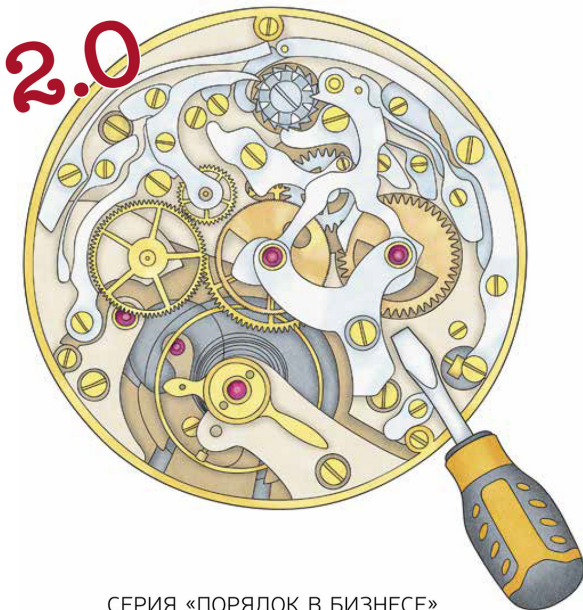


Михаил Рыбаков

Как навести порядок в своем бизнесе

ПРАКТИКУМ



СЕРИЯ «ПОРЯДОК В БИЗНЕСЕ»

Михаил Юрьевич Рыбаков
Как навести порядок
в своем бизнесе. Как
построить надежную
систему из ненадежных
элементов. Практикум
Серия «Порядок в бизнесе»

Текст предоставлен правообладателем

http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=21587992

Как навести порядок в своем бизнесе. Как построить надежную систему из ненадежных элементов. Практикум: Издательство

Михаила Рыбакова; Москва; 2019

ISBN 978-5-9907325-1-3

Аннотация

Книга «Как навести порядок в своем бизнесе» – это система практических инструментов, которые позволят вам наладить бизнес. Так, чтобы он: • приносил хорошую прибыль; • стал более конкурентоспособным и устойчивым к кризисам; • стабильно работал и развивался; • практически не зависел от человеческого фактора сотрудников; • требовал от владельца минимального контроля. Конкретные техники и рекомендации:

• 130 практических заданий, выполнив которые, вы сможете усовершенствовать свой бизнес. • 123 примера и комментария от владельцев и руководителей компаний; • 418 примеров из практики автора; Книга – для собственников и топ-менеджеров: от крупных холдингов до средних и малых компаний. С 2010 года она стала настольной во многих организациях. Также книга будет полезна бизнес-консультантам и тренерам. *9-е издание, исправленное.*

Содержание

Отзывы	7
Предисловие	13
От автора	16
Введение	21
Как устроена книга	26
Как работать с книгой	27
Структура бизнеса и книги	29
Раздел I	35
Глава 1	35
1.1. Компания глазами владельца	36
1.1.1. Владелец и управляющий	47
1.1.2. Бизнес-архитектор, оперативный управляющий и исполнитель	50
1.1.3. Уровни зрелости бизнеса	54
1.1.4. Эффективность бизнеса.	57
Идеальный бизнес	
1.1.5. Эффективный собственник	62
1.2. Компания глазами клиентов[42]	67
1.3. Ваши конкуренты[49]	74
1.4. Ключевые компетенции компании и ее конкурентные преимущества	77
1.5. Стейкхолдеры вашей компании	83
1.6. Бизнес и его окружение. Итоги	88

Михаил Рыбаков

Как навести порядок в своем бизнесе. Как построить надежную систему из ненадежных элементов. Практикум

Михаил Рыбаков (www.mrybakov.ru) – бизнес-консультант, модератор стратегических сессий, психотерапевт. Основатель команды «Михаил Рыбаков и Партнеры». В бизнесе с 1997 года. Автор трех деловых бестселлеров, фильма «От карьеры к свободе», сотен публикаций, организатор ежегодных бизнес-мероприятий в России и за рубежом. По образованию – системный аналитик (экономика, ИТ) и психотерапевт (гештальт). Помогает владельцам и управленческим командам частных рыночных компаний.

© Рыбаков М. Ю., 2010–2019

* * *

ОТЗЫВЫ

Алексей Тимонин, генеральный директор интернет-магазина путешествий OZON.travel:

«Книга показалась мне разноплановой и интересной. Читая ее, вы вполне логично и последовательно начинаете с определения **бизнес-систем**, переходите к описанию **бизнес-процессов** и далее через **проекты**, попадаете в обсуждение **оргструктуры**. Потом – рассмотрение **роли людей** в бизнесе и переход к процессам **совершенствования бизнеса**. Глава про **консультантов** выдержана на достойном уровне, раскрываются различные подходы и мнения. Последняя глава посвящена (довольно неожиданно для меня) размышлениям об **опасности коррупции** и роли **политики** в жизни. Впрочем, размышления вполне практичные и небанальные.

Суммируя, я бы сказал, что получилась искренняя и “не водянистая” книга, которая заставляет думать, спорить с утверждениями автора, предлагать взамен свои варианты, соглашаться с предложенными, изучать поставленные вопросы глубже и т. д. Все это позволяет мне утверждать, что **автор своей цели достиг**».

Любовь Малютина, маркетинг-директор, группа Societe Generale – Русфинанс Банк; консультант по марке-

тингу:

«Я знаю Михаила давно, и его книга – такая же **ясная, четкая и позитивная**, как и он сам. Я счастлива, что в России уже есть бизнес-сообщество профессионалов без “понтов”: простых и результативных. Такие люди, как Михаил, вносят немалый вклад в его развитие.

А еще Михаил – очень **хороший бизнес-партнер**. Что меня поразило с нашей первой встречи: четкий, профессиональный и быстрый ответ на мой вопрос по мейлу. И в этом он весь, и книга его такая же. Она вобрала в себя самые передовые технологии, и при этом автору удалось сохранить **простоту и понятность изложения**, опустить излишнюю терминологию и сложные словесные обороты, сделать прочтение книги легким. В то же время в книге есть упражнения, которые тут же помогают конвертировать прочтенное в полезное.

Спасибо! Я безгранично благодарна тебе за обмен опытом, идеями, информацией и профессиональные советы!»

Сергей Багузин, операционный директор крупной ИТ-компании:

«Бизнес и управление компанией ставят перед руководителями всё новые и новые задачи. Менеджеры и собственники в поисках решения своих проблем обращаются к литературе. К сожалению, в переводных книгах речь идет, образно говоря, о “тонких настройках”. Это связано с тем, что на За-

паде регулярный менеджмент внедрен практически повсеместно. Поэтому обсуждается, как на его основе “выжать” еще несколько процентов роста за счет новаций. **В России же основные проблемы связаны с построением системы управления как таковой. Именно этому посвящена книга Михаила Рыбакова.** Мне очень понравился набор “кирпичиков”, который автор положил в основание регулярного менеджмента.

- **Цель** – бизнес не может плыть в бескрайнем море без ярких ориентиров.
- **Бенчмаркинг** – бизнес существует не сам по себе, а в конкурентной среде.
- **Бизнес-процессы** – именно они создают ценность для клиентов.
- **Проекты** – без изменений всё “заболачивается”; управление изменениями – это управление проектами.
- **Персонал** – как ни крути, а успех аккумулируется не там, где лучшие материалы или товары, а там, где лучший менеджмент и лучшие люди.
- **Качество** – в конце концов, не будем же мы возражать, если станем работать как японцы. А именно этот кирпичик является основой их успеха!»

Сергей Иванов, владелец и управляющий компании «Гермес» (производство очистных сооружений):

«Михаил, спасибо тебе за такую книгу! Мне как владель-

цу компании, по вашей классификации находящейся на уровне “Спонтанный бизнес” (компания 6 лет), эта книга – просто находка.

Я сейчас обучаюсь в Международном институте менеджмента ЛИНК на 1-й ступени курса МВА. Что мне понравилось в вашей книге и какие плюсы по отношению к академическому курсу я хотел бы выделить:

- книга написана **с позиции владельца бизнеса** и дает **рекомендации** с учетом разницы взглядов на процессы владельцев и сотрудников компании;
- обучаясь в ЛИНК и узнавая новое для себя, я столкнулся с проблемой – **как применять полученные знания, как их внедрять**. С чего начать изменения, для меня как для владельца бизнеса, который не ограничен в своих задачах и должен решать все и вся, было непонятно. В книге мне понравились **последовательные и четкие рекомендации** по решению насущных задач и структурированию бизнеса;
- задания и примеры максимально приближены к реалиям российского малого бизнеса».

Антон Астафьев, владелец сети кафе, г. Пермь:
«Михаил, огромное спасибо за Ваш труд!

По сути, Вы написали **подробную инструкцию** по ведению бизнеса. Действительно – **технология**, выполнение которой приведет предпринимателя и его команду к успеху.

Основная ценность в том, что Вы говорите не только о

том, **что нужно делать**, а, что наиболее важно, **как это сделать** так, чтобы результаты улучшились.

Если бы эта книга попала мне в руки 5 лет назад, то я **избежал бы тех значительных убытков**, которыми пришлось заплатить за отсутствие необходимых знаний и навыков ведения бизнеса.

С удовольствием **буду рекомендовать Вашу книгу** всем знакомым предпринимателям».

Фёдор Халиулин, руководитель проектно-строительной компании ГЛАСАРД, г. Москва:

«Для тех, кто сейчас думает о создании своего дела, эта книга доносит в сжатой форме **максимально чёткое представление** о правилах построения бизнеса, о законах его функционирования и развития.

Для тех, кто уже создал свой бизнес, пережил кризис и выбрал остаться, эта книга – **руководство, как надо и как не надо делать**. Свод правил, методов и рекомендаций.

Эта книга полезна каждому, кто строит свой бизнес».

И. Л. Викентьев, директор консалтинговой компании «ТРИЗ-ШАНС», Санкт-Петербург:

«Уважающий себя российский бизнес должен двигаться **быстрее, чем западный**. Книга М. Ю. Рыбакова – об **отечественном опыте**».

Игорь Семенович Попович, генеральный директор транспортно-логистической компании «ТРАНТОР»:

«С Михаилом я познакомился в 2008 году на тренингах в Международном институте менеджмента. Сам являюсь собственником уже более 5 лет. В последние полтора года столкнулся со всеми вопросами, поднятыми в книге Михаила. В пути развития бизнеса подобные книги и консультанты, такие как Михаил, – это откровение и неоценимая помощь!

Согласен с Михаилом: начинать надо с себя – родного, любимого! После прочтения книги пришло в голову **проанализировать собственные подходы и начать с себя**: все, чем занимаешься сам лично в компании и за ее пределами! Буду советовать прочитать книгу всем знакомым (собственникам бизнеса). Жду выхода книги в свет!»

Евгений Павлов, генеральный директор компании «ВекФорт»:

«Михаил, я купил Вашу книгу. Шикарное приобретение. Настоящий **справочник по организации и ведению бизнеса**. Среди настольных книг в настоящее время № 1 и вряд ли скоро потеряет свои позиции. Прочитываю, выполняю задания, а в голове все светлее и светлее. Спасибо Вам за труд!»

Предисловие

Всем давным-давно известно, что «умом Россию не понять, аршином общим не измерить» – и неудивительно, что все сказанное великим русским поэтом целиком и полностью относится и к молодому российскому бизнесу. К сожалению, приходится признать, что и академическая переводная литература по экономике, и многочисленные бестселлеры западных гуру бизнес-консалтинга безнадежно буксуют на непролазных российских дорогах. Неоднократные попытки механического копирования и «вживления» западных моделей организации и ведения бизнеса в находящийся в пубертатном кризе организм российского бизнеса неотвратимо вызывали и будут вызывать отторжение.

Книга, которую вы сейчас держите в руках, во многом уникальна. Написанная чрезвычайно интересным и неординарным человеком – Михаилом Рыбаковым, бизнес-консультантом, коучем, эта книга является ярким образцом нового поколения отечественной бизнес-литературы. Четко структурированная, увлекательно и убедительно написанная книга создает ясную систему координат для профессионального рассмотрения и решения тех «ключевых» проблем, которые многие годы остаются «головной болью» отечественных руководителей и владельцев бизнеса. Более того, автор дает не просто ориентиры, он разворачивает перед читате-

лем карту с кратчайшим маршрутом этого непростого пути построения собственного успешного бизнеса. Сотни примеров из практики Михаила Рыбакова делают книгу, по сути, настольным методическим руководством по организации, структурированию и ведению бизнеса. В ней вы найдете десятки «врезок» с конкретными примерами от реальных руководителей и владельцев компаний самых разных видов бизнеса со всей России. Великолепный арсенал многократно проверенных и эффективно работающих алгоритмов решения проблем Вашего бизнеса – от целей и стратегии бизнеса, через описание, стандартизацию бизнес-процессов, управление проектами и персоналом – к эффективной саморазвивающейся бизнес-системе.

О современном российском бизнесе можно и нужно писать еще очень и очень много, но, пожалуй, лучше, чем у Михаила Рыбакова, давшего жизнь этой книге, пока мало у кого получилось. Грамотное, увлекательное и честное руководство, выполненное на высоком профессиональном уровне специалистом, который может и готов делиться своим многолетним опытом и практическими наработками не только с читателями-бизнесменами, но и с коллегами «по цеху». А это, поверьте, дорогого стоит!

Если вы уже успешный владелец собственного бизнеса или однозначно решили им стать – эта книга для вас!

Генеральный директор «Московской Бизнес-школы – ЮФО»,

профессор Академии военных наук РФ

И. Н. Хмарук

От автора

Уважаемые читатели! Перед вами книга, которая позволит вам **упорядочить свой бизнес**. Так, чтобы он:

- приносил хорошую **прибыль**;
- стабильно **работал** и **развивался**;
- стал более конкурентоспособным и устойчивым к **кризисам**;
- **практически не зависел** от человеческого фактора сотрудников;
- требовал от владельца **минимального контроля**.

Еще несколько лет назад книг по ведению бизнеса в России было очень мало. Сейчас – море. Однако действительно практическую информацию приходится собирать по крупицам.

Зачем вам тратить время на прочтение именно этой книги? В ней – четкая и ясная **система**, а не набор отдельных фишек. Я постарался собрать под одной обложкой все основные аспекты построения успешного бизнеса. И дать **реальные алгоритмы**, проверенные в работе нами и нашими клиентами. Честно, открыто, без утаек. Без воды и пустословия. Зато с большим количеством примеров и практических заданий, выполнив которые, вы можете усовершенствовать свой бизнес.

Система создана в результате работы с **сотнями компа-**

ний русскоязычного пространства: от крупных холдингов до среднего и малого бизнеса. В том числе с иностранными представительствами.

Мы помогаем предприятиям самых разных **отраслей**: де-велопмент и строительство, производство и услуги, оптовая и розничная торговля, общественное питание, ИТ и телекоммуникации, медицина и фармацевтика, образование и т. д. Методика подходит как для групп компаний, так и для управляющих компаний холдингов. Она применима как в процессном, так и в проектно-ориентированном бизнесе¹.

Для кого эта книга? **И для «зубров», и для новичков.** Изучив ее, опытный бизнесмен сможет «разложить по полочкам» то, что он интуитивно делал многие годы, выстроить систему – сначала в своей голове, а потом и в компании. Начинаящий – избежать многих очень болезненных ошибок, сэкономить годы «хождения по граблям».

Основная аудитория – владельцы бизнеса и топ-менеджеры частных рыночных компаний. Те, кому бизнес действительно очень важен. Кто ежедневно борется за существование и процветание в условиях жесткой конкуренции. К государственным организациям мои рекомендации тоже относятся, однако в них нет полноправного заказчика изменений, а политика (в самом широком смысле) зачастую выигрывает у здравого смысла, особенно в России.

¹ Актуальный перечень клиентов по отраслям и их отзывы см. на www.mrybakov.ru в разделе «Наши клиенты».

Когда в книге я обращаюсь к вам, то подразумеваю, что **вы – хозяин бизнеса**. Если пока вы им не являетесь, все равно сможете получить для себя пользу. Хотя многие мысли и покажутся вам необычными: мышление бизнесмена в корне отличается от мышления наемного работника любого уровня.

У вас может возникнуть желание делегировать своим сотрудникам прочтение этой книги и наведение порядка в бизнесе. Однако не советую. По нашему опыту, **отладкой бизнеса и его развитием должен руководить сам владелец**, иначе они обречены на провал. Делегировать можно лишь техническую часть этой работы.

Книга будет полезна моим коллегам-консультантам (а также тренерам, коучам, психологам и т. д.), добавит системности и инструментария в их работу.

В ее основе – **мой опыт работы бизнес-консультантом с 2000 года**. Многие фрагменты текста взяты из статей, которые я писал в разные годы для своей рассылки «Советы бизнес-консультанта» (выходит с 2007 года) и различных СМИ. Уже несколько лет коллеги, друзья, читатели спрашивали меня, когда же я напишу книгу. И вот она перед вами.

Я всегда **открыт для общения** (по делу).

Вы можете получить **консультацию** по темам данной книги и не только. Консультация проходит по Skype, реже очно (в Москве или во время поездок). На ней мы обсудим текущее положение вашей компании, ее задачи и пробле-

мы, наметим пути их решения. Присылайте заявку на адрес info@mrybakov.ru, указав в теме письма «Консультация».

В основном мы работаем с **управленческими командами** компаний в режиме **стратегических сессий**, сопровождаем в ходе изменений. Летаем и ездим в разные города и страны. Для небольших компаний есть экономформаты.

Несколько раз в год мы проводим в России и за рубежом **бизнес-лагеря**, куда собираются собственники и руководители компаний из разных отраслей, городов России и других стран. От владельцев холдингов до индивидуальных предпринимателей. В бизнес-лагере вы на практике проработаете технологии, описанные в моих книгах и не только. А также получите заряд энергии на год вперед, новые деловые контакты. Подробности – далее в книге и на сайте.

Заходите www.mrybakov.ru – там много **полезных материалов**. Подпишитесь на бесплатную **рассылку** «Советы бизнес-консультанта», чтобы регулярно получать наши статьи по бизнесу и не только (продолжения наших книг), анонсы живых мероприятий.

Вы можете найти на **Facebook** меня, а также наши сообщества: «Как навести порядок в своем бизнесе» (советы по бизнесу) и «От карьеры к свободе» (вдохновение на каждый день).

Рекомендую изучить **мои новые** книги: «Бизнес-процессы: как их описать, отладить и внедрить. Практикум» и «Стратегия бизнеса: как создать и внедрить ее в жизнь».

Практикум». Они написаны через 6 и 8 лет после этой, вобрали в себя наш опыт за эти годы. Новые книги не повторяют ту, которую вы держите в руках, существенно расширяют и углубляют методику. Сейчас я рекомендую клиентам использовать их совместно при отладке своего бизнеса.

Присылайте **отзывы**: благодарности, сомнения и критику. Пишите о своем опыте применения полученных знаний и о результатах. Мне важна ваша обратная связь.

А сейчас – **в путь!**

Введение

Что такое эта ваша разруха?.. Да ее вовсе и не существует... Разруха не в клозетах, а в головах.
Михаил Булгаков. Собачье сердце

Наводить порядок надо тогда, когда еще нет смуты.
Лао-цзы

В тучные годы российский бизнес активно рос. Порой в несколько раз за год, если считать по оборотам. Набирали дополнительный персонал, открывали новые офисы. *Как сказал мне один клиент, владелец компании: «Мы растем быстрее, чем набираемся ума».* Казалось, что рост будет всегда.

Однако халява не бывает вечной. Осенью 2008 года пришел кризис, и объем многих рынков уменьшился в разы. Часть компаний разорилась. Другие – сократили бизнес, уволили значительную часть персонала, переехали на окраины или за город. И сейчас, в 2010 году², предприятия продолжают останавливаться.

Однако у некоторых бизнес стал расти пуще прежнего. Происходит **разделение на победителей и проигравших**. Дальше оно будет только усиливаться.

² Тогда вышло первое издание этой книги. А в 2013 году – новый кризис, еще более глубокий и долгий.

Недавно я участвовал в семинаре по контекстной рекламе. Поразило, что было много участников возраста за 40, и даже за 50 лет. В начале семинара ведущий спросил, кто зачем пришел. Один мужчина солидного вида прямо сказал: «Государственные компании перестали платить даже через судебных приставов – вот приходится рекламой заниматься».

Наконец-то начинается нормальный рынок. И он вынуждает делать свой бизнес действительно **конкурентоспособным и эффективным**. В том числе и в мировом масштабе. Сейчас Россия продает на мировой рынок в основном сырую нефть, необработанный лес и оружие. Потому что практически все остальное, сделанное в нашей стране, никому не нужно! Увы...

Вот пример, чего вы сможете достичь, применяя описанные в книге технологии. Осенью 2009 года я получил такое письмо.

Пример 1. Михаил Филиппов, учредитель и директор компании «ОфисМакс», Нижний Новгород: «Добрый день, Михаил! Прочитал Вашу статью “Как навести порядок в своем бизнесе”³. Провели практическую работу по разработке бизнес-процесса “Обслуживание клиента” (наш бизнес – поставка канцтоваров корпоративным клиентам). Удалось

³ Она вышла в мае 2009 года и стала прародителем этой книги. Тогда я впервые придумал выражение «как навести порядок в своем бизнесе».

добиться потрясающих результатов! Количество ошибок в заказах (что влечет необходимость обмена или возврата товара нашими силами и за наш счет) по вине фирмы (операторов выписки, сотрудников склада, службы доставки) **сократилось в 10 (!) раз**: до уровня 2–3 на 750–800 заказов в месяц. Вот что **мы сделали**.

- Всю цепочку процесса обслуживания клиента (внешнего, приносящего деньги) мы разбили на звенья (этапы обслуживания клиента).

- Определили “внутренний промежуточный продукт” (ВПП) на каждом этапе: кто является потребителем (внутренним клиентом) этого ВПП.

- Совместно с потребителем разработали стандарты качества ВПП и договорились, что потребитель будет возвращать некачественный ВПП на доработку “внутреннему поставщику” при наличии обоснованных претензий.

И это работает! Теперь каждый на своем месте знает, ЧТО от него ожидает его смежник. Мы четко показали каждому сотруднику, КАК качество его работы влияет на скорость и качество обслуживания и на удовлетворенность **ВНЕШНЕГО КЛИЕНТА**, который платит нам деньги. Во всяком случае, межличностные конфликты (кто прав, кто виноват) удалось свести на нет. Каждый потребитель ВПП на своем месте отстаивает качество ВПП, получаемого от смежника. Взаимоотношения “выписки”, “склада” и “доставки” четко регламентированы.

Если система дает сбой, мы проводим “**работу**

над ошибками” и, при необходимости, вносим корректировку в регламент (если ошибка системная).

В статье Вы упомянули об определении целей и задач подразделений, разработке толковых должностных инструкций, системе мотивации и стандартах работы. А где можно подробнее ознакомиться с этим? Чтобы было также доходчиво и по делу. Спасибо!»

Собственно, книга – ответ на эти и другие вопросы.

Бизнес – это простая, я бы даже сказал, рутинная работа, если он **выстроен разумно**⁴. Увы, зачастую это не так. И тогда ошибки системы приходится компенсировать ежедневным героизмом руководителей и сотрудников.

Гуру менеджмента качества, автор «японского экономического чуда» Эдвардс Деминг доказал, что с конкретными работниками связана лишь малая часть проблем бизнеса, а более 90 % – с плохой системой⁵. А это – ответственность его руководителей. Ваша ответственность!

Многие надеются получить быстрый успех: «все и сразу». Увы, это случается крайне редко. Лучше не уповать на удачу, а засучить рукава – и начать «вкалывать», выстраивая качественный бизнес, чтобы потом получать заслуженные плоды:

⁴ Примерно о том же говорит и мой коллега, известный российский консультант Давид Шустерман: «В бизнесе деньги делаются на рутине, на отработанных технологиях массового производства, а идеи – это то, на что деньги тратятся, и чаще всего безвозвратно». Статья «Взгляд извне. Уповаю на кризис». Газета «Ведомости», № 161 (2431) за 28.08.2009.

⁵ Эдвардс Деминг. «Выход из кризиса».

удовлетворение от результатов, деньги, свободное время⁶.
Книга вам в помощь!

⁶ Во время работы над книгой мне посчастливилось познакомиться с президентом Московской Федерации «Кёкусин-кан Каратэ-до» Евгением Прохоровым. Он часто бывает в Японии. Я спросил его, в чем причина успеха японцев. И получил ответ: «Трудолюбие и дисциплина».

Как устроена книга

Книга четко **структурирована**. В ней есть:

- Подробное оглавление
- Основной текст
- **Выделенные ключевые слова и выражения** (удобно для скорочтения)

- *Примеры из моей практики*

• **Примеры** и комментарии владельцев и руководителей разных компаний: от небольших до крупнейших (пронумерованы)

- **Практические задания** (пронумерованы)

- Рисунки (пронумерованы)

• Сноски. В них я даю уточнения к основному тексту: определения терминов, ссылки на дополнительные материалы по теме и т. д.

Как работать с книгой

Перво-наперво – именно работать. Просто прочтение не принесет вам пользы и лишь напрасно перегрузит ваш мозг. Поэтому:

- Рекомендую сначала **полностью прочесть** книгу, чтобы понять методику. Читайте последовательно (кроме редких случаев, явно указанных мной в тексте), чтобы понять ход мысли. Сразу прикидывайте, как применить новые знания в вашем бизнесе. Также советую изучить мои книги: «Бизнес-процессы...» и «Стратегия бизнеса...». Они дополняют и углубляют эту.

- Если решите, что система вам подходит, вернитесь к началу книги и начните последовательно ее прорабатывать, выполняя **практические задания**. Очень желательно – в своей **управленческой команде**. Результаты работы фиксируйте письменно. **Внедряйте** улучшения в ближайшее время, чтобы ощутить результаты и вдохновиться на новые достижения.

- В дальнейшем многие используют книгу как **настольный справочник** для команды. При этом вы можете активно переходить по ссылкам, чтобы получить дополнительную информацию по той или иной теме.

- Если что-то непонятно или есть чем поделиться – **пишите мне**: info@mrybakov.ru. **Звоните** на телефон, указан-

ный на нашем сайте. Поможем, подскажем, поддержим морально.

Не считайте мои слова **догмами**. Сомневайтесь, проверяйте на практике. Применяйте описанные методики четко, при этом разумно и творчески.

Как-то звонит мне клиент, владелица салона ювелирных украшений. Говорит, что застряли: уже который месяц регулярно собираются командой, не могут родить миссию компании.

Бесспорно, миссия – штука важная. Но если не идет... Отвечаю: «Может вам тогда лучше бизнес-процессами заняться? А к миссии потом вернуться, когда почувствуете внутреннюю готовность?» И дело пошло на лад.

Структура бизнеса и книги

Бизнес состоит из трех главных элементов: собственник, система и люди, которые в ней работают.

Собственник – «Бог» компании. Он находится над ней. Именно по его воле она «родилась», ему принадлежит и его интересам служит. Он волен ее развивать или нет, продать или закрыть.

Система – это те **организационные механизмы**, из которых состоит компания и которые обеспечивают ее работу.

Люди заставляют «колесики» системы «вращаться». И превращают бездушные станки, бизнес-процессы, формы документов и т. д. в **«живой организм»**.

Для сознания многих руководителей, а значит, и их бизнесов характерны перекосы.

- **В сторону людей.** При таком подходе руководитель считает, что достаточно нанять хороших сотрудников и все будет работать.

Недавно руководитель службы персонала одного крупного холдинга обратилась ко мне с просьбой помочь описать бизнес-процессы в HR⁷-подразделениях.

На встрече я рассказал ей, что после этого сотрудники

⁷ HR – стандартная аббревиатура от выражения human resources, что означает «человеческие ресурсы». Она настолько распространена, что ее обычно не переводят, а говорят, например, «HR-менеджер», то есть менеджер по персоналу.

во всех дочерних компаниях и филиалах будут по единым алгоритмам решать такие задачи, как наем, организация обучения персонала и т. д. Она с ужасом ответила: «Зачем? Они же у меня все умные, с высшим образованием!» Занавес...

- В сторону **системы**. Разводят лишнюю бюрократию, пишут кучу инструкций, которые потом не выполняются.

Мне случалось видеть до 13 противоречащих друг другу регламентов одной важной технологической операции. Все считались действующими.

На многих предприятиях внедрена система менеджмента качества (СМК), но создана формально и не особо работает. Часто мы встречаем в компаниях «зоопарк» различных ИТ-систем, которые развивались исторически, состоят из заплаток и усложняют людям работу.

- В сторону **собственника**. В этом случае он руководствуется принципом: «Мое: что хочу, то и ворочу!»

Нанимает на высокие посты некомпетентных родственников, травливает руководителей, неожиданно изымает деньги из бизнеса и пр.

Каждый из описанных перекосов опасен. Только баланс всех трех элементов даст вам бизнес, устойчивый в долгосрочной перспективе.

Книга отражает структуру бизнеса.

Раздел I «Бизнес с высоты птичьего полета» поможет вам посмотреть на место бизнеса в вашей жизни и на

рынке.

Глава 1 «Бизнес и его окружение» позволит сделать компанию эффективной с точки зрения владельца и полезной для клиентов. Вы сможете определить и грамотно использовать ключевые компетенции и конкурентные преимущества своей компании.

Глава 2 «Цель и стратегия бизнеса» поможет вам выработать направление движения и спланировать маршрут. А именно: сформировать образ будущего своего бизнеса и его миссию, задать четкие цели. Разработать стратегию и конкретные политики (принципы) своей компании.

Все это очень затасканные в бизнес-литературе понятия. Я покажу, как **на практике** использовать эти **инструменты**.

Раздел II «Бизнес-система» научит вас отлаживать систему своего бизнеса.

Глава 3 «Бизнес-процессы» наглядно продемонстрирует, как работает ваша организация. Вы научитесь использовать простые технологии, позволяющие понять и улучшить ее работу.

Глава 4 «Проекты» научит вас достигать успеха в реализации проектов, укладываться в сроки и бюджет при соблюдении необходимого уровня качества. В том числе управлять рисками и изменениями, поставщиками и подрядчиками и т. д.

Глава 5 «Организационная структура» покажет вам,

почему структура компании не так важна, как это принято считать. И при этом позволит выстроить ее **оптимальным образом**.

Раздел III «Люди в бизнес-системе» (Глава 6 «Персонал») даст вам технологии, позволяющие «оживить» систему при помощи качественного персонала. А именно:

- определить потребность компании в сотрудниках;
- нанять подходящих кандидатов;
- воспитать и обучить людей, превратив их в качественных работников;
- управлять знаниями;
- мотивировать сотрудников как деньгами, так и иначе;
- построить команду;
- выстроить оптимальный путь каждого сотрудника в вашем бизнесе.

Раздел IV «Развитие бизнес-системы» покажет вам, как совершенствовать свой бизнес.

Глава 7 «Внедрение. Управление изменениями» – пожалуй, ключевая. Потому что главное – не просто описать действующий бизнес и придумать улучшения, а внедрить их в жизнь и добиться регулярного применения, несмотря на множество препятствий. Я расскажу вам, как вовлечь сотрудников в интересную работу по развитию бизнеса, сделать их своими союзниками в изменениях. Как организовать управление архитектурой бизнеса.

Глава 8 «Непрерывное совершенствование бизне-

са» даст вам технологии, которые позволят сделать свой бизнес **саморазвивающимся**. Простейшие, но эффективные – оценка удовлетворенности клиентов и работа с их недовольствами и рекламациями. Очень полезные – бенчмаркинг и статистические методы. И, наконец, системы совершенствования бизнеса – от наведения порядка в бизнесе и кружков качества до ISO 9001, 6 sigma и других.

Глава 9 «Новые “фишки” бизнеса» раскроет перед вами новые горизонты. Как работать без офиса и удаленно. Когда и как эффективно использовать аутсорсинг или самим стать аутсорсинговой компанией. Как предоставить своим клиентам комплексные услуги, повысить свою ценность для потребителей и заработать на этом дополнительные деньги.

И, наконец, **глава 10 «Стратегические ориентиры»** покажет вам, чем выгодно строить свой бизнес без использования коррупции. Почему в современном мире властвует социализм и к каким последствиям для бизнеса и всего общества это приводит.

В книге лишь вскользь рассматриваются такие важные темы, как **маркетинг, продажи, управление финансами**⁸. Она и без того получилась большая, насыщенная. А если говорить о прибыли – это лишь индикатор того, насколько эффективно работает бизнес. **Когда вы наведете в нем по-**

⁸ См. книгу моего партнера Наталии Морозовой «О финансах легко и неприужденно». Наталия уже 25 лет финансовый директор крупной экспортно-импортной компании. Мыслит четко, а объясняет – доходчиво.

рядок, рост прибыли не заставит себя ждать: как следствие снижения издержек, увеличения количества довольных постоянных клиентов, высокой вовлеченности сотрудников в дела компании и так далее.

Некоторые из этих тем описаны в других книгах нашей команды⁹. Другие нам еще предстоит написать.

⁹ См. Литература.

Раздел I

Бизнес с высоты птичьего полета

*Лицом к лицу
Лица не увидеть.
Большое видится на расстоянии¹⁰.*

Глава 1

Бизнес и его окружение

Большинство бизнесменов и руководителей много работают. И это хорошо. Благодаря их упорству и титаническим многолетним усилиям организации развиваются, мир движется вперед. Но у такого трудоголизма есть и обратная сторона. Люди целыми днями погружены в текучку – некогда голову поднять. Часто выгорают. Белка в колесе, наверное, тоже надеется когда-нибудь добежать...

Мы с вами начнем с того, что посмотрим на бизнес сверху: какой он, насколько устраивает вас и клиентов, как выглядит на фоне конкурентов. Помогает ли вам чувствовать себя счастливым.

Подумаем над самыми важными вопросами бизнеса и

¹⁰ Сергей Есенин. «Письмо к женщине».

жизни, прежде чем отлаживать «шестеренки» организации. Чтобы не просто быстро бежать. А понимать куда, и главное – зачем?

1.1. Компания глазами владельца

Давайте посмотрим на бизнес с высоты птичьего полета. Что он из себя представляет?

По своей сути, **компания – это механизм, который предназначен для того, чтобы приносить выгоду. Стабильно и предсказуемо.** Как минимум, владельцам, а желательно еще и клиентам, сотрудникам, обществу в целом.

Почему я говорю «выгоду», а не прибыль¹¹? Потому что людям нужны не только деньги. А еще и:

- уверенность в завтрашнем дне;
- душевный и физический комфорт;
- общение, связи, влияние;
- уважение и самоуважение;
- интерес, возможность самореализации и т. д.

Если компания все это обеспечивает, ее существование имеет смысл. Иначе нет. Мы еще обсудим это в дальнейших главах¹².

¹¹ Питер Друкер: «Из пяти смертных грехов бизнеса первым и, как правило, самым распространенным является излишнее стремление к получению прибыли».

¹² См. п. 1.5 «Стейкхолдеры вашей компании», п. 6.10 «Мотивация сотрудников».

При этом прибыль – базовая потребность бизнеса и его владельца. Жизнь убыточной компании коротка. Если, конечно, это действительно коммерческая организация, действующая в условиях рынка, а не чье-то хобби, которое финансируют из других источников.

Пример 2. Юрий Анушкин, HR-директор крупной компании: «Собственник начинает с идеи. С той “ниши”, “фишки”, из которой можно вытащить деньги. Без этого ничего не будет».

Пример 3. Антон Астафьев, владелец сети кафе, г. Пермь: «Мы, конечно, работаем не ради денег. И бизнес – это творческая самореализация. Только вот суждения эти приходят тогда, когда с прибылью все замечательно. Деньги – они как воздух: когда достаточно, их присутствие не замечаешь, а когда случается острая, а еще хуже, стабильная нехватка, то начинают занимать все мысли. И их добывание становится задачей № 1».

Как работает компания? По большому счету очень просто: получает от клиентов заказы на некие товары или услуги, выполняет их, и на этом зарабатывает свою прибыль (рис. 1).

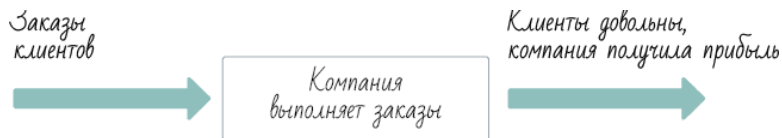


Рисунок 1. Принципиальная схема бизнеса

То есть **компания – это «клиентопровод», который преобразует пожелания клиентов в прибыль для бизнеса.** И чем больше его производительность и стабильнее работа – тем лучше.

А теперь давайте сравним две компании (рис. 2):

- *А – Бизнес, работающий четко.* Например, станция технического обслуживания автомобилей (СТОА) вырабатывает 11 000 нормо-часов в месяц, что соответствует ее проектной мощности;
- *Б – Бизнес, работающий со сбоями.* Например, СТОА вырабатывает 3500 нормо-часов в месяц при проектной мощности 11 000.

Узнав такие цифры, собственник обычно хватается за голову. И ладно, СТОА – тут все хотя бы наглядно. А если это дизайн-студия? А если оптовая торговля, где «проектная мощность» абстрактна?

Что такое «засоры», «наросы» и сбои? Все то, что снижает эффективность бизнеса. Например:

- *фирма дает рекламу, а потом никто не снимает трубку телефона на входящем номере;*

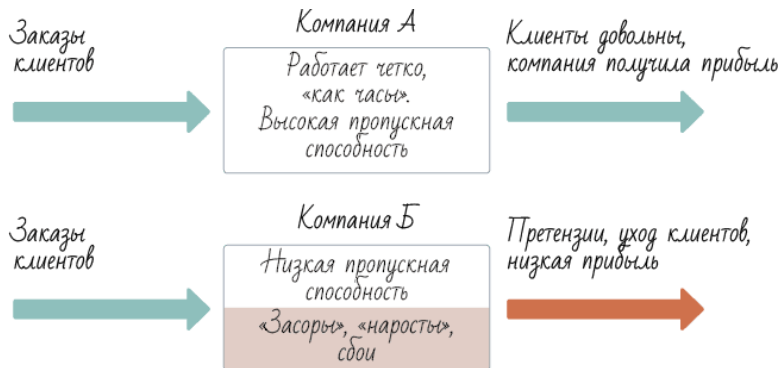


Рисунок 2. Сравнение эффективности работы двух компаний

- неотлаженный станок «гонит брак»;
- бригада простаивает, потому что не привезли материалы, или привезли, но не те, которые нужны;
- через 15 минут ожидания посетителю кафе говорят, что его заказ выполнить невозможно: нет необходимых продуктов;
- персонал не обучен и не мотивирован;
- в компании нет стандартов работы.

И так далее и тому подобное. Замечу, что часто **вы не знаете, как на самом деле обстоят дела в вашем бизнесе**. Хотя бы потому, что сотрудники нередко это скрывают, боясь получить по шапке или просто не понимая, зачем что-то менять. «Денежки-то плóтують». Кто? Вы, конечно!

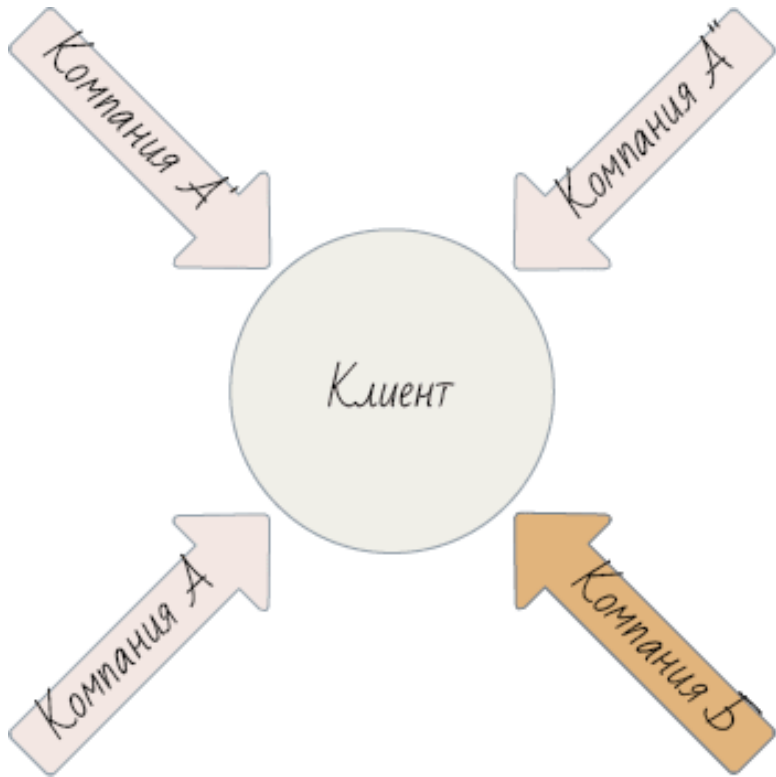


Рисунок 3. Конкуренция за клиента. Кто выживет?

Возможно, вы узнали в компании Б свой бизнес. Вы расстроились? Погодите, это еще не все.

Если вы не монополист на своем рынке, то за возможность выполнить заказ клиента с вами борются другие компании. Причем среди них есть и А, и А', и А'', то есть те, у кого

бизнес налажен отлично (рис. 3).

Что же остальные, живущие в привычном бардаке? Судьба их печальна. А тут еще и кризис...

«В России обанкротилось вдвое больше застройщиков, чем годом ранее

Правительственные меры поддержки строительной отрасли пока не привели к ее оживлению: по итогам первой половины 2016 года в целом по стране обанкротилось более полутора тысяч застройщиков, что в два раза больше, чем за аналогичный период 2015 года, пишет “Коммерсантъ” со ссылкой на данные Рейтингового агентства строительного комплекса (РАСК).

Ранее там указывали, что за весь прошлый год с рынка ушло 2,7 тысячи компаний – это в пять раз больше, чем за 2014 год. Сейчас банкротятся в основном небольшие компании, лишившиеся заказов и финансирования»¹³.

Что делать владельцу бизнеса? Ведь на конкурентов и внешние риски он повлиять практически не может.

Мудрые говорят: «Делай что должен и будь что будет». Применительно к организации это означает – сделать ее максимально эффективной и жизнеспособной, гибкой, устойчивой к любым угрозам.

Как? **«Прочищать трубу» своего бизнеса** и выстраивать компанию таким образом, чтобы заторы в ней не обра-

¹³ Источник: <http://realty.newsru.com/article/22Aug2016/recession>, 22 августа 2016 года

зовывались в будущем. Вы можете делать это самостоятельно, а можете обратиться к профессиональному «клиентопроводчику» – консультанту, который поможет вам выполнить эту непростую работу.

***Пример 4. Андрей Веселов, основатель Группы Компаний EXTERNET:** «Необходимо: а) “прочистить” (чтобы были вторичные продажи); б) Вкладываться в маркетинг (чтобы эффективнее привлекать новых клиентов)».*

***Михаил Рыбаков.** Привлечение клиентов – тоже часть «трубы», причем часто засоры бывают именно здесь. Нужно отлаживать систему, и одними денежными вложениями тут не обойтись. Это один из самых популярных запросов наших клиентов.*

И еще о «наростах»

Как я уже говорил, книга написана для собственников бизнеса: с точки зрения защиты их интересов. **Собственник – это основа компании.** Именно он – создатель и двигатель бизнеса, он несет основные риски.

Однако самому лично всего не сделать. И постепенно он начинает нанимать руководителей и сотрудников, внешних подрядчиков. Каждый из них стоит бизнесу определенных денег. И ладно бы всегда приносил желаемый результат! Увы, очень часто польза от них стремится к нулю, а по-

рой и отрицательна: профессионализм очень многих – «ниже плинтуса».

Как вы считаете, много ли пользы от менеджера по персоналу, недавней выпускницы психфака, которая, будучи гуманистом и не умея грамотно набирать сотрудников, настаивает на повышении окладов: «А то к нам никто не идет»?¹⁴

Уважаемые собственники, делегировать можно не все. К примеру, даже если в вашей компании работает профессиональный маркетолог, то вопросы стратегического маркетинга – какой продукт и на каких рынках мы предлагаем, с кем конкурируем, каковы наши ключевые отличия и преимущества – он за вас не решит. Это стержневые вопросы бизнеса, и ответить на них может только высшее руководство компании.

Пример 5. Михаил Филиппов, учредитель и директор компании «ОфисМакс», Нижний Новгород:
«А кто такой маркетолог? Кто такой кладовщик, водитель, секретарь – мне понятно. Я недавно слышал от своего приятеля-предпринимателя (у него 3 аптеки): “Дела идут плохо, я нанял маркетолога”.

¹⁴ Я хочу заранее извиниться перед всеми теми, чью необходимость я поставлю под сомнение в этой книге: кадровые агентства и менеджеры по персоналу, внутренние маркетологи и маркетинговые компании, многие тренеры и т. д. Да, профессионалы есть, но их – их как мало. А учитывая качество образования, им и взяться неоткуда, кроме как из набивания шишек на собственном опыте (правда, большой опыт не гарантирует профессионализма).

Я спрашиваю: “А что он делает?” Приятель в ответ: “Анализирует статистику продаж”. Нет слов. По мне, маркетолог – это такое же мифическое и ругательное слово, как пиарщик. Никто не знает, что он делает, но стоит о-очень дорого!»

Михаил Рыбаков. Дорогие маркетологи, многие собственники пока не ощущают от вас пользы. Я часто слышу подобные высказывания.

Более того, **интересы наемных работников всегда в той или иной степени расходятся с интересами бизнеса**¹⁵. Зачастую сотрудники заинтересованы в поддержании своих рабочих мест, высоких зарплатах и иных выгодах больше, чем в развитии компании.

По сути, работники – часть тех самых «наростов», хотя в этом нет их вины. А любые перемены разрушают привычное, лишают людей стабильности. Вы думаете, они этому рады?¹⁶

Да и вообще, как сказал один мой коллега, люди не любят оптимальные процессы.

Поэтому руководить структурированием своего бизнеса, разгребанием накопившихся завалов предстоит вам лично. Или все останется как есть.

¹⁵ В дальнейших главах я дам практические инструменты, как это расхождение уменьшить. Однако полностью преодолеть его невозможно.

¹⁶ Могут быть рады, если все сделать правильно. Многих наемных руководителей и сотрудников можно и нужно сделать своими союзниками в развитии бизнеса. Как это сделать, я расскажу далее. Еще подробнее – в моих книгах: «Бизнес-процессы...» и «Стратегия бизнеса...».

Пример 6. Антон Астафьев, владелец сети кафе, г. Пермь: «Был опыт в 2007 году. Нанимал профессионального менеджера по персоналу. Поставил задачу внедрить корпоративную культуру в компании. На тот момент 2 кафе, около 100 человек сотрудников. Но тогда я и сам слабо понимал, что такое корпоративная культура и как ее можно построить. А вернее сказать, изменить, т. к. корпоративная культура всегда есть там, где есть организация: вот только вопрос, насколько она способствует достижению целей компании. Задача была расплывчата и результат не описан, так что ничего не получилось. А менеджер стоил денег...»

Далее я постараюсь **развеять «миф о профессионалах»**. Как бы ни было заманчиво найти того, кто «закроет» те или иные вопросы вашего бизнеса, во многих из них вам необходимо **разобраться самому** – если и не глубоко, то хотя бы **понимать суть**. Чтобы грамотно ставить задачи и контролировать их выполнение. Чтобы вас не «разводили». Хорошая новость в том, что ключевых мыслей в каждой области очень немного.

Практическое задание 1

Посмотрите на свою компанию «с высоты птичьего полета». Насколько она вас устраивает? Что хотелось бы изменить?

Если у вас несколько бизнесов, есть смысл сейчас выбрать какой-то один для дальнейшей проработки. Вы «набьете руку» и позже пройдете те же шаги для остальных своих бизнесов.

Это **первое задание** в книге. Если вы хотите действительно получить от нее пользу, **обязательно выполняйте последовательно все задачи**, которые встретите в тексте.

Это не абстрактные упражнения, а конкретные методики, регулярно и успешно применяемые мной и коллегами-консультантами в практической работе по развитию бизнеса клиентов. Важно **выполнять задания письменно**: мысль, не записанная на бумаге или в компьютере, работает очень слабо¹⁷. Рекомендую завести на компьютере файл, куда заносить все свои решения.

Большинство заданий **лучше выполнять в команде**.

Как правило, при этом используют **флипчарт**¹⁸, Специальную бумагу для него и маркеры типа permanent. Люди располагаются возле флипчарта полукругом. Итоги потом переносят с листов в компьютер, например в Microsoft Word или Excel.

Важно: цель – не просто что-нибудь написать,

¹⁷ См. п. 2.1 «Образ будущего вашего бизнеса».

¹⁸ Флипчарт (англ. flip chart – перекидной чертёж) – магнитно-маркерная доска с креплением для листа или блока бумаги, переворачиваемой по принципу блокнота (определение из Википедии). Рекомендую всегда использовать его для командной работы.

потому что так «преподаватель велел»¹⁹. А обдумать тот или иной аспект своего бизнеса, принять соответствующие **управленческие решения** и воплотить их **на практике**.

В ходе работы над книгой вы **системно отладите свой бизнес**.

Кстати, можете задавать мне возникающие вопросы, присылать **результаты** выполнения заданий на мейл info@mrybakov.ru.

1.1.1. Владелец и управляющий

Давайте выделим роли владельца бизнеса и его управляющего. Даже если вы сейчас совмещаете обе, есть смысл их разделить. Пока хотя бы в своей голове.

Владелец – это хозяин. Создавший бизнес на свой страх и риск, вложивший в него свои или чужие деньги. Если владелец настроил свой бизнес правильно, он может в нем не работать, при этом получать прибыль и иные блага.

Управляющий – это человек, нанятый владельцем и осуществляющий управление бизнесом в его интересах за определенное вознаграждение. Называться он может генеральным, исполнительным директором и т. д.

Если провести аналогию с прежними временами, то вла-

¹⁹ Я не преподаватель. Хотя именно такой образ глубоко сидит в головах многих людей. А отношение к учебе – сами знаете какое. Преодолеваем: обычно получается!

делец бизнеса – это барин, владеющий имением. А управляющий – это приказчик, который своей зарплатой и должностью отвечает перед баринком за все, что творится в имении, а также за доход от него.

Такое разделение ролей дает владельцу путь к свободе. финансовой и личностной. В противном случае вы – **раб своего бизнеса.**

***Пример 7. Сообщение на форуме после публикации моей статьи:** «Здравствуйте! Мне очень нужен совет. У меня торговая палатка, где я подбираю автокраску и продаю клиентам. Все делаю сама (уже 13 лет). Еле выживаю (не буду рассказывать о своих трудностях). Мне трудно соперничать с ценами конкурентов. Беру хорошим отношением с людьми и гибкими ценами. Катастрофически не хватает оборотных средств. Думала взять кредит, но страшно вляпаться. И надо-то не так много: 60 тысяч рублей. Может быть, посоветуете, что делать? Мне 53 года. Живу в Калининграде. Жду ответа. Заранее благодарна».*

Бизнес – это, с одной стороны, детище владельца. А с другой – его инструмент.

И чтобы этот инструмент вас устраивал, есть смысл для начала понять свои личные цели в жизни²⁰. А уже исходя из

²⁰ Кстати, желательно строить бизнес в той области, которая вам лично близка. Например, если вы любите горные лыжи, то будете заниматься соответствующим бизнесом с удовольствием, с полной отдачей. А значит, и результаты будут вас радовать.

них, настраивать этот инструмент так, чтобы он помогал вам в их достижении.

Основная задача владельца – хотеть. Уровень амбиций собственника – ключевой фактор для успеха компании.

***Пример 8. Андрей Веселов, основатель Группы Компаний EXTERNET:** «Хотеть не “Вася, подпрыгни 2 раза” и не кофе от секретарши каждые 2 часа, а развивать и изменять свой бизнес».*

Бизнес – это проекция своего хозяина²¹. И если вы хотите, чтобы в нем что-то изменилось, вам нужно поменять собственный образ мыслей.

***Пример 9. Антон Астафьев, владелец сети кафе, г. Пермь:** «Особенно обращать внимание на то, чтобы думать, говорить и делать одно и то же.*

Я часто вижу несоответствия между реальными убеждениями наших администраторов и тем, что они говорят. Соглашаются, насколько важны клиенты в нашем бизнесе. А через минуту, разбирая жалобу клиента, вместо приема обратной связи и извлечения уроков делают вывод, что тот либо не разбирается в вопросе, либо пришел в плохом настроении с целью выплеснуть его именно здесь.

Когда я начинаю анализировать эту цепочку, то неизменно прихожу к себе и своим убеждениям. Очередной раз пересматриваю и понимаю, где мне еще

²¹ Это точно верно для среднего и малого бизнеса. В крупных компаниях, особенно акционерных, все сложнее. Хотя дух основателя обычно ощущается.

нужно работать над собой. Люди верят только делам и поступкам».

Практическое задание 2

Каковы ваши личные цели на ближайшие 10 лет? Лучше распишите по пунктам.

Зачем вам данный бизнес (в контексте личных целей)?

Какие у вас к нему требования (личный доход, затраты вашего времени и т. д.)?

Через 10 лет вы все еще управляете своей нынешней компанией?

Рекомендую посмотреть мой **фильм «От карьеры к свободе»** на сайте www.mrybakov.ru в разделе «Почитать и Посмотреть – Наши фильмы».

1.1.2. Бизнес-архитектор, оперативный управляющий и исполнитель

Теперь есть смысл рассмотреть другое разделение ролей. В большей мере они относятся к руководителю, чем к владельцу.

В своей деятельности босс может играть **разные роли**:

- архитектора бизнеса;
- оперативного управляющего;
- исполнителя (увы!).

В роли **архитектора**²² руководитель проектирует бизнес: процессы, оргструктуру, систему управления и т. д. Так реальный архитектор создает проект здания.

Оперативный управляющий «рулит» уже созданным предприятием или его подразделением, бизнес-процессом²³ или проектом²⁴. Выполняет работу руками и головами своих подчиненных. Например, мастер управляет бригадой рабочих.

Исполнитель выполняет работу сам, лично. Стоит за прилавком, звонит клиентам, выполняет их заказы, и т. д.

Владелец²⁵ – это тот, кто заказал своей управленческой команде создание и развитие бизнеса. Компания работает в его интересах. В работе с клиентами мы так и называем эту роль – **Заказчик**.

Часто данное разделение ролей не осознают, а роль бизнес-архитектора вообще не замечают. В итоге бизнес создается спонтанно, «как Бог на душу положит». *Это как если бы строитель или рабочий на заводе делали все «на глазок», без чертежей. И грустно, и смешно...*

А руководитель (зачастую сам собственник) все свое время – часто по 10 и более часов в сутки – тратит на то, что ре-

²² См. п. 7.2 «Управление архитектурой бизнеса» и роль «Архитектор процесса» в п. 3.3.1 «Шапка процесса: определяем его ключевые параметры».

²³ См. роль «Руководитель процесса» в п. 3.3.1 «Шапка процесса: определяем его ключевые параметры».

²⁴ См. п. 4.1.5 «Руководитель (менеджер) проекта».

²⁵ См. п. 1.1.1 «Владелец и управляющий».

шает многочисленные оперативные вопросы, тушит постоянно возникающие «пожары». И этому бегу по кругу не видно конца и края... Мы часто встречаем такое даже в крупных компаниях.

Но главная беда даже не в этом. А в том, что такой бизнес работает только **за счет энергии и талантов своего первого лица**²⁶. Не оставляя ему времени на стратегическое развитие компании, да и вообще – на жизнь. А как только он отходит в сторону, система начинает давать сбой.

Я знаю множество компаний (порой с сотнями и тысячами сотрудников), где главные продавцы – их владельцы. А так называемые менеджеры по продажам – убыточны. Поняв это, хозяин либо решается выстроить систему продаж – тогда компания ракетой взмывает вверх, либо неосознанно продолжает цепляться за роль главного исполнителя – все остается, как прежде. Или постепенно деградирует – энергия одного человека не безгранична.

Да и при активном участии босса подобный доморощенный бизнес скоро упирается в **потолок** его компетентности, времени и сил. О грамотном открытии филиалов, продаже франшизы – и говорить не приходится.

Руководители разных уровней **копируют** управленческий стиль собственника, транслируют его на своих подчиненных.

²⁶ Этим термином обозначают высшее должностное лицо компании, имеющее всю полноту власти.

Желательно сразу проектировать и запускать свой бизнес правильно. А также постоянно уделять время **развитию его архитектуры**. Именно этому посвящена книга.

Структурировать предприятие, отлаживать его работу можно и позже, например **сейчас**. Хотя это сложнее: ребенка проще воспитывать, пока он «лежит поперек лавки».

***Пример 10. Юрий Анушкин, HR-директор крупной компании:** «Есть очень большая категория собственников, которые просто попали “в струю”, “в тему”, начали с чего-то маленького и потом “логично” росли вместе с рынком и бумом первого десятилетия XXI века. Очень многие из них явно не проектировали свои бизнесы, но четко реагировали на ситуацию и появившиеся возможности. Именно им важно осознать, где они и что им теперь делать».*

Практическое задание 3

Определите для себя, какие из трех вышеописанных ролей вы играете?

Каково примерное соотношение времени, которое вы на них тратите?

Насколько эффективно такое распределение времени?

Проверка: на сколько дней вы можете уехать в отпуск с выключенным телефоном?

1.1.3. Уровни зрелости бизнеса

Бизнес, как и человек, растет и развивается. Можно условно выделить следующие уровни зрелости (рис. 4):



1. Спонтанный бизнес

Компания держится на уникальных качествах и/или авторитарном управлении ее создателей. Но стоит им уехать в отпуск или уволиться ключевого сотрудника – и все идет наперекосяк. По мере роста бизнеса бардак усиливается (ООО «Роса и компань»)



2. Четкая система

В бизнесе – порядок. Система выстроена и успешно работает. Результаты предсказуемы и не зависят от человеческого фактора. Такой бизнес можно тиражировать и передавать в управление (McDonalds)



3. Живая,

саморазвивающаяся компания

Система продолжает работать четко и эффективно. При этом в ней есть много точек роста и развития. Процессы и продукты постоянно улучшаются, создаются новые. Компания удивляет клиентов новыми возможностями. Она двигает мир вперед (Google, Яндекс)

Рисунок 4. Уровни зрелости бизнеса

Пример 11. Михаил Филиппов, учредитель и директор компании «ОфисМакс», Нижний Новгород:
«В 1999 году, спустя три года непрерывного предпринимательства, я решил уехать в отпуск. Тогда у меня работали три человека – помощник-заместитель, кладовщик и водитель доставки. Уезжая, я пообещал заму % от оборота плюс к его окладу. В результате по возвращении я узнал, что они устроили аттракцион невиданной щедрости – тотальную распродажу, чтобы сохранить и даже

увеличить обороты. Сам виноват! Зама я, конечно, уволил».

Пример 12. Сергей Трушкин, руководитель проекта VOLGOGRAD.RU: «Мы работаем с рекламными агентствами Москвы, и как только у них меняется сотрудник, ответственный за регионы, часто происходит процесс “И снова здравствуйте”. Новичок месяц ходит вокруг нас, после чего выясняется, что мы уже лет пять как сотрудничаем с его коллегой, с которым он делит стол».

Практическое задание 4

Ответьте себе предельно честно, на каком уровне находится ваш бизнес сейчас? А к чему вы стремитесь?

Спонтанный бизнес можно сравнить с машиной, имеющей механическую коробку передач. Системный – с «коробкой-автоматом». Вам на какой больше нравится ездить?

Далее мы рассмотрим, как **от спонтанного бизнеса (бардака) перейти на уровень системы**²⁷. От управления через «Вашу мать!» к качественной стабильной работе, результаты которой предсказуемы и встроены в саму систему. Именно это важно для большинства компаний на постсоветском пространстве.

²⁷ Впрочем, многие методики применимы и к более зрелым компаниям.

Да, конечно, хотелось бы получить (от кого?) живую саморазвивающуюся компанию... Но в реальности чтобы к ней прийти, нужно время и упорная, грамотная работа. Это увлекательный, но непростой **путь развития**, который может пройти ваш бизнес. И вы – вместе с ним.

А лежит этот путь через уровень системы: по опыту, перепрыгнуть его невозможно²⁸.

Пример 13. Любовь Малютина, маркетинг-директор, группа Societe Generale – Русфинанс Банк; консультант по маркетингу: «Последние несколько лет я работаю в проекте крупной международной компании, а консультирую средний и малый бизнес. Основное отличие – большинство международных компаний начинают новые направления бизнеса сразу не с 1-й и даже не со 2-й, а, скорее с 3-й стадии. А каким же мощным должно быть убеждение собственника небольшой компании развивать свой бизнес, чтобы тот смог дожить до 3-го уровня зрелости!»

Михаил Рыбаков. Да, это точно. Переход от бардака к порядку, как правило, **вызывает сильное сопротивление**. В том числе и у самого собственника. Это как начать делать зарядку по утрам. Или соблюдать распорядок дня. ДА или НЕТ – зависит только от вас!

Показательный пример привел Игорь Жуков-Дуккарт в п. 7.1 «Оценка удовлетворенности

²⁸ Как постепенно сделать свою компанию живой и саморазвивающейся – в книге «Бизнес-процессы, как их описать, отладить и внедрить. Практикум».

1.1.4. Эффективность бизнеса. Идеальный бизнес

Я думаю, вы согласитесь с тем, что в большинстве случаев свой бизнес доставляет немало хлопот. И, по сути, нам как владельцам **нужен не сам бизнес, а его результаты**²⁹.

Давайте рассмотрим понятие «эффективность». Это очень затасканное слово, однако само понятие – ключевое.

Определение:

$$\text{Эффективность} = \text{Результат} / \text{Затраты}$$

Как я уже говорил, результаты не только денежные. Как правило, компании надо не только денег заработать, но еще и клиентов новых привлечь, сделать их постоянными, укрепить свою репутацию, освоить новые технологии и пр. А собственнику, руководителям и рядовым сотрудникам – получить удовольствие от работы³⁰.

Затраты – это деньги, время, силы, нервы и т. д.

Повышение эффективности бизнеса – одна из важ-

²⁹ Это относится не только к бизнесу, но вообще ко всему.

³⁰ Я глубоко убежден, что ощущение счастья – это компас для человека, индикатор того, что он живет правильно.

нейших задач его владельца.

То есть достижение максимальных результатов при минимальных затратах.

Замечу, что повышение эффективности бизнеса по-настоящему важно только его собственнику. Наемному персоналу до нее, как правило, дела нет³¹. Более того, часто руководители среднего звена сознательно наращивают количество подчиненных сотрудников, бюджеты своих подразделений. Это позволяет им усилить свою власть и повысить статус в коллективе, лучше достигать личные цели.

Сравнив несколько конкурирующих компаний по их эффективности (например, прибыль, деленная на количество сотрудников или на вложенный капитал), можно определить, какой из них управляют более грамотно.

«В среднем доходы российских банков на одного сотрудника составили \$ 154 тыс. В европейских банках соответствующий показатель оказался значительно выше – \$ 419 тыс.

Самые высокие доходы на одного сотрудника получены в крупных банках, чуть меньше – в крупнейших. Уровень доходов на одного сотрудника в средних банках более чем в два раза ниже, чем в остальных.

Разница показателей прибыли на одного сотрудника в

³¹ Это можно исправить. Подробнее – в п. 6.10.9 «Истоки мотивации. Нематериальная мотивация», а также в книге «Бизнес-процессы: как их описать, отладить и внедрить. Практикум».

российских и европейских банках еще выше – \$ 15 и \$ 81 тыс. соответственно.

Соотношение прибыли и доходов в разных банках в целом совпадает: в более крупных банках выше и доходы, и прибыль»³².

Получается интересная вещь:

**Идеальная компания – это та,
которой нет, при этом она достигает
необходимых результатов³³.**

Неужели это возможно? В принципе – да. Подробнее мы рассмотрим это в п. 9.2 «Аутсорсинг и специализация»³⁴.

Эта книга посвящена в основном тому, как упорядочить традиционный бизнес. Однако и в том случае, если вы решите активно использовать аутсорсинг, без наведения порядка

³² Источник: Как оценить эффективность управления персоналом. На примере сравнения показателей российских банков. <http://www.hrm.ru/db/hrm/AA9FFEDDDDB77411AC32570040032E767/category.html>

³³ Определение навеяно ТРИЗ: Теорией решения изобретательских задач. Это четкая система для решения нестандартных технических задач, созданная Генрихом Сауловичем Альтшуллером (www.altshuller.ru). Хотя ТРИЗ предназначен для решения технических задач, ТРИЗовский образ мышления в бизнесе очень помогает.

³⁴ Аутсб́ринг (от англ. outsourcing: внешний источник) – передача организацией определённых бизнес-процессов или производственных функций на обслуживание другой компании, специализирующейся в соответствующей области (определение из Wikipedia).

не обойтись: вы не сможете передать внешнему подрядчику те функции, в которых царит хаос.

Практическое задание 5

Сравните свою компанию по эффективности с несколькими конкурентами.

Как правило, информации по конкурентам в свободном доступе нет, однако получить ее можно: открытые источники, ваши продавцы, общие клиенты, их сотрудники и т. д.

Кто лучше? По итогам сравнения что вы решили сделать?

Интересно бывает сравнить свою компанию и с мировыми лидерами отрасли.

Пример 14. Юрий Анушкин, HR-директор крупной компании: «Собственники и топ-менеджеры часто упускают из виду такой мощнейший ресурс получения информации, как **собеседования рекрутера с кандидатами**³⁵. На собеседовании при приеме на работу человек может рассказать гораздо больше о компаниях, в которых он работал или еще продолжает работать, чем при любых других обстоятельствах. Рекрутеры зачастую знают о конкурентах гораздо больше, чем маркетологи-аналитики, но вот только их никто не спрашивает и не ставит задачу по получению

³⁵ См. п. 6.4.4 «Как отбирать будем?».

конкретной информации. А зря...»³⁶

У нас всегда есть выбор – вложить в бизнес **мозги** или **деньги**. Первое – эффективнее. Второе – проще. **Что выбираете вы?**

Вот зарисовка из книги известного рационализатора Г. Эмерсона «12 принципов производительности»³⁷, написанной им в 1911 году. Книга актуальна и по сей день. Я прочел ее уже после написания своей, перед самой сдачей рукописи в издательство. И не мог не добавить цитаты из нее – так близки мне мысли, написанные почти век назад.

*«Талантливый председатель правления трансконтинентальной железной дороги оказался в большом затруднении в связи с разливом реки, которая размывала полотно, проходившее по склону холма. Высококвалифицированные инженеры советовали отодвинуть полотно в сторону, что обошлось бы в **800 тысяч долларов**. Председатель вызвал подрядчика и дорожного мастера-ирландца. Они спешно выехали на место происшествия в личном вагоне председателя правления и целый день бродили там, изучая местность.*

*По их совету и плану было выполнено несколько канав, которые и отвели воду в сторону. Все работы обошлись в **800 долларов**. И увенчались полнейшим успехом».*

³⁶ См. п. 8.3 «Бенчмаркинг».

³⁷ Гаррингтон Эмерсон. «Двенадцать принципов производительности».

1.1.5. Эффективный собственник

Мы обсудили эффективность бизнеса. Это важно: как я сказал выше, бизнес – инструмент для решения задач собственника. Означает ли это, что бизнес может быть игрушкой в его руках, а собственник, как истинный барин, может творить с бизнесом, что хочет?

Конечно, может. Только бизнес у такого собственника долго не живет. И уж во всяком случае не является эффективным. **Владелец** имеет на бизнес максимальное влияние, поэтому именно он – **основной источник рисков**. Особенно владелец незрелый, бестолковый.

Помню одну небольшую семейную компанию, где один из собственников (жена) имел привычку время от времени без предупреждения изымать деньги из сейфа. Их финансовый директор уволился после того, как накануне выплаты квартальных налогов она забрала около 20 000 долларов на то, чтобы отправить свою собаку лечиться в Австралию.

Возникает понятие «эффективный собственник». Как им стать?

Во-первых, понять, чем данный **бизнес является для вас**.

- Делом всей жизни.
- Источником прибыли.
- Активом на продажу.

- Независимым рабочим местом (просто чтобы «на дядю» не работать).
- Вашей игрушкой.
- Способом самоутвердиться и проявить свою власть.
- Или как?

Берусь утверждать, что действительно успешными могут быть только первые три варианта, особенно первый. Если бизнес – дело всей жизни, то и строить его вы будете соответственно³⁸. Если же вы временщик, то будете отжимать из бизнеса все соки. Примеров тому масса.

Временички (как хозяева, так и управленцы) – большая беда многих компаний. Так, я знаю на Урале металлургический завод, который за постсоветские годы перепродавался более 5 раз. Вы думаете, как там обстоят дела? Завод не работает уже почти год, большинство активных людей уехали из города. То же и на стекольных заводах в Гусь-Хрустальном, и на сотнях других предприятий.

А сколько руководителей и целых команд, которые переходят из компании в компанию, оставляя после себя «выжженную землю», ибо работать хорошо – не могут и не хотят!»³⁹

Многие боятся российской нестабильности, поэтому отказываются строить долгосрочные планы. Тем не менее я знаю много частных компаний, которые честно и успешно

³⁸ Рекомендую книгу Джима Коллинза «От хорошего к великому».

³⁹ См. п. 1.1 «Компания глазами владельца» (врезка «И еще о наростах»).

работают по 10, 20 и более лет. Во всех случаях основа – учредители с очень здоровой картиной мира.

Воля владельца – главный фактор, который двигает бизнес вперед. Есть воля – бизнес стремительно развивается, несмотря на все трудности. Воля слаба – бизнес чахнет.

В последнее время стало много заказов от хозяев компаний, балансирующих на грани рентабельности. Нередко владелец финансирует свой бизнес из старых запасов, которые стремительно подходят к концу. Он стоит у черты – сворачивать бизнес или все-таки что-то изменить.

Это тяжелый выбор. Увы, случается наблюдать оба варианта. Впрочем, чаще воля пересиливает стереотипы, страх перемен и лень (свои и сотрудников). Чем глубже яма, тем сильнее стремление из нее вылезти.

Собственно, наша работа – помочь это сделать.

Чтобы выстроить сильный бизнес, нужно минимум несколько лет, а то и десятилетий. Если у вас более короткие планы – лучше и не начинать.

Важно поставить перед собой и бизнесом **амбициозные цели**: иные не «зажгут» ни вас, ни команду.

Ключевой вопрос – как вы будете **сами себя мотивировать**. От этого зависит, сколь долго бизнес проживет и насколько вырастет. Хорошо, если вас греет мечта: чем более далекая, тем лучше (иначе достигнете – и что дальше?)

Пример 15. Сергей, владелец фабрики по производству мебели из массива сосны: «В начале

перестройки я был инструктором по туризму. Водил ребятнишек в походы: пешие, водные. Все было душевно, только денег мало. Но у меня была мечта: собственная яхта. Тогда это казалось нереальным. Она-то и привела меня в бизнес. Сейчас моя красавица на Ладоге стоит. А бизнес – куда ж теперь без него».

Для многих владельцев мотивация слабо связана с удовлетворением своих материальных потребностей: часто они живут весьма скромно⁴⁰. Например, основатель IKEA Ингвар Кампрад, состояние которого составляет десятки миллиардов долларов, ездит на старом грузовике Volvo и летает экономклассом.

Пример 16. Станислав Тювильдин и Оксана Черкашина, владельцы компании «Снегири», г. Дзержинск Нижегородской области: «Мы создали компанию около пяти лет назад. Начинали с нуля. Заработанные деньги вкладываем обратно в бизнес: на собственные средства построили цеха, закупили самое современное оборудование. Продаем нашу продукцию в Нижегородской, Московской и Рязанской областях, Удмуртии, Башкирии.

Однако к роскоши относимся равнодушно. Себе за это время купили только две хороших машины. Лишь недавно начали строить дом».

Выделите необходимые для развития бизнеса **ресурсы**. Помимо денег это время, мозги и т. д. Если вы не только

⁴⁰ См. п. 2.3 «Миссия».

инвестор, то на начальном этапе компания потребует от вас очень много времени и усилий. Немало сил понадобится и в период наведения порядка в спонтанном бизнесе.

Спроектируйте и внедрите **систему**, которая обеспечит достижение ваших целей. По возможности, с минимальным вашим участием.

Отберите **правильных людей**, замотивируйте их и обучите работать в созданной системе.

Вырастите под собой **руководителей**, передайте им оперативное управление бизнесом. А затем – не мешайте им делать свое дело. Помогайте бизнесу на стратегическом уровне: связи, ресурсы, VIP-клиенты, поставщики и т. д. Контролируйте бизнес по ключевым параметрам. Помогайте команде руководителей настраивать систему и управлять ей.

Извлекайте из бизнеса часть **прибыли**, но оставляйте и на развитие. Если прибыль не забирать, теряется собственная мотивация. Если не оставлять, бизнес чахнет.

Постоянно наращивайте **свои амбиции**, а с ними – и цели бизнеса. Чтобы не было застоя.

Кстати, владелец в своем развитии тоже проходит определенные стадии⁴¹. По уровню понимания бизнеса и жизни в целом, степени ответственности, результатам и тому напряжению, которое нужно, чтобы их получать. С опытом **результаты растут**, а необходимое **напряжение уменьша-**

⁴¹ См. комментарий Сергея Багузина в п. 4.3.4 «Управление финансами в проекте».

ется. Собственник становится все более эффективным.

***Пример 17. Игорь Жуков-Дуккарт, промышленный консультант по КИП, совладелец ООО «РУПРОМТ»:** «Вначале я понимал бизнес как специалист. Как это выглядит? Даже имея на руках все цифры по расчетному счету, видел картину происходящего точечно – будто недоделанный паззл. Чтобы понимать и делать свой бизнес правильно, я учусь видеть за цифрами части паззла и собирать их в красивую картинку. Иначе некоторые части уходят другим».*

Практическое задание 6

Насколько вы эффективны как собственник?

На какой стадии зрелости вы себя сейчас ощущаете?

Что вам имеет смысл изменить в своих мыслях и действиях?

1.2. Компания глазами клиентов⁴²

Провокационный вопрос: кто в компании самый главный? Назовите свой ответ прежде, чем читать дальше.

Итак, кто же? Директор? Президент? Владелец?

⁴² Подробнее – в п. 2.1 «Ваши клиенты» в книге «Стратегия бизнеса...».

Не угадали. **Главный – клиент.**

Да, да, именно так. Ведь он может «уволить» весь бизнес вместе с его владельцем, просто перестав пользоваться товарами или услугами, которые этот бизнес предлагает на рынке.

Практическое задание 7

Вспомните своих конкурентов, которые разорились в последние годы.

Что было причиной в каждом случае? Какие уроки для себя вы можете извлечь?

В XX веке произошло одно важнейшее изменение. До этого в мире был дефицит товаров и услуг. С внедрением массового производства их стали производить в избытке. **Раньше** в мире был **«рынок продавца»**, именно он диктовал клиентам, что им потреблять.

Генри Форд: «И вот в одно прекрасное утро 1909 г. я объявил без всякого предварительного извещения, что в будущем мы будем выпускать лишь одну еще модель, именно «Модель Т», и что все машины будут иметь одинаковое шасси. Я заявил: «Каждый покупатель может окрашивать свой автомобиль по желанию, если автомобиль черный»⁴³.

Да, раньше это было возможно. Но если в наше время любая компания попытается сделать что-то подобное, она быст-

⁴³ Генри Форд. «Моя жизнь, мои достижения».

ро разорится: **сейчас** – «рынок потребителя». Казалось бы, это очевидно. Когда же доходит до дела, многие российские руководители упираются до последнего, доказывая, что у них очередь из клиентов, и если клиенту что-то не нравится, он «сам дурак».

В 2007 году я потратил около часа, убеждая руководителей автосервисов Инком, Ford, Opel и т. д., что на их рынке конкуренция есть. Они утверждали, что у них очередь из клиентов на месяц вперед. Прошел год. Автосервисы опустели – и мне стали периодически приходить SMS с предложением провести техобслуживание за 300 рублей...

Пример 18. Антон Астафьев, владелец сети кафе, г. Пермь: «Первый год работы вообще практически не обращали внимания на обратную связь от клиентов. Они писали нам, что музыка не нравится, что маленькие порции (в сравнении с конкурентами), долгое обслуживание. Считали, что раз концепция и технология ведения бизнеса показали свою эффективность в Питере, то и здесь все должно заработать, просто люди не привыкли еще. А клиенты и не думали привыкать, просто перестали ходить в наше кафе».

Взгляните правде в глаза.

Даже МГТС⁴⁴ сейчас уже не является монополистом. Я, например, не помню, когда в последний раз звонил по про-

⁴⁴ Московская городская телефонная сеть.

водному телефону, т. к. пользуюсь безлимитным сотовым. РЖД⁴⁵ уже тоже не монополист. Мы можем полететь самолетом, поехать на машине. Многие корпоративные клиенты предпочитают возить товары автотранспортом, предпочитая не связываться с железной дорогой. И «Аэрофлот» мы можем легко сменить на S7 или «Люфтганзу». Для потребителя это – благо.

Не буду говорить про «Газпром» и еще некоторые редкие исключения. Вы – не они. Поэтому **давайте строить бизнес, который успешен в конкурентной среде.**

Если вы работаете на корпоративном рынке, а тем паче с госструктурами, вы усмехнетесь: «Какая же конкуренция, когда кругом одни откаты». Да, увы, это есть, и мы детально обсудим тему коррупции в отдельной главе⁴⁶. Здесь лишь замечу: даже если на вашем рынке откаты пока еще (к сожалению!) играют важную роль, на них одних далеко не уедешь. Сейчас во многих отраслях ситуация такова, что откаты дают все и происходит конкурс между теми, кто дает. Так как если вы не предоставите заказчику требуемый результат, то никакой откат вам не поможет: чиновник не будет подставлять свою голову.

Прежде чем двигаться дальше, одна важная мысль. **Чем более рынок зрелый, тем он более насыщенный и конкурентный.** Времена меняются. Сравните нынешний 2010

⁴⁵ Российские железные дороги.

⁴⁶ См. п. 10.1 «Антикоррупция».

год с тем, что было лет 10, а тем более 15 назад. Какой выбор есть сейчас, и какой был тогда. Да, нам еще далеко до Европы, Америки и Японии, но мы движемся в том же направлении⁴⁷.

Итак, ваш **бизнес приносит клиентам ценность**, решает какие-то их задачи. Соответственно у клиентов есть к вашей продукции некоторые требования. Например:

- *Качество*
- *Цена*
- *Скорость обслуживания*
- *Уровень сервиса и т. д.*

Важно то, что эти требования непрерывно растут. И то, что вчера было «супер», сегодня становится само собой разумеющимся.

Помню, как меня поразил первый сотовый телефон, который я увидел. А до этого – радио-трубка от проводного телефона. Тогда говорить на расстоянии без проводов было фантастикой. А сейчас мобильники есть у 5-летних детей. Еще несколько лет назад MP3-плеер был экзотикой, а нынче ими пользуются даже пенсионеры.

Ежедневно растут требования и у корпоративных заказчиков.

Вспоминаю «бизнес-тренинги» образца 2000 года. И грустно, и смешно...

Также увеличивается число ваших **конкурентов**, многие

⁴⁷ К девятому изданию. А сейчас, в 2017 году, в чем-то опережаем их.

из которых лучше, умнее, быстрее вас. Потому что они появились позже вас, хотят выжить и занять место под солнцем. Кстати, они могут использовать ваш опыт, ваших сотрудников, вашу клиентскую базу.

Практическое задание 8

**Выпишите своих конкурентов, которые
возникли на рынке в последние годы.
Чем они сильнее вас?**

Итак, компания успешна настолько, насколько она удовлетворяет требованиям своих клиентов. Желательно, не только сегодняшним, но и завтрашним.

Более того, для клиента ваша компания – «черный ящик», к которому у него крайне потребительское отношение. Впрочем, оно и неудивительно.

А это значит, что клиента не волнует, как устроен этот черный ящик внутри. Его интересует только то, насколько результаты работы «ящика» соответствуют его требованиям. Даже если в организации-клиенте есть «менеджер»⁴⁸ Вася», с

⁴⁸ Изначально слово «менеджер» (англ. manager: администратор, управляющий) означает «руководитель». То есть сотрудник, возглавляющий некоторое подразделение, проект и т. д., управляющий подчиненными сотрудниками. Однако в России часто менеджерами называют всех подряд, например, «менеджер по продажам», cleaning-manager (уборщица) и т. д. Изначально это делалось для «как бы повышения» статуса сотрудника, чтобы не платить ему лишних денег. Неправильное употребление данного термина вносит заметную путаницу в моз-

которым у вас большая дружба и который прощает вам огрехи в работе, то его начальника, да и всю клиентскую компанию эти ваши отношения не интересуют. И если вы ошибетесь, Васю уволят вместе с вами. То же касается и «прикормленного» чиновника.

Хорошо клиенту! Его дело – знать (или даже не знать), чего он хочет, и выбирать. А вам надо это ему предоставить, причем в лучшем виде. Поэтому мы с вами разберем как «принципиальную схему» бизнеса, так и устройство его отдельных подсистем. Чтобы выстроить все это наилучшим образом. Чтобы ваши клиенты были довольны, а вы получали постоянную прибыль и удовольствие от работы.

Пример 19. Юрий Анушкин, HR-директор крупной компании: *«Главные вопросы, которые задает себе хозяин: за что клиенты готовы заплатить? Сколько? Как часто? Как долго? Сколько будет стоить мне дать им то, что они хотят? Во сколько мне обойдется привлечение данных клиентов? С кем я буду конкурировать? И так далее...»*

Основная мечта – найти новую тему, в которой можно оказаться хоть на некоторое время монополистом».

1.3. Ваши конкуренты⁴⁹

Многие нервно вздрагивают при одном упоминании о конкурентах. Их ненавидят, боятся, над ними смеются и т. д.

Но не все так однозначно. *Недавно общался со своим клиентом, руководителем одной крупной и успешной российской компании, имя которой знакомо почти каждому россиянину. Компания занимает свыше 70 % своего рынка, причем заняла его рыночными методами. Все хорошо, однако у компании проблема: КУДА РАЗВИВАТЬСЯ ДАЛЬШЕ? И вот руководитель задумчиво так говорит: «Эх, нам бы хорошего конкурента...»*

Итак, **какую пользу** могут принести вам конкуренты?

- Они заставляют вас развиваться, становиться с каждым днем все лучше. Сейчас это особенно актуально, т. к. Россия все теснее входит в мировую экономику, и даже несмотря на откладывание вступления в ВТО, давление со стороны иностранных компаний все сильнее. Поэтому у тех, кто смог выжить в конкуренции внутренней, больше шансов выжить и в глобальной.

- Они являются для вас образцом для сравнения (бенчмаркинга)⁵⁰: у них вы можете черпать идеи, как улучшить

⁴⁹ Подробнее – в п. 2.3 «Ваши конкуренты, преимущества и уникальность» в книге «Стратегия бизнеса...».

⁵⁰ См. п. 8.3 «Бенчмаркинг».

свою компанию.

- Они – источник персонала для вашего бизнеса.
- С ними вы можете участвовать в различных совместных проектах, например, если у вас не хватает собственных ресурсов. Передавать им на аутсорсинг некоторые свои процессы или выполнять работу для них.
- Совместно с ними вы можете формировать рынок, на котором работаете: вырабатывать отраслевые стандарты, повышать входные барьеры для новичков, лоббировать выгодные вам решения властей и т. д.
- И наконец, именно их вы можете в итоге купить или продать им свой бизнес.

Пример 20. *Ольга, руководитель отдела планирования крупного пищевого холдинга: «В производстве соков, например, ярко выражена сезонность спроса. И поэтому крупным компаниям-производителям невыгодно иметь большое количество собственного оборудования для розлива, которое необходимо для покрытия летнего спроса, – так как зимой это оборудование будет простаивать. Однако упускать летние продажи из-за недостатка мощностей тоже не хочется.*

В такой ситуации оптимальный выход – так называемый копэкинг: аренда оборудования конкурентов на несколько месяцев. Конечно, есть ряд вопросов, которые при этом возникают: контроль качества, сохранение коммерческой тайны

рецептуры и т. д. Но при успешном их решении в выигрыше остается и компания-производитель, и ее конкуренты».

Пример 21. Андрей Кадишинов, владелец группы компаний **VIP FOR YOU** (свадьбы, праздники, флористика и другие услуги для VIP-клиентов): «Я знаком с хозяевами большинства конкурирующих компаний.

По некоторым крупным проектам мы работаем совместно. А в области флористики они часто пользуются услугами нашей компании»⁵¹.

То есть конкурент – «друг, товарищ и брат» в общем деле. Однако «друг» опасный. Как разумно выстроить свою стратегию, чтобы не только не пострадать, но и выиграть от наличия конкурентов?

Замечу, что в ряде областей, где вы предлагаете относительно уникальный продукт, а рынок велик и пока слабо «вспахан», тратить большие силы на анализ конкурентов не стоит. Достаточно легкого мониторинга раз в квартал или даже реже.

Практическое задание 9

Выпишите ключевых конкурентов вашей компании.

⁵¹ См. п. 9.3 «Сопутствующий бизнес и интеграция».

Определите, кого из них вы хотите обогнать в ближайшие несколько лет.

У кого из них вы можете подсмотреть интересные находки по организации бизнеса? Как вы будете это делать (сходите в их магазины, пообщаетесь с их клиентами и сотрудниками, временно устройтесь к ним на работу или ...)?

С кем вы можете заключить взаимовыгодные партнерские отношения?

Кого можете поглотить или кому в перспективе выгодно продать свой бизнес?

1.4. Ключевые компетенции компании и ее конкурентные преимущества

Если ваша компания успешно работает на рынке, то какие-то задачи клиентов ей удастся решать лучше всего. Как минимум – на уровне конкурентов или лучше.

Например, из всего того, что я умею делать, в качестве ключевых компетенций мои клиенты обычно выделяют умения:

- «разложить все по полочкам», структурировать, сделать сложное простым и понятным;*
- вовлечь команду компании в перемены, преодолеть сопротивление изменениям;*
- «зажечь» людей, дать им веру в себя, организацию и руководство.*

А из нескольких кафе, которые находятся сейчас вокруг меня в египетском городе Дахаб, одному лучше удастся приготовить seafood soup⁵², другому – кофе по-турецки, а третьему – восточные сладости. То есть у каждой кафешки – своя ключевая компетенция.

Впрочем, у некоторых кафе ключевых компетенций, увы, не наблюдается (больше одного раза мы туда и не ходим).

Важно концентрироваться именно на своих **ключевых компетенциях**. То есть развивать их, подчеркивать в процессе продвижения на рынок, вокруг них строить свой образ в умах клиентов. Остальные компетенции должны быть просто на приемлемом для клиентов уровне. Если же распыляться, пытаясь обогнать конкурентов по всем параметрам, то вам попросту не хватит ресурсов (времени, денег, сил и т. д.).

В первую очередь вам необходимо определить, в чем вы действительно **сильны** на сегодняшний день **в глазах своих клиентов**. Замечу, что их мнение может отличаться от вашего. Поэтому лучше их опросить. Но не формально, через анкеты, а путем глубоких бесед. Можете поговорить со своими сотрудниками, которые работают «на передовой». Однако лучше все же получить информацию непосредственно у клиентов. Подробно пообщайтесь (с ключевыми лично вы) с десятком-другим лучших клиентов – и у вас сложится

⁵² Суп из морепродуктов: рыба, креветки, осьминоги и т. д. Во время написания этой книги я еще не был вегетарианцем.

картинка. Только не заказывайте эту работу внешним маркетинговым компаниям – потратите кучу денег, а пользы получите меньше⁵³.

Пример 22. Андрей Веселов, основатель Группы Компаний EXTERNET: «С помощью опросов можно не только оценивать, но и развивать конкурентные преимущества: даже те, которых на рынке ни у кого не существует. Для этого нужно спросить клиентов, что бы они хотели улучшить в вашем сервисе»⁵⁴.

Собранную информацию удобно свести в таблицу. Например, в строках – основные решаемые задачи клиентов. В столбцах – вы и ваши конкуренты⁵⁵. Таблица может выглядеть следующим образом:

	Ваша компания	Конкурент 1	Конкурент 2	...
Дизайн сайтов				
Контекстная реклама				
SMM (продвижение в соцсетях)				
...				

Вы определили, какие товары или услуги ваша компания умеет делать лучше всего.

А теперь давайте выявим **конкурентные преимуще-**

⁵³ Да простят они меня...

⁵⁴ См. п. 8.1 «Оценка удовлетворенности клиентов».

⁵⁵ Если вы их вдруг еще не знаете, то сейчас – самое время.

ства вашего бизнеса – те параметры, по которым вы лучше своих конкурентов. Например, способность выполнить уникальные заказы, скорость, отличный сервис и т. д.

Можете опять же свести информацию в таблицу. В строках перечислите характеристики, важные: а) для клиента и б) для вашей компании:

	Ваша компания	Конкурент 1	Конкурент 2	...
Ассортимент				
Цены				
Сервис (что именно?)				
Качество (раскройте критерии)				
...				
Оборот				
Доля рынка				
Перспективы				
...				

Пример 23. Антон Астафьев, владелец сети кафе, г. Пермь: «Важно правильно определить параметры, по которым вы сравниваете себя с конкурентами. У нас был период, когда мы считали нашу компанию сильнее конкурентов потому, что в наших кафе было чище, дизайн интереснее, вентиляция лучше. А клиентов гораздо больше заботили размер порций и скорость обслуживания, и именно по этим параметрам они выбирали наших конкурентов».

Пример 24. Любовь Малютина, маркетинг-

директор, группа Societe Generale – Русфинанс Банк; консультант по маркетингу: «Определение ключевых параметров продукта или услуги – типовая задача для маркетологов, а Пример, приведенный Антоном – типичная ошибка, которую допускают при решении этой задачи. Методика определения ключевых факторов проста. 1-й этап: составляем открытый список факторов, опрашиваем клиентов, чтобы его уточнить и расширить. 2-й этап: опрашиваем клиентов, чтобы ранжировать список факторов. Более того, часто на этой работе можно сэкономить: как правило, кто-то из “сильных мира сего” (лидеры отрасли) уже проделывал эту работу и даже публиковал результаты».

После этого вы можете решить, **какие преимущества вам стоит развивать**. Например, Майкл Портер сказал, что ключевых стратегий всего три:

- лидерство в издержках – обычно за счет огромных объемов производства и экономии на масштабе (*например, «Макдональдс»*);
- максимальное качество, уникальный продукт и т. д.: *«любой каприз за ваши деньги» (дорогой ресторан)*;
- занятие узкой ниши, в которой конкуренция практически отсутствует (*ресторан в отдаленном месте, где другого просто нет*).

Если у вас несколько направлений бизнеса, то вышеописанный анализ есть смысл сделать по каждому отдельно.

И если окажется, что по некоторым направлениям вы явно в проигрыше, возможно, вам есть смысл **отказаться** от них, чтобы направить ресурсы на то, что более выгодно и перспективно⁵⁶. Это психологически тяжело: ведь вложено столько сил! Но «нести чемодан без ручки» – еще хуже.

С одним клиентом, владельцем стекольного производства, в середине 2008 года мы анализировали показатели разных направлений его бизнеса. За пару лет до этого он арендовал дополнительный цех, в котором организовал металлообработку, необходимую для комплексных проектов. Однако цех так и не вышел на прибыль. И только кризис заставил его принять правильное решение. Свернуть убыточный цех и сконцентрироваться на своей главной компетенции – обработке стекла, в которой ему удалось превзойти многих конкурентов.

Практическое задание 10

Определите основные задачи, которые вы решаете для своих клиентов. Выделите те, решение которых вам удастся лучше всего. Это – КЛЮЧЕВЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ вашего бизнеса. Развивайте их в первую очередь.

Определите параметры для сравнения своей

⁵⁶ Иногда выгодно передать такие направления на аутсорсинг. См. также п. 9.3 «Сопутствующий бизнес и интеграция».

компаний с конкурентами.

Сравните свой бизнес с основными конкурентами по выбранным параметрам. Выявите свои КОНКУРЕНТНЫЕ ПРЕИМУЩЕСТВА. Потом вы сможете использовать эту информацию при продажах и в рекламе.

По каким параметрам вы заметно слабее своих конкурентов? Что вы сделаете, чтобы выйти на уровень, приемлемый для клиентов (быть лучшим во всем – невыгодно)?

Оцените отдельные направления своего бизнеса. Примите решение по каждому: оставить, как есть / развивать / трансформировать / закрыть.

1.5. Стейкхолдеры вашей компании

На деятельность вашей компании влияет множество людей и организаций. Вы также влияете на них. Их называют «стейкхолдеры»⁵⁷, или «ключевые заинтересованные стороны».

От того, как вы взаимодействуете с ними, зависит успешность, а порой и само существование вашей организации. Если вы забудете учесть интересы кого-либо влиятельного, то он может «выпить вам немало крови».

Некоторых стейкхолдеров мы уже рассмотрели (владелец,

⁵⁷ От английского слова stakeholder: участник совместного дела; пайщик.

клиенты, конкуренты). Однако есть и другие: рассмотрим общий принцип работы с ними.

1. Для начала надо выявить стейкхолдеров своей компании. Для типичной коммерческой организации это:

- *владелец;*
- *инвесторы, кредиторы;*
- *руководители разного уровня;*
- *сотрудники;*
- *клиенты;*
- *поставщики и подрядчики;*
- *конкуренты;*
- *государство;*
- *различные «органы», чиновники;*
- *местное население;*
- *общественные организации и т. д.*

Пример 25. Юрий Анушкин, HR-директор крупной компании: *«Крышующие» силовики или просто бандиты, участковый, конкретные должностные лица (администрация рынка, начальник отдела лицензирования, руководитель департамента землеотвода) – это тоже стейкхолдеры. Все те люди, которым бизнесмен дает взятки прямо или косвенно через некие преференции, – это тоже стейкхолдеры»⁵⁸.*

2. После этого – определяем их требования к нашей компании.

⁵⁸ См. п. 10.1 «Антикоррупция».

Любая организация конкурентоспособна настолько, насколько она соответствует этим требованиям.

Что им от нас нужно? Понятно, что деньги нужны всем. Но не только. Чем лучше вы понимаете потребности каждой стороны, тем больше у вас неденежных рычагов влияния на них. А значит, вы можете платить им меньше, увеличивая свою прибыль. *Например, сотрудникам важна не только зарплата. Более того, лояльности к компании за деньги не купишь. Клиентам тоже важны не только скидки – гораздо лучше понять их настоящие потребности и качественно удовлетворить их, пусть и за бóльшие деньги, чем у конкурентов.*

Поэтому я предлагаю не концентрироваться на финансовых интересах: с ними и так все ясно.

При анализе учитывайте не только **формальные интересы**, к примеру, руководителя, но и **личностные**. Часто именно они влияют на действия людей, а значит, и организаций.

Например:

Инвесторы	<ul style="list-style-type: none"> • Стабильность, прозрачность, управляемость бизнеса • Ликвидность создаваемых активов
Руководство компании	<ul style="list-style-type: none"> • Успех возглавляемого подразделения, проекта и пр. • Влияние, власть • Собственный PR в компании и вне ее, улучшение имиджа • Профессиональное развитие • Перспективы • Повышение своей ценности на рынке труда
Поставщики и подрядчики	<ul style="list-style-type: none"> • Постоянная продажа вам своих товаров/услуг в больших объемах • Получение позитивных отзывов • Имиджность вас как клиентов • Развитие своего персонала и технологий в процессе работы с вами • Выполнение вами как клиентом своих обязательств • Минимальные требования к качеству их продукции

3. Оцените, насколько ваш бизнес удовлетворяет требованиям своих стейкхолдеров и что вы можете сделать, чтобы повысить их удовлетворенность.

Некоторых стейкхолдеров есть смысл спросить напрямую, насколько они довольны работой с вами и что еще они от вас хотят. Примерно так, как вы делали с клиентами⁵⁹.

Замечу, что это относится в том числе и к поставщикам. *Например, насколько четко вы ставите им задачи? Не меняете ли их по ходу выполнения работ?* Взаимовыгодное партнерство полезно обеим сторонам.

Практическое задание 11

Определите стейкхолдеров вашей компании и

⁵⁹ См. п. 1.4. «Ключевые компетенции компании и ее конкурентные преимущества».

их требования к ней. Узнайте у них, что вы можете сделать, чтобы повысить их удовлетворенность.

Подобный анализ есть смысл проводить предельно конкретно: с именами и фамилиями. Иначе в нем практически нет смысла.

Если их много, проработайте только самых важных.

4. Конечно, у вас тоже есть требования к стейкхолдерам.

Например, к поставщикам: чтобы выполняли ваши заказы точно по спецификациям, в срок и за разумные деньги. Чтобы имели опыт решения задач, подобных вашим. Чтобы были надежны и предсказуемы.

К государственным органам – чтобы не сильно вмешивались в вашу работу.

Практическое задание 12

Определите свои требования к стейкхолдерам.

Они знают ваши требования? По опыту, часто – нет. Возможно, стоит договориться с ними и письменно зафиксировать ваши соглашения⁶⁰.

5. Различные стейкхолдеры по-разному относятся к вашему бизнесу (от противника до энтузиаста) и имеют на него разное влияние. Вас такое положение вещей может устраи-

⁶⁰ Подробнее см. описание концепции «клиент – поставщик» в главе 3 «Бизнес-процессы».

вать или нет.

Практическое задание 13

Разработайте план по воздействию на наиболее существенных стейкхолдеров своего бизнеса.

Возможны самые разные решения. Например, местные жители выступают против расширения вашего производства. Может быть, сделать что-нибудь полезное для города и широко осветить это в СМИ? Или провести PR-кампанию, которая покажет людям их выгоду от вашего развития: создание новых рабочих мест и т. д.?

Чем менее затратные методы вы используете, тем более эффективны как руководитель. Если же все ваши мысли крутятся вокруг «покупки» того или иного заинтересованного лица, ваш бизнес вряд ли можно назвать эффективным и этичным⁶¹.

1.6. Бизнес и его окружение. Итоги

Бизнес – это механизм, который предназначен для того, чтобы стабильно и предсказуемо **приносить выгоду** – как минимум своим **владельцам**.

Компания – это «**клиентопровод**», который преобразу-

⁶¹ См. п. 10.1 «Антикоррупция».

ет пожелания клиентов в прибыль для бизнеса. И чем больше его **производительность и стабильнее работа** – тем лучше. Со временем компания **обрастает «наростами»**, и ее эффективность снижается. Надо прочищать. Самим или при помощи консультантов. Владельцу необходимо **лично управлять наведением порядка в бизнесе**.

Собственнику важно разделить роли **владельца и управляющего**. Это дает свободу. Бизнес – **инструмент владельца**. Поймите свои личные цели и как бизнес поможет вам их достичь. Основная задача владельца – **хотеть**. Уровень амбиций собственника – основа успеха компании.

Бизнес – это **проекция своего хозяина**. Чтобы в нем что-то изменилось, вам нужно поменять собственный **образ мыслей**.

Как руководитель разделите роли **архитектора** бизнеса, **оперативного управляющего и исполнителя**. Перейдите от «тушения пожаров» к проектированию и развитию архитектуры бизнеса. Лучше сразу проектировать организацию правильно. Но можно **навести порядок** и позже, например сейчас.

Бизнес проходит **3 уровня зрелости**: спонтанный, системный, непрерывное совершенствование. Актуальная для многих российских компаний задача – перейти от спонтанного бизнеса (бардака) **на уровень системы**.

Владельцу нужен не сам бизнес, а его результаты. **Эффективность = результат / затраты** (времени, денег, сил

и т. д.). **Идеальная компания** – это та, которой нет, но она достигает необходимых результатов: все процессы на **аутсорсинге**.

Владелец имеет максимальное влияние на бизнес. **Основа** успешного бизнеса – собственник со здоровой картиной мира. Но зачастую именно хозяин – основной **источник рисков** для компании.

Воля владельца – главный фактор, который двигает бизнес вперед.

Решите, как вы будете **себя мотивировать**. Хорошо, если вас греет мечта. Часто она направлена не на личное потребление: многие успешные владельцы живут скромно.

Выделите необходимые для развития бизнеса **ресурсы**. Это не только **деньги**, но и **время, мозги** и т. д.

Спроектируйте и внедрите **систему**, которая обеспечит достижение ваших целей с вашим минимальным участием.

Отберите **правильных людей**, мотивируйте их и обучите работать в созданной системе.

Вырастите **руководителей**, передайте им оперативное управление бизнесом. Не мешайте им делать свое дело. **Помогайте** бизнесу на стратегическом уровне. **Контролируйте** бизнес по ключевым параметрам.

Извлекайте из бизнеса часть **прибыли**, но оставляйте и на развитие.

Владелец бизнеса тоже **развивается**. С опытом резуль-

таты растут, а необходимое напряжение уменьшается.

Главный в компании – **клиент**. Он может **«уволить»**
весь бизнес

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.