

Олег Лавров

**Как выжить
в России: стратегия
для малого бизнеса**

Олег Лавров

**Как выжить в России:
стратегия для малого бизнеса**

«Издательские решения»

Лавров О. А.

Как выжить в России: стратегия для малого бизнеса /
О. А. Лавров — «Издательские решения»,

ISBN 978-5-44-966086-2

Сегодня очень много книг о том, как развивались огромные бизнес-империи: с примерами, фактами, деталями. И почти нет книг от том, как создать свою личную бизнес-империю. Эта книга именно об этом.

ISBN 978-5-44-966086-2

© Лавров О. А.
© Издательские решения

Содержание

Необходимый пролог	6
Глава 1. Почему мы не они	8
Глава 2. Боли предпринимателя	16
Глава 3. Договариваемся о понятийном аппарате	19
Глава 4. Приступаем к постановке целей	23
Глава 5. С кем я буду строить дом?	26
Глава 6. Выбирая команду – выбираешь путь	30
Глава 7. Стартуем: первый год и первые шаги	39
Конец ознакомительного фрагмента.	41

Как выжить в России: стратегия для малого бизнеса

Олег Адольфович Лавров

© Олег Адольфович Лавров, 2019

ISBN 978-5-4496-6086-2

Создано в интеллектуальной издательской системе Ridero

Необходимый пролог

Эта книга написана для тех, до кого наконец-то дошло, что их собственный бизнес должен работать на них, а не наоборот.

Я слишком часто сталкиваюсь с ситуациями, когда предпринимателю нужны волшебные таблетки: дай мне синюю таблетку и я решу проблемы с клиентами; дай красную – я решу проблемы с работниками. А еще вон ту зелененькую и у меня исчезнут проблемы с дилерами или поставщиками.

Предприниматель требует волшебных таблеток от своих подчиненных, от привлеченных агентств и специалистов. Агентства и специалисты очень рады такому предпринимателю, они ведь и сами предприниматели и прекрасно понимают, что именно они продают страждущим. Самый ходовой товар – иллюзии решения проблем. После таких «решений» всегда возникает необходимость в новых решениях, за которые обязательно нужно заплатить.

Беда в том, что волшебных таблеток не существует. Малый бизнес в России вынужден выживать в тяжелейших условиях, существуя в условиях постоянного кризиса и дефицита ресурсов, в первую очередь финансовых. Еще одна беда в том, что слишком много предпринимателей вокруг нас делают ровно то же самое, что и мы. И конкуренция на этом поле жесточайшая. Наши товары и услуги, за редким исключением, не являются уникальными – вокруг нас полно аналогов. И еще: огромное количество наших конкурентов обещают клиентам ровно то же самое, что и мы. Теми же словами, той же рекламой, теми же посулами, акциями, скидками, распродажами.

Кто-то делает это чуть лучше, кто-то чуть хуже, но конечный результат у основной массы компаний сопоставим: приходит начало нового месяца, и мы вынуждены лихорадочно искать деньги на зарплату сотрудников, на аренду помещений, на налоги. А те немногие периоды, когда мы этого не делаем, являются скорее исключением, а не правилом.

И пока до предпринимателя не дойдет, что его миссия состоит вовсе не в том, чтобы быть наемным работником у самого себя – ничего не изменится.

Эта книга не для тех, кого нужно уговаривать, убеждать или уламывать. Эта книга для тех, кто вместо ежедневных поисков рыбы наконец-то решил научиться действовать удочкой.

Книга о том, как выстроить свою уникальную стратегию на рынке. Некоторые вещи в ней могут показаться спорными или неоднозначными, но моя задача состоит не в том, чтобы положить предпринимателю в рот очередной кусок разжеванной рыбы: книга основана на моем личном опыте бизнес-консультанта, который раз за разом убеждался в типовых ошибках малого и среднего бизнеса, ведущих к очередному провалу.

Моя задача – научить предпринимателя думать и опираться на тех, кто и должен нести предпринимателя на своих плечах к желаемой цели.

И если с какими-то утверждениями в книге читатель будет не согласен (или захочет уточнить их или дополнить) – это и есть признак того, что предприниматель начинает размышлять в направлении, отличающемся от ежедневных рутинных мыслей. Менять привычные для себя убеждения – весьма непростое дело, нужно признать.

Я постарался написать эту книгу максимально доступным для понимания языком, используя необходимую профессиональную терминологию только там, где это на самом деле необходимо. Это особо важно для начинающих предпринимателей, не имеющих достаточно объемного опыта развития своего предприятия.

Еще одно важное добавление: если предприниматель решится на построение своей стратегии, ему придется изменить собственные убеждения. По одной простой причине: именно существующие в предпринимателе убеждения и привели его к тем результатам, которые он имеет сегодня.

В тексте книги местами встречается упоминание об установочной стратегической сессии. Это мой авторский инструмент, состоящий из более чем двухсот вопросов, и в Интернете его точно не найти. Длится сессия от трех до четырех часов и позволяет получить не только очень подробный слепок текущего состояния компании, но и наиболее полную картину мира предпринимателя – его убеждения, сомнения, страхи, желания, мечты, отношение к себе и людям, наработанные стандарты действий в той или иной ситуации.

Но самое главное, что делает сессия (именно поэтому она и называется стратегической) – заставляет предпринимателя совершенно по-иному посмотреть на все основные аспекты своей деятельности: на команду, на взаимоотношения с клиентами, на отношения с конкурентами. И на настоящие собственные цели в бизнесе.

Как любой стратегический инструмент, сессия проецирует дальнейшее развитие компании и наглядно показывает – если сейчас ничего не изменить, то компания и через несколько лет останется ровно на той же ступени развития, на какой она находится сегодня. Соответственно, и будущие финансовые показатели будут сопоставимы с сегодняшними.

Как показывает практика, большинство предпринимателей просто забывают мечты и цели, ради которых они и основали свое предприятие. Сессия же заставляет отвечать на многие вопросы, которые предприниматель годами старательно прячет от самого себя. Главное правило стратегической сессии звучит так: предприниматель отвечает не модератору, а самому себе. А врать самому себе по ходу проведения сессии становится затруднительно, хотя некоторые очень стараются, но это единичные случаи – огромному количеству предпринимателей нужны результаты, а не возможность показать себя с хорошей стороны.

Поэтому работу по любому проекту с какой-либо компанией я начинаю с установочной стратегической сессии.

Огромное спасибо за помощь в книге моему другу, отличному предпринимателю и талантливому управленцу Алексею Шевченко – его мнение очень помогло понять некоторые важные для этой книги нюансы.

Глава 1. Почему мы не они

Мы живем в мире жестких ограничений. Законы, традиции, мораль, правила, понятия о добре и зле – вот те рамки, которые не дают нам скатиться по эволюционной лестнице вниз.

Самые жесткие ограничения живут в нашей голове. Кто-то называет их стереотипами, установками, рамками, внутренними границами: от названия их суть не меняется. Именно ограничения формируют нашу поведенческую модель, диктуя каждому роль и место в жизни.

Но в нашем мозге есть другие механизмы и инструменты, которые ловко обходят любые наши ограничения. Имя им – мечты.

Бизнес всегда являлся для человека одним из самых привлекательных видов деятельности. Начиная собственное дело, человек всегда видит перед собой конечную желаемую цель. Именно мечта об этой цели заставляет человека двигаться вперед, заставляет вкладывать энергию, силы, время и деньги в это движение.

Проходит время и у большинства новоиспеченных предпринимателей опускаются руки. Энергия иссякает, вложенные силы и время не приносят того результата, который устроил бы предпринимателя, заставив его гордиться собой и своими достижениями. В результате этого из сотни новых предприятий в России в первый год выживают 8—10 организаций, а двухлетний «юбилей» празднуют только 2—3.

Почему предприятие, которое обязано жить, вдруг неожиданно умирает? Почему компания, давно работающая на рынке, не может оторваться от земли и стремительно взлететь – ведь для этого есть все предпосылки? Почему современный предприниматель не видит элементарных вещей, очень негативно влияющих на собственное дело?

Таких «почему» можно задать очень много, но, как правило, эти вопросы большинству собственников не очень интересны – собственнику нужна волшебная таблетка.

Автору в качестве бизнес-консультанта посчастливилось сотрудничать и с очень крупными компаниями, и с совсем небольшими организациями, насчитывающими от 2 до 5 человек персонала. И главный вывод, который можно сделать по итогам этого сотрудничества, заключается в том, что собственники и менеджмент крупной компании мыслят совершенно иначе, чем собственники малого бизнеса. Впору говорить о том, что в крупном бизнесе совсем иная философия отношения к делу. Именно эта философия и приводит к такой разнице в результатах.

Философия крупного и среднего бизнеса основана на глубоких управленческих знаниях и на контролируемом, а не хаотичном развитии. Это значит, что развитие каждого нового направления начинается с создания и просчета бизнес-модели и бизнес-процессов. Прежде, чем новое направление бизнеса стартует в реальности, оно будет ситуационно смоделировано и интегрировано в существующую модель большого предприятия, а значит будут спрогнозированы итоговые результаты деятельности этого направления в натуральном и финансовом измерении. А это означает и полное понимание о количестве необходимых для запуска ресурсов (в первую очередь человеческих), и планируемый вектор развития направления, и вшитые в повседневную ткань деятельности бизнес-процессы, управленческий учет, финансовый контроль, профили специалистов, бюджетирование подразделений, маркетинговый бюджет.

Для понимания: руководителю в крупной компании и в голову не придет писать ежедневные отчеты или готовить документацию для контракта – для этого есть специально нанятые люди, которым делегированы и полномочия, и ответственность за эту работу.

Возникает закономерный вопрос: как же быть малому бизнесу, чтобы гарантированно выйти на планируемые желаемые результаты? Давайте начнем прояснять этот вопрос по пунктам.

Человеческий мозг вообще устроен очень хитро. Имея в шестилетнем возрасте более 100 миллиардов нейронов (а это больше, чем звезд в обозримой Галактике), мы умудряемся к совершеннолетию оставить в своей голове не более 85 миллиардов нейронов. Природа прагматична, она не потерпит присутствия в организме здоровых клеток, которые этим организмом не используются. Если клетка только потребляет кислород и энергию, ничего не давая взамен, организм избавится от такой клетки.

И именно к этому времени формируются основные стереотипы и установки в нашей голове. Соответственно, эти установки влияют на наши мысли, действия и результаты. Именно в это время молодой человек серьезно задумывается о собственном деле: энергии хоть отбавляй, шишки пока не набиты, предпринимательский опыт еще не приобретен. Но самый главный фактор, влияющий на результаты – тотальное несоответствие между желаемой целью (мечтой) и возможностями молодого человека.

Мозг вообще любит вводить человека в логические петли, выход из которых почти невозможно найти самостоятельно. Например, начинающий предприниматель затевает новое дело, находит первых клиентов, и вот он успех – заключается первая сделка. Предприниматель начинает и дальше действовать по найденной схеме, – зачем ее ломать, если схема работает? – но вот результатов уже нет. Вернее, они есть, но крайне редкие и вовсе не на те суммы, на которые рассчитывает предприниматель.

Следовательно, – делает вывод предприниматель – нужно больше работать. Больше звонить, писать коммерческие предложения, ходить на встречи. Личная жизнь, развитие и отдых подождут до лучших времен.

В этот момент возникает еще один феномен: любую критику в сторону модели своей деятельности от стороннего наблюдателя предприниматель воспринимает, как нападение на самого себя – даже если наблюдатель относится к друзьям или близким людям. Следует ответная агрессия предпринимателя в сторону «советчика» («Не учите меня жить, лучше помогите материально!» – эта бессмертная фраза Остапа Бендера наиболее точно описывает отношение предпринимателя к сторонней критике), а это является формой самозащиты собственных убеждений. И даже объективный взгляд на состояние вещей не сразу способен разрушить эту самозащиту.

Как следствие, логическая ловушка выматывает предпринимателя эмоционально и физически. Наступает следующая фаза – прокрастинация, в переводе на русский – лень. Но это не совсем точная дефиниция, это не просто лень в обычном понимании этого слова. Человек начинает откладывать на потом даже самые важные и срочные дела, у человека исчезает энергия. Это прямой результат логической ловушки: мозг дает энергию только тогда, когда ощущает результат действий. Причем слово «ощущает» здесь самое точное: при хорошем результате наш организм вырабатывает гормоны счастья – эндорфины, они же в итоге заставляют человека не только действовать быстрее и больше, но и испытывать удовольствие от действий – а это напрямую влияет на эмоциональный окрас всех действий и дает еще более быстрый и явный результат. Это тоже своего рода эмоционально-логическая ловушка, но, в отличие от первой, для ее затухания достаточно немного времени, такая петля не закликивает человека. Исчезли эмоции – исчезла и петля.

Прежде чем непосредственно перейти к разбору причин, приводящих нынешний малый бизнес к стабильно плачевному состоянию, необходимо прояснить несколько базовых факто-

ров, которым нынешний предприниматель не придает значения или совсем не подозревает об их существовании.

Фактор исторический:

Так уж сложилось, что новая Россия сразу же перепрыгнула из эпохи раннего маркетинга в эпоху развитого капитализма. Советский Союз не считал маркетинг необходимым и заслуживающим доверия – в эпоху СССР главным и почти единственным заказчиком для продукции предприятий являлось государство. Оно диктовало цены, номенклатуру и ассортимент продукции, уровень распределения и уровень потребления. Государство в самом широком смысле являлось управленцем для любого производственного предприятия и любой торговой точки.

Это имело свои плюсы, позволяло концентрировать ресурсы на стратегически важных направлениях: мы догнали США в гонке ядерных боеприпасов, первыми вышли в космос, первыми создали корабли с атомной энергоустановкой.

Но этот же фактор негативно влиял на уровень жизни населения. Да, основные продукты питания и товары повседневного спроса государство обеспечивало в полной мере, но оно совершенно не учитывало внутреннюю мотивацию людей красиво выглядеть, красиво одеваться, комфортно передвигаться на современном транспорте по качественным дорогам.

Государство всегда учитывает в первую очередь интересы самого государства, поэтому в СССР возникло и вошло в обиход такое понятие, как дефицит. Это не было дефицитом в полном понимании этого слова – обуви хватало всем, только вот женщины стремились купить обувь иностранного производства, получая и комфорт при ее использовании, и определенный статус при ее приобретении. А это все приводило к серьезным искажениям внутреннего рынка, которые и стали одними из основных причин развала Союза.

Кроме того, при отсутствии профессионального маркетинга население очень быстро нашло ему своеобразную замену. Сейчас это называется «сарафанное радио», во времена СССР именно с его помощью народом моментально распространялась информация о том, где и какой товар «выкинули» на прилавки, к какому стоматологу лучше всего попасть, у какого мастера лучше всего постригут, сошьют одежду, отремонтируют автомобиль или бытовую технику.

После распада Советского Союза и официального отказа от коммунистической идеологии, страна и ее население практически сразу же, без подготовки (кооперативы 80-х годов можно не принимать в расчет, они никак не влияли на общее состояние экономики) оказались в новых экономических условиях. Причем в весьма диких условиях, нужно сказать – регулирующие экономику старые законы уже исчезли, а новые еще не были созданы. Более того, именно в этот момент стало понятно, что новая Россия – это страна тех, кто умеет производить, но не умеет продавать – культуры продажи, удержания клиента, повышения клиентской лояльности в СССР просто не было.

Отголоски этого фактора видны и сегодня: многие начинающие предприниматели искренне считают, что важнее всего произвести товар. А уж как мы будем его продавать – решим после того, как произведем.

Кстати, это касается не только малых и средних предпринимателей: производя очень эффективные, надежные и относительно недорогие системы вооружения, российские государственные корпорации и министерства совершенно не умеют создавать для своей продукции привлекательную для потребителя упаковку.

Исторический фактор сегодня напрямую отражается в фундаментальных показателях экономики России: по итогам 2018 года малый и средний бизнес создает 22% валового внутреннего продукта России. Для сравнения: в США, Японии, Южной Корее, странах Западной Европы доля малого и среднего бизнеса в ВВП составляет от 48% до 60% – и это одна из основных проблем современной российской экономики.

Малый и средний бизнес в России обеспечивает рабочими местами около 18,9 миллионов человек, что составляет около 27% от числа всего экономически активного населения (в эту группу входят только работающие граждане). В развитых странах эта цифра давно перевалила за 50%.

Фактор культурный:

Он напрямую следует из фактора исторического. В западных странах весь двадцатый век маркетинг развивался последовательно, *step by step* (шаг за шагом), придумывая и пробуя все новые инструменты для привлечения и удержания потребителей. А это, в свою очередь, создавало маркетинговую культуру: отбрасывались негодные инструменты, развивались действенные методики работы с потребителем. Совершенно оправданно, что маркетингу новоиспеченный российский предприниматель начинал учиться по западным книгам и учебникам, именно они давали первое понимание того, что же это такое – маркетинг.

В России же такого опыта с 20-х годов 20 века просто не было, после ликвидации новой экономической политики советского правительства (НЭП).

Здесь можно вернуться к примерам с продажей современного российского вооружения: автомат Калашникова давно уже присутствует на флагах и гербах пяти государств (Зимбабве, Мозамбик, Танзания, Восточный Тимор, Буркина-Фасо с 1984 по 1997). За 60 лет производства только в СССР и России было создано более 70 миллионов автоматов – и это высший показатель среди всех производителей (некоторые военные эксперты считают, что нелегальное производство за это время дало миру еще от 12 до 15 миллионов единиц автомата Калашникова). Но спросите, знают ли об этом факте сами россияне – и Вы искренне удивитесь ответам людей из Вашего окружения. А если об этом не знаем мы сами, то почему об этом должен знать остальной мир?

А теперь давайте представим, что таких же успехов добилась бы американская автоматическая винтовка М16: я более чем уверен, что лично Вы знали бы об успехах американского производителя этого оружия.

Для справки: это одна из наиболее распространённых моделей стрелкового оружия в мире – было выпущено более 8 миллионов экземпляров разных модификаций.

Теперь сравним: 70 миллионов и 8 миллионов экземпляров. Калибр сопоставим: 5,45 мм у автомата Калашникова и 5,56 у М16. У первого автомата – репутация одного из самых неприхотливых и убойных видов стрелкового оружия, у второго – очень высокая кучность при одиночной стрельбе и более высокая масса по сравнению с конкурентами.

Но чтобы увидеть главную разницу в упаковке этих конкурирующих видов оружия, достаточно сказать, что инструкция по обслуживанию М16 выполнена в виде комиксов и понятна без знания английского языка пользователю любой страны мира.

И как итог всему вышесказанному: в том же Восточном Тиморе, у которого на гербе присутствует автомат Калашникова, основным стрелковым оружием в армии и спецслужбах сегодня является М16.

Многие скажут: ну да, эти русские если что и умеют делать, так только оружие. А как дело касается гражданского сектора экономики или высокотехнологичных производств, то тут Запад вне конкуренции.

На этот случай у меня есть один замечательный пример – концерн «Росатом», который сегодня является единственной глобальной компанией полного цикла в атомной энергетике. Более того, имея долю в 26% на мировом рынке атомной энергетики (по итогам 2018 года), он по факту является монополистом этого рынка, контролируя большинство сегментов рынка – от добычи и обогащения радиоактивных элементов до разработки технологий получения новых изотопов для медицины, мобильных источников энергии, космических исследований и так далее.

Необходимо понимать, что атомные технологии являются вершиной «пищевой цепочки» на мировом рынке, включая в себя фундаментальную науку, эксклюзивные прорывные технологии, собственную элементную базу, свое программное обеспечение, собственные производственные мощности (сопоставимые с совокупным промышленным производством отдельных стран мира) – и много ли людей в России вообще знают об этом?

Нет, но очень много людей знают о лидерстве производителей айфонов и прочих гаджетов, искренне считая, что электричество берется из розетки – и вот именно в этом заслуга маркетинга, умеющего убедить современного потребителя в ценности массово произведенных вещей с минимальными функциональными различиями между моделями разных производителей.

Развитие маркетинга, как дисциплины, влияет на все общество. В том числе и на масскультуру: современные американские боевики и триллеры в первую очередь являются произведениями PR и маркетинга, а уж только потом произведениями массового искусства.

Фактор цивилизационный:

Этот фактор напрямую проистекает из первых двух, но имеет свои особенности, связанные как с географией России, так и со смыслом жизни (менталитетом) населения нашей страны.

Разница именно в смысле жизни: в то время, как Европа уже в средние века была относительно перенаселена, народы России имели в своем распоряжении огромные неосвоенные пространства с весьма суровыми климатическими условиями. Поэтому сам смысл производства продукции в России всегда был другим: если для европейца произвести что-либо означало начать жить лучше окружающих, то для жителя России производство являлось безусловным фактором для выживания. А там, где что-либо производят почти исключительно для того, чтобы выжить, мало обращают внимание на внешний вид и эргономику производимой продукции – оружие должно стрелять без осечек, плуг должен вспахивать самую тяжелую почву, паровоз должен проехать без поломок от Санкт-Петербурга до Владивостока. И все это должно стоить как можно меньше, поскольку в суровых условиях все произведенное намного быстрее изнашивается или ломается.

Это вовсе не означало, что все, что было сделано в Российской Империи или СССР, автоматически становилось внешне и внутренне убогим и примитивным. Достаточно вспомнить, что эталоном меха в мире являлся и до сих пор является сибирский соболь, эталоном масла в Европе было сливочное масло из Вологды, эталоном ускорителя в науке стал первый советский «Токамак» (тороидальная магнитная камера), эталоном прорыва в космос – первый

советский спутник и первый пилотируемый полет, эталоном стрелкового оружия был и остался автомат Калашникова.

Цивилизационный фактор отражается даже в языке: в американском варианте английского языка есть слово «offer». В переводе на русский это слово означает то же самое, что и «коммерческое предложение» в российском бизнесе. Но если мы начнем разбирать контекстные смыслы слова «offer», то поймем, что кроме самого предложения товара в нем зашита весомая причина купить этот товар.

Иными словами, ты должен купить нашу продукцию не только потому, что мы такие хорошие производители и наш товар самый лучший на рынке, но и потому, что вместе с его приобретением ты получишь важные для себя ценности. А к ценностям на Западе всегда относились очень трепетно: среди них и статус в глазах окружающих, и значимость в собственных глазах, и прямая выгода лично для тебя в сравнении с товарами конкурентов.

А если ценности не хватает, ее всегда можно придумать. Достаточно вспомнить, что именно в западных странах были изобретены акции и биржевые торговые площадки, векселя, современные долговые расписки (деривативы), имеющие статус своеобразных денег, безналичные формы расчета между людьми и предприятиями и, наконец, новый тип электронных денег – криптовалюты.

Более того, само искусство продвижения и продажи – маркетинг – является изобретением западной высококонкурентной экономики.

Здесь уместно важное замечание: маркетинг существует в двух ипостасях – маркетинг, как ремесло, и маркетинг, как философия.

В современной экономике России маркетинг воспринимается только в виде ремесла: это набор инструментов, необходимых для продвижения и продажи товара.

На Западе же маркетинг имеет и второе значение: помогая продвигать и продавать товар, он формирует философию жизни компании, заставляя предпринимателей оттачивать саму компанию, как отдельный и важный инструмент влияния на потребителей.

Как следствие, из философии маркетинга появилось понятие бренда, из философии родилась и начала собственную жизнь отдельная дисциплина PR.

Для российских предпринимателей проблема в том, что маркетинг для них односторонен – но его использование только в виде ремесла, без философии, сродни тому, как если бы Вы пользовались только примкнутым к автомату Калашникова штык-ножом, совершенно не подозревая об основных функциях этого оружия.

А основная функция маркетинга, как и автомата Калашникова – стрелять и попадать в цель, точно и быстро.

Еще одна существенная цивилизационная разница между Россией и Западом напрямую связана с плотностью населения и высокой рыночной конкуренцией – это разница в подходах к образованию специалистов. Советская система образования давала населению исключительно широкий кругозор, заставляя школьников с раннего детства впитывать в себя огромный объем знаний. Напомню, что население СССР составляло более 270 миллионов человек, население же современной России не дотягивает до 150 миллионов.

Учитывая разницу между нами и Западом в населенности территорий и построении любой инфраструктуры, России и сегодня требуются люди, способные иметь в течение жизни несколько профессий. В Европе и США подход другой – там важно, чтобы специалист очень глубоко владел какой-либо одной дисциплиной, все остальные знания, навыки и компетенции этому человеку вряд ли пригодятся: при такой плотности населения конкуренция на рынке труда в каждой квалифицированной профессии становится предельно жесткой.

Только у нас есть поговорка «И швец, и жнец, и на дуде игрец». Представить такого специалиста на развитом Западе невозможно – либо человек полностью погружен в свою профессию, либо он рискует отстать от конкурентов по этой профессии.

С одной стороны, это благо: человек учится всю свою жизнь, постоянно повышая свою экспертность. С другой стороны, у общества с подобной организацией делового образования крайне низки шансы на выживание в случае какого-либо катаклизма или цивилизационного столкновения с иным по внутренней организации обществом (ситуация с мигрантами в Европе из стран Северной Африки и Ближнего Востока показательный пример этому).

Кстати, прекрасным публичным образчиком западных методик образования является незабвенная Джейн Псаки, бывшая официальным представителем Госдепартамента США во времена президента Обамы – именно ей мы обязаны появлению Ростовских гор и Белорусского моря, по которому прямо к Минску могут подойти авианосцы Соединенных Штатов.

Самое же интересное в том, что Псаки великолепный специалист в PR, с очень высоким уровнем интеллекта (с другим IQ ее просто не взяли бы на работу в Госдепартамент США), но вот элементарное знание географии и истории для нее вовсе не считается обязательным – а это привело к тому, что ее имя стало нарицательным при обсуждении качеств всей администрации президента Обамы. В русскоязычном сегменте интернета даже появилась виртуальная шкала тупости западных политиков, измеряемая в единицах Псаки.

Фактор социально-биологический:

И вот здесь к историческому, культурному и цивилизационному факторам добавляется еще один важнейший фактор – биологический.

В 60-х годах XX века биологи, изучая особенности социального поведения групп высших приматов, установили весьма интересный факт: в любой группе все особи делятся на три категории – альфа, бета и гамма. Причем это касается не только самцов, но и самок, там распределение по категориям даже более явное и жесткое.

Само по себе такое распределение связано с внутривидовой конкуренцией и направлено исключительно на выживание группы (или стаи, если угодно).

Иными словами, во главе стаи всегда будет сильнейший альфа-самец, у которого будут лучшие альфа-самки. Окружение вожака тоже состоит исключительно из альфа-самцов, хоть и менее сильных – это ядро стаи, наиболее готовая к защите и нападению часть группы.

Свите самца – другим альфа-самцам – достаются самки категории бета и гамма. Бета-самцы в стае являются низшей кастой, которой достаются самки низшего качества, популяция же гамма-самцов стремится к нулю, поскольку они не приспособлены для выживания в условиях дикой природы. Гамма-особи в дикой природе являются результатами генетической выбраковки, побочным продуктом постоянной мутации вида.

Такое положение обусловлено тем, что стая или первобытное племя почти всегда живет в условиях дефицита ресурсов. Ресурсы располагаются на территории, за которую конкурируют другие стаи – поэтому чем сильнее стая, тем большей территорией она обладает.

При столкновении с другими стаями сильная группа берет в свой состав только лучших самок, поголовно уничтожая всех самцов и детенышей – выжить должна более сильная ветка вида. Это, кстати, касается не только высших приматов – подобная ситуация наблюдается в прайдах кошачьих (львы, к примеру) и в стаях любых других высокоорганизованных хищников.

Чем больше самцов альфа в стае или первобытнообщинном племени, тем больше эта группа приспособлена для выживания и развития.

Человеческое общество поначалу было организовано ровно таким же образом – представьте себе степных кочевников Чингисхана, чье войско полностью состояло из альфа-воинов: именно они обеспечили завоевание половины известного на тот момент мира.

С развитием цивилизации и накоплением ресурсов, превышающих потребности для выживания, доминирование альфа-самцов в обществе начинает закономерно снижаться: чем выше в социуме уровень производства и потребления ресурсов, тем ниже запрос на воспроизводство лидеров. Любой сильный альфа-самец начинает восприниматься, как прямая угроза власти, на этом этапе происходит укрепление бета-прослойки общества, как наиболее управляемого промежуточного звена между властью и остальным народом.

Приспособленчество, соглашательство, умение находить компромиссы становится социально выгодными навыками и именно отсюда растут основные социально-биологические проблемы современного общества.

Разделение современного человеческого общества европейского типа на категории сегодня выглядит так: альфа – от 2% до 3%, бета – до 10—12%. Остальная человеческая популяция состоит из особой гамма-категории.

В переложении на бизнес разделение по категориям выглядит так:

Альфа – только своя воля – собственники.

Бета – своя и чужая воля – управленцы, топ-менеджмент, иногда собственники.

Гамма – исключительно чужая воля – сотрудники низшего звена, расходный материал.

Почему так важен социально-биологический фактор при построении стратегии развития собственной компании? Просто потому, что владелец обязан четко осознавать, с кем ему придется эту стратегию реализовывать.

Безусловно, автора можно назвать циником, но в бизнесе без здоровой доли цинизма просто не выжить. Осознание того, кто из твоих подчиненных станет твоей правой рукой, а кого можно и нужно менять – первый шаг на пути построения команды, без которой любая стратегия становится просто бумажкой, пусть даже очень правильно написанной.

Глава 2. Боли предпринимателя

Современный предприниматель действует в крайне сложных условиях: рынок очень пластичен, постоянно появляются и развиваются новые идеи, появляются совершенно новые продукты или услуги, созданные на стыке нескольких научных или технических дисциплин.

При этом сами предприниматели тонут в рутине операционной деятельности, не понимая, что на развитие их предприятий критически действуют разные факторы, которые не учитывают сами собственники, но именно эти факторы определяют, насколько полно реализуется потенциал человека в качестве предпринимателя.

Основываясь на индивидуальных стратегических сессиях предпринимателей из категории малого бизнеса, я составил свой топ-лист причин, влияющих на развитие как самого владельца, так и на состояние и развитие принадлежащей ему компании.

Разобьем этот топ-лист на несколько блоков с разными уровнями влияния и посмотрим на причины их возникновения более пристально. Естественно, часть факторов будет не столь важна для ряда предпринимателей. Другие же собственники укажут, что именно для них важнее те причины, влияние которых в топ-листе имеет более низкую оценку.

Не собираюсь спорить, поскольку все эти данные получены именно от предпринимателей и имеют усредненные оценки по десятибалльной шкале. Причины и факторы для каждого конкретного собственника будут индивидуальны, но нас сейчас интересуют именно те факторы, которым сами собственники чаще всего придавали максимальное значение.

Блок первый:

Нестабильный доход 10/10
Недостаток финансовых ресурсов 10/10
Нестабильный персонал 10/10
Огромные затраты собственных усилий 10/10
Затраты собственного времени 10/10
Высокая психологическая нагрузка / Постоянный стресс 10/10
Неудовлетворенность качеством жизни по сравнению с окружением более высокого уровня 9/10
Зависть к более успешным 09/10

В первом блоке находятся факторы, которые несут в себе максимальную финансовую, психологическую, физическую и временную нагрузку для предпринимателя. Более того, указанные факторы самым прямым образом определяют темпы роста компании или ограничивают развитие предприятия и ставят компанию в условия прямой зависимости от эмоционально-физического состояния собственника.

Блок второй:

Недостаток собственной мотивации, низкий уровень энергии предпринимателя 08/10
Плохой (слабый) рынок труда 08/10
Отсутствие поддержки со стороны близких 08/10

Высокая конкуренция 08/10
Недостаток идей для развития 07/10
Недостаток знаний, шаблонное мышление 07/10
Отсутствие системности в организации бизнеса 07/10

Во втором блоке находятся факторы, которые по уровню значимости вполне могут входить и в первый блок. Иными словами, для некоторых предпринимателей такой фактор, как «Недостаток идей для развития» вообще является ключевым, но, как правило, значимость этого фактора присуща в основном новым компаниям и собственникам без достаточного опыта ведения бизнеса.

А вот для некоторых компаний с большим опытом работы на рынке наиболее значимым фактором становится «Высокая конкуренция» – именно она наиболее серьезно начинает влиять на развитие таких предприятий. И если сравнивать эти два фактора (конкуренцию и недостаток идей), нельзя не заметить прямую зависимость между ними – просто на раннем этапе недостаток идей восполняется энергией самого собственника, пробующего себя в разных рыночных нишах и видах деятельности. На более поздних этапах развития высокая конкуренция возникает потому, что ранее собственник или команда компании не смогли найти ту идею, которая имела бы длительную ценность для потребителя и имела бы способность к развитию самого продукта.

Блок третий:

Недостаток времени для личной жизни 06/10
Экстенсивное развитие предприятия 05/10
Недостаточная системность самого предпринимателя 05/10
Недостаток времени для собственного развития и отдыха 05/10
Невозможность качественного прогнозирования развития 04/10
Проблемы с фискальными органами 03/10
Отсутствие поддержки со стороны собственного персонала 03/10

Факторы, представленные в третьем блоке, на первый взгляд кажутся не очень существенными.

Но попробуйте ответить на один вопрос: представим, что лично у Вас все сложилось великолепно, бизнес растет и приносит столько денег, что Вы перестаете их экономить. И вот, именно в этот момент, когда все налажено и все работает само собой, чем лично Вы хотели бы заниматься?

Большинство предпринимателей понимают, чем они жертвуют ради успеха – личными отношениями, отдыхом и собственным развитием. И если поначалу молодой человек не задумывается об этой плате за успех, – а это именно плата, и достаточно высокая – то растущая с годами неудовлетворенность результатами собственного дела очень обостряет понимание того, к чему же на самом деле стоит стремиться в жизни.

Последний блок ответов предпринимателей очень противоречив и напрямую зависит от возраста, опыта и деловых результатов предпринимателя. Для некоторых из них отдельные пункты этого блока имеют наивысшие оценки по десятибалльной шкале.

Особо хотелось бы отметить еще два пункта из этого блока: экстенсивное развитие предприятия и невозможность качественного прогнозирования развития. При более глубоком рассмотрении, уже после индивидуальной стратегической сессии, сами предприниматели начинают признавать, что эти пункты имеют куда более высокую значимость для них, чем они прежде указывали.

Эти два пункта – свидетельство полного отсутствия какой бы то ни было стратегии развития компании. А отсутствие стратегии развития – это и есть самый негативный фактор для компании. Он по степени своего воздействия куда хуже и глубже действий конкурентов, плохого рынка труда, нестабильного персонала и финансового голодания – просто потому, что он и является причиной прихода компании ко всему перечисленного.

Это тот ключевой фактор, на который вообще мало кто обращает внимание – но именно он и определяет качества и самого предпринимателя, и его компании. Этот фактор определяет результаты всего, что Вы делаете или пытаетесь сделать на своем рынке. В первую очередь, именно отсутствие стратегии, как основы основ для компании сжирает ваши личные силы, время, деньги и нервы.

Глава 3. Договариваемся о понятийном аппарате

Прежде чем приступить к разработке и строительству своей стратегии, необходимо прояснить все дефиниции этого понятия. Это важно, поскольку само понятие стратегии многообразно и многослойно, и в разных ситуациях стратегия строится по-разному.

Первоначальный смысл понятия: стратегия (от древнегреческого слова *στρατηγία* – искусство полководца) – наука о войне, в частности – наука полководца, общий, недетализированный план военной деятельности, охватывающий длительный период времени, способ достижения сложной цели, позднее – вообще какой-либо деятельности человека.

Важно понимать, что стратегия в экономике и стратегия в науке – суть два разных понятия. Объединяет эти понятия только то, что стратегия описывает модель деятельности, рассчитанную на долгосрочный период и ведущую к достижению желаемых результатов.

И если для бизнеса стратегия считается планом, конечным этапом которого является достижение конкретных целей, то для науки приняты допущения, что все процессы, происходящие во внешней и внутренней среде, поддаются управлению, контролю и прогнозированию.

Иными словами, стратегия для бизнеса – это не догма, а некая дорожная карта, на которой обозначены важнейшие вехи развития, с конечным положительным итогом в результате осмысленной деятельности.

Для науки же стратегия – постоянный процесс, в котором невозможно просчитать конечный результат, поскольку наука сама по себе направлена на исследование непознанных человеком явлений. Конечная цель в науке не является результатом стратегии, но всего лишь промежуточным итогом, за которым часто следует возникновение целого веера новых целей и новых стратегий. Время достижения промежуточного итога можно прогнозировать, но сроки за редкими исключениями не играют определяющую роль.

К исключениям, к примеру, можно отнести ситуации, когда необходимо разработать вакцину в случае возникновения эпидемии, но и в этом случае ученых будет интересовать не сама вакцина, а механизмы влияния нового микроба или вируса на организм человека.

Еще один вид стратегии, который жестко связан со стратегией в бизнесе – личностная модель поведения человека, его ориентация в окружающей среде по отношению к тем или иным явлениям, убеждениям и ценностям. Наиболее явно стратегия поведения проявляется в подходе к конфликту – сама ситуация конфликта требует немедленной реакции от человека.

Именно в конфликте личностная стратегия проявляется, как фотопленка, давая стороннему наблюдателю достаточно информации о доминирующей модели поведения конкретного человека в жизни. Модель может быть соревновательной, соглашательской, приспособленческой, убегающей, ищущей компромисса, нацеленной на сотрудничество или на подавление оппонента – именно в конфликте она раскроет себя. И чем сложнее и глубже конфликт, тем более полно проявится стратегия поведения.

Здесь необходимо важное отступление: модель поведения полностью завязана на установках, убеждениях и стереотипах человека. Установки и убеждения базируются на самоидентификации человека, на том, каким он сам видит себя и свое место в этом мире.

Каждому в жизни часто приходится слышать, что мысль материальна. Мы воспринимаем эти слова, как нечто неосоздаваемое, недоказуемое и, в итоге, бесполезное. На самом же деле доказать материальность мыслей достаточно просто.

Ядром человеческого поведения всегда является его самоидентификация (ID). Если человек по каким-либо причинам считает себя недостойным или неспособным для достижения счастья, успеха, достатка, необходимого багажа знаний и навыков – это всего лишь его самоидентификация. Беда в том, что результатом самоидентификации являются убеждения и установки, придуманные самим человеком или внедренные в него кем-то: зарабатывать честно нельзя, быть богатым стыдно, скромность украшает человека, не выпячивайся – список убеждений неудачника бесконечен.

Убеждения, в свою очередь, порождают действия. Отдельные действия складываются в поведение. Поведение ведет к зашитым в самоидентификации и убеждениях результатам.

В итоге происходит следующее: результаты усиливают убеждения, а через убеждения – самоидентификацию человека. Круг замкнулся.

Как только человек «понимает», что он неудачник – он становится неудачником, продуцирует поведение неудачника и получает результаты неудачника, кем бы эта мысль не была вложена в его голову.

Возвращаясь к стратегии развития компании, хочу отметить, что стратегия – это не красиво оформленная бумага с неким планом, в который время от времени можно заглядывать и который не стыдно показать партнерам или друзьям.

Стратегия – это очень большая и планомерная работа по внутреннему изменению компании, по ее истинным целям, желаемому месту на рынке, отношения к самому себе и своим сотрудникам.

Существует четыре общепринятых типа стратегий в бизнесе:

- Стратегия концентрированного роста – укрепление позиций на существующем рынке, поиск новых каналов сбыта, расширение ассортимента продукции.
- Стратегия интегрированного роста – завоевание лидерства и получение признания в качестве лидера на рынке или в своей отрасли.
- Стратегия диверсифицированного роста – сочетание двух описанных выше стратегий.
- Стратегия сокращения – сворачивание производства или минимизация затрат с целью выжить в кризисный период.

Хочу поговорить о других типах стратегий, которые предпринимателями не учитываются просто в силу незнания или недостатка стратегического видения.

Первый тип стратегии: эволюционная. Бизнес растет себе потихоньку, предприниматель действует только тогда, когда видит направления развития. Самый беззащитный вид стратегии. В случае кризиса предприниматель безоружен, поскольку инструментов для осмысленных действий во время кризиса у него нет.

Второй вид стратегии: рационалистичная. Предприниматель предполагает, куда будет развиваться рынок и заранее начинает действовать в этом направлении. Если угадал – молодец, выиграл. Если не угадал – зря потратил время и деньги.

Основной недостаток этой стратегии – отсутствие на рынке и у предпринимателя инструментов, позволяющих предположить направления развития самих рынков. Любая статистика это привет из прошлого, а любые инновации (которые могут изменить рынок) прогнозируются

нию почти не поддаются. Единственное исключение – если именно Вы автор этой инновации. И если ценность инновации ранее подтверждена экспертно-опытным путем.

Третий вид стратегии: процессуальная. И вот о ней хотелось бы поговорить подробнее.

Это тот редчайший случай, когда предприниматель и его команда заранее создают скрипты (сценарии) действий в случае того или иного значимого для компании события. События группируются по типам, по этим же типам группируются и скрипты.

Иными словами, предприниматель и команда создают процессы, которые автоматически запускаются в случае тех или иных серьезных изменений. Причем изменения касаются как самой компании, так и рынка (или рынков).

Это самый сложный тип стратегии, но именно он дает компании свободу действий, не отвлекаясь на лихорадочные попытки отреагировать на то или иное событие.

Вырабатываются такие скрипты на специальных командных стратегических сессиях, на том этапе, когда предприниматель и его команда уже являются единым целым.

Почему это важно? Просто потому, что всего лишь 10% компаний имеют четко сформулированную стратегию своей жизни. Если стратегия сформулирована недостаточно четко, то срок жизни компаний даже мирового уровня ограничен в 40—50 лет, о более мелких и говорить не приходится.

Из этих счастливых 10% примерно половина живет за счет того, что стратегия существует в голове владельца компании, не будучи при этом зафиксированной на бумаге и воплощенной в команде. Пока владелец активен и настойчив, предприятие живет и развивается. В случае же смерти владельца его наследники чаще всего так же успешно проматывают компанию, не понимая самих основ того, за счет чего она выживала и развивалась на рынке – наследникам просто не на что опираться. Если стратегия не написана и не возведена в ранг закона для всей команды – стратегии не существует.

Приведу только один пример результатов стратегии, которая когда-то была сформулирована предельно четко. Это компания Sumitomo Group. Началась она с обычной медной плавильни в небольшой японской деревне и доросла до значимой величины на мировом рынке металлов.

Знаете, когда эта компания начала формулировать свою стратегию? Совсем недавно. В 1590 году. И продолжает формулировать и уточнять до сих пор.

Реализация стратегии предполагает наличие ресурсов, которыми может распоряжаться компания. Если ресурсов не хватает, их придется тем или иным способом приобрести.

Ресурсы делятся по типам:

- Финансовые и материальные ресурсы предприятия и возможности их дальнейшего наращивания.
- Ситуация на рынке, описание конкурентной среды и предполагаемого объема спроса.
- Внутренние интеллектуальные ресурсы, позволяющие нарастить объем производства, объем продаж или расширить сферу деятельности.
- Наличие контрагентов (поставщиков, дилеров) и налаженное взаимодействие с ними.
- Налаженное взаимодействие с государственными и фискальными органами.
- Аналитические способности топ-менеджмента компании, который способен грамотно определить направление развития.

Исключая первый пункт из приведенного списка, несложно отметить, что все остальные ресурсы обеспечиваются только человеческим капиталом и являются результатом (продуктом) его деятельности. Качество этих ресурсов напрямую зависит от качества человеческого капитала: к примеру, грамотный руководитель производства снимет с собственника минимум 30% нагрузки. Грамотный и активный коммерческий директор, способный находить компромисс при сохранении коммерческих интересов компании, умеющий привлекать к сотрудничеству добросовестных дилеров и выстраивать долгосрочное взаимодействие с ними, снимет еще 30—40% нагрузки с собственника.

Виды стратегий компании могут быть описаны следующим образом:

- Рост – запланированное достижение более высокого уровня, чем имеющийся на данный момент.
- Внешнее развитие – расширение штата компании и создание новых подразделений.
- Внутреннее развитие – расширение ассортимента продукции, конструкторские или исследовательские работы для вывода на рынок продукции с более широким функционалом или более высокими ценностями для потребителя. Это касается не только продукции производства, но и услуг.
- Ограниченный рост – расширение производства товаров или услуг, в зависимости от ситуации на рынке.
- Сокращение – уменьшение производства товаров или услуг в связи с низкой рентабельностью, нецелесообразностью или изменившимися условиями на рынке.
- Отсечение – выделение подразделений, не приносящих прибыли, в отдельные хозяйственные структуры, с целью повышения рентабельности или дальнейшей ликвидации.
- Комбинированная стратегия может объединять в себе любые пункты из перечисленных выше.

Таким образом, типы и виды стратегий являются всего лишь отправной точкой для старта. Развитие компании без стратегии возможно, но это будет вечная игра в русскую рулетку: сумел получить контракт на проект или покупателя на продукцию – прожили месяц, заплатили аренду, зарплату, налоги, коммунальные платежи. Не сумел – вертись, как хочешь, но найди деньги на аренду, зарплату, налоги, коммунальные платежи.

Иными словами, жизнь компании без стратегии всегда происходит рывками. И очень велик риск, что на одном из этих рывков собственник просто сломается, поскольку каждый рывок обходится ему в огромное количество личных сил, времени и нервов.

Еще один важнейший фактор: без стратегии Вы очень рискуете через год, три года или пять лет оказаться ровно на том же уровне, на котором находитесь сегодня.

Необходимо понимать следующее: стратегия развития является планом, дорожная картой. Никакая стратегия невозможна без тактики, которая поэтапно реализует стратегию. Если стратегия существует только в виде документа, это не стратегия – это всего лишь набор желаний владельца или директора.

Тактику обеспечивает внедрение отдельных проектов, инструментов, методик, которые содержит в себе стратегия – и неукоснительная реализация этих проектов, инструментов и методик по утвержденным в стратегии срокам как раз и является гарантией того, что стратегия приведет предприятие к желаемым для Вас результатам и достижениям.

Глава 4. Приступаем к постановке целей

Любая стратегия начинается с постановки целей. На этом этапе необходимо четко понимать, что сами по себе цели – очень хитрая штука. Относиться к ним нужно предельно взвешенно и осторожно.

К примеру, цель «Заработать много-много денег» целью не является – это желание, но вовсе не цель, даже если оно выражено в конкретной сумме.

Здесь важно понимать, что деньги – всего лишь инструмент, ресурс и не более того. Для понимания этого факта задайте себе простой вопрос: сколько друзей я смогу купить себе на эти «много-много денег»? Смогу ли я купить себе личные отношения за эти деньги?

Полагаю, ответы очевидны.

Соответственно, цели должны быть сформулированы в других категориях. Это могут быть ценности, которые Вы сами и Ваша компания приносит или будет приносить в мир. Или это могут быть вещи, прямо влияющие на здоровье, комфорт или самочувствие окружающих Вас людей.

В любом случае, цели должны быть основаны на глубинных стремлениях человека, ставящего задачи для себя и своей команды. Цели должны быть истинными, настоящими. Если у Вас проблемы с самостоятельным нахождением и осознанием этих целей, всегда можно найти специалиста, который способен из Вас эти цели извлечь.

Такие специалисты называются коучами. Специфика их работы состоит в том, что они ни при каких условиях не подставляют Вам свои собственные убеждения, стереотипы или ценности – задача коуча правильно задавать нужные вопросы, ответы на которые сможете найти только Вы.

У разных бизнес-коучей сессия стоит по-разному, но в любом случае даже у сильного и грамотного специалиста она редко превышает пять тысяч рублей, а средняя цена на рынке за одну коуч-сессию составляет около трех тысяч. Длится сессия примерно 40—45 минут, при необходимости проводится цикл из четырех-пяти сессий.

Единственное условие, которое Вам озвучит любой коуч: сессия всегда проводится исключительно по запросу клиента, качественный специалист никогда не будет Вам навязывать свои услуги.

Небольшое отступление: важно не путать понятия «бизнес-коуч» и «бизнес-тренер»: первый знает, как общаться с Вашим внутренним «Я»; второй же стремится учить Вас бизнесу и жизни, в соответствии со своими собственными представлениями об этом.

И если быть (или казаться) бизнес-тренером сегодня может почти любой проходимец с хорошо подвешенным языком, то настоящий коуч – это сертифицированный специалист с определенным уровнем обучения.

И еще одно существенное уточнение – коуч не является психологом: психолог всегда работает с Вашим прошлым, а коуч – только с будущим.

Стоит отметить, что регулярная работа с бизнес-коучем необходима не только самому собственнику, но и руководителям (а также ключевым специалистам) компании.

Естественно, что истинные цели собственника и его ключевых сотрудников будут различаться. Более того, они и должны различаться, а главной задачей владельца компании должна стать интеграция этих целей друг с другом, соединение целей в единую мотивирующую систему, в которой каждый знает, во имя чего он действует.

Пожалуй, это один из самых сложных процессов при старте стратегии развития, но без него невозможно выстроить действительно эффективную, нацеленную на результаты и максимально лояльную к владельцу компании команду.

Итак, возвращаемся к стратегическим целям. Допустим, что Ваша истинная цель звучит теперь так: за пять лет вывести свое предприятие в тройку (пятерку, десятку – сейчас неважно) лидеров рынка.

Почему важен временной отрезок в пять лет? Потому что он строится в среднесрочной перспективе и удобно делится на пять этапов, каждый из которых тоже имеет свою цель, только уже краткосрочную.

Если принять, для примера, озвученную выше цель (которую мы условимся считать истинной), то этапы и их итоги могут выглядеть примерно так:

- Первый календарный год:
 - Начало создания эффективной команды с постановкой командных целей на календарный год.
 - Разработка и внедрение основных бизнес-процессов с их интеграцией в CRM-систему компании.
 - Создание системы ежедневного контроля деятельности сотрудников, на основе встроенных или конструируемых отчетов CRM-системы.
 - Разработка и внедрение внутренней регулирующей документации (стандарты, регламенты, скрипты и прочее), устанавливающей все взаимоотношения и связи в подразделениях компании, а также правила взаимоотношений с клиентами и контрагентами.
 - Увеличение ежемесячных объемов чистой прибыли компании на 10—15% по сравнению с началом календарного года.
- Второй календарный год:
 - «Расшивка» узких мест в бизнес-процессах (глубокая оптимизация деятельности команды).
 - Выявление реального места компании на рынке (к примеру, выявление текущей доли рынка).
 - Анализ текущей маркетинговой политики, внедрение бенчмаркинга в повседневную деятельность компании.
 - Глубокий анализ взаимоотношений с клиентами компании, выявление главных причин ухода или лояльности клиентов.
 - Анализ существующих сильных и слабых сторон компании по отношению к конкурентам (прямым и перспективным, лидерам рынка).
 - Разработка планов (сценариев) действий команды и руководства в случае внешних и внутренних кризисов.
 - Итоговое увеличение среднемесячной продукции на 15—30% по сравнению с первым календарным годом.
 - Планирование финансовых результатов деятельности компании на третий календарный год.
- Третий календарный год:
 - Отладка организационной структуры компании.
 - Внедрение и отладка механизмов личностного и карьерного роста для руководителей и ключевых сотрудников компании.
 - Создание профилей по компетенциям и качествам для руководителей и ключевых сотрудников компании.

- Глубокий анализ миссии компании, при необходимости – корректировка стратегических целей.

- Внедрение управленческого учета и бюджетирования каждого подразделения для прогнозирования и контроля внутренних финансовых потоков.

- Выявление реального места компании на рынке (выявление текущей доли рынка), анализ текущей маркетинговой политики.

- Удвоение чистой прибыли по сравнению с итогами второго календарного года, планирование желаемых итоговых показателей деятельности компании на следующий календарный год.

- Четвертый календарный год:

- Окончательная передача собственником всех операционных и тактических функций руководителям и ключевым специалистам компании.

- Создание внутри компании команды стратегического развития во главе с собственником. Начало командной разработки перспективных направлений деятельности компании.

- Выявление реального места компании на рынке (выявление текущей доли рынка), анализ текущей маркетинговой политики.

- Начало разработки новой маркетинговой политики с учетом перспективных направлений развития компании, при необходимости – ребрендинг компании.

- Увеличение итоговых объемов чистой прибыли до прогнозируемых плановых величин, заданных по итогам третьего календарного года, планирование итогов пятого календарного года.

- Пятый календарный год:

- Отладка команды стратегического развития, перевод ее деятельности в постоянный режим (выделение в отдельное ключевое подразделение, надстройку над линейными подразделениями компании). Старт тестирования новых направлений деятельности компании.

- Выявление и внедрение в маркетинговую и PR-политику социально значимых аспектов деятельности компании: старт нового позиционирования компании в обществе.

- Разработка плана стратегического развития на следующие пять лет.

- Достижение объемов продаж и чистой прибыли до запланированных при старте стратегии величин.

Понятно, что приведенный примерный план – рисунок крупными мазками, список значимых этапов развития компании, каждый из которых необходимо распаковывать отдельно – этим мы ниже и займемся.

Это первый ключевой шаг для развития, своеобразная дорожная карта для компании. Можно спорить о последовательности этапов, главное сейчас в другом: необходимо создать реалистичную и достижимую картину желаемого будущего, а последовательность этапов и вех развития каждый предприниматель вправе устанавливать по собственному усмотрению, исходя из ситуации.

Любой из описанных этапов является для компании отдельным проектом со сроком реализации от двух месяцев до нескольких лет – и одному человеку с таким объемом работы никогда не справиться.

Глава 5. С кем я буду строить дом?

Прежде чем поэтапно разбирать приведенную выше стратегию, необходимо осознать один простой факт: будь Вы хоть семи пядей во лбу, в одиночку Вам это дело никогда не осилить. Следовательно, Вам нужна команда, способная реализовать план, который Вы для себя и своего бизнеса наметили.

Вот тут самое время подумать, с кем можно и нужно пройти хотя бы часть этого пути, а от кого необходимо избавляться безотлагательно и без сожалений. Прагматизм не всегда удобен и не всегда красиво выглядит, но он является одним из важнейших социальных изобретений.

Безусловно, на Вас будут так или иначе давить те, у кого кредиты, ипотеки, маленький ребенок, больные родственники – и общественное мнение будет на их стороне.

Стоит помнить, что Вы не мать Тереза и смысл Вашей жизни и бизнеса не направлен на благотворительность к сирым и убогим сотрудникам, не способным выполнять возложенные на них задачи.

Всемирный Банк очень любит считать различные цифры. Однажды мне на глаза попала статья, в которой эксперты Всемирного Банка скрупулёзно подсчитывали, во сколько обходится бизнесу прием на работу сотрудников, не отвечающих требованиям компании (а это несоответствие всегда выясняется только со временем).

Вдумайтесь в простой факт: приняв на работу такого сотрудника, Ваше предприятие несет финансовые потери, сопоставимые с расходами от трех до шести окладов сотрудника. Сюда входит не только заработная плата, следует учитывать сопутствующие расходы на обеспечение рабочего места, расходы на электричество, трата сил, времени и ресурсов на бесполезное обучение – этот человек все равно в течение одного-двух месяцев покинет компанию.

А случится ли это по его собственной воле или именно Вы будете вынуждены выгнать его, уже неважно.

Как понять, что компания спокойно выживет без какого-то конкретного сотрудника? Для этого достаточно положить перед собой два листа бумаги, на одном из которых будет список всех сотрудников, а на втором – список вопросов, на которые Вам необходимо ответить, рассматривая каждого сотрудника по отдельности:

- Если завтра этот человек переедет в другой город или другую страну, то:
- Что потеряю лично я?
- Что потеряет его подразделение (бригада, отдел)?
- Что потеряет моя компания?
- Если потери будут, то насколько они велики?
- В чем именно будут выражены эти потери?
- Кто сегодня может в значительной мере заменить этого человека безболезненно для компании и для меня лично и есть ли такие люди в принципе?
- Будет ли замена адекватной и качественной?
- Раздражает ли меня что-либо в этом человеке?
- Если раздражение есть, то оно связано с личностью или с его компетенциями и профессиональными качествами?
- В чем именно незаменим этот человек для компании?
- С чем в этом человеке я готов мириться?
- Радуется ли меня что-либо в этом человеке?

- Если он меня радует чем-либо, то является ли это ценностью для меня лично и для компании?
- Является ли он лидером?
- Он более позитивен или более негативен, как личность?
- Сколько раз за последний год он самостоятельно предлагал свою поддержку мне или другим сотрудникам?
- Приходил ли он ко мне с идеями улучшения своего рабочего места, процессов, оргструктуры, развития компании?
- Если приходил, то принял ли я его идеи и если нет, то по каким причинам?
- Готов ли я доверить этому человеку отдельное направление в компании?
- По внутренним ощущениям – лично мне станет легче или труднее с уходом этого сотрудника?

Список вопросов не является исчерпывающим, Вы в любой момент можете добавить к этому перечню свои варианты.

Подобная структура рассмотрения каждого сотрудника позволяет получить максимально взвешенные и объективные ответы. И согласитесь: было бы очень любопытно сравнить свои ответы по отношению к конкретному сотруднику с ответами Вашего заместителя или партнера по бизнесу.

Такой способ хорошо работает, если в Вашей команде не более десятка сотрудников. Если же их больше, то собственник может оценить только своих прямых подчиненных, то есть управленцев. Точно так же и управленцы могут оценить своих прямых подчиненных, спускаясь вниз по иерархии.

Здесь мы подходим к очень сильному, но неочевидному для собственника механизму формирования команды: Вы должны решиться делегировать право формирования команды самой команде. Безусловно, речь идет о доверии другим людям, которые могут быть не согласны с Вами по целому ряду вопросов.

Сейчас было бы уместно вернуться к социально-биологическому фактору построения общества (а компания является своеобразной моделью микросоциума) и привести пример, который заставит Вас задуматься о собственной роли в своем же бизнесе.

Для начала вспомним, что вожаком в стае или первобытнообщинном племени всегда был альфа-самец. А теперь представьте себе следующую картину: вожак самостоятельно собирает орехи и фрукты, самостоятельно распределяет ресурсы между членами стаи, контролирует все взаимоотношения в стае или племени, вплоть до самых элементарных.

Как думаете, насколько хватит такого вожака? И вообще, способен ли в принципе выжить социум с подобной организацией?

Казалось бы, ответ очевиден, но я раз за разом сталкиваюсь с компаниями, в которых владелец бизнеса является и директором, и главным конструктором, и технологом, и руководителем производства, и директором по персоналу, и менеджером по продажам.

Один человек совмещает в себе огромное количество сущностей. Проблема в том, что ни одну из этих сущностей собственник не способен реализовать настолько качественно, насколько это необходимо для качественного выживания компании – и компания вынуждена существовать в условиях перманентного кризиса.

Возвращаясь к социально-биологическому фактору, стоит напомнить, что власть вожака в стае обеспечивает его свита: сильнейшие воины и лучшие самки. Вожак находится на вер-

шине иерархии, но он не способен создать новую или кардинально изменить существующую систему подчинений: иерархия создана и отточена внутривидовой борьбой, в которой всегда выживает наиболее сильная и эффективная структура.

Особенность человеческого общества состоит в неиссякаемом любопытстве отдельного индивидуума, способного придумать сотни новых методов управления другими людьми – от диктатуры и автократии до сверхтолерантной либеральной демократии. За последние пять тысяч лет в мире опробованы самые разные формации социума, от племенного строя до военного коммунизма – и ни один из них пока не обеспечил планомерное, поступательное и эффективное развитие человеческой цивилизации в желаемом для общества направлении. Были отдельные успешные проекты (к примеру, индустриализация СССР в 1930-х годах), но эти проекты не превратились в систему, способную работать и доказывать свою эффективность столетиями.

Наш социум развивается рывками и всегда стартом нового рывка является очередной кризис: эпидемия, катаклизм или война. И если до недавнего времени с первыми двумя явлениями человечество справиться не могло, то уж войны сами себе мы устраиваем с завидной регулярностью.

Итогом каждой большой войны является технологический и социальный прорыв. С одной стороны, социум становится сильнее, как организационная структура. С другой – каждый такой рывок все дальше уводит нас по эволюционной спирали от отлаженных тысячелетиями механизмов сосуществования в единой организации себе подобных.

Я вовсе не призываю вернуться к первобытнообщинному строю в современной компании, моя задача – показать возможность эффективной и органичной синергии между всеми членами команды.

Почему формирование эффективной команды так важно? Потому что команда является ключевым элементом любой стратегии – без нее никакие серьезные прорывы в развитии компании просто невозможны. Только команда способна создать систему, умеющую находить наилучшие решения. И только команда способна обеспечить поступательное развитие компании без Вашего прямого участия.

Формирование любой структуры всегда начинается с ключевых элементов. Главный элемент у нас присутствует по умолчанию – это собственник.

Начав предпринимательскую деятельность, на определенном этапе роста собственник начинает искать себе первых сотрудников. Побудительным мотивом этого действия является нарастающая операционная рутина, съедающая время и силы предпринимателя.

В этот момент происходит первая серьезная ошибка любого предпринимателя: человек берет на работу не единомышленников, а подчиненных; не лидеров, а исполнителей.

Исполнители тоже нужны, но для формирования ядра команды они совсем не подходят.

В самом слове «подчиненный» уже зашита и модель мышления (и собственника, и сотрудника), и модель взаимоотношений между двумя этими людьми.

Эта модель весьма удобна для обоих: первый временно сбрасывает с себя рутинные дела, второй добровольно лишается любой ответственности за все, что происходит вокруг него. Модель предельно проста для понимания и именно это является главной логической ошибкой собственника – ему в голову никогда не приходит мысль о делегировании не только полномочий, но и личной ответственности.

Когда же во время индивидуальной стратегической сессии начинаешь разбирать ситуации с делегированием ответственности, то наиболее частой мотивацией сами собственники называют страх перед таким шагом.

Этот страх понятен – в сознании собственника он трансформируется в возможность лишиться того, что создано таким трудом. Но именно страх является ограничителем, он не дает собственнику двигаться к своим целям: старые схемы действий не дают результатов, а новые собственнику даже невозможно представить, в его сознании это слишком рискованные затеи.

В итоге огромное количество компаний живут по схеме группы в детском саду: есть взрослый воспитатель, который знает и умеет все; и есть воспитанники, которые по определению ни за что действительно серьезное и важное для компании не отвечают. Конечно, это утрированная модель, но ведь в реальности так и происходит – сотруднику доверяют ответственности ровно настолько, насколько это минимально возможно. Проводя аналогию с детским садом, можно сказать, что у сотрудника есть ответственность только за свой горшок, пару игрушек и вовремя вымытый нос.

Самое интересное же заключается в том, что чаще всего это самая безопасная модель бизнеса для собственника: вернее, она выглядит самой безопасной. Самая безопасная и самая бесперспективная. В этой модели есть только один взрослый человек – сам собственник, а остальные – инфантильные и полностью зависимые люди.

Напоследок еще одно важное замечание: Вам придется собирать команду очень быстро, не откладывая поиски нужных людей в долгий ящик. Причина в том, что в социальной психологии есть такое понятие, как групповая динамика. У этого понятия множество дефиниций, нас интересует только одна из них: это совокупность динамических процессов, происходящих в единицу времени и означающих движение всей группы от стадии к стадии. Иными словами, это динамика развития всей группы.

Пока Вы предприниматель-одиночка (даже при наличии массы сотрудников), всю ношу происходящего в компании Вы тянете исключительно на себе, за счет своих сил, времени и энергии. Любой Ваш личный срыв – болезнь, срочные семейные дела и подобные вещи – означает, что деятельность компании останавливается незамедлительно. Люди могут ходить на работу и даже что-то делать, но, не имея права принимать собственные решения, сотрудники крайне ограничены в своих действиях. Кроме того, такая ситуация означает, что Вы не доверяете даже вполне лояльным и проверенным временем сотрудникам – и это становится Вашей главной проблемой.

Начав формировать ядро будущей команды, крайне важно запустить процессы групповой динамики в самые краткие сроки. В противном случае от Вас уйдут даже те, кто изначально готов терпеть любые приемлемые издержки на пути к общей цели.

Глава 6. Выбирая команду – выбираешь путь

Вернемся к формированию команды единомышленников.

И первыми, кого мы будем искать – управленцы, способные взять на себя львиную долю Ваших полномочий, грамотно распределяя их ниже по иерархии по мере построения команды.

Каким образом заставить себя доверять другим людям для достижения желаемых целей? Собственнику нужны гарантии, что коммерческий директор не сбежит с базой клиентов, а руководитель производства не унесет к конкурентам все Ваши секреты.

Здесь необходимо важное ситуационное уточнение. Приняв решение о создании стратегической команды, собственник, в первую очередь, задумывается о том, где взять деньги на оплату работы этих людей. И пока особых денег на счету компании не наблюдается, это решение откладывается в долгий ящик.

Сотни раз слышал от предпринимателей фразу: «Хочешь, чтобы было сделано хорошо – сделай сам.». Это еще одна своеобразная логическая ловушка нашего мозга, заставляющая предпринимателя быть в своей компании универсальным специалистом: он и директор, и руководитель производства, и маркетолог, и менеджер по продажам – и еще огромное количество ежедневных рутинных функций.

Проблема в том, что подобная универсальность не позволяет быть лучшим во всем: как правило, собственник хорошо умеет делать что-то одно (и это в лучшем случае), а остальные функции он осуществляет так, как получится. Как следствие, получается не очень качественно. Не очень качественное исполнение одной функции наслаивается на не очень качественные исполнения других, в результате мы видим огромное количество компаний с хаотической организационной структурой и неструктурированной деятельностью.

И если на старте бизнеса это оправдано, так как налицо явный недостаток ресурсов, то в компаниях с историей от трех-пяти лет и больше для стороннего наблюдателя ситуация выглядит странной, мягко говоря.

Создавая стратегическую команду, нельзя искать для своей компании сотрудников. Нужно искать партнеров – и это принципиальное уточнение. Партнер должен быть готов на определенные издержки, поскольку он изначально рассчитывает на высокие итоговые финансовые результаты – и это не только оклад, но и определенная доля от прибыли от направления, деятельность которого сотрудник-партнер полностью обеспечивает.

Для простоты и удобства понимания мы далее будем все-таки называть этих людей сотрудниками или управленцами, имея в виду их партнерский статус для собственника.

Для разделения сотрудников-партнеров и просто сотрудников буду именовать последних подчиненными, этот термин максимально близок к сознательно ограниченному функционалу этих людей.

Примерно в 1750 годах до нашей эры появился первый свод законов: сейчас этот свод именуют Кодексом законов Хаммурапи. Этот Кодекс принято считать первым известным историческим памятником управления.

На черной базальтовой стелле, обнаруженной в 1901—1902 французскими археологами при раскопках города Сузы (столица Древнего Элама, юго-запад современного Ирана), были высечены 282 закона этого вавилонского царя, из которых до наших дней сохранились 247. Часть законов оказалась стерта: эламиты волоком вывезли стеллу из Месопотамии, поэтому

оказались частично утрачены 35 законов. Частично, поскольку позже археологи уже в самом Вавилоне нашли часть копий этих законов, записанных клинописью на глиняных табличках.

Кодекс Хаммурапи интересен тем, что это первая достоверно задокументированная попытка установить правила, по которым жило общество Древнего Вавилона – и свод регулировал практически все аспекты жизни этой дохристианской цивилизации.

Нам он интересен тем, что впервые в истории законы устанавливали правила не только для обывателей и знати, но и тем, что регулировали ответственность предпринимателей того времени, причем именно личную ответственность.

Например, архитектора вознаграждали соответственно величине возведенного им сооружения (по мерке за каждую единицу пространства, которое вмещало в себя здание), а если вдруг рушился дом, который придумал и построил архитектор, то наказание имело несколько степеней тяжести: если никто не погиб – архитектор восстанавливал дом за свой счет; если погиб хозяин – казнили самого архитектора; если погибал сын хозяина – казни подвергался сын архитектора.

Подобные правила действовали и в отношении корабелов, да и многих других профессий: хирург получал 5 сиклей за операцию обычному человеку и 10 сиклей – знатному. А если вдруг больной во время операции умирал, хирурга не казнили, но он лишался рук. Таким образом общество и власть наделяли человека ответственностью и наказанием за безответственные действия.

Лишение сотрудника ответственности – своеобразная форма контроля над ним. Как бы странно это не звучало, но наделение сотрудника ответственностью тоже является формой контроля.

Для того, чтобы наделить человека коммерческой тайной и ответственностью, Вы должны иметь достаточное количество значимой для компании информации о самом человеке. Достаточное для того, чтобы Вы, как собственник, могли доверять ему. И здесь мы вплотную подходим к тому, что именно мы знаем или пытаемся узнать о человеке, которого принимаем на работу.

Стандартная схема получения информации о потенциальном сотруднике выглядит так: сначала изучается его резюме – то, что человек находит уместным рассказать о себе сам. Далее выясняется история работы этого человека на предыдущих местах: частично это выясняется из резюме, частично из звонков предыдущим работодателям, которых сам потенциальный сотрудник указал в качестве рекомендателей.

Далее, во время собеседования, происходит попытка выявить профессиональные и личностные качества потенциального сотрудника. И если он хоть как-то подходит компании по профессионально-деловым качествам или декларирует наличие нужных нам компетенций, собственником или руководителем принимается решение о предложении этому человеку работы.

И в крайне редких случаях малый бизнес проверяет своих сотрудников в плане безопасности.

Прекрасная модель приема на работу, не так ли? Модель, состоящая из изъятий, дыр и допущений.

Начиная реализацию действенной стратегии развития, собственник обязан осознавать, что ему нужны не подчиненные, а партнеры и единомышленники; не функции, а личности; не дети в группе детского сада, а взрослые и ответственные люди.

Понятно, что проще и быстрее всего найти специалиста по персоналу, который и отберет для Вас людей с необходимыми компетенциями и качествами.

Мы же будем исходить из того, что при существовании компании в условиях постоянного кризиса услуги такого специалиста при запуске стратегии малому бизнесу просто не по карману: хороший специалист запросит за свою работу от 50 тысяч, а от посредственного будет мало толку.

Поэтому приступаем к поиску таких людей самостоятельно. Для этого нам необходимо создать профили ключевых руководителей и сотрудников, которые составят ядро будущей команды.

Хочу предложить небольшую игру: прямо сейчас возьмите лист бумаги и разделите его линией на две равные половины. В левой колонке выпишите компетенции и знания, которые уже есть у Вас и Ваших сотрудников, в правой – компетенции и знания, которые, по Вашему, нужны для полноценного функционирования и развития компании. Постарайтесь не стесняться в правой колонке, на данном этапе избыточности не бывает.

Весь фокус этой игры в том, что за собой в правой колонке Вы можете оставить только одну компетенцию (стратегическое планирование) и только одно знание (желаемые цели и результаты стратегии). А вот все остальное придется отдать (естественно, кроме утверждения и подписания договоров – но это операционная рутинка, а не компетенция) – и Вы удивитесь, насколько мал Ваш сегодняшний выбор при делегировании Ваших личных компетенций, навыков и знаний.

Следовательно, перед стартом стратегии Вам придется найти людей, у которых есть такие компетенции, знания и навыки. И не просто найти, но и создать из них команду, готовую двигаться с Вами в едином направлении, к необходимым для каждого члена команды результатам.

Проблема выбора является одной из основных причин того, почему предприниматель боится создавать команду равных себе. Во-первых, проблема связана с наличием множества альтернатив, во-вторых – с отсутствием информации о том, какая альтернатива является лучшей.

И, наконец, в-третьих: эта проблема связана с длительностью самого выбора. За это время могут измениться внешние и внутренние условия, эти изменения повлекут за собой смену текущих задач, а под новые задачи нужны другие люди.

Следовательно, для реализации стратегии необходимо выбирать людей не под текущие задачи, а под поставленные цели – и это очень важное замечание. У предпринимателя горит здесь и сейчас. И тушить пожар нужно здесь и сейчас, а не когда-то в будущем, но вот цели собственника и компании остаются неизменными – и об этом всегда необходимо помнить. Они могут видоизменяться, но их глубинный смысл всегда остается в первоначальном варианте.

Безусловно, первую позицию в списке приоритетов профиля необходимого нам человека будут занимать компетенции. Стоит помнить, что чем больше знаний и навыков у человека, тем больше шанс, что он является самодостаточной личностью: личность учится всю жизнь, это одна из отличительных особенностей таких людей.

На втором месте – личностные качества, которые должен иметь сотрудник. Здесь для Вас начинается один из самых сложных выборов: человек может иметь нужные компетенции, но не будет подходить Вам по личностным качествам. Или наоборот: с качествами все нормально, а вот компетенций и знаний явно не хватает.

Найти необходимое Вам сочетание компетенций и личностных качеств в одном человеке вообще сложно, поэтому придется действовать другим путем: искать такое сочетание нужно

только для сотрудников, имеющих специализированное образование (техническое, финансовое, юридическое и подобное им), без которого человек просто не сможет выполнять возложенные на него функции. В этом случае компетенции играют решающую роль и с некоторыми недостатками таких специалистов Вам придется мириться. Или искать более удобные для компании варианты.

Для должностей, не требующих специализированного образования (необходимые для начала деятельности в компании знания могут быть получены человеком во время стажировки или испытательного срока), подходит другой метод отбора. К примеру, Вам необходим линейный руководитель: начальник подразделения, администратор или кто-то подобный.

Берем любимый лист бумаги, делим его две равные колонки. В левой колонке выписываем компетенции, которые нам нужны в этом сотруднике, в правой пишем качества, соответствующие каждой компетенции из колонки слева.

Каждая компетенция содержит в себе набор необходимых для ее осуществления качеств.

Вообще компетенция имеет гораздо более широкий смысл, чем триада «знания-навыки-умения». К примеру, одни и те же знания могут входить в совершенно разные по направленности компетенции, а навыки – это опыт, приобретаемый человеком за время деятельности, и он не всегда применим на другой должности.

Ядром компетенций являются умения, а приобретение умений невозможно без обладания определенным набором качеств.

Именно умения, как ядро компетенций, должны быть в левой колонке. К примеру, для линейного руководителя важными являются умения оперативно реагировать на события, воздействовать на подчиненных для своевременного решения задач, достигать целей, поставленных перед подразделением.

Соответственно, список личностных качеств, нужных для этих умений, будет выглядеть так:

– Уравновешенность. Умение контролировать собственные эмоции и держать себя в руках в любых ситуациях – ключевое качество руководителя. Отсутствие этого качества в руководителе приводит к тому, что не он управляет подчиненными, а наоборот – подчиненные управляют им, воздействуя на психологически чувствительные для неуравновешенного руководителя точки.

– Стрессоустойчивость. Качество, позволяющее сохранить ясность мысли и не впасть в панику даже в критических ситуациях.

– Уверенность в своих решениях. Ключевое качество, заставляющее подчиненных выполнять задачу, а не обсуждать, по каким причинам она невыполнима.

– Организаторские способности. Качество, критически важное для грамотной расстановки приоритетов: без него любое подразделение способно утонуть в рутине срочных, но не очень важных дел. А это, в свою очередь, приводит к существенному снижению эффективности работы подразделения.

– Лидерство. Еще это качество можно назвать стремлением к победе, к достижению целей. Отсутствие этого качества в руководителе приводит к работе ради работы, когда для подразделения процесс важнее результата.

Соответственно, выписав напротив каждой компетенции соответствующие ей качества, отрываем левую колонку и начинаем искать человека, обладающего качествами в правой колонке.

Кроме этих качеств могут быть важны и другие, неочевидные на первый взгляд. К примеру, логика, критическое мышление, самооценка, социальный интеллект (эмпатия), прагматизм – их также можно поместить в правую колонку.

На третьем месте стоит умение действовать автономно и самостоятельно, с осознанием и принятием ответственности за собственные решения. Чтобы убедиться в наличии таких умений, необходим ряд кейсов с неоднозначными управленческими решениями, каждое из которых не является полностью правильным. Кейсы можно без особых проблем найти на просторах сети Интернет, сейчас же важнее поговорить о методах оценки принятия управленческих решений.

Существует огромное количество методов оценки: качественные, количественные, категорийные, параметрические, экспертные, оценки со стороны заказчика работ и так далее – их действительно очень много. Для нас проблема заключена в том, что все эти методы громоздки, занимают много времени и требуют дополнительных ресурсов, как финансовых, так и человеческих; в условиях малого бизнеса эти методы реализовать почти невозможно. Нас же интересуют быстрые методы, применимые здесь и сейчас и не требующие дополнительных вложений сил, времени и денег.

Первый оперативный и действенный метод – квадрат Декарта:

ЧТО БУДЕТ, ЕСЛИ ЭТО ПРОИЗОЙДЕТ?	ЧТО БУДЕТ, ЕСЛИ ЭТО НЕ ПРОИЗОЙДЕТ?
ЧЕГО НЕ БУДЕТ, ЕСЛИ ЭТО ПРОИЗОЙДЕТ?	ЧЕГО НЕ БУДЕТ, ЕСЛИ ЭТО НЕ ПРОИЗОЙДЕТ?

Особенность этого метода заключается во взвешенном и осознанном подходе к последствиям управленческих решений.

При оценке кейса необходимо максимально честно ответить самому себе на четыре вопроса:

- Что будет, если это произойдет (что получу лично я, плюсы от этого решения)?
- Что будет, если это НЕ произойдет (все остается на своих местах, плюсы от неполучения желаемого результата)?
- Чего НЕ будет, если это произойдет (минусы от получения желаемого)?
- Чего НЕ будет, если это НЕ произойдет (минусы от неполучения желаемого)?

С четвертым вопросом необходимо быть внимательным – мозг всегда стремится проигнорировать двойное отрицание, поэтому ответ может казаться таким же, как и на первый вопрос, а это вовсе не так.

Теперь оценим весомость каждого ответа по десятибалльной шкале. Но и это не все: необходимо сравнить наши ответы и оценки с ответами и оценками соискателя, который должен самостоятельно оценить свои решения в соответствии с квадратом Декарта.

Этот метод хорош тем, что позволяет практически сразу же понять поведенческую модель Вашего будущего управленца, сравнить его модель со своей и осознать, готовы ли Вы мириться с его методами в принятии управленческих решений.

Второй быстрый метод – оценка стоимости последствий принятых решений.

Он заключен в следующем: лист бумаги делится на две равные колонки, в левой колонке пишем все последствия принятого решения (даже гипотетические); в правой – выражение стоимости каждого последствия (и далеко не только в финансовом плане – потеря репутации компании или разрушение микроклимата в команде тоже являются стоимостью) и его значимость по десятибалльной шкале.

Сравнивая свою оценку с оценкой соискателя, мы получаем сравнительную картину мировоззрений двух людей. И далее Вам остается только решить, подходит ли в Вашу команду человек с таким взглядом на жизнь.

Вернемся к кейсам, которые необходимы для оценки качества принятых соискателем управленческих решений. Вот один из них:

К Вам обратился Ваш коллега, руководитель смежного подразделения. В его отделе работают два очень нужных сотрудника (назовем их Василий и Андрей), каждый из которых обладает качествами, мешающими эффективной работе как их самих, так и всего отдела. Компания не может позволить себе лишиться этих сотрудников ни при каких условиях.

Предложите свои варианты действий в отношении этих сотрудников:

Василий: технический специалист с крайне редкими на рынке компетенциями. Имеет сложный, жесткий характер, часто является причиной конфликтов в отделе. Стремится к безусловному лидерству среди коллег. Ключевой мотив работы – деньги, работает только за вознаграждение. Стремится проявить инициативу, ожесточенно отстаивает собственное мнение. Ставит под сомнение многие действия руководства, как отдела, так и компании. Не всегда дисциплинирован, поскольку считает себя незаменимым. Коллеги по отделу его не любят, но уважают за отстаивание интересов отдела и пробивной характер.

В настоящий момент возникла конфликтная ситуация, способная привести к уходу либо Василия, либо части сотрудников отдела. Оба варианта неприемлемы для компании.

Предложите свое решение ситуации с этим сотрудником.

Андрей: блестящий проектировщик, имеет огромный и разнообразный опыт, способен решить самую сложную задачу клиента. Добрый, мягкий, чувствительный человек. Малейшая критика со стороны коллег или руководителя может ввести его в депрессию. Не склонен к инициативе, не стремится отстаивать свое мнение даже в условиях очевидной правоты. Коллеги по отделу за глаза считают его тряпкой и рохлей, но часть из них инстинктивно тянется к нему за отзывчивостью и душевную теплоту.

В настоящий момент Андрей в силу указанных причин находится на грани нервного срыва и в любой момент может уйти из компании. Вариант ухода Андрея неприемлем для компании.

Предложите свое решение ситуации с этим сотрудником.

Как только в Вашей команде появляется первый единомышленник, он тоже начинает участвовать в поиске и наборе людей в команду, а у предпринимателя появляется возможность увидеть дополнительную точку зрения на очередного соискателя. Когда в команде появляется второй игрок, он тоже включается в этот процесс.

Данный этап важен для самого предпринимателя и его команды тем, что команда обучается процессу отбора новых людей по единому алгоритму и схожим принципам, что в дальнейшем серьезно облегчает построение иерархии всей команды, до самых нижних уровней.

В малом бизнесе идеальная стартовая команда при запуске стратегии состоит из четырех человек, включая самого предпринимателя. Это обусловлено тем, что предприниматель на этом этапе передает каждому члену команды треть своих функций, исключая ключевые (к примеру, подписание договоров или переговоры с самыми крупными клиентами). Кстати, если в эту команду войдет кто-то из давно работающих у Вас сотрудников, это несколько облегчит построение команды: объяснять тонкости Вашего дела Вам придется не в одиночку.

Все, сказанное об отборе сотрудников выше, становится основой для внедрения профилей, сначала для руководителей и ключевых специалистов, а в дальнейшем и для каждой штатной единицы. Развивающаяся компания рано или поздно придет к созданию профилей – это очень серьезно облегчает подбор сотрудников и качественное увеличение организационной структуры.

Набирать сотрудников, ориентируясь на личностные качества и компетенции – самый лучший вариант для создания эффективной команды, способной на достижения.

Профиль специалиста (а управленец тоже специалист) – фундаментальный инструмент директора по персоналу. Кроме качеств и компетенций человека в него входит описание должности, функциональные обязанности, требования к возрасту, опыту, знаниям и, самое главное – корпоративные ценности. И если соискатель на должность подходит для компании по всем параметрам, но не разделяет ценности компании (а иными словами – ценности собственника), то шансов ужить в компании у такого человека просто нет.

Стоит отметить, что в идеальной команде должны быть люди с разным по объему жизненным опытом – и молодые, и люди в возрасте за пятьдесят. Молодые приносят в команду энергию и ускорение, более опытные служат ограничителями слишком резких изменений: создается баланс, равновесие мнений и суждений.

Кроме того, многие из вновь возникших ситуаций более опытные люди в том или ином виде уже проживали в жизни, следовательно, способны рассказать о возможных итогах таких ситуаций.

Что же касается финансовой мотивации команды управленцев, то здесь идеально подходит схема опциона. Опцион – долевое участие сотрудников в капитале компании. Иными словами, кроме оклада управленец получает и некоторый процент с прибыли по направлению деятельности компании, за которое он полностью отвечает.

Опцион может быть реализован разными способами – от получения во временное пользование акций компании до прямого денежного вознаграждения за результаты работы направления компании за определенный период. Главным в схеме опциона является принцип, по которому вознаграждение выплачивается исключительно с чистой прибыли и только во время работы сотрудника в компании. Нет прибыли – нет и вознаграждения.

В России опциональная схема вознаграждения ценных сотрудников почти неизвестна широкому кругу малых и средних предпринимателей, но вот в крупных компаниях она активно применяется уже не менее десяти лет. К примеру, 10% сотрудников компании Яндекс являются одним из самых массовых примеров опциональной схемы вознаграждения на российском рынке. Кроме этого, есть сеть гипермаркетов «О'Кей», АФК «Система», «Леруа Мерлен» (здесь акции компании при поступлении на работу имеет право приобрести вообще любой сотрудник), X5 Retail Group («Пятерочка», «Перекресток», «Карусель» и другие сети супермаркетов).

Для предпринимателя принципиальная выгода опциона заключается в том, что он практически ничем не рискует в финансовом плане – вознаграждение выплачивается исключительно из заработанных средств, причем иногда вознаграждение для управленцев в десятки раз превышает размер оклада. А любые дополнительно заработанные средства для малого бизнеса иногда являются критически необходимыми для качественного изменения самой компании.

Небольшое дополнение к сказанному: иногда сталкиваюсь с ситуацией, когда собственник принимает на работу человека на основании того, что тот ему понравился визуально – и смотрел открыто и честно, и язык подвешен куда надо.

На командных тренингах и сессиях я очень люблю проводить один эксперимент: участникам предлагается выбрать трех самых привлекательных (на их личный взгляд) людей из трех десятков фотографий. И обосновать свой выбор: описать привлекательные качества, которые они увидели в этих трех людях.

Далее участники выбирают еще трех людей из этих же фотографий, только теперь им предстоит выбрать самых непривлекательных и, соответственно, обосновать свой выбор теми качествами, которые участники смогли разглядеть.

Секрет эксперимента в следующем:

Первый ряд из десяти фотографий – серийные убийцы и крупные мошенники.

Второй ряд – достаточно известные вне России политики и ученые.

Третий ряд – высококлассные и высокооплачиваемые специалисты из ведущих мировых компаний.

Обычно качества понравившихся людей участники сессии описывают следующим образом: открытость, раскованность, уверенность в себе, эмпатия (умение сопереживать), доброта и так далее.

Качества людей, которые не понравились, описываются так: зажатость, закрытость, «сам в себе», скованность, недоверчивость, лживость, злость и тому подобное.

Шок у участников наступает тогда, когда им открывают глаза на их личный выбор: обычно в списке особо понравившихся людей присутствуют одна-две фотографии из верхнего ряда (а у некоторых весь выбор сосредоточен именно на первом ряду).

А вот особо не понравившиеся почти всегда находятся в третьем ряду фотографий.

Почему так происходит? Просто потому, что умение влезть в шкуру другого человека и умение вызвать к себе доверие – ключевые компетенции для преступников такого рода.

Поэтому, поймав себя на мысли, что сидящий напротив соискатель нравится Вам чисто визуально, подумайте: а не из первого ли ряда фотографий этот человек?

И постарайтесь проверять его особо тщательно.

Необходимое уточнение: сегодня в мире много сильных управленцев, способных привести компанию к великолепным результатам. Их действительно много, но практически все они заняты в деятельности крупных корпораций – стоимость такого управленца малому бизнесу не по карману, поскольку зарплата сильного управленца начинается с сумм в полтора-два миллиона рублей.

Но даже если Вы и найдете такого управленца, Ваша компания будет ему неинтересна из-за слишком малого масштаба деятельности и слишком низкого количества ресурсов (любых ресурсов, от финансовых до человеческих).

Соответственно, придется рассчитывать на управленцев среднего уровня компетенций и вот тут на первый план выходят личностные качества: умного и порядочного человека можно научить новому для него делу, но подлого и лживого уже не переделать никогда.

Вы должны понимать, что Ваша команда будет расти вместе с Вашей компанией. неизбежно наступит момент, когда управленцам потребуется дополнительное образование, так как существующих знаний уже будет не хватать – и компания должна будет обеспечить это образование. Ваши управленцы обязаны знать об этом еще на старте стратегии, это является дополнительным стимулом для повышения лояльности новых управленцев к собственнику и компании.

Иначе говоря, Вам необходима не только стратегия развития компании, но и стратегия развития Ваших управленцев.

Глава 7. Стартуем: первый год и первые шаги

Первый календарный год:

- Начало создания эффективной команды с постановкой командных целей на календарный год.
- Разработка и внедрение основных бизнес-процессов с их интеграцией в CRM-систему компании.
- Создание системы ежедневного контроля деятельности сотрудников, на основе встроенных или конструируемых отчетов CRM-системы.
- Разработка и внедрение внутренней регулирующей документации (стандарты, регламенты, скрипты и прочее), устанавливающей все взаимоотношения и связи в подразделениях компании, а также правила взаимоотношений с клиентами и контрагентами.
- Увеличение ежемесячных показателей чистой прибыли компании на 10—15% по сравнению с началом календарного года.

Принципы отбора людей в команду рассмотрены выше, теперь необходимо определить командные цели компании на первый календарный год.

Для этого проводится командная стратегическая сессия с вновь созданным ядром команды. Сессия делится на семь блоков:

- Желаемые финансовые цели компании по периодам: месяц, квартал, год.
- Анализ существующих ресурсов для достижения желаемых целей (финансовых, материальных, программных, маркетинговых, организационных, интеллектуальных, человеческих), выявление недостающих ресурсов, разработка методов их приобретения, удержания и восполнения.
- Разработка идей для достижения ближайших результатов.
- Анализ текущего уровня восприятия компании клиентами (для этого необходимо провести предварительное анкетирование клиентов, как новых, так и постоянных), выявление плюсов и минусов компании (сайта, работы персонала, транспортного удобства для клиентов, времени работы компании и прочего) и каждого из продуктов (услуг) в глазах потребителей.
- Анализ текущей конкурентной среды, выявление сильных и слабых сторон компании по отношению к конкурентам.
- Постановка краткосрочных целей (вех) на ближайшие три месяца.
- Распределение ответственности за исполнение поставленных задач между членами команды.

Отмечу, что командная стратегическая сессия длится от 12 до 18 часов, поэтому идеальным днем для ее проведения является суббота: в воскресенье у членов команды продолжают возникать новые вопросы и идеи, которые необходимо фиксировать в одном месте. Коучи называют это место «парковкой», в качестве парковки может служить магнитная доска в кабинете директора или файл в облачном пространстве, доступный команде в любое время.

Стратегическая сессия в командном формате проводится ежеквартально, при этом на обзор пройденного пути тратится не более часа – все должно быть проанализировано заранее. Остальное время сессии уходит на планирование результатов и целей на ближайший квартал. Кроме стратегической сессии, ежемесячно проводятся оперативные совещания для контроля над достижением краткосрочных целей (вех).

Сам механизм стратегической сессии способен сблизить команду настолько, что отдельные члены команды начинают создавать временные коалиции (неформальные рабочие группы) для достижения поставленных целей к началу следующей сессии или ежемесячного оперативного совещания. Кроме того, конфликт по методам и инструментам достижения целей является прекрасным способом выявить и значительно уточнить мировоззрение каждого члена команды прямо по ходу сессии.

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.