

ОГЛАВЛЕНИЕ

- 6** **Вместо введения.** 3000 неотвеченных (или мой типичный рабочий день в 2009-м)
- 14** **Глава 0.** Еще пионервожатый или уже играющий тренер? Этапы развития предпринимателя
- 36** **Глава 1.** Ваш новый лучший друг — мистер Н.
- 42** **Глава 2.** Четыре составляющих любого бизнеса, без которых нет развития
- 54** **Глава 3.** При чем тут кофемашинка? Системный бизнес в разрезе
- 66** **Глава 4.** Их было 12. Бизнес-эволюция шаг за шагом
- 86** **Глава 5.** Ошибка найма (по имени Сергей)
- 94** **Глава 6.** Харизма, ораторство, публичность и все остальное необязательное для лидера
- 102** **Глава 7.** «Я, наверное, тупой» — мысли и факторы, отнимающие жизненную энергию
- 110** **Глава 8.** Гранитное счастье: как лидеру повысить уровень энергии

- 156** **Глава 9.** «Отойди, сделаю сам» и еще несколько верных способов убить свою компанию
- 182** **Глава 10.** Важное слово на букву «Д». Как привлекать ярких профи
- 198** **Глава 11.** «Пусть набьют шишки». Когда владельцу лучше не вмешиваться
- 204** **Глава 12.** Рома, какого черта? Глава про дисциплину
- 212** **Глава 13.** Золотая дюжина для владельца бизнеса. Чек-лист того, что собственник всегда должен делать сам
- 228** **Заключение.** Начинайте свою большую игру!
- 234** **Бонус.** Не только цветы, стирка и деньги. Муж и жена как должности в компании под названием «Семья»

Вместо введения

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

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

Ричард Брэнсон

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

6:10 Понимаю, что не выспался, но ложиться обратно смысла уже нет (как, впрочем, и времени), иду в ванную,



затем как-то завтракаю – и вперед, на работу. Еду в московский офис, в котором трудятся три человека, основная команда в Ростове – там еще 25. Прикидываю, как у них там дела, нет ли глобальных проблем.

7:30 Открываю офис. Я, естественно, первый, кто пришел. Включаю чайник, чтобы сделать кофе. Достāju из портфеля тетрадь с задачами. В нее я вписываю все дела, которые нужно сделать, и, соответственно, вычеркиваю то, что уже выполнено. Как обычно, передо мной целая страница задач, которые невозможно разрулить за день. Пока просматриваю тетрадь, вспоминаю, что вчера обещал отправить коммерческое предложение клиенту и совсем забыл это сделать. И даже не пометил про это в тетради. Но

теперь уже и смысла нет. Поэтому откладываю в сторону все и начинаю быстро готовить КП. В голове мысль: «Здорово, что я рано приехал на работу – клиенту скажу, что подготовил предложение вчера, но поздно было, и не стал сразу отправлять, вот высылаю первым делом с утра». Выкрутился.

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

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

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

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

Я ей в ответ:

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

Та парирует:

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

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

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

Я в сердцах бросаю:

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

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

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

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

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

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

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

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

14:00 Нет ответа от клиента по поводу коммерческого предложения, и я решаю ему позвонить. Полтора часа отвечал на встречные вопросы, внес несколько поправок, в итоге все согласовали. Клиент сказал, что его, в принципе, все устраивает. Но тут выясняется, что проект он

планирует запускать только через два месяца, поэтому просит ему позвонить примерно через месяц-полтора. Дальше я переговорами пытаюсь приблизить момент запуска. Сходимся на том, что стартуем через месяц, и клиент вносит небольшую предоплату.

15:45 Пропущенный от директора ростовского офиса. Он просит подключиться к решению проблемы с крупным клиентом. Тот не хочет подписывать акты выполненных работ – программисты уже две недели не могут сдать проект. Владелец компании сегодня в столичном офисе и готов со мной встретиться в 17:00. Я соглашаюсь. Ехать нужно на другой конец Москвы. Сразу выезжаю, дорога занимает чуть больше часа. Там провожу еще 2 часа – все разногласия улажены, несколько актов подписано, по остальным составлен перечень доп. работ.

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

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

На часах 21:15 Наконец уезжаю домой. В голове есть смутные мысли, что нужно двигаться вперед, что в итоге все когда-нибудь наладится, и у меня будет крупная компания и сильная команда. Приехав, на автомате съедаю ужин и тут же вырубаюсь. Такой вот предприниматель. Собственник бизнеса! Звучит гордо, но на тот момент я даже не знал свою точку безубыточности (уровень дохода, при котором покрываются все расходы, и компания срabатывает в ноль). Не было планирования дохода на месяц/неделю, деньги тратились как получится – ежедневно закрывая лишь самые срочные запросы.

Я не подсчитывал ежемесячный финансовый результат. У меня не было написанной цели компании и стратегии по ее достижению. Не имелось также организующей схемы (структура компании, отражающая основные бизнес-процессы, кто кому подчиняется и к кому по каким вопросам надо обращаться), должностных инструкций, системы ввода в должность, показателей работы сотрудников. Я просто справлялся, как мог, и все тут. Но те времена прошли. Теперь в моих компаниях работа построена совсем по-другому, есть система управления, и я занимаюсь в большей степени стратегическим развитием. Этот путь пройден, и книга, которую вы держите в руках, поможет это сделать и вам. Но только не за 10 лет, а во много-много раз быстрее. Рывок вы сможете сделать благодаря информации из этого произведения. Я в этом уверен, потому что написал здесь только о том, что действительно работает. Уйму времени я убил на тестирование и изучение различных технологий управления. Оставил в итоге только то, что доказало свою эффективность – это Hubbard Management System. Читайте, пробуйте, внедряйте!

Ключевые принципы управления, описанные в книге, базируются на этой технологии. И я считаю, что это наиболее эффективная на сегодняшний день система управления в мире. К этому пониманию пришел через личный опыт. Поэтому на страницах «Системного бизнеса» показываю, как это работает в России в XXI веке – на кейсах и жизненных примерах.

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

Приятного чтения!