
Оглавление

Введение	7
Взгляд на систематизацию бизнеса глазами собственников	18
Эволюция бизнеса	23
Выйти из «операционки»	37
Кто слабое звено в компании	44
Роль собственника в компании	53
1. Собственник, кто ты в своем бизнесе?	54
2. Собственник, какая твоя ключевая компетенция?	59
3. Какой тип твоей компании?	65
4. Какой стиль управления в компании?	76
5. Кто топы в системе?	80
6. Есть мотивация в компании?	88
7. Какая мотивация в компании: командная или индивидуальная?	105
Цель компании, или Куда я иду и веду свой бизнес ..	140
План компании, или Как я иду к цели	145
Квартальное и годовое планирование	151

Планирование и контроль с помощью Карты ключевых задач (ККЗ)	169
Структура как инструмент достижения цели компании, или Кто «делает» деньги	176
Бизнес-процесс, или Кто на самом деле управляет компанией	188
Для чего нужен регламент	195
Функции структурных подразделений, или Что «производит» каждый отдел компании	212
Функция должности, или Что делает каждый сотрудник в моей компании	218
Вакансия, или Кто нужен моему бизнесу	231
Собеседование	244
Эффективность работы сотрудников	261
Мечта собственника — исполнительный директор ...	270
Наем исполнительного директора	277
Воспитание своего исполнительного директора	281
Передача управления исполнительному директору ...	284
Точка денег	290
Компания в условиях кризиса: заработать или выжить	297
Сотрудники на удаленной работе	315
О партнерстве	326
О менторстве	339
Зачем компании нужен инспектор	348

Введение

Эта книга во многом появилась благодаря моим «коллегам». Я всегда охотно делился своими знаниями, наработанными с опытом и большой любовью к своему делу, которым я занимаюсь с 2002 года. Контент был новым, оригинальным и к тому же очень полезным для многих предпринимателей, поэтому не удивительно, что со временем я стал обнаруживать в Интернете свои лекции и статьи, под которыми стояли имена других людей. Но дело даже не в этом. Самое главное, информация преподносилась в искаженном виде, что превращало ее из полезного инструмента для развития бизнеса во вредоносную программу, способную привести к краху компании. Так воровство и использование моего авторского материала подтолкнули меня к описанию своего профессионального опыта, чтобы не только систематизировать свои знания, но и передать их вам в кристально чистом виде.

Другой вопрос: а нужны ли знания о системном построении бизнеса собственникам, которые уже создали компании, то есть прошли путь предпринимательства не в теории, а на практике? Чтобы ответить на него, давайте обернемся и взглянем на эволюцию моделей управления.

В Советском Союзе классическая модель управления не подразумевала продажи. В нее входило только управление производственным предприятием и основной акцент был на управлении остатками, незавершенкой, себестоимостью и т. п. После распада СССР маятник качнулся в другую сторону, стало понятно, что нам активно не хватает экономистов, юристов, все бросились осваивать эти новые ниши, а про управление производственным предприятием — всем циклом от покупки сырья до продажи готовой продукции — наоборот, забыли. В 2000-х годах, в период бурного роста новой российской экономики, начали развиваться коммерция, маркетинг и реклама. Все стали заниматься раскруткой продаж, набором компетенции продаж и маркетинга, а производственные компетенции в обучении проседали все больше.

Эта тенденция продолжилась и после кризиса 2008 года. А в 2014 году на наш книжный рынок массово хлынула иностранная экономическая литература. Но почва была неподготовленной — к этому моменту предприниматели уже «забыли» основы и навыки управления компанией, их фокус был направлен на работу с клиентом, а планирование, контроль, работа с отклонениями отошли на второй план.

Проблема еще в том, что старт и рост многих бизнесов был импульсивным. В большинстве случаев это выглядело так: собственник придумал продукт, влил денег на трафик, пришли первые клиенты, а затем под воздействием импульса произошел рост продаж — собственник часто не мог синхронизировать быстрый рост выручки и систему найма и управления персоналом. И масса предпринимателей, выросших в такой среде, начала активно изучать по-

явившиеся на рынке иностранные бизнес-книги, в которых было много о личностном росте, медитациях, энергиях и выходе из «операционки». Подобная литература была насыщена рассказами о том, что собственники крупных корпораций не работают, они стали выше всего этого и теперь просветляются в горах Тибета или релаксируют с личным инструктором в личном спортзале. Да, это так и есть. Но в книгах не объяснили (или мы не смогли прочитать), что у собственника произошло замещение работы руками на работу головой. Собственники не работают руками, но на самом деле если они не хотят потерять свой бизнес, то работать головой им приходится 24 часа в сутки, семь дней в неделю.

Большое количество предпринимателей слепо последовали за рекомендациями из книги, они старались сделать кальку с иностранных бизнес-империй. Но попытки оказались тщетными по двум причинам. Во-первых, мотивационный материал переведенной бизнес-литературы сложно адаптировать под наш менталитет, так как мы уникальны и всегда пытаемся изобрести свой велосипед. Во-вторых, без желания, и, главное, умения управлять мало что хорошего получится. Тем более в наше время, когда эмоциональный клиент стал рациональным, желающим получить отличный товар, услугу, ориентированным на сервис.

Сегодня бизнесом рулит желание клиента, и мы должны под это желание подстраиваться либо создать и пробудить в нем другое «хочу». Диванного управления в современном бизнесе, о котором все так мечтают, не будет.

.....

К тому же новая реальность 2020 года серьезно изменила привычные правила игры. Началась новая эпоха, которая уже требует от собственников трансформации продукта, способов продаж и привлечения клиентов в бизнес. Изменился и сам клиент. Но самое главное, что поменяется в поведении собственника — это его погруженность и создание своей системы управления! И чтобы не вылететь из обоймы, собственнику потребуются глубокое погружение во внутренние процессы своей компании и создание своих правил планирования и контроля.

Рассказывают ли об этом на страницах вдохновляюще-мотивационных романов о создании иностранных бизнес-империй? Задумайтесь, если вы прочитали десятки, а то и сотни таких книг, то почему все еще:

- Вы тратите время на пробы и ошибки, не понимая, что конкретно нужно менять.
- Воспринимаете систему бизнеса как правила, которые можно «копировать + вставить», и удивляетесь, если это не работает конкретно у вас.
- Боретесь с нехваткой времени или денег.

Нахватавшись умных слов — структура, регламенты, бизнес-процессы — без понимания, что это такое и зачем это вам, вы ничего не измените в своем бизнесе. Если вы не знаете, зачем вам, к примеру, структура, она вам не поможет. И самое страшное — это когда различные бизнес-модели, подсмотренные в бизнес-книгах, начинают между собой «спорить» в вашей компании, а вы даже не понимаете, что происходит.

Поймите, прочитать 100 популярных бизнес-книг не оз-

начает построить успешный бизнес. Иногда начитанность даже обрубаёт возможности человеку. Я нередко слышал в ответ на какое-нибудь предложение:

— Да я знаю, это не работает.

Спрашиваю:

— Ты делал это, поэтому знаешь, что не работает на собственном опыте?

— Нет, я прочитал в «Инстаграме».

То есть человек даже не попытался сделать, а уже отверг одно из потенциально успешных решений.

Чтение различной бизнес-литературы без понимания, как эти знания можно применить на практике, напоминает мне ситуацию, когда больной человек бегаёт по травникам и знахаркам, пробует на себе все экзотические виды лечения вместо того, чтобы системно провести диагностику, понять реальную проблему и выбрать одно лечение.

Так какое это лечение? Какой рецепт стоит прописать себе каждому из собственников, особенно если он мечтает о «выходе из “операционки”»?

На бланке такого рецепта с печатью «Успех!» должны быть только два слова:

СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ

Собственник должен иметь четыре главных навыка: считать, планировать, контролировать и нанимать. И здесь все взаимосвязано:

- не умеете считать — не поймете, что происходит у вас в бизнесе;
- не умеете планировать — не построите маршрут достижения целей;

- не умеете контролировать — не сможете внести корректировки;
- не умеете нанимать — люди, находящиеся не на своем месте, вас разорят.

Это и есть система. Но каждый собственник должен создать СВОЮ систему управления. Еще никто в мире не повторил модели «Тойоты», «Евросети», Apple, Тинькова и других — вот почему увлекательные бизнес-романы не работают!

Бизнес-система — это продолжение личности собственника, а не пересказанная им чужая жизнь.

Когда предприниматель только начинает свое дело, часто компанию «вывозят» его воодушевление и драйв, пока не растраченная энергия, поэтому отсутствие знаний, некоторая наивность и состояние «Не знаю» — поведение ребенка — позволяют ему делать авантюрные шаги, которые могут стать прорывом в запуске бизнеса. Но набивание шишек в этом состоянии неизбежно.

Ошибки побуждают задаться вопросом: «Что я делаю не так?», и собственник берется за бизнес-книги, семинары, тренинги, надеясь найти в них правильные рекомендации и решения. Так рождается состояние «Знаю». Оно очень распространено сейчас и является самым опасным для собственника, так как все начитаны и запутаны до такой степени, что готовы дискутировать на любые темы, но при этом на предложение «Ты все правильно говоришь, иди и сделай» смогут ответить лишь: «Нет, я сделать не смогу». Голова и руки рассогласованы.

Построение системы управления начинается с достижения планки «Знаю и умею» — состояния баланса между руками (умениями) и головой (знаниями).

Но основная проблема в том, что человек редко когда может сам себя продиагностировать, он все время думает, что он лучше.

Мне часто задают вопросы:

— *У меня нарисована структура, но она не работает. Почему?*

— *У меня есть должностные инструкции для всех сотрудников (их писал HR), но все работают по-своему. Почему?*

— *На мои вакансии откликаются одни дебилы. Почему?*

Собственник оценивает компанию по трем основным направлениям: продукт, система и люди. Это то, что он постоянно критикует:

— У меня плохой продукт.

— У меня бардак.

— Вокруг одни дураки.

Но проблема в том, что создал все это сам собственник! Не нужно искать проблему во внешней среде, надо чаще спрашивать себя, ища закономерность успеха или неудачи бизнеса в собственных действиях. В своей практике я вижу, как охотно люди рисуют структуры, но при этом не умеют ставить задачи. То есть начинают красить стены, когда сами стены еще не построены. Поэтому основная мысль, которую я хочу донести в этой книге: давайте смотреть на себя честно и внимательно, понимать, что основная проблема в бизнесе — это не люди, а собственник.

Все, что происходит вокруг собственника в его бизнесе, — это отражение его культуры, знаний и умений.

Любая компания состоит из четырех базовых элементов: **собственник**, который создал **продукт** и нанял **людей**, а также дал им **правила (систему)** для достижения своей цели.

Система просто необходима собственнику. Когда у тебя маленький бизнес и в штате не больше 15 человек, ты можешь лично общаться с сотрудниками, разгружая проблемы на уровне общечеловеческих отношений. Но в больших компаниях этот метод не работает, более того, компания не сможет развиваться, если управление будет осуществляться подобным образом. Поэтому в этой книге я хочу дать понятную логику создания системы компании и объяснить, как управлять персоналом для достижения результата. Вы поймете, из чего складывается результат — цель, и получите важные «волшебные» документы, которые помогут вам по-новому взглянуть на вашу компанию и выстроить систему управления:

1. Цель (куда я иду?)
2. План (как я иду? какие промежуточные результаты на пути к цели?)
3. Структура (с кем я иду?)
4. Бизнес-процесс (как работает моя команда?)
5. Функция подразделения (какой продукт «производит» подразделение?)
6. Функция должности (какой продукт «производит» каждая должность?)
7. Вакансия (кто мне нужен? для чего он/она мне нужен?)

Документы в компании не живут самостоятельной жизнью, у каждого из них есть «предшественник» и «последователь». То есть каждый документ — это продолжение «предшественника» и база для «последователя». И эти инструменты помогут вам шаг за шагом выстроить систему

управления и автоматизировать ее, таким образом приблизив вас к реализации мечты всех собственников — к выходу из «операционки».

Эта книга отличается от многих бизнес-книг еще и тем, что большинство авторов рассказывают о своей истории успеха, о своем опыте на примере создания и управления одной компании. Через меня же за год проходит от десяти до ста организаций. За все время работы — более 500 компаний. Среди них — большие производства и крупные поставщики. С каждой организацией были разные этапы взаимодействия: где-то была только диагностика системы управления и разработка плана мероприятий по выходу на новый уровень, с некоторыми компаниями я работал с полным погружением в ежедневный операционный менеджмент, выявлял внутренние проблемы управления, чтобы найти варианты решения этих проблем.

Вся моя профессиональная деятельность и карьера связаны с решением вопросов в системе управления: внедрение планирования и контроля, разработка стратегии и сбор команды, перехват управления при слиянии предприятий. Причем работа эта не внешняя, а внутренняя. Я внедряюсь в компанию как инсайдер, выполняя конкретную функцию от начальника кондитерского цеха, экономиста до исполнительного директора и члена совета директоров.

- Вся моя работа — это практика.
- Я не консультирую, то есть не пишу инструкцию и не говорю собственнику: «Вот вам план действий, делайте по нему, и все у вас получится». Не получится, так как соб-