

ХОЗЯИН БИЗНЕСА – И ШВЕЦ, И ЖНЕЦ, И НА ДУДЕ ИГРЕЦ

Михаил Глинников, обозреватель

Именно такой поговоркой, как правило, можно охарактеризовать владельца небольшой компании. Но скромный масштаб бизнеса отнюдь не означает, что и задачи, которые приходится решать его хозяину, по сложности и масштабу – тоже скромные. Для их решения ему необходим соответствующий инструментарий.

Проблемы малого бизнеса мне хорошо известны, и не понаслышке. В свое время я был совладельцем небольшой фирмы, а точнее – фермерского хозяйства, которое специализировалось на разведении и сбыте мясных пород кроликов. В лучшие годы в хозяйстве насчитывалось до полутысячи голов этих милых, но очень прожорливых животных, и я в полной

мере ощутил многообразие проблем, которые должен решать хозяин сельхозпредприятия.

Все, кто хотя бы раз в жизни пытался идти тернистой тропой построения собственного бизнеса в России отчетливо понимают, как это непросто. О том, как достойно идти этим путем и достигать поставленных целей шел разговор на встрече владельцев

небольших компаний, которую организовала **Татьяна Золотых** — генеральный директор учетно-налогового центра «1С:ПраТОН».

Взгляд сверху

В крупной компании у собственника обычно есть наемный директор, его заместители, советники, аналитики, эксперты, которые призваны давать своему владельцу ясную и объективную информацию о состоянии его бизнеса. А наемному директору — помочь в принятии управленческих решений, например, проанализировать, какие направления прибыльны, а какие — нет и грамотно расставить приоритеты в развитии бизнеса.

В небольшой же фирме ситуация в корне иная. Владелец, как правило, одновременно и директор и сам себе и советник, и аналитик, и эксперт. Плюс к тому — если это торговая компания — он еще и основной продавец, а если производственная, то и главный производственный, неважно, как эта должность формально называется. За примерами далеко ходить не надо — на семинаре у **Татьяны Золотых** собрались собственники компаний, и первый, кто начал беседу — **Александр Стегленко**, одновременно и основатель, и владелец, и ведущий специалист НПП «Экопромика». Речь пошла о подходе владельцев к своему бизнесу, об их опыте, и о программном про-

дукте «Управление небольшой фирмой» (УНФ) как инструменте, который призван помочь владельцам управлять бизнесом. А опыт, которым поделились собственники компаний, дорогого стоит — ведь чтобы в России не только не разориться, но и вести прибыльный, эффективный бизнес — будь то торговля, производство или сервис, поверьте, надо быть ещё и очень талантливым человеком.

Хозяин должен думать о главном

Разговор на семинаре начался с обсуждения основных функций владельца компании. И это естественно — ведь собрались владельцы бизнесов: у **Марины** — компания, которая занимается панорамным остеклением больших помещений, у **Светланы** — фирма по дизайну интерьера, у одного **Александра** — магазин, у другого **Александра** — производственная компания, у **Дмитрия** — ателье по пошиву и продаже свадебных платьев, а у **Евгения** — компания по поставкам холодильного оборудования. Ну и так далее.

В небольшой фирме владелец, как правило, одновременно и директор и сам себе и советник, и аналитик, и эксперт. Плюс к тому — если это торговая компания — он еще и основной продавец, а если производственная, то и главный производственный

Основные функции владельца компании как итог обсуждения с бизнесменами сформулировал владелец компании «Экопромика». Она занимается проектированием, производством, продажей и обслуживанием сложного промышленного оборудования по очистке воздуха для предприятий. То есть, результат её работы — чистый воздух. Хотя звучит это как каламбур, но, по существу, — весьма достойная цель. Компании уже 11 лет, и хотя Александр сам уже не директорствует (у него наемный директор), он поделился наработанным опытом.

Александр подчеркнул, что важнее всего — организация и мониторинг основного бизнес-процесса предприятия. Если компания занимается продажами, то это организация продаж: они должны вестись непрерывно, эффективно, чтобы покупатель, раз купив что-то у компании, приходил в нее снова и снова. Если основное направление — производство, то хозяин должен, прежде всего, выстроить и оптимизировать бизнес-процесс производства. Чтобы оно стало высокопроизводительным, ритмичным, безотходным, и межцеховые запасы были сведены к минимуму.

Если компания занимается сервисом, например, ремонтом и последующим сопровождением оборудования или техники, то владельцу надо работать над этим бизнес-процессом. Чтобы ремонт производился ка-

чественно и в срок, чтобы мощности по ремонту были оптимально загружены, чтобы в последующем клиент смог получить консультацию по оборудованию и, в случае необходимости, вновь бы выбрал эту сервисную компанию. Но, как правило, кроме основного бизнеса неизбежно возникают сопутствующие — вспомогательные. И вот здесь-то хозяин начинает понимать, что все сложнее держать руку на пульсе, анализировать финансовые и материальные потоки, строить прогнозы, распределять объем инвестиций в развитие по направлениям и т.п. В этом случае ему необходим инструмент анализа бизнеса, который помог бы грамотно распределить финансовые и людские ресурсы, ведь у небольшой компании они всегда в остром дефиците. Такой инструмент есть — это продукт «1С:Управление небольшой фирмой». Его грамотное использование позволило, например, управляющим Федерации Йоги оценить прибыльность разных направлений своего бизнеса и на основе такого анализа перераспределить ресурсы с тем, чтобы получить максимальную прибыль.

Как правило, кроме основного бизнеса возникают сопутствующие. И вот здесь-то хозяин начинает понимать, что все сложнее анализировать финансовые и материальные потоки, строить прогнозы, распределять объем инвестиций в развитие по направлениям и т.п.

Но вернемся к бизнес-процессу. Определить и оптимизировать основной бизнес-процесс в компании очень важно, но это далеко не все. Следует разложить его на составляющие и определить пути их реализации.

В ходе совместного обсуждения владельцы определили для себя следующие цели.

1. **Увеличить конверсию.** Важно, чтобы каждый входящий звонок превращался в реальную продажу. Пусть это недостижимо, но это верхняя планка, к которой нужно стремиться.
2. **Активные продажи.** Нужно делать активные звонки. Менеджеры по продажам должны сами звонить клиентам, а не пассивно обрабатывать те звонки, которые к ним поступают.

Общая же идея, к которой можно свести все пожелания присутствующих на встрече, — поднять доход своей компании.

Участники семинара назвали основные препятствия, тормозящие бизнес продаж:

1. **Отсутствие хороших продавцов.** Плохой продавец — балласт.
2. **Отсутствие мотивации у продавцов.** Они не видят перспектив и не хотят продавать.
3. **Демпинг конкурентов,** которые недобросовестно предоставляют менее качественный продукт за более низкую цену, при этом заявляя о его высоком качестве. В итоге клиент уходит к конкуренту.

Если эти проблемы не решаются, то возникает угроза развала бизнеса.

Стимул и мотивация — две большие разницы. Мотивация сверху вниз

В ходе встречи владельцы компаний обсудили и терминологические вопросы. В частности, разобрали понятия «стимул» и «мотивация». Так, один из участников напомнил, что слово «стимул» происходит из греческого языка, и в переводе означает остроконечную палку для погона скота. Получается, что стимуляция — это внешнее воздействие, заставляющее человека что-то делать.

А мотив — это внутреннее побуждение человека, когда человек сам хочет чего-то достичь. Известно, что человек, если хочет что-то сделать, ищет пути, а если нет — причины. Владельцы компаний признали, что часто сталкиваются с ситуацией: если сотрудник не хочет что-то делать, то он легко найдет массу причин, и будет любыми путями объяснять владельцу или директору компании, почему это сделать невозможно. Отсюда вывод — целесообразнее мотивировать сотрудников, а не стимулировать.

Участники встречи подробно разобрали «шкалу побуждающих мотивов» сверху вниз. Итак:

1. Первый, самый высокий мотив, который есть у людей — долг. Это сред-

ни долгу родить и кормить детей, т.е. у этого мотива нет никакого логического обоснования, просто — «я должен». Пример тому — учителя, врачи. Или те, кто отправлялся поднимать целину или строить Байкало-Амурскую магистраль. На уровне долга работают, как правило, владельцы и менеджеры компаний. Могу привести и свой пример. Буквально пару дней назад я подъезжал к избе своего давнего приятеля Георгия в деревне Болдыриха, что находится в глухом, но очень живописном углу Клинского района. Георгий в свое время служил в военно-десантных войсках, и на шесте перед его домом теперь развевается флаг с девизом десанта: «Никто, кроме нас». Точнее не скажешь. Эти три слова — сама суть данного уровня мотивации.

2. Второй по силе мотив — **личная убежденность**. Это мотив профессионалов. Они утверждают: «Я профессионал, я прихожу в эту область, и здесь все теперь будет хорошо. Не важно, какая это область». Такие люди — профессионалы, встречаются, но, увы, далеко не так часто, как хотелось бы. Как правило, они работают в высшем и среднем звеньях управления компаниями.

3. Третий, лежащий еще ниже мотив — **личная выгода**. Им руководствуются сотрудники, которым что-то нужно

от компании. И работают они лишь потому, что компания им что-то дает. Например: «Я работаю в этой компании потому, что она близко к моему дому, или потому, что у меня остается время заниматься с ребенком, или потому, что есть возможность карьерного роста». Отношение к таким работникам у разных руководителей сильно отличается. Один их бизнесменов признался, что не очень хорошо относится к этому уровню мотивации сотрудников.

4. Четвертый уровень мотивации — **деньги**. Человек работает, потому что получает зарплату, и, если конкуренты ему заплатят больше, он сразу уйдет. Причем не просто так, а со знаниями, клиентами, навыками, вообще всем, что в него вложил владелец данного бизнеса.

5. И, наконец, пятый, самый низкий уровень мотивации — **угроза наказания**. Люди с такой мотивацией работают лишь затем, чтобы их не выгнали. При этом не проявляют абсолютно никакой инициативы, делают только то, о чем их просят, и их любимая фраза: «Я сделал все, что вы мне сказали!». С такими работниками надо расставаться, и чем скорее, тем лучше.

Конечно, понять, на каком уровне мотивации находится каждый сотрудник, дол-

жен сам руководитель. И лучше всего, если он это сделает при приеме на работу или хотя бы до окончания испытательного срока. Однако уровень мотивации, при грамотном подходе владельца, может меняться. А вовремя заметить и объективно оценить эти изменения помогут аналитические отчеты из информационной системы УНФ.

Так, если основное направление деятельности компании — продажи, то, используя модуль «Продажи», средствами системы можно вести анализ продаж с различной степенью детализации — по покупателям, заказам, проектам, наименованию номенклатурных единиц и еще по целому ряду параметров. Плюс к тому есть возможность регистрировать планы продаж с любым горизонтом планирования, и вести план-фактный анализ, чтобы уже на основе объективных данных принимать грамотные решения по управлению процессом продаж.

А если компания производственная или сервисная, то средства модуля «Производство» дадут возможность управлять сведениями о номенклатуре выпускаемой продукции или предоставляемых услуг, формировать план производства и определять плановую и фактическую себестоимость.

Хозяин бизнеса должен владеть техниками, которые помогают создать у его сотрудников положительный настрой. Для этого — делать цели и замыслы известными и популярными, то есть делать то, что в уже подзабытое советское время называлось пропагандой

Управляем эмоциональным настроем и мотивацией

Влияние общего фона нашего настроения на все, что мы делаем в течение дня, сложно переоценить. Известно выражение — «встал не с той ноги», или сегодня он «не в духе».

Важно правильно создать положительный фон с самого раннего утра. У православных людей есть для этого универсальное средство — утренняя молитва. Но таковых, по данным статистики, в России всего 3%. И потому хозяин бизнеса обязательно должен владеть техниками, которые помогают создать у его сотрудников положительный настрой.

Если мы, например, обращаемся к нашим менеджерам со словами: «Ребята! Нам нужны деньги! Если вы не продадите, у нас будут очень большие проблемы! Вы не получите свои проценты!», то такими призывами совершаем недопустимую вещь — сами опускаем мотивацию наших менеджеров.

Выход из этой ситуации только один — делать цели и замыслы известными и популярными, то есть делать то, что в

уже подзабытое советское время называлось пропагандой.

Ведь сказать, что цель любой компании — деньги, то это все равно, что признать, что цель человека — дышать. Да, без воздуха человек не живёт, точно так же, как и компания без денег. Но, очевидно, цель человека — иная, и у каждого она — своя.

Пунктирно наметился алгоритм, по которому стоит идти, чтобы в конце пути можно рассчитывать на успех. Прежде всего — сформулировать свои цели и цели своей компании. А затем сразу сделать их известными, и рассказывать о них всегда своим людям. Сначала это может показаться странным, даже нескромным. Но потом это ощущение проходит.

Алексей из «Экопромики» привел на встрече такой пример. Поскольку его компания выпускает сложное промышленное оборудование для очистки воздуха, то тем самым улучшает экологию, и, следовательно, улучшает уровень жизни людей. И вот Алексей стал пропагандировать эту миссию через своих сотрудников, он сделал свои идеи и замыслы известными всей компании. Причем, даже не смотря на то, что они оказались довольно высокими и находятся пока за планируемым горизонтом, он их уже не стесняется. Таким образом, первый шаг — поднимать мотивацию сотрудников по шкале, о которой говорилось выше.

Чтобы поднимать мотивацию сотрудников, нужно ограждать их от негативной информации. Ведь когда мы фиксируем внимание сотрудников на неприятностях, мы их, опять же, автоматически опускаем по шкале мотивации

Второй — ограждать своих менеджеров от негативной информации. Ведь когда мы фиксируем внимание сотрудников на неприятностях, мы их, опять же, автоматически опускаем по шкале мотивации. Алексей рассказал, что когда начинал бизнес, то в конце рабочего дня спрашивал сотрудников о неприятностях и препятствиях на их пути. Вроде бы благое намерение — вместе с сотрудниками искать проблемы и намечать пути их преодоления. Но в результате менеджеры уволились. Только потом Алексей осознал, что таким подходом он сам себе навредил — снижал уровень мотивации.

Теперь он поступает иначе, а именно: собрав менеджеров в конце рабочего дня, интересуется, какие у них были самые большие победы, что получилось лучше всего. И, главное, выясняет, как им удалось этого добиться. В результате уровень мотивации сотрудников резко пошел вверх.

Специфика предприятия «Экопромика» в том, что здесь производят сложное оборудование, срок производства которого до 3-х месяцев и стоимость от 1-го до 20-ти млн руб. Алексей признал, что

раньше на его предприятии зачастую возникали такие ситуации, когда менеджер продал оборудование, а производители не могут поставить его в срок. Причем менеджер узнает об этом от производителей последним. Оказавшись крайним, он должен как-то разрешать конфликтную ситуацию с клиентом и, очевидно, что в такой ситуации ему работать, мягко говоря, крайне некомфортно. Владелец компании изменил структуру бизнес-процессов по продажам продукции, и теперь за своевременное производство, сборку и отгрузку оборудования клиенту отвечают производители. Именно они связываются с клиентом и, в случае возникновения проблем по их вине, договариваются об отсрочке поставки. Но для того, чтобы увидеть это, вовремя почувствовать, что что-то застопорилось, или даже предугадать это — нужен инструмент, который бы поставлял данные для анализа работы производства. И система УНФ, как раз, включает производственный модуль, который позволяет составлять план производства с привязкой к заказам покупате-

лей и контролировать выполнение этого плана. Руководитель компании осуществляет контроль, а производители видят в любой момент, что, кому и когда они обязаны отгрузить.

Открытое общение владельцев бизнеса — всегда интересно и поучительно. А когда оно, как на состоявшейся встрече, начинается с яркого выступления лидера в своей сфере и дополняется встречей с разработчиками нового инструмента автоматизации бизнеса — системой УНФ, то эффект от такой встречи вырастает в разы. Ведь высказать свои замечания по инструментарию системы и получить из первых уст ответы на все вопросы удается далеко не всегда и не всем. Многие участники встречи пришли на нее только узнать о новом продукте, «прикинуть» его на свой бизнес, а уходили уже с твердым намерением использовать его в своей деятельности.

