

# БЫТЬ ВСЕГДА ВОСТРЕБОВАННЫМ И ПРИНОСИТЬ ПОЛЬЗУ

**Алмазов Антон**, директор управляющей компании  
«1С:Архитектор бизнеса», совладелец, MBA

Зачем руководитель компании сам проводит семинары для клиентов и тренинги для сотрудников? Каким должен быть образ директора? Как выстраивать приоритеты своей занятости? В чём суть карьеры директора? О своём личном опыте руководителя рассказывает журналу «Управляем предприятием» Антон Александрович Алмазов, директор управляющей компании «1С:Архитектор бизнеса», совладелец, магистр бизнес-администрирования.



**«Управляем предприятием».** Директор управляющей компании и совладелец бизнеса работает с клиентами, проводит для представителей предприятий различные семинары, в частности, по программному продукту CRM и

по технологии построения взаимоотношений с клиентами. Это ли дело руководителя — заниматься маркетингом и проводить подобного рода семинары? Чем мотивировано Ваше личное участие в таких мероприятиях?

Антон Алмазов. Да, многие семинары я повожу сам. В нашей компании регулярный маркетинг выстроен довольно хорошо, постоянно проводятся мероприятия, посвящённые продвижению типовых продуктов фирмы «1С». Задачи клиентов меняются, у них появляются новые потребности в ведении бизнеса, появляются и новые программные продукты, которые необходимо осваивать. Мы рассказываем о нашем опыте ведения проектов автоматизации деятельности различных предприятий, даём публикации в СМИ. К тому же, наша компания довольно крупная, качественных результатов много, есть что показать из собственного опыта.

Моя роль в компании как директора управляющей компании — обеспечение высоких экономических показателей, включающих в себя темпы работ, финансовые показатели, общий тонус персонала, чтобы компания была бодра и двигалась вперёд.

Параллельно маркетингу стоит задача развития. У нас организован управляемый мной бизнес-инкубатор, где мы запускаем пилотные бизнес проекты, некоторые в качестве экспериментов. Успешные проекты набирают обороты,

Задачи клиентов меняются,  
у них появляются новые  
потребности в ведении бизнеса,  
появляются и новые программные  
продукты, их необходимо осваивать

---

становятся прибыльными, и мы выделяем их в самостоятельные офисы. Задачи развития часто требуют проведения исследований и экспериментов. Управленческий опыт позволяет свести объем финансовых потерь от экспериментов и количество самих экспериментов к минимуму, чтобы запускать новые бизнесы с минимальными издержками.

Поэтому, проведение семинаров, с одной стороны, — маркетинговое мероприятие, а с другой — сильно стимулирует активность и поддерживает компанию в тонусе, что важно для ее развития.

Так, поскольку в компании накоплен опыт по управлению взаимоотношениями с клиентами, и все наши сотрудники давно работают в CRM-системе, мы решили запустить консалтинг в области CRM.

Такие услуги партнёры фирмы «1С» практически не оказывают. Сейчас, если какое-либо предприятие намерено внедрить у себя программный продукт «1С:CRM», то оно должно предоставить внедренческой компании точное техническое задание (ТЗ). В нём чётко прописать, что надо сделать. Эта задача для большинства предприятий довольно сложна, а точнее невыполнима. Понимая это, руководство обращается за помощью в консалтинговую компанию. Консультанты часто имеют свой взгляд на правильные методы работы и не озадачиваются анализом возможностей инструментов автоматизации. В результате клиенты получают рекомендации

по выстраиванию бизнес-процессов, которые плохо стыкуются с подходами, принципами и методологией CRM-инструмента (программного продукта). Причина этого в том, что большинство консультантов не владеют опытом использования программного продукта CRM, но вводят заказчика в заблуждение, утверждая, что это не важно, и все можно надстроить.

Так-то оно так, но только советы консультантов в большей своей части требуют существенной переработки конфигурации. Стоимость проекта в этом случае получается настолько высокой, что многие заказчики отказываются от таких инвестиций. Возникает парадоксальная ситуация. Имеется отличная готовая система («1С:CRM»), позволяющая решать широкий круг задач. Но консультанты пишут ТЗ под заказные системы (им, наверное, так выгоднее?), поскольку внедренческие центры «1С» не предоставляют консалтинга.

Мы увидели, что в 2013 году большое количество предприятий хотели бы приобрести программу управления взаимоотношениями со своими клиентами, но до проектов внедрения дошли не более 20% из них. Стали разбираться и сделали вышеописанный вывод. Затем, опираясь на собственный опыт и интерес к этой области, мы решили организовать поддерживающие мероприятия, которые помогли бы представителям раз-

личных предприятий непосредственно у нас познакомиться как с методической основой этой системы (как выстраивать работу), так и с инструментами автоматизации.

Люди приходят, им дают рекомендации по ведению учёта, они просматривают демонстрацию возможностей системы, и понимают, что и без доработок система соответствует их задачам. Предприятия получают заметный эффект от внедрения, удовольствие от работы в системе, а оставшиеся ресурсы тратят на другие нужные задачи.

Разве это не мотивирующий фактор?

**У.П. А не могли бы проводить такие семинары методисты компании, эксперты?**

**А.А.** Просто я чувствую ответственность перед компанией за определённые функции, перед теми людьми, которые, узнав что-то, в чём я сам когда-то ошибался, не совершили бы подобных ошибок. Старюсь делиться своим опытом.

Уделяю внимание и проведению внутренних тренингов. Для меня это возможность поделиться с коллегами опытом,

---

Управленческий опыт позволяет свести объём финансовых потерь от экспериментов и количество самих экспериментов к минимуму, чтобы запускать новые бизнесы с минимальными издержками

---

предостеречь их, дать проверенные рецепты успешной работы.

Это всё для меня часть самореализации, которая для компании оборачивается конкретной пользой.

**У.П. У Вас была замечательная фраза: «Ответственность перед собой за результаты компании».**

**А.А.** В том числе. Потому что у руководителя практически нет «надзирающего ока». Его никто не поднимает утром, не отправляет на работу. Пребывать в состоянии, что у меня всё хорошо, весьма легко, пока никто не жалуется. Гром может грянуть только, когда руководитель увидит, что что-то совсем стало плохо, например, нет денег, кончились клиенты и т.п. Привычка беспокоиться о рисках бизнеса, постоянно думать о развитии, постоянно искать что-то новое, находить пути улучшения существующих процессов из-за того, что ситуация поменялась, в этом и есть ответственность перед собой.

**У.П. Желание быть полезным и побудило Вас к проведению семинаров и тренингов?**

**А.А.** Да! Но быть полезным абстрактно и бегать с ненужными советами — не наш стиль, поэтому если хочешь быть полезным, ищи, кто спросил. Что делают с советами без спроса, известно, поэтому

смотрю, кому и что нужно. И тогда реализую желание быть полезным.

У клиентов действительно есть проблемы. Статистика продаж и опыт показывают, что через выстраивание методической работы можно достичь хороших результатов в их решении.

При выборе новых направлений деятельности оцениваю и такой фактор, как методика ресурсного подхода: смотри, что ты умеешь делать хорошо, что тебе нравится, и в эту сторону двигайся.

Компания хорошо умеет работать с CRM-системами, накопила 10-летний опыт их внедрения, имеет большое количество продавцов, прошла через все сложности, связанные с автоматизацией, обучением, регламентом и т.д. У нас только продавцов CRM — 50 человек (мало у кого в России есть столько), они работают в шести разных областях, начиная с длинных пресейлов на проектах и обслуживают до тысячи клиентов в год одним сотрудником. Поэтому выбрали эту область, которая интересна и полезна менеджеру.

Используя свой опыт, я понимаю выстраивание процессов и их автоматизацию, что на порядок повышает качество

У клиентов действительно есть проблемы. Статистика продаж и опыт показывают, что через выстраивание методической работы можно достичь хороших результатов в их решении

---

работы и с точки зрения выручки, и с точки зрения удовлетворённости клиентов. Это мне интересно, потому что хорошо организованный процесс можно легко контролировать по финальным показателям. А хорошо организованный мониторинг результатов позволяет руководителю выстроить процесс, поддерживать его без особых усилий, и дальше развиваться в каких-то новых областях.

Это не бесполезный бег белки в колесе. Мы выстраиваем новый процесс в виде методической работы, подкреплённой автоматизацией. Автоматизация фиксирует, «бетонирует» усилия. Ежедневно, еженедельно, ежеквартально или хотя бы раз в месяц смотришь показатели работы, как деятельность протекает в целом. И сотрудники не забывают следить за своими показателями. Тогда и понимаешь, что компания развивается. Становится лучше, потому что есть рост и снижена вероятность возникновения каких-то рисков. Например, риск того, что в какой-то момент продажи закончатся, поскольку, продавая продукцию имеющимся клиентам, мы забыли про новых.

Итак. Интересно чем-то делиться. CRM — это новая область, в которой наши потенциальные клиенты могут существенно улучшить свои результаты, и мы можем им в этом помочь.

Разнообразный опыт, лучшие внедрения, интерес, и на этом участке точно есть востребованность. Всё так сложилось, и я выбрал это направление задачей

развития и надеюсь, что могу выстроить новый офис, в котором будет команда, способная проводить типовые семинары, запускать и внедрять типовые продукты быстро и качественно. Это цель проводимых мною мероприятий. А задача — помогать, искать новые области развития и новые, востребованные клиентами, задачи.

**У.П. Сложился некий стереотип образа директора — труднодоступный, властный, подчас чванливый, иногда по отношению сотрудникам противоречивый. Вы не соответствуете этому образу. Как, по Вашему мнению, должен выглядеть директор? Что определяющим должно быть в его образе?**

**А.А.** Да, я строю образ директора. Всадник на белом коне, бегущий впереди, ведущий за собой, всем рассказывающий, что делать. Некий детский стереотип правильного директора, который при работе в этом формате действительно должен быть властным, решать проблемы и действовать. Современный.

Однако мне кажется, что эта модель ограничена размером компании. В крупной компании трудно создавать команду,

Мы выстраиваем новый процесс в виде методической работы, подкреплённой автоматизацией. Автоматизация фиксирует, «бетонирует» усилия

---

которая будет работать с тобой в таком режиме. Можно в каких-то отраслях, где деньги текут рекой, (нефтянка, например), где можно быть жёстким руководителем, поскольку, в общем, сотрудники взаимозаменяемы, процессы выстроены. Не хочешь, заставим, не заставим, значит, заменим.

Наш бизнес не позволяет в такой модели работать, эффективно работать. У нас сотрудники — каждый мастер в какой-то своей области. Чтобы удерживать такую команду с учётом специфики разных людей, к тому же, когда все они тоже хотят быть полезными, достигать каких-то своих целей, а также помогать им договариваться между собой и с руководством, нужно быть лидером. Но лидером в смысле того, что помогать им становится лучше, достигать своих результатов, помогать им не забывать, что какие-то изменения неизбежны для компании, помогать сотрудникам набираться сил, чтобы в очередной раз решить проблему. Директор, помогающий достигать целей, на мой взгляд, лучшая модель для ИТ-бизнеса.

**У.П.** Вам приходится решать большой круг задач, заниматься многими делами. Вы сказали, что несёте ответственность перед собой за компанию. Но, по всей вероятности, у Вас есть ответственность и перед другими со-владельцами компании, и ответственность перед

родителями, семьёй. Каким образом генеральный директор может выстраивать приоритеты своей занятости, своей жизни?

**А.А.** Много времени, потратил на освоение тайм менеджмента, потому что выдилось, что это панацея, как успевать всё, в том числе, заработать денег, найти время, чтобы их потратить, найти время для семьи, родителей. Семья для меня много значит.

Полученный MBA уже мало чего стоит сегодня, поскольку половина из того, что изучалось, можно считать хорошими практиками прошлого века. Есть необходимость постоянно учиться, осваивать новое. Всё это требует времени. Получается читать книги по бизнесу. Художественные аудио-книги слушаю в дороге, предпочитаю небольшие произведения, которые можно прослушать в течение трёх-пяти часов или которые можно слушать частями. Сейчас много интересной, заставляющей думать литературы, художественной, философской.

Интересовался тайм менеджментом (управлением временем). Могу много про это рассказывать. За несколько лет,

Полученный MBA уже мало чего стоит сегодня, поскольку половина из того, что изучалось, можно считать хорошими практиками прошлого века. Необходимо постоянно учиться, осваивать новое

---

пока я разбирался в этом вопросе, обнаружил такую тенденцию, что просто управление перечнем задач постепенно выросло в управление своими целями, выставление приоритетов, для которых все календари, ежедневники, являются просто инструментом. Сейчас у меня в жизни есть приоритеты и понимание, что даже заработав все деньги, не потратив их, не пообщавшись с детьми, мало что будет вспомнить, чем гордиться. Богатство это не то, на чём ты ездешь, недвижимость, а семья, дети, общение.

Я расставил себе приоритеты и зафиксировал их в виде расписания. У меня жизнь распределена на интервалы. Есть расписание на ближайший месяц или на два, где все встречи распланированы, в какие моменты надо помочь сотрудникам, где и когда надо «поднажать», где чего рассказать. Это позволяет выделять время на обязательные функции, например, есть встречи по вопросам развития, когда мы собираемся и говорим «нам сегодня надо чего-нибудь новенькое придумать». Иногда это не получается, а иногда какие-то идеи, которые плавают давно на поверхности и которые собирались реализовать, запускаются в работу. Часто такой подход даёт положительный результат.

Дальше планирование отпусков, экскурсий, поездок. Навык планирования позволяет и жизнь делать богаче и разнообразнее. Если в пятницу начать думать,

что будем делать в выходные, ресурсов и возможностей гораздо меньше, чем если подумать об этом заранее.

**У.П. Планы составляете сами или помогают секретари, сотрудники, или близкие люди — домашние.**

**А.А.** Я сам составляю перечень встреч, скорее, составляю перечень объектов внимания. Это — офис, сезонное развитие и несколько отделов, которые подчинены мне. В разные месяцы возникают разные фокусные области. Есть ещё инновационные проекты, которые я выстраиваю сейчас. Есть некая цепочка, которая распределяется помощникам по времени с учётом моих встреч с людьми. У них тоже есть расписание на уровне приоритетов. Что войдёт в этом месяце в мою жизнь, я сам планирую.

**У.П. Антон Александрович, а как Вы думаете, в чём суть развития карьеры генерального директора. К чему стремиться? Кажется, достиг уже всего. В личном плане. Один знакомый как-то сказал, что он потерял ориентиры в жизни. Всё, что он планировал**

Навык планирования позволяет и жизнь делать богаче и разнообразнее. Если в пятницу начать думать, что будем делать в выходные, ресурсов и возможностей гораздо меньше, чем если подумать заранее

---

**в молодости, всё выполнил. Не только дом построил, сына вырастил, дерево посадил, но и диссертацию защитил, сначала одну, потом другую. Захотел стать профессором, стал. Захотел организовать свой бизнес, построил весьма успешную сегодня компанию. Всё, что планировал, уже достиг и потерял ориентиры в жизни.**

**Какие ориентиры должны быть у директора, к чему стремиться, в чём развитие его карьеры?**

**А.А.** Диссертацию пока думаю, надо ли писать. Для меня научный труд в большей мере — официальное признание моих заслуг. Полезным и инновационным можно быть, и не обладая учёной степенью. Мне кажется, что подобная проблема с утратой ориентиров в моей жизни была, все цели детские, юношеские и родительские были реализованы. Пришлось задуматься и выработать привычку, может быть, сформировать взгляд на жизнь, когда ты придумываешь себе очередные цели, достигаешь их, выделяя обязательно время на личностное развитие.

Есть идея, что у людей, закончивших школу, вуз, и которые перестают учиться, мозг непрерывно деградирует. Отчасти из-за опасения, скорее, здесь мотив персональной экономической безопасности, хочу быть всегда востребованным. Для этого надо держать себя в тонусе. В том числе, чтобы не бояться, что всё вдруг исчезнет, ты останешься у разбитого корыта.

Когда ты востребован, ты этого не боишься. Поэтому поддержание себя в форме, чтобы быть нужным рынку — одна из задач. Она занимает какое-то время. Много задач, новых целей придумывает растущая семья. На мой взгляд, на этих двух направлениях, так же как и в управлении компанией, вызовы и новые задачи связаны с постоянными изменениями во внешней среде.

В этом году и, я думаю, в следующем скучно не будет, нужно будет разбираться со всеми коллизиями, изменениями, связанными с антикризисом, санкциями и теми перспективами, которые откроются, когда санкции снимут. Более того, в ближайшие три-пять лет скуки не жду.

**У.П.** Так, суть карьеры директора — это постоянная востребованность и соответствие ей?

**А.А.** И какие-то новые возможности, реализация. Это часть времени. Карьера директора — достигать целей и ставить перед собой новые цели, интересные тебе, не разрушающие уже созданные, позволяющие развиваться. Именно развитие, а не отрицание того, что уже было достигнуто. Всё плавно движется вперёд. Ставить новые цели, достигать их, текущее развитие бизнеса, новые задачи, саморазвитие, самореализация.

**У.П.** Спасибо, Антон. Что Вы хотели бы сами сказать о личном опыте руководителя?

**А.А.** Всегда ставил в основу эффективной работы компании выстроенность процессов, эффективную автоматизацию, актуальный, адекватный и своевременный контроль, реакцию на отклонения. Не всегда надо ругаться, кому-то надо помочь достичь результатов. Сотрудник не из вредности их не достигает, не из-за лени. Эта модель прекрасно работает. Позволяет добиваться 80% успеха. Ещё 20% кроется в умении выстраивать эффективные коммуникации и позволять

людям увидеть что-то внутри себя, для чего им это нужно, чтобы в них зажечь огонёк желания в себе что-то развивать, достигать, и научиться принимать и получать удовольствие от того, что они делают.

Это бесконечный процесс, в нужности которого уже не надо никого убеждать, а только поддерживать прогресс. Помочь разгореться пламени, и чтобы люди становились лучше.

**У.П. Спасибо!**

