг в обмен на деньги*».

Исходя из этих определений, получаем, что системный бизнес – это упорядоченная деятельность, в которой все составляющие известны, понятны. Между ними установлены взаимосвязи и они образуют единое целое, производящее товары или оказывающее услуги в обмен на деньги.

Как вам? Мне нравится. Идем дальше – предположим, что системный бизнес – это компания, в которой описаны все процессы для каждой должности, есть подробное описание функционала сотрудников. А для любой проблемы существует описанный алгоритм решения. Плюс сотрудники знают эти алгоритмы и успешно их применяют. В результате компания работает как отлаженный механизм.

Можно провести аналогию с кофемашиной. Это механизм, у которого есть строго определенное количество различных деталей. Каждая выполняет свою функцию и не может выполнять какую-либо другую. Есть очень четкая взаимосвязь всех деталей между собой, для каждой установлено предназначение с точки зрения общего результата. Вот емкость для воды, а вот для кофейных зерен. Тут розетка для подключения к электросети, а здесь приборная панель для управления. Дальше – кофемолка, кнопка питания и т. д.

Для того, чтобы получить результат, мы подключаем машину к электросети, наливаем воду, засыпаем кофе, выбираем нужный напиток, и машина его готовит. Все! Каждая из деталей своевременно выполняет свою работу. В итоге мы, затратив известное количество времени и ресурсов (электричество, вода, кофе), получаем нужный продукт.

А если какая-то из деталей ломается, мы просто ее заменяем на точно такую же, только в работоспособном состоянии. Вся система от этого не меняется и продолжает слаженно действовать.

Конечно, бизнес отличается от кофемашины, в нем работают не детали, а люди, в этом очень большая разница, я это понимаю. Но в системном бизнесе также известна каждая функция, она должна быть описана и должен быть назначен сотрудник, который ее выполняет.

Зазвонил телефон – есть ответственный за прием звонков. У него имеется скрипт общения, в котором прописаны все возможные сценарии разговора.

Сломался компьютер – на этот случай имеется регламент, описывающий, как и кому подавать заявку на ремонт. Тот, кто отвечает за бесперебойную работу компьютеров, имеет описание, что нужно делать при получении такой заявки. И конечно, у него есть описанная технология «как делать ремонт».

В общем, все действия, которые могут происходить в компании, описаны, известны и должным образом используются. Помимо этого должны быть известны механизмы планирования и координации (как в хоккее – определяется и выполняется общая командная стратегия на игру), управления финансами, обучение регламентам. И все это должно быть автоматизировано для максимально эффективного использования.

В итоге получаем системный бизнес, который можно быстро масштабировать без потерь. Пример: если сотрудник увольняется, мы быстро находим нового по описанному портрету с использованием готовой технологии найма, моментально вводим его в должность благодаря системе обучения. То есть, как в любом механизме, очень быстро можем заменить деталь на новую, и вся система продолжает устойчиво функционировать.

Можно еще дать такое понятие: **«системный бизнес – это состояние компании, в котором в каждый момент времени известно, что нужно делать для решения любой задачи, направленной на увеличение оборота и объема производства».**

Это описание системного бизнеса выглядит логичным и понятным. Но когда мы начинаем погружаться в детали, возникает множество вопросов. Например, сколько конкретно функций нужно описать? В каком виде все это должно быть? Насколько детализировано? И вообще, с чего начать и как понять, что сделали все, что нужно?

К тому же еще остается важный вопрос – как учитывать человеческий фактор? Ведь даже если у нас все детально расписано, люди могут, к примеру, неправильно толковать прочитанное. И тут возникает иллюзия, что имеет смысл все это делать только для крупного бизнеса – корпорации, у которой полно ресурсов на эти описания регламентов, автоматизацию и обучение персонала.

Но это именно иллюзия. Ведь существует разумный уровень систематизации – **действовать в этом направлении нужно ровно настолько, насколько это помогает развивать бизнес.** Когда Н. только начинает свою деятельность, у него нет шансов описать детально все функции, которые нужны его предприятию, он их еще даже и не знает. Поэтому если он уделится в описание должностных инструкций, это ему никак не поможет.

При этом, если он будет изучать рынок, потребителя, сформулирует свое уникальное торговое предложение, создаст продукт или услугу под это предложение – другое дело. Это на первом этапе даст ему значительно больше пользы с точки зрения роста бизнеса. Понимаете?

Несмотря на то, что каждый консультант по управлению имеет свое видение на счет того, что такое системный бизнес, я убежден, что истина одна. То есть, существуют законы управления, которые работают вне зависимости от того, знаем мы их или нет. Как закон Архимеда (тот, который он открыл, принимая ванну). Если человек с ним не знаком, это не значит, что на него его действие не распространяется. Так и с управлением – кто-то интуитивно, а кто-то осознанно нащупал работающие технологии. И если их сравнивать, выясняется, что очень

многое совпадает. Ниже я опишу свое видение системного бизнеса с максимальной конкретикой и детализацией. Оно сформировано на опыте управления своими компаниями, а также на более чем трехстах успешных проектах по внедрению и автоматизации систем управления, что провела моя команда. Вполне может быть, что вы увидите что-то знакомое для себя. Хорошо, если так, но в любом случае имейте в виду – чем больше из написанного ниже вы внедрите в свой бизнес, тем более системным он станет.

Итак, системный бизнес в моем понимании – это компания, в которой есть следующие составляющие.

Имеется продукт. То есть собственник точно определил, чем именно занимается его компания, и убедился, что способен это производить. Также должна быть уверенность в том, что рынку этот продукт нужен. К примеру, человек открыл парикмахерскую. Это уже продукт? Не совсем. Нужно понять – это эконом-заведение или премиум? Оказывают ли там дополнительные услуги (к примеру, бритье)? Будут ли продаваться сопутствующие товары? Если да, то какие и откуда их брать? Также важно понять, что компания НЕ делает. Как вариант, в нашей импровизированной парикмахерской НЕ делают маникюр.

Есть уникальное торговое предложение, известен портрет покупателя и продукт предоставляется с явными конкурентными преимуществами. Существует методика привлечения клиентов. Идеально, если налажена работа отдела маркетинга, на постоянной основе привлекается поток клиентов и выстроен отдел продаж. Все взаимодействия с покупателем попадают в CRM-систему. Существует четкая технология стимулирования продавцов, есть утвержденная политика по ценообразованию, которая не нарушается. В общем, продажи работают как часы.

В компании **разработана и внедрена организационная структура.** Это приводит к установлению порядка. Функционал распределен – сотрудники знают, что именно от них ожидается, и берут за это ответственность. На практике оргструктура – это большая доска, расположенная на самом видном месте в офисе, мимо не пройдешь. Структура показывает, как устроена компания: кто на каком посту работает и к кому по каким вопросам нужно обращаться. На ней отражены все сотрудники компании. Любой, от собственника до рядового работника, может найти свою фамилию и почувствовать себя причастным к общему делу.

У каждого сотрудника **есть должностная инструкция** с описанием того, что делать на его посту. Также имеется последовательность шагов, которая позволяет усвоить всю эту технологию в максимально короткие сроки. Это дает возможность очень быстро проводить адаптацию персонала. В результате новый сотрудник практически сразу способен производить нужный продукт.

Отлажена функция постоянного найма и адаптации. Есть служба персонала, которая способна удовлетворить любую заявку на наем специалистов. В компанию непрерывно привлекают все более сильных и профессиональных кандидатов. Это именно то, что способствует быстрому расширению бизнеса.

У всех сотрудников есть показатели работы. То есть каждый знает, что именно с него спросят в отчетный период. Специальный распечатанный график на рабочем месте отражает прогресс выполнения плана. Более того, все вокруг видят, кто как работает. Показатели общедоступны, и бездельник не сможет спрятаться за «вескими» отговорками. Другими словами, для каждой должности в компании сформулирован свой показатель работы. И эти цифры доступны каждому, они собираются в единую систему, образуют так называемый «дашборд» – это «приборная панель» организации. Если объяснить проще, то это – панель с графиками, незаменимый инструмент управления для руководителей.

В компании **работает внутренняя академия обучения персонала**. Она отвечает за образование команды и включает в себя обучение должностным инструкциям, а также постоянное повышение квалификации каждого сотрудника.

Постоянно работает функция контроля и анализа эффективности персонала. То есть имеется ответственный сотрудник, который все время проводит проверки различных подразделений организации. Этот человек выявляет проблемные ситуации (например, снижение продаж у менеджера М. в течение двух недель кряду), извещает о них руководителя подразделения и предлагает шаги по исправлению. Как вариант, проблемой может быть отсутствие заявок, низкое внимание от руководителя. А может быть, дело просто в семейных неурядицах. В любом случае до причины докопаются, и у руководителя будут готовые данные по выходу из ситуации. Затем уже сам руководитель подразделения формирует программу (набор задач) по устранению проблемы. А потом этот же сотрудник, который выявил проблему и указал на нее, добивается возвращения к нужным показателям. Возможно, вам сейчас это все показалось немного сложноватым. Но поверьте, это лишь от того, что в вашей компании этот инструмент не реализован. Потому что те бизнесы, где контроль эффективности внедрен, уже не знают, как без него жить. Вы и сами можете убедиться в этом, ознакомившись с тем, как я управляю компанией через программный продукт. Приглашаю вас на виртуальную экскурсию через программный продукт: ksu-in.ru/ekskurs

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.