

Денис Шешуков

# СИСТЕМАТИЗАЦИЯ БИЗНЕСА

— ПО ШАГАМ —



Планируй  
Контролируй  
Нанимай

**Денис Анатольевич Шешуков**  
**Систематизация бизнеса**  
**по шагам. Планируй,**  
**контролируй, нанимай**  
**Серия «Бизнес Молодость. Книги**  
**для начинающих предпринимателей»**

*Текст предоставлен правообладателем*

*[http://www.litres.ru/pages/biblio\\_book/?art=62998997](http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=62998997)*

*Систематизация бизнеса по шагам. Планируй, контролируй, нанимай:*

*Эксмо; Москва; 2021*

*ISBN 978-5-04-096615-8*

## **Аннотация**

Ваша компания зарабатывает или выживает? В современном мире, где кризис может случиться в любой день, а условия для предпринимательской деятельности постоянно меняются, самыми большими ценностями для собственника становится стабильность и рост. Но как этого достигнуть, если продукт плохо продается, сотрудники не хотят нормально работать, а в операционной деятельности полный бардак? Нужна система управления!

Денис Шешуков с 2002 года занимается систематизацией бизнеса, разрабатывает и внедряет инструменты управления бизнесом через цели собственника и реализовал более 150 проектов (в России, Израиле, Турции, Индии, Казахстане). Опираясь на накопленный опыт, он создал эту книгу, которая поможет вам провести диагностику своего бизнеса и создать свою уникальную систему управления.

Эта книга точно нужна вам, если вы:

[ul]постоянно находитесь в аврале, решаете проблемы и исправляете чужие ошибки;

не понимаете, как выйти на новый уровень дохода;

живете от одного кассового разрыва до следующего;

не знаете, чем занимаются ваши сотрудники;

устали сражаться за выживание своего бизнеса.[/ul]

В этой книге – полный алгоритм создания успешной компании, позволяющей собственнику достигать своих целей. Вы научитесь:

[ul]Считать – поймете, что происходит у вас в компании.

Планировать – постройте маршрут достижения целей.

Нанимать – соберете команду профессионалов и начнете платить за результат.

Контролировать – наладите систему, которая поможет отслеживать эффективность сотрудников и выйти из операционного управления.[/ul]

Эта книга – практика нового мышления собственника, ведущая на высшую ступень эволюции бизнеса.

Эта книга отличается от многих других бизнес-книг тем, что в ней нет мотивационных призывов.

Денис дает незаменимую для систематизации бизнеса практическую базу – бери и делай.

Это руководство к действию, которое позволит вашей компании управляемо развиваться, достигая ваших целей.

*Мария Солодар*

Эта книга для тех, кто верит в себя и готов создавать свое будущее.

Внедряя рекомендации, изложенные в ней, вы увидите, что «кризис» – это в голове, а не в жизни.

Денис – спец по построению операционки, и его знания для многих станут ответом на вопросы, которые вы сегодня не видите в своем бизнесе, но они есть.

*Пётр Осипов*

В формате PDF A4 сохранен издательский макет книги.

# Содержание

Введение	6
Взгляд на систематизацию бизнеса глазами собственников	18
Эволюция бизнеса	24
Выйти из «операционки»	40
Конец ознакомительного фрагмента.	41

# **Денис Шешуков**

# **Систематизация бизнеса**

# **по шагам. Планируй,**

# **контролируй, нанимай**

## **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, кон-

троль, 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 появившиеся 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 адапти-



ровать 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, рассмотренные в бизнес-книгах, начинают между собой «спорить» в вашей компании, а вы даже не понимаете, что происходит.

Поймите, прочитать 100 популярных бизнес-книг не означает построить успешный бизнес. Иногда начитанность даже обрубает 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 бежит 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 со-

здать 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 растроченная 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, разруливая 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 свя-

заны 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 собственник уже создал все самое лучшее, на что был способен.
- Я работаю только с собственником и под него выстраиваю все внутренние процессы. И, самое главное, вместе с ним прохожу все этапы работы по новым правилам. Ведь можно хоть сто раз посмотреть видео про то, как кататься на велосипеде, но ездить на нем вы так не научитесь.

Благодаря многолетнему опыту я вижу и анализирую, какую работу делают в компании и какой результат из этого выходит. Причем у компаний, развивающихся в одной и той же сфере, с одинаковым продуктом, одинаковым количеством сотрудников, одинаковой структурой, могут быть абсолютно разные результаты. И зависит это по большей части от роли собственника в компании и его модели управления.



В отличие от создателей собственного бизнеса я смотрю на организацию бизнеса не с мыслью «Хорошо, что получилось», а через призму «Почему не получилось». Потому что за тысячами историй успеха стоят миллионы случаев неудач. И в бизнесе на самом деле ничего не умирает быстро, просто собственники часто не замечают взлетевшие сигнальные ракеты или предпочитают их не замечать. Поэтому на страницах этой книги я уделю большое внимание не только тому, как сделать правильно, но и тому, как не стоит делать. Расскажу о распространенных ошибках и проиллюстрирую их примерами.

Данная книга – мой взгляд на создание системы управления. Это не история одного успеха, а собирательный образ, сформированный за 17 лет работы в роли «я систематизирую то, что создали вы».

**ТЫ ЖИВЕШЬ, ПОКА ТЫ ДУМАЕШЬ. ТЫ  
РАЗВИВАЕШЬСЯ, ПОКА ТЫ ДЕЛАЕШЬ.**

# **Взгляд на систематизацию бизнеса глазами собственников**

**Александр Ляшенко, основатель строительной  
компании «Новые регионы» @Las.dv**



Как строитель я могу сравнить создание бизнеса со строительством дома. Когда предприниматель открывает дело, он часто начинает стройку не с фундамента, а сразу со стен, и конструкция получается неустойчивой. Из-за этого большинство малых бизнесов так и остается малыми.

Я начал заниматься строительством еще в студенчестве. Сначала это были несложные объекты: ремонты в помеще-

ниях, строительство складов. Дальше контракты становились серьезнее, бюджеты больше, а ответственность выше. Компания росла, и моих навыков управления уже не хватало: я не понимал, как находить правильных людей в команду, как ставить им задачи, делегировать и мотивировать. Мне хотелось, чтобы каждый новый проект реализовывался все легче, но этого не происходило. Иногда мне казалось, что не я управляю людьми, а они управляют мной. В общем, мы что-то делали, вроде что-то получалось, но с одними стенами и без фундамента развиваться я не мог. Нужна была база для построения эффективной системы.

Тогда я начал активно обращаться к бизнес-литературе и Интернету. Я искал последовательный рецепт для построения фундамента своего бизнеса. Надеялся, что там будет все так же просто, как в документе «Строительный свод правил» рассказывается о кладке кирпичей.

Однако в десятках книг я не смог получить практических навыков, большинство описанных там принципов оказалось бесполезным, к тому же они не были адаптированы под российскую действительность.

К моменту, когда я решил отправиться в Москву на обучение, которое проводил Денис, у меня накопилась масса информации не до конца понятной мне самому. Все смешалось и стало казаться, что, если я внедрю в свою компанию неподходящий инструмент, можно и без бизнеса остаться. Я не знал, чем мне поможет Денис, и, честно говоря, был на-

строен скептически, думая, что ко мне отнесутся как к денежному мешку.

Чудесным образом на этом обучении Денис «считал» мои мысли, как с электронного носителя, систематизировал, разложил по папкам и вернул на место. Невероятные ощущения. Информации было так много, я даже не верил, что смогу все это внедрить в свою компанию, но чувствовал – это мне поможет.

Уже в Хабаровске я решил, что мне стоит найти опытного наставника для периодического общения – это будет эффективнее книг. Так я смог бы внедрить все то, чему учил Денис. Я пытался найти себе ментора среди очень успешных бизнесменов в своем городе. Оказалось, подобной экспертизы ни у кого нет. Многие были успешны за счет своей интуиции, а Денис относится к бизнесу как системе.

Я начал обращаться за советами непосредственно к Денису, и со временем он взял меня на полноценное менторство. Он давал конкретные инструменты, которые можно сразу внедрять. Делился файлами и документами, которые помогают произвести коррекцию в действиях и принимать более точно ключевые решения. Денис даже побывал у нас в офисе в Хабаровске, чтобы посмотреть, как все устроено, почувствовать людей и атмосферу. После этого его советы стали еще более точными и скорость создания моего фундамента выросла многократно.

Спустя два года работы с Денисом я четко отличаю свои

функции от функций «уровня туалетной бумаги». В большей степени я стал заниматься стратегией, наймом топ-менеджмента и взаимодействием со знаковыми контрагентами. Также формирую регламенты, описываю бизнес-процессы, улучшаю систему мотивации персонала.

Перед тем как я перешел к своему основному функционалу, я выстроил финансовое планирование, управление кассовыми разрывами, технологию найма людей, управление через постановку задач.

Теперь в «Новых регионах» четкая коммуникация, контроль и отчетность. Я понимаю, как двигаться дальше и делать бизнес сильнее. Только сейчас я начал плавный переход к автоматизации. Если снова провести аналогию с домом, то автоматизация здесь – это сигнализация. Она убережет нас от случайного пожара или грабителей.

Каждый раз общаясь с Денисом, я поражаюсь его гениальности, огромному опыту и безграничному желанию делиться и помогать. То, что он дал моей компании, – это именно тот фундамент, который я искал в сотнях видео и книгах. На этом реально стоит мой бизнес. И с такой основой можно строить новые этажи, открывая для себя новые горизонты. И это в большей степени благодаря ему. Спасибо.

**Алексей Черханов, Алексей Варламов,  
основатели холдинга экозаводов  
«Умная среда» @smartsreda**



Мы – два Алексея, два друга, решившие реализовать сразу две мечты в одной компании «Умная среда»: очистить планету от пластиковых отходов и построить международную сеть и сообщество экопроизводителей. У нас есть видение реализации этих целей, план на 12 лет. За 10 месяцев мы утвердились на рынке как создатели уникальной технологии и подхода к производству. Но пройдя за год путь от цеха в гараже до федеральной сети заводов по всей России, мы столкнулись с проблемой: компания росла быстрее нашей команды, а это 20 человек. Как итог – много понятных задач и большой процент их невыполнения или отставания

по срокам.

Мы обратились к команде Дениса, чтобы сделать аудит ситуации и разработать план действий по ее улучшению, ведь впереди нам предстоит найти еще 35 франчайзи и вывести их на доходы от трех миллионов и выше, а также увеличить капитализацию нашей компании до миллиарда.

Работа с командой Дениса Шешукова сформировала у нас такой образ: «Маршрутная карта исполнения мечты». В течение двух месяцев благодаря сотрудничеству с Денисом, его рекомендациям мы улучшили работу компании:

- перестроили систему постановки и контроля выполнения задач;
- сделали единый дашборд задач для команды;
- разработали программу развития партнеров;
- создали торговый дом для продаж продукции всей сети;
- перестроили управленческий учет;
- разработали программу продвижения продукции;
- пересмотрели мотивацию команды: от окладной системы к системе оплаты за результат.

Самое главное, с помощью Дениса мы построили цепочку создания продукта, которая проходит через все отделы компании, и сконцентрировались на стратегических задачах, чем и должны заниматься владельцы.

# Эволюция бизнеса

«Предприниматель» и «бизнесмен» – два слова, для многих имеющие одно значение, – получение прибыли за счет собственной деятельности и использования труда наемных сотрудников.

Мы часто слышим лозунги и фразы:

- Надо развивать и поддерживать предпринимательство.
- Бизнесмен «Х» продал 25 % компании бизнесмену «У».

А в чем отличие предпринимателя и бизнесмена? Общаюсь с собственниками компаний, я увидел, что к своему бизнесу они подходят по-разному. Мне кажется, что «предприниматель» и «бизнесмен» – это два разных типа людей, но схожих тем, что они способны принимать на себя риск и достигать результата, привлекая наемных сотрудников.

Предприниматель – это творец, способный найти новую нишу, придумать новый продукт.

Часто предпринимателем становится ремесленник, умеющий самостоятельно выполнять основную работу (производство, продажа), и в этом случае компания формируется из помощников, способных выполнять работу по прямому указанию босса-ремесленника.

Бизнес для предпринимателя – это любимое детище. Предприниматель считает себя сердцем компании, он готов



выполнять роль любого сотрудника.

Предпринимателя увлекают сам процесс работы и мысль о собственной независимости, а управление и финансовый результат вторичны. Предприниматель верит в свой бизнес и готов броситься его оживлять хоть в десятый раз, даже если этот бизнес – стабильно убыточный.

Предпринимательство – это дар. Предпринимательству нельзя научиться.

Бизнесмен – это менеджер (управленец).

Бизнесмен не создает новый продукт, он развивает (копирует) продукт, созданный и оттестированный предпринимателем. Управляет деньгами и командой профессионалов. В случае аврала бизнесмен не будет сам работать, он наймет дополнительных сотрудников или увеличит оплату для действующего персонала.

Бизнесмен разделяет личную жизнь и бизнес. Бизнес для него – источник качественной жизни. Если бизнес становится убыточным или доходность не устраивает бизнесмена, то бизнес продается и покупается (открывается) новый. Для бизнесмена продукт деятельности компании вторичен, первична прибыль.

Предприниматель может стать бизнесменом, развив управленческую компетенцию.

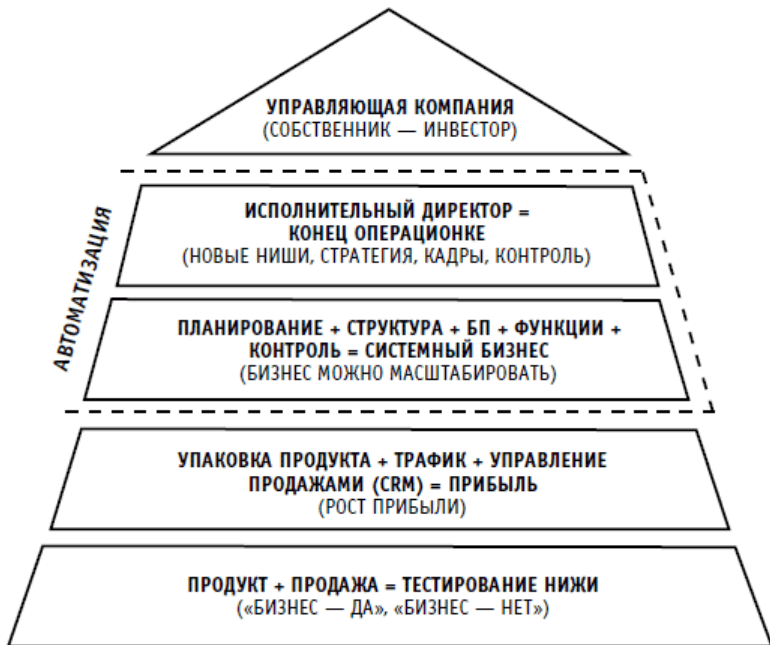
И это происходит в процессе эволюции бизнеса, если предприниматель готов учиться, осваивать новые инстру-

менты, менять свой взгляд на происходящее в его компании.

Бизнес проходит определенную последовательность в развитии, и на каждом уровне есть свои обязательные действия и инструменты, которые ведут к росту.

Действия или инструменты, которые не соответствуют уровню развития компании, могут послужить причиной смерти бизнеса.

Изучая эволюцию бизнеса, анализируя рост и смерть компаний, я вывел пирамиду развития бизнеса. По сути это вторая «пирамида Маслоу».



Рассмотрим каждый уровень.

## **Первый уровень. Рождение бизнеса**

**Основная задача:** выделить бюджет на тестирование гипотезы (ниши) и понять «бизнес — да», или «бизнес — нет».

**Ключевая компетенция:** продукт (услуга), продажа.

**Роль собственника:** выполняет одну или две функции (продажа, создание продукта).

**Автоматизация:** не нужна.

Первый уровень – это базовый этап. Можно назвать его этапом ремесла. У предпринимателя есть навык создания продукта (экспертность), и этому навыку нужна продажа. К примеру, стоматолог открывает свой кабинет, бухгалтер открывает бухгалтерскую компанию, кулинар открывает магазин по продаже тортов. Работники – родственники и друзья.

Данная модель бизнеса – самая распространенная. Она формируется на предпринимательском духе, желании построить свое дело, потребности выйти из найма, получить свободное время и обеспечить его достаточным ресурсом в виде денег, чтобы жить так, как хочется, а не так, как решает за тебя босс.

Продажи осуществляются пока в минимальных объемах, клиенты в основном приходят через «сарафанное радио». Но таким образом предприниматель получает ответ – востребован его продукт на рынке или нет.

Когда предприниматель получает от рынка ответ «да» и небольшую прибыль, у него появляется внутренняя уверенность в своих силах. Возникает желание расширять количество клиентов, увеличивать воронку продаж – собственник переходит на второй уровень.

**Второй уровень. Рост прибыли (упаковка, трафик, управление продажами)**

**Основная задача:** упаковать продукт, научиться счи-

тать затраты на привлечение, управлять воронкой продаж (оценивать причину отказа клиента).

**Ключевая компетенция:** упаковка, продвижение, управление продажами.

**Роль собственника:** 100-процентная «операционка» – постановка задач, аналитика маркетинга, продажи (причины отказов).

**Автоматизация:** CRM (Собственник разрабатывает / утверждает ТЗ на CRM).

На данном уровне собственник занимается донесением до потенциальных клиентов своего уникального торгового предложения, наращивает клиентскую базу, занимается упаковкой продукта, нанимает маркетолога и начинает «гнать» трафик. Основная задача и показатель – рост прибыли.

В этой модели управление полностью находится в руках собственника. Он по-прежнему является единственной тягловой силой, развивает компанию на собственной энергии, и только от него зависит, взлетит его компания или устремится к провалу.

Собственник выполняет множество функций: он и закупщик, и продажник, и ключевой переговорщик, а нанятые сотрудники работают в режиме прямой постановки задач от собственника. Типичная картина: собственник забегают в офис, быстро дает команды своим работникам: «Выполни то, выполни это», – и скрывается в кабинете или убегает по

своим делам. Такая модель приводит к серьезной проблеме: не важно, какая должность у сотрудников – все они по сути являются секретарями, прислугой собственника. Сотрудники не знают свои задачи (планы) на месяц, а уж о годовом плане и говорить нечего. Они находятся в постоянном ожидании новых задач от собственника. Нет босса – все сидят, есть босс – все бегут.

В такой модели сотрудники не «зарабатывают», а «получают». Поскольку развитие импульсивно, зависит от настроения и трудоспособности собственника, да и вообще представляет из себя творческий хаос, редко когда на данном этапе возникает привязка к понятию «заработанные деньги». Как правило, сотрудники получают оговоренный при приеме на работу фикс.

Состояние собственника по-прежнему находится в стадии «я – ремесленник», поэтому и на втором уровне предприниматель, управляя каждым сотрудником индивидуально и ставя ему индивидуальные задачи, также формирует и мотивацию. К чему это приводит?

## КЕЙС

Компания по продаже автозапчастей.

В отделе продаж работают пять менеджеров.

Чтобы компания не ушла в минус, ей необходимо прода-

вать на 500 тысяч рублей ежемесячно.

У отдела продаж нет общего плана. Каждый сотрудник имеет свой индивидуальный показатель – продать на 120 тысяч рублей. Если менеджер превышает план, то получает поощрение от собственника – премию в пять тысяч рублей.

### **Ситуация:**

Один из менеджеров отличился и продал на 130 тысяч рублей.

Два менеджера отработали по плану и продали на 120 тысяч.

И два менеджера не выполнили личный план и продали на 60 и 50 тысяч рублей.

В итоге собственник отругал тех, кто не выполнил план, и поощрил сотрудника, который превысил свой индивидуальный показатель.

### **Результат:**

Давайте посчитаем, сколько денег в компанию принес отдел продаж:

$$140+120+120+60+50 = 490$$

И минус пять тысяч на премию отличившемуся менеджеру.

### **Вывод:**

Собственник поощряет конкретного менеджера, который продал выше своего планового показателя, но компания в целом терпит убыток из-за неэффективной работы двух менеджеров, которые не выполнили свой план.

В компании ремесленника нередко появляются люди «на все руки», которые выполняют несколько, казалось бы, несовместимых функций. Например, бухгалтер ведет кадровое делопроизводство, а маркетолог занимается поиском и заказом спецодежды для рабочих цеха. Со временем собственнику такие сотрудники кажутся незаменимыми, а это приводит к тому, что в компании появляются «звезды». Именно такие сотрудники начинают серьезно тормозить развитие бизнеса. Ведь люди, имеющие статус «звезды», никогда не позволят отобрать его у них. При появлении новых сотрудников, которые могли бы взять на себя дополнительные функции, что привело бы к улучшению качества рабочего процесса, «звезды» начинают активно бороться с новичками.

Но самая главная проблема второго уровня эволюции бизнеса заключается в том, что этот самый бизнес на данном этапе представляет собой хаос. А хаос нельзя масштабировать.

Все в таком бизнесе построено на «нужных» людях – конкретном кладовщике Степаныче, незаменимой бухгалтерше Марине Васильевне, хорошем продажнике и вообще классном пацане Димоне, на которого уповает собственник. Увы, ни Степаныча, ни Марину Васильевну, ни Димона, каким бы клевым парнем он ни был, масштабировать нельзя.

Когда бизнес строится на конкретных людях,



его нельзя продать, так как без этих «звезд» бизнес превратится в тыкву (набор оборудования и оргтехники).

Бизнес должен состоять не только из людей и машин, создающих товар. Он должен включать в себя систему и правила, по которым он работает. Личной ли болью и набитыми шишками или внезапным озарением часть предпринимателей-ремесленников все же доходит до понимания, что так продолжаться не может. Собственники начинают думать, как усмирить творческий хаос и наладить хоть какую-то систему. В этом случае происходит эволюционный рост компании и она переходит на третий уровень.

### **Третий уровень. Системный бизнес (бизнес можно масштабировать)**

**Основная задача:** внедрить планирование и контроль (план/факт), разработать структуру как инструмент достижения цели, выделить зарабатывающие и вспомогательные подразделения, внедрить бизнес-процессы для четкого определения взаимодействия должностей и их функций.

**Ключевая компетенция:** операционное управление, наём и управление персоналом.

**Роль собственника:** 100-процентная «операционка» – разработка и внедрение стандартов управления.

**Автоматизация:** если собственник способен разработать ТЗ для автоматизации, то внедряются CRM, система

электронного документооборота (СЭД), управление финансами, управление производством, управление складом (закупками) и т. п. Если собственник не способен разработать ТЗ на автоматизацию, то автоматизация внедряется на четвертом уровне.

Когда продукт востребован, маркетинг «качает», и клиенты идут, изменяется бизнес-сознание собственника – начинается его переход от ремесла к управлению. Управленец – это человек, который формирует правила, определяет стандарты и мыслит категорией «функция».

Управленец – создатель стандартов и правил: структуры, бизнес-процессов, функций, планирования, контроля, мотивации.

Переход со второго уровня на третий – от ручного управления к системе – самый сложный. В переходе на третий уровень очень важна роль собственника, поскольку бизнес – это то, что принадлежит человеку, который создал стандарты. Собственник-управленец определяет функции отделов и должностей, внедряет стандарты планирования и правила контроля, вводит систему мотивации, привязанную к результату. Только в этом случае бизнес может расширяться и масштабироваться, а доходы – приумножаться.

В данной модели собственник имеет две ключевые компетенции: 1) является операционным руководителем и стратегом – определяет цели, к которым движется компания,

управляет их достижением, и 2) является главным эйчаром – формирует требования к кандидатам и отбирает людей. То есть собственник определяет «куда идем» и следит за тем «с кем идем».

На данном этапе размывается понятия «человек», «личность». Для управленца больше нет Степаныча или Марины Васильевны, есть функции – кладовщик, бухгалтер, а также показатели их результативности.

Единица управления на данном уровне – функция, а не личность.

Компания начинает работать по правилам и планам. Собственник формирует цели, которые декомпозируются на план, а сотрудники реализуют поставленные в нем персональные задачи.

Вместе с функцией планирования появляется функция контроля. Компания начинает достигать плановых показателей.

Поскольку план формирует командную работу, на место индивидуальной мотивации приходит командная. Заработная плата привязывается к достижению плановых показателей. Мотивация формируется только от прибыли.

На третьем уровне компания приходит к состоянию, в котором она может масштабироваться, – есть структура, показатели оцифрованы, четко прописаны функции и бизнес-процессы. Компания может выходить на новые регионы. Но в данном состоянии бизнес еще очень сложно про-

дать, потому что роль собственника в нем очень высока, он еще погружен в «операционку» и часто выполняет до трех функций: собственника, исполнительного и коммерческого директоров.

#### **Четвертый уровень. Конец «операционки» (исполнительный директор)**

**Основная задача:** сохранить контроль над бизнесом и передать управление компанией наемному сотруднику (исполнительному директору).

**Ключевая компетенция:** передача управления исполнительному директору, выстраивание вертикали власти «собственник – исполнительный директор – топы».

**Роль собственника:** разработка стратегии, поиск новых ниш, утверждение топов, контроль ключевых показателей бизнеса.

**Автоматизация:** ТЗ на автоматизацию разрабатывает исполнительный директор, собственник утверждает ТЗ на автоматизацию. Если собственник не вникает в подготовку ТЗ, то работает правило: «Компания принадлежит тому, кто ее систематизировал».

Как только собственник понимает, что его бизнес можно масштабировать, начинается движение вверх.

Важно понимать, что нахождение собственника в операционном бизнесе – это временное состояние. Истинная задача собственника – постоянно думать о базовых вещах: ку-

да он ведет себя и свою команду, о безопасности бизнеса, о новых продуктах, о выходах на новые рынки.

Основная задача собственника – непрерывно заниматься развитием бизнеса.

Так собственник приходит к пониманию, что пора начать новый этап – этап подготовки и передачи управления исполнительному директору. На этом уровне бизнес должен быть четко систематизирован, все правила игры понятны и оцифрованы.

### **Пятый уровень. Собственник – инвестор (управляющая компания)**

Управляющая компания создается для управления несколькими бизнесами.

**Основная задача:** сохранить контроль над бизнесами, сформировать управляющую компанию, передать управление совету директоров.

**Ключевая компетенция:** выстраивание вертикали власти «собственник – совет директоров – исполнительный директор – топы».

**Роль собственника:** разработка стратегии, утверждение топов, утверждение состава совета директоров, контроль ключевых показателей бизнеса.

**Автоматизация:** бизнес автоматизирован уже на третьем или четвертом уровне.

Управление бизнесом передано исполнительному дирек-

тору. Фаза «Я – инвестор» – это смена рода деятельности собственника: работа руками, «в поле» сменяется на работу головой – постоянный анализ и определение направления движения компании или группы компаний.

На данном уровне собственник-инвестор определяет стратегию развития компаний, рассматривает варианты покупки долей в действующих компаниях.

При этом собственник-инвестор не утрачивает ключевую компетенцию главного эйчара. Собственник не может отключиться от найма персонала, он должен продолжать отвечать за поиск людей первого уровня, способных выполнить его целевые установки, и за формирование профессиональной команды.

Собственник постоянно ищет людей, способных достичь его целей.

Компания работает по планам. Они остаются основными точками контроля собственника, находящегося за периметром операционной деятельности. Мотивация исключительно командная.

На этом уровне бизнес можно тиражировать, он готов к продаже, а собственник – к запуску новых бизнесов. Его компания генерирует достаточно средств, чтобы создавать новые продукты, заходить в новые ниши. Расширяются горизонты возможностей. Открывается новый мир – мир инвестора.

В этой книге мы разберем все шаги, которые помогут вам

перейти с уровня ремесленника на уровень инвестора, а вашему бизнесу – эволюционировать до масштабов корпорации.

**МИР ЛЮБИТ СИЛЬНЫХ И ИДЕТ ЗА СИЛЬНЫМИ. ОСТАЛЬНЫЕ СМОТРЯТ НА ПУТЬ СИЛЬНЫХ, ЗАВИДУЮТ, СОВЕДУЮТ ИЛИ КРИТИКУЮТ, НО ПРОДОЛЖАЮТ ЛЕЖАТЬ НА ДИВАНЕ.**

# Выйти из «операционки»

Самый частый запрос от молодых предпринимателей: «Я хочу выйти из “операционки”».

Как мы уже разобрались в эволюции бизнеса, после завершения периода «Эмоциональное развитие бизнеса» наступает эпоха «Рациональное развитие». Эти два этапа различаются формой работы и вовлеченности собственника в развитие компании. На первом этапе собственник сам принимает все решения и управляет компанией «как умею». Данный этап развития неизбежен, так как на старте нет времени на бюрократию и важна скорость принятия решения. На этапе «Рациональное управление» формат работы собственника переходит с метода «работаю руками» на «работаю головой», и именно на этом этапе собственник начинает думать о выходе из «операционки»:



# 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.