

**Методология комплексного повышения экономической  
эффективности бизнеса**

Консалтинговой компанией «BS Technology» накоплен значительный опыт работы в области управленческого консалтинга для частного бизнеса. Обращаясь за услугами нашей компании, любой клиент при осуществлении работ, ставил перед компанией задачу по созданию условий для роста и масштабирования его бизнеса и в каждом случае эта задача формулировалась особым образом.

В некоторых случаях ставилась задача - упаковать бизнес-процессы в единую бизнес-модель для последующего ее тиражирования. В других случаях заказчик обращался с прямым запросом о создании франчайзинговой сети на основе своего бизнеса. Однако, все запросы на входе тем или иным образом сводились к одному: *«Бизнес должен развиваться и расти, приносить все более весомый денежный доход»*.

Как показал опыт, несмотря на аналогичность целей, обращающихся в консалтинговую компанию собственников в разных компаниях в один момент времени могут быть применимы строго индивидуальные средства и инструменты по управлению. Выбор в пользу того или иного управленческого инструмента определяется уровнем внутреннего развития, на котором находится компания в текущий момент времени. Уровень развития компании мы также называем зрелостью (Здесь и далее понятия «уровень зрелости» и «уровень развития» равнозначны). Кроме того, на практике было определено, что инструменты, используемые для эффективного управления на любом из уровней зрелости могут быть ЕЩЕ не применимы, или УЖЕ не применимы к той или иной компании.

Таким образом, исходя из нашего практического опыта, была сформулирована, так называемая «Теория Зрелости Бизнеса». Согласно данной теории компания в каждый момент времени находится на определенном уровне развития. Текущий уровень развития бизнеса определяет то, какие инструменты могут быть использованы в данный момент времени, а какие нет.

## Пирамида зрелости бизнеса

Последовательность и взаимосвязь всех возможных уровней развития может быть представлена в виде пирамиды, где каждый уровень представляется в виде отдельного слоя (см. Рисунок 1).

**Рисунок 1. Пирамида зрелости бизнеса**



Такой способ визуализации Теории зрелости бизнеса был выбран не случайно и основан на следующих наблюдениях нашей компании:

С точки зрения управления любой бизнес проходит один и тот же путь внутреннего развития:

***«...Начинает с самого низшего и постепенно продвигается вверх».***

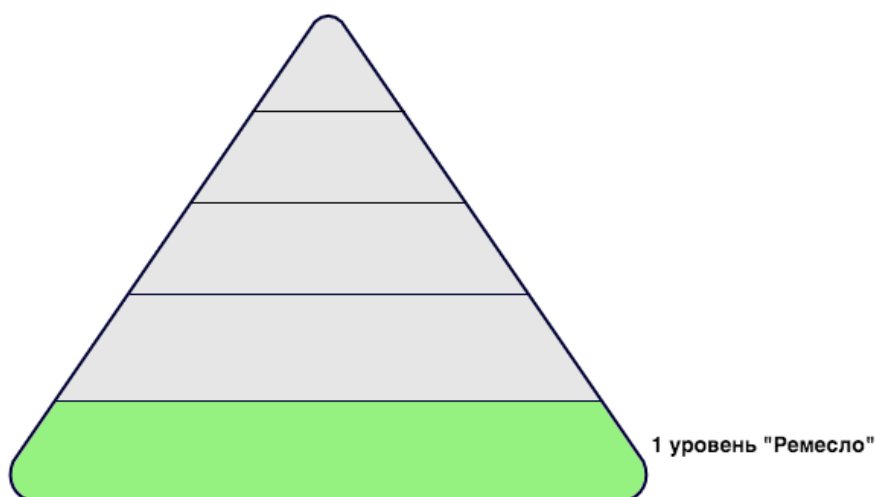
*Развитие бизнеса можно условно сравнить с подъемом на гору: чем выше человек забирается на гору, тем больше он устает и тем больше усилий ему требуется, чтобы сохранять тот же темп и дойти до вершины. В бизнесе – переход с низшего уровня на следующий предполагает все более серьезные и профессиональные инструменты управления, которые требуются компании для сохранения или увеличения темпа своего развития.*

Если посмотреть на рисунок, представленный выше, мы видим, что основание пирамиды всегда шире, чем верхние части. В бизнесе аналогично: компаний, находящихся на начальном уровне развития - **сотни тысяч**. Компаний, которые прошли весь тернистый путь и взобрались на вершину - **единицы**.

Пирамида теории зрелости бизнеса выделяет 5 уровней, каждый из которых имеет свое название, характеристики и особенности. Мы рассмотрим все уровни развития, начиная с первого.

## **I. Первый уровень - «Ремесло»**

**Рисунок 2. Первый уровень зрелости**



На этом уровне располагаются начинающие предприниматели. Бизнес такого уровня – это идея, возникшая в голове предприимчивого человека, которая будоражит ум и не дает спать. Находясь на этом уровне, начинающий бизнесмен тестирует работоспособность своей идеи в реальных рыночных условиях и получает своих первых клиентов.

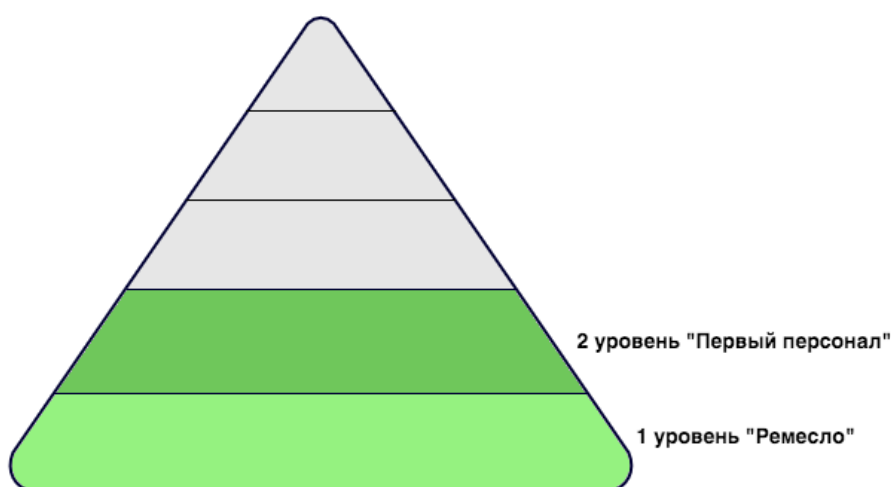
Данный уровень носит название «Ремесло» поскольку, как правило, на этой стадии предприниматель является единственным «самонанятым» работником в своем бизнесе. Предприниматель является «ремесленником», работает сам на себя и зарабатывает тем, что делает. *Если учредителей*

*несколько, все работают одной слаженной командой для достижения поставленной цели.*

Данный уровень развития отличается от всех остальных тем, что предприниматель делает все своими руками: размещает рекламу, ведет переговоры, закрывает сделки и оказывает услугу или производит товар. В зависимости от ниши набор действий может отличаться - какие-то действия могут исключаться или добавляться, но факт остается фактом - предприниматель делает много самостоятельных действий - *он создает и продает одновременно.*

## **II. Второй уровень «Первый персонал»**

**Рисунок 3. Второй уровень зрелости**



Рано или поздно, на уровне «ремесло» действий и задач становится настолько много, что предприниматель перестает с ними справляться. Настает переходный период, когда у предпринимателя физически не хватает времени на выполнение и контроль всех стоящих перед ним задач, несмотря на 15-16 часовой рабочий день. Все держится только на одних плечах и если «опустить вожжи» и перестать делать, то неминуем провал.

*По статистике каждый второй начинающий предприниматель на этапах становления бизнеса тратит на реализацию своей идеи по 15-16 часов в сутки.*

Как правило, при этом начинают страдать продажи и качество производимого товара или оказываемой услуги. Именно в этот момент времени, для того чтобы развиваться и расти дальше, появляется острая необходимость нанимать первый персонал. Это может быть 1 человек, а может быть и 5. Это может быть персональный помощник или менеджер продаж. Ключевая особенность заключается в том, что предприниматель **передает выполняемую собой функцию на плечи другого человека**. Организационная структура компании строится по простейшей линейной схеме с одним уровнем иерархии, где есть один руководитель и несколько подчиненных (см Рисунок 4).

**Рисунок 4. Линейная организационная структура**



**Важно!** Предприниматель не пытается передать функцию, которую неспособен профессионально выполнять сам, а передает функцию, на которую у него не хватает личного времени для эффективного выполнения.

При этом сам предприниматель продолжает работать в своем бизнесе: все процессы находятся под личным контролем и выполняются с личным участием.

Наняв и передав часть функций на первый штат сотрудников, предприниматель постепенно решает вопрос со стабильностью продаж и

производства товара или услуги. Бизнес начинает увеличивать свою прибыль за счет простого увеличения количества обслуживаемых клиентов.

Постепенно на уровне «Первый персонал» становится понятно, что иметь персонал недостаточно, им необходимо правильно управлять. Как только приходит это осознание собственника начинают мучать вопросы:

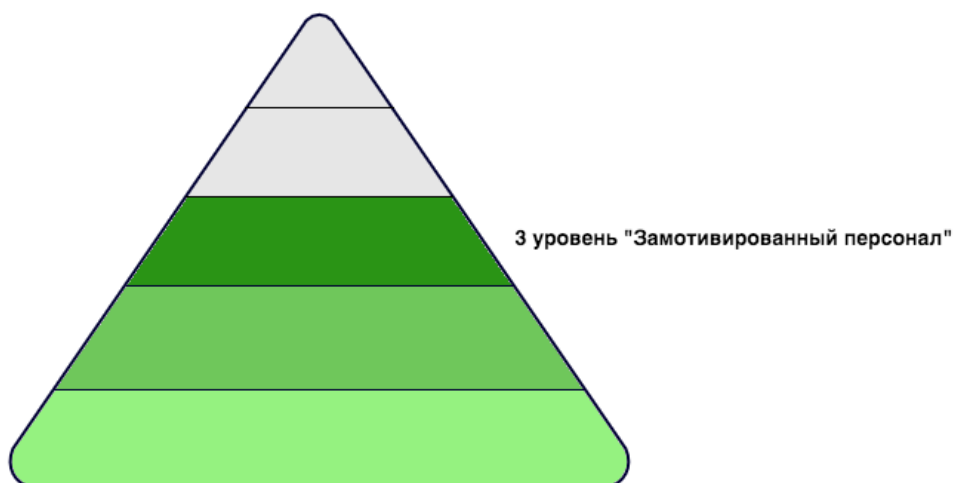
- *Как сделать так, чтобы персонал не опаздывал на работу?*
- *Каким образом исключить ошибки персонала при производстве, оказании или продаже услуг или товаров?*
- *Как объяснить новому сотруднику, какие задачи он должен выполнять?*

В результате собственник начинает прописывать свои первые должностные инструкции. Он делает это, так как понимает, но тем не менее это начинает приносить свои первые плоды. Управляемость персонала постепенно повышается.

Первые результаты, которые предприниматель достиг на уровне «Ремесло» начинают повторяться и усиливаться за счет найма первых людей. Предприниматель пока не всегда знает, как правильно организовать работу персонала, допускает системные ошибки. Однако, компания не стоит на месте, заметен непрерывный процесс: пошаговое и последовательное выполнение необходимых действий приносит гарантированный результат, хотя и не максимальный.

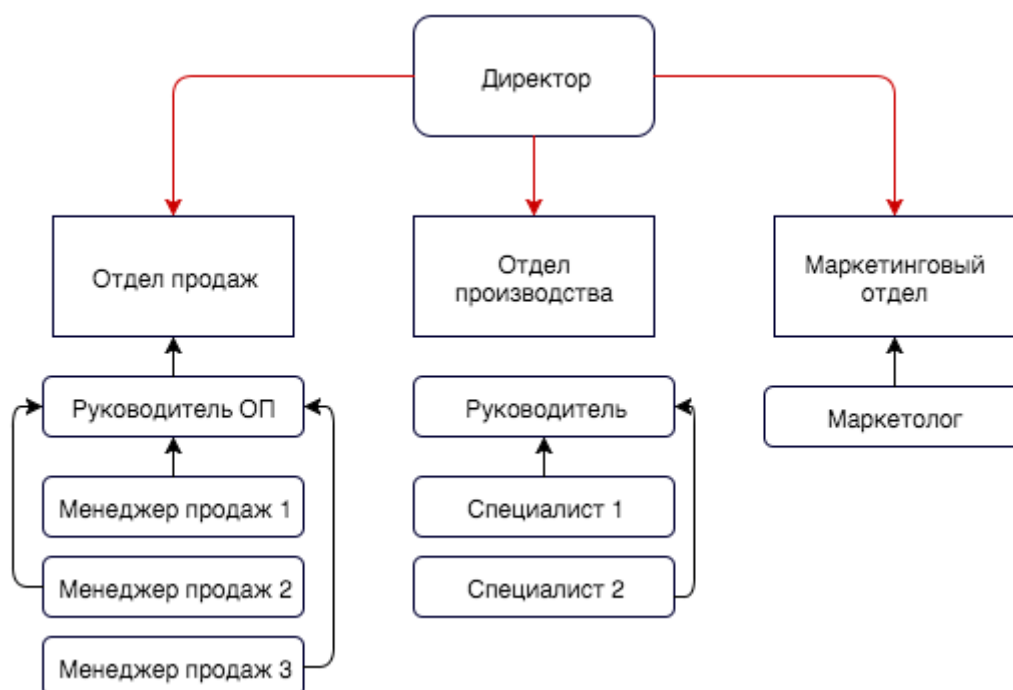
### III. Третий уровень «Замотивированный персонал»

**Рисунок 5. Третий уровень зрелости**



При увеличении числа подчиненных работников возникает перегрузка руководителя. Руководитель уже не в состоянии качественно выполнять рабочие функции и функции управления, что приводит к снижению экономической эффективности предприятия. На данной стадии необходимо создание нескольких уровней иерархии. В этом случае руководитель управляет не отдельными работниками, а структурными подразделениями (см. Рисунок 6).

**Рисунок 6. Пример организационной структуры**





Задача предпринимателя не просто управлять компанией, принимать решение и контролировать, но добиваться того, чтобы степень личной вовлеченности снижалась, а определенные решения принимались правильно и без его участия.

Постепенно в голове собственника появляются вопросы:

- *Как замотивировать персонал на более эффективную работу?*
- *Как исключить все возможные ошибки и пробудить в людях инициативу?*

Такие вопросы запускают целую цепочку действий, направленных на их решение.

Предприниматель приходит к новой системе оплаты труда – сотрудники получают не просто фиксированный оклад, а зарплату за достижение определенных результатов:

***Выполнил поставленную задачу - получил результат - заслужил премию.***

Такой подход подразумевает некоторую формализацию требований к персоналу: им больше не ставятся эфемерные задачи «пойди и сделай», а задачи с четким показателем эффективности.

*Например, задача для маркетолога – привлечение клиентов, становится конкретной и с четким показателем эффективности, если руководитель поставил ее в следующем ключе: В неделю необходимо привлечь 7 клиентов с канала «Наружная реклама».*

Это дает начало разработке системы ключевых показателей эффективности персонала и всей компании в целом. Собственник начинает осознавать, что без такой системы постановка задача увеличивающемуся штату становится все более проблематичной.

Вполне естественно, что персонал начинает задаваться вопросом «Мне поставлена задача, но как я могу ее достичь?» Это означает, что настало время для создания действительно работающих регламентов и инструкций, которые описывают пошаговый процесс выполнения любой задачи в

компании. Цель каждой инструкции - дать ясное и четкое понимание того, как именно сотрудник может выполнить свой показатель эффективности.

Для разработки системы ключевых показателей эффективности и регламентов используется функциональный подход:

***Есть сотрудник - у него есть определенные показатели - для выполнения своих функций ему нужны определенные регламенты.***

При этом весь бизнес в целом работает, как одно целое, за счет использования контрольных чек-листов, проведения совместных оперативных совещаний и других простейших инструментов контроля.

Однако, сам владелец бизнеса пока не является бизнесменом в полном понимании этого слова. Бизнес еще не может существовать без его периодического контроля. Тем не менее, в компании складывается четкая система. Каждому сотруднику отведены свои роли и функции. Следовательно, созданная бизнес-система позволяет бизнесу стремительно расти вверх: экономический эффект достигается за счет своевременного и качественного выполнения работы всем категориями персонала. Продажи осуществляются на заданном уровне, а производство/услуги поспевают вслед за продажами.

#### **IV. Четвертый уровень «Оптимизированные бизнес-процессы»**

**Рисунок 7. Четвертый уровень зрелости**



По мере роста бизнеса собственник начинает понимать, что все больше и больше продаж осуществляются постоянным клиентам, или тем, кто пришел по рекомендации от прошлых клиентов. На данном этапе в качестве приоритетной является задача оптимизации бизнес-процессов, гарантирующая стабильное качество продукта или услуги.

В этих условиях активно применяются средства оптимизации и описания бизнес-процессов с точки зрения, так называемого, «процессного подхода». Все изменения внутри компании строятся вокруг достижения главной цели - **получения удовлетворенного клиента.**

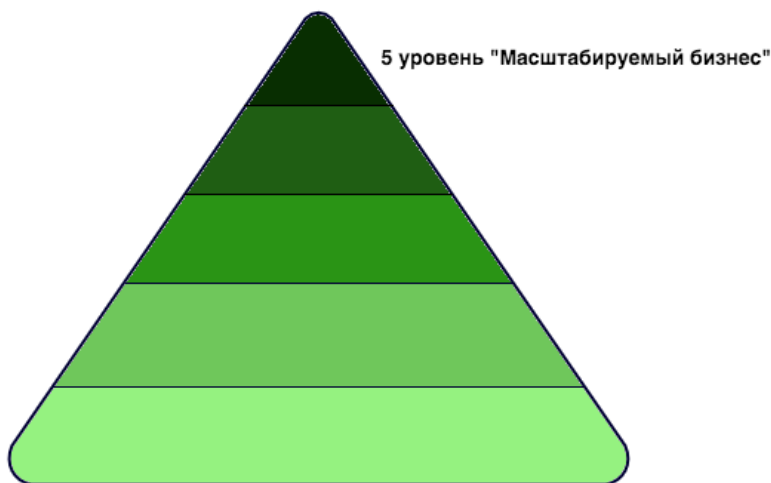
Соответствующим образом начинает изменяться схема KPI и финансовой мотивации персонала, оптимизируются бизнес-процессы и сокращаются временные и материальные затраты, корректируются и усовершенствуются регламенты процессов, внедряется современное программное обеспечение для автоматизации управления компанией. Кроме того, применяются такие способы объединения целей работников с целями фирмы, когда персонал максимально заинтересован в ее успехе и работает не столько под контролем, сколько по желанию, на общий результат. Происходит лучшее согласование целей фирмы и ее подразделений,

оптимизация организационной структуры, освоение новых методов планирования, работы с персоналом и так далее. Все начинает адаптироваться под поставленную главную задачу в организации - достижение цели по удовлетворению клиента. Как правило, именно на этом этапе компания задумывается о внедрении стандартов менеджмента качества ISO, чтобы продемонстрировать рынку приверженность высшим клиентоориентированным целям.

Такой процессный подход в конце концов приводит к тому, что абсолютно все составляющие бизнеса становятся оптимизированными и описанными. И у собственника появляется уверенность в том, что такой бизнес можно открыть и развивать на новом месте. Используя созданную для своей компании бизнес-систему, собственник запускает и тестирует свой первый филиал.

## **Пятый уровень «Масштабируемый бизнес»**

### **Рисунок 8. Пятый уровень зрелости**



Успех в открытии первого филиала позволяет с уверенностью сказать что компания готова к активному масштабированию. К этому моменту времени общая бизнес-система уже показала свой результат.

Компания начинает активную экспансию и развитие по филиальной или франчайзинговой сети и за счет этого получает значительный экономический эффект. При этом идет непрерывная адаптация продукта и услуги под рынок и расширение. Компания побеждает за счет создания собственных стандартов и собственных правил игры на рынке. Происходит рост за счет захвата рынков, увеличения рыночной доли, победы над слабыми конкурентами.

*Нашей компанией была разработана практическая методология, позволяющая комплексно и всесторонне обеспечить повышение экономической эффективности деятельности предприятия за счет внедрения эффективных средств управления. Методология обеспечивает продвижение компании по уровням зрелости последовательно, результативно и надежно. Она должна решать все поставленные на каждом уровне задачи, обеспечивать локальный прирост эффективности компании на каждом уровне, и в итоге обеспечить комплексное повышение эффективности деятельности предприятия и рост его прибыли.*

### Четыре закона теории зрелости

Кроме самой пирамиды зрелости внутри разработанной теории зрелости бизнеса функционируют 4 основных закона:

#### **Закон №1. Последовательность**

**Для стабильного развития компания должна последовательно проходить все уровни.**

Одна из наиболее часто встречающихся ошибок, выявленная нашей компанией, заключается в том, что предприниматель пытается перескочить определенные уровни развития.

*Например, находясь на втором уровне развития (имея в штате несколько человек, работающих по инструкциям низкого качества либо без инструкций вовсе), собственник желает в мгновение ока заскочить на четвертый-пятый уровни с идеей упаковать свой бизнес во франшизу.*

Среди известных для компании примеров, ни для одной из компаний это не заканчивалось стабильным финансовым успехом. Период краткосрочного экономического эффекта еще возможен, но отсутствие нормального поступательного развития закладывает в бизнес «мину замедленного действия». Например в погоне за желанием открыть филиал в другом городе (четвертый уровень развития), собственник забывает оптимизировать и прописать все бизнес-процессы в головном офисе. В таком бизнесе спустя какое-то времени начинает возникать череда ошибок у персонала, что неизбежно понижает уровень удовлетворения клиента и снижает чистую прибыль.

Напротив, те компании, которые решили инвестировать время и деньги в последовательное развитие, создавали необходимую базу в своем бизнесе, которая позволяет получить устойчивый и самое главное стабильный рост.

## **Закон №2. Зрелость**

**Для того, чтобы перейти на следующий уровень бизнес должен созреть.**

Другая распространенная проблема собственников бизнеса – нетерпеливость, которая приводит к желанию быстро проскочить каждый уровень пирамиды, чтобы как можно быстрее оказаться на самом верху. Для эффективного продвижения вперед нужна не только техническая готовность бизнеса для перехода на следующий этап, но и ментальная готовность собственника, подразумевающая изменение его мышления в соответствии с достигнутым уровнем.

*Для того, чтобы понять, готов ли бизнес и сам собственник к переходу на следующий уровень, в рамках второго закона теории были также разработаны основные критерии зрелости:*

### ***1 уровень - «Ремесло»:***

*На этом уровне бизнес тогда и только тогда готов к переходу на следующий уровень, когда собственник самостоятельно владеет всеми аспектами ведения деятельности: привлечение клиентов, продажи, оказание услуги или производство товаров, ведение финансового учета. Критерий готовности - бизнес-идея прошла тестирование на практике, получив своих первых стабильных клиентов, и полное отсутствие свободного времени в рабочем графике.*

*Необходимо отметить, что если предприниматель на данном этапе работает мало, и при этом считает что, проблема в его бизнесе заключается в отсутствии нормальных людей или бизнес-системы - то это типичный критерий незрелости. Попытка нанять первый персонал для того, чтобы избавиться от необходимости самостоятельно осваивать области, как правило, заканчивается провалом. Например,*

попытка переложить продажи со своих плеч на плечи менеджера, обычно приводит к нулевым продажам и оправданиям из серии «наш продукт никому не нужен». На этом уровне идея должна получить подтверждение/опровержение через много работы. Первые стабильные результаты достигаются за счет большого количества личных действий собственника. Собственник должен точно знать: кому и что продаем. Для того чтобы передать работу другому персоналу необходимо сформулировать четкие алгоритмы действий. Если собственник сам не делает этих действий, то и передать работу будет невозможно. Попытки нанять «опытного специалиста», который сам разберется в том, что и как нужно делать (и чтобы это еще понравилось собственнику) в 99% случаев заканчиваются разочарованием.

Таким образом, мы можем выделить три ступени развития в рамках данного уровня:

1. Начало работы и тестирование идеи: первые заявки на покупку, все сильно меняется, допускается много ошибок;
2. Сохранение высокого ритма и первые результаты, уже есть 10-12 заявок, ошибок становится меньше;
3. Имеется понимание, как получить первых клиентов, как им продавать, как оказывать услугу, но времени катастрофически не хватает - необходимо нанимать персонал.

## **2 уровень - «Первый персонал»:**

Ключевая особенность на данном этапе заключается в том, что предприниматель передает выполняемую собой функцию на плечи другого человека. Он начинает получать первые знания в управлении персоналом, и, как правило, сталкивается с первыми трудностями. Он постоянно продолжает сам работать в своем бизнесе: все процессы находятся под личным контролем и выполняются с личным участием.



*Это особенно оправдано в начале данного уровня зрелости, когда собственник еще не уверен в том, что персонал способен адекватно выполнять возложенные на него задачи.*

*Постепенно у собственника возникает желание меньше участвовать в тех процессах, которые он делегировал. Он делает первые попытки к тому, чтобы исключить себя из процесса, пишет первые инструкции для персонала и внедряет инструменты управления, такие как электронные таблицы, CRM-системы и другие. Однако, ситуация начинает напоминать темный чулан: «пока мы светим фонариком в одно место - там полный порядок, как только перестаем светить - процесс начинает заваливаться». Сотрудники не способны выполнять работу качественно и в срок без постоянного надзора.*

*Мы выделяем на данном этапе три ступени роста:*

- 1. Найден востребованный продукт/услуга/упаковка. Точно определена целевая аудитория, какой товар, и кому продать. Нанят первый персонал на работу.*
- 2. Активная работа с персоналом (при этом все занимаются всем), тотальный контроль собственником каждого шага, исправление возникающих проблем и ошибок.*
- 3. Попытки написания первых инструкций и распределения работ, попытка снять с себя часть нагрузки. Однако, система начинает давать сбой.*

### **3 уровень - «Замотивированный персонал»:**

*На данном этапе собственник внедряет набор ключевых показателей эффективности, создает финансовую мотивацию персонала и разрабатывает все более качественные инструкции и регламенты выполнения работ. Он все еще участвует в деятельности компании, но уделяет этому гораздо меньше времени, чем на уровне «первый персонал».*

*Постепенно у собственника начинает складываться понимание, что такое бизнес-система.*

*Но настоящая бизнес-система - это не только, когда между сотрудниками распределены роли и обязанности. Бизнес строится вокруг постоянных клиентов и сарафанного радио: совершенствуется продукт, идет работа над качеством и клиентским сервисом, внедряются инновации. Собственник все больше начинает понимать, что для дальнейшего развития ему необходима по-настоящему сильная бизнес-система, которая позволит получить больше постоянных клиентов и перейти к полноценному масштабированию. Он готов оптимизировать затраты и производство, понимая влияние, оказываемое на эффективность компании. Простых электронных таблиц уже недостаточно и собственник начинает задумываться о внедрении современных средств управления персоналом.*

*Это момент свидетельствует о готовности предпринимателя перейти на следующий уровень зрелости, главной задачей которого является работа над клиентским сервисом.*

*На данном этапе мы выделяем следующие ступени роста:*

- 1. Собственник начинает понимать, что финансовая мотивация персонала должна зависеть от результатов его работы. Внедряются первые KPI и утверждается новая схема начисления зарплаты в зависимости от показателей.*
- 2. Для того чтобы удовлетворить запрос своих сотрудников в инструментах достижения KPI, собственник организует создание четких и грамотных инструкций и регламентов работ. По мере написания инструкций руководитель все больше чувствует в себе уверенность в том, что люди способны работать без постоянного контроля. Внедряется*

*Внедряется систематическое обучение нового персонала на основе разработанных инструкций. В компании создается среда, в которой сотрудники работают успешно и эффективно.*

3. *Описаны практически все регламенты и инструкции, внедрены чек-листы, проводятся оперативные совещания и обеспечивается использование инструментов в работе, зарплата начисляется по результатам труда, формируется окончательная организационная структура компании. Однако, периодически возникают проблемы с качеством работ и собственник переходит к следующему шагу - работе над клиентским сервисом. Он начинает понимать, что пора делать ставку на постоянных клиентов.*

#### **4 уровень - «Оптимизированные бизнес-процессы»:**

*На данном этапе все изменения внутри компании происходят с единственной целью: повышение клиентского сервиса. Происходит множество изменений, обусловленных внедрением «процессного подхода» и принципов постоянного управления качеством. Происходит глубокая оптимизация бизнес-системы и добавление новых бизнес-процессов, направлений на достижение концепции, в том числе обучение персонала, стандарты качества и так далее.*

*Главный результат этого этапа - достижение настоящего успеха, собственник, как бизнесмен определенно состоялся, и рынок наградил его постоянными клиентами и стабильным «сарафанным радио». При этом компания гарантированно выживает, окупает себя и приносит доход. Происходит трансформация идеи на новый уровень, что обеспечивает сильный рост и достижение больших результатов: появляются и осознанно формулируются цели, миссия и ценности компании.*

*Как только собственник начинает понимать, что теперь компания может развиваться как самостоятельный организм без оперативного вмешательства владельца - это означает, что бизнес созрел для перехода на следующий уровень. Компания становится готовой к экспансии, и может быть поднята с нуля на новом месте быстро и легко. Как правило, именно на этом уровне зрелости происходит тестирование модели запуска.*

*На данном этапе развития мы выделяем следующие ступени внутреннего роста:*

- 1. В компании применяется процессный подход в управлении с единственной целью: повышение стандартов обслуживания. Формулируются внятные цели, миссия и ценности компании.*
- 2. Все процессы компании приведены в полное соответствие с процессным подходом управления: изменена система KPI, обновлены все регламенты выполнения работ. Обучение персонала проводится не только при трудоустройстве. Бизнес по большей части работает за счет постоянных клиентов*
- 3. Компания запустила свой первый филиал, протестировав таким образом работоспособность своей бизнес-модели.*

**5 уровень - «Масштабируемый бизнес»: компания достигла своего максимального уровня зрелости.**

*Этот этап может привести к самоуспокоенности руководства, замедлению интереса к адаптации организации к внешним условиям, совершенствованию системы управления. Зафиксированная иерархическая организационная структура уже начинает тормозить дальнейшую деятельность, руководство перегружается.*

*Если собственник осознает данные проблемы, то, как правило, на данной этапе начинается борьба за то, чтобы не потерять свои позиции*

*и постоянно расширять свои сферы влияния на рынке. Таким образом критерий зрелости на данном уровне – момент, когда собственник начинает задумываться о создании новых продуктов, большей экспансии, а также об удержании текущих темпов развития.*

***Рассмотрим пример, как уровни зрелости можно проследить на практике.***

*Например, собственник ощущает хаос в управлении своим бизнесом: он не может взять под контроль основные показатели эффективности компании и в связи с этим не владеет полной картиной о том, что именно влияет на конечную прибыль его компании. Другим словами в его компании не налажен управленческий учет. Это достаточно типичная ситуация на входе в третий уровень зрелости. Распространенной ошибкой в данном случае является надежда на «чудесное информационное решение, которое разом решит все проблемы». Под воздействием рекламы и работы торговых агентов собственник решает установить программу 1С.*

*Итак, у нас есть хаос в системе управленческого учета и есть чудесное решение - программа 1С. Если автоматизировать хаос в 1С - получится автоматизированный хаос.*

*Руководитель/собственник уверен, что "с помощью этой чудесной жёлтой системы" хаос наконец-то уйдёт и не "грузится" более по этому поводу. Более того, он теперь уверен, что хаоса более нет.*

*И когда собственник наконец понимает, что порядка в учете так и нет, реальное положение дел существенно отличается от предполагаемого.*

*Для того, чтобы внедрение автоматизирующих программ действительно имело смысл и работало, необходимо заниматься вопросами создания бизнес-логики управленческих систем, оптимизацией бизнес-процессов и структуры, последовательно поднимаясь по уровням*

*зрелости. Другим словами, в приведенном выше примере, в первую очередь необходимо навести порядок в хаосе, а потом уже внедрить информационную систему, которая будет поддерживать этот порядок, исключая человеческий фактор. Даже при таком планомерном движении вверх по уровням зрелости, все равно будет наблюдаться повышение экономической эффективности компании, пусть и не до максимального уровня. В противном случае компания рискует вообще остаться без прибыли, потому что ничего не получится внедрить и руководители разочаруются в попытках оптимизации.*

### **Закон №3. Финансовая зрелость**

**Для того, чтобы перейти на следующий уровень, доходы должны превышать расходы.**

Без этого закона бизнес обречен на вымирание: бизнес должен приносить денег больше, чем он потребляет. Наша компания часто сталкивается с клиентами, которые пытаются заскочить на следующий уровень в надежде на то, что это решит их текущие финансовые проблемы и позволит вылезти из долгов. Это ошибочное и крайне рискованное для бизнеса мышление.

Ключевое условие перехода на следующий уровень - стабильный приток денег.

Наша компания никогда не возьмется за проект по развитию бизнеса и повышению его по уровню зрелости, если текущие расходы данной компании превышают доходы. Рост по пирамиде зрелости, который является результатом управленческого консалтинга и вообще любых изменений в управлении бизнесом, является ИНВЕСТИЦИЕЙ времени и денег. Это означает что данная работа не приносит мгновенный результат и экономический эффект может быть достигнут в срок от нескольких месяцев до нескольких лет.

Мы настоятельно рекомендуем всем наши клиентам, текущим и потенциальным на каждом уровне зрелости уделять принципиальное внимание своим финансам. Каждое усилие по изменению системы управления компанией должно рассматриваться, как инвестиционная деятельность, которая не может вестись в долг и еще сильнее увеличивать разрыв между доходами и расходами. Для того чтобы бизнес перешел на следующий уровень развития, он должен в моменте зарабатывать больше чем тратить. А это означает что на каждом уровне развития должны соблюдаться **два ключевых принципа:**



## **Принцип 1.**

*Все расходы должны быть под полным контролем и регулироваться с точки зрения финансовой дисциплины: есть бюджет и затраты должны полностью в него укладываться.*

## **Принцип 2.**

*На каждом этапе своего развития бизнес должен уметь привлекать достаточное количество потенциальных клиентов и продавать им достаточное количество товаров или услуг, так чтобы общие доходы*

Соблюдение данных принципов особенно актуально для первых двух уровней зрелости. Предприятие может пару лет работать без прибыли, если вы крупный промышленник и опытный бизнесмен, и вы точно знаете что делаете. «Стартап» должен приносить деньги с первого дня. Придется работать по 16 часов в сутки, забыв о выходных и отпуске. Многое вы будете делать сами, чтобы избежать лишних трат, — такова цена будущей свободы. *Однако, в стремлении экономить и делать все самостоятельно **важно** знать меру.*

Для перехода на следующий уровень необходимо, чтобы бизнес приносил больше денег чем тратит, лучше в два раза больше, а в идеале - в три раза. В таком случае переход на следующий уровень не будет приводить к катастрофическим последствиям и убыткам. Ведь не всегда определенные шаги напрямую влияют на количество денег в кармане собственника, тем более сразу. И это означает что у бизнеса должен быть определенный запас финансовой прочности при переходе на следующий уровень.



#### **Закон №4. Нефинансовая мотивация**

**Нефинансовая мотивация персонала должна быть всегда.**

Пусть Вас не вводит в заблуждение, что пирамида зрелости сама по себе решает все вопросы управления. Управление бизнесом - это, в первую очередь, управление людьми, а там где есть люди - огромную роль играет нефинансовая мотивация персонала. Все инструменты управления бизнесом могут давать разный результат в зависимости от того, к кому они применяются.

Нефинансовая мотивация персонала может быть просто изложена в виде нескольких формул:

**Производительность труда = Способность  
выполнить задачу + Мотивация + Ресурсы**

**Способность выполнить задачу = Обучение  
+ Уверенность в себе + Доверие**

**Ресурсы = Бюджет и финансы +  
Материалы и оборудование + Предприятие**

Работая над каждой составляющей формул собственник бизнеса можно постоянно культивировать такую среду в компании, в которой работать имеет смысл не ради денег, а просто интересно, почетно и перспективно.

### **Исключения из правил**

*Очевидно, что данная теория развития бизнеса является некой условной интерпретацией накопленного нашей компанией опыта в управленческом консалтинге. В зависимости от ситуации в ней возможны коррективы.*

***Например,** если рассматривать управление рестораном, то для такого вида бизнеса нахождение на уровне «Ремесло» практически нереально: невозможно сделать так, чтобы сам собственник был и поваром, и официантом, и барменом. Поэтому для этого типа бизнеса развитие начинается сразу со второго уровня зрелости - «первый персонал». Тем не менее критерии и требования первого уровня зрелости все равно будут применимы.*

***Или другой пример:** Компания по определенным критериям может забегать на более высокие уровни раньше времени. Например, наша компания с первого дня сделала ставку на постоянных клиентов и соответствующий уровень оказания услуг. Тем не менее для стабильного развития нужно все равно все остальные составляющие постепенно подтягивать под нужный уровень.*

### **Личные качества собственника**

Теория зрелости бизнеса сформулирована в виде пирамиды зрелости. И как уже упоминалось это полностью отражает ситуацию с численностью компаний на определенных уровнях. В России тысячи малых бизнесов, но только сотни из них становятся средним бизнесом и только единицы - крупным бизнесом. К сожалению, не все готовы предприниматели готовы и могут расти и становиться тем, кто может менять мир.

Для того чтобы перейти в категорию среднего и крупного бизнеса (и соответственно расти по своей пирамиде зрелости) собственнику необходимо не только выполнять все перечисленные выше законы, но и обладать тремя

личными качествами на всех этапах своего развития. При этом если управляющих партнеров несколько, то для каждого в отдельности соблюдаются те же условия:

- *Амбиции, направленные на созидание, сформулированные в виде реальных и конкретных целей;*
- *Тотальная ответственность за конечный результат;*
- *Дисциплина в действии.*

Не зря для теории зрелости бизнеса нами была выбрана «пирамида». Эта фигура показывает, что в основании множество, наверху - единицы. Без комбинации трех составляющих расти и выстреливать сильнее остальных невозможно. Вышеперечисленные качества, в свою очередь, не являются врожденными – их необходимо развивать. Именно такая комбинация отличает бизнесмена от простого человека: настоящий собственник благодаря этим трем качествам будет работать вопреки все препятствиям.

## **I. Амбиции в виде конкретных целей**

С точки зрения нашей компании собственник, поставивший амбициозные цели в бизнесе обладает следующими характеристиками:

1. У него хорошо получаются в своем деле определенные вещи, в которые он готов постоянно вкладываться. Настоящий предприниматель продолжает с большим интересом решать все новые задачи.
2. Имеет «горящие глаза» и заряд энергии; по такому человеку видно, что он сделает все и преодолеет любые препятствия ради своей идеи и бизнеса.
3. Ставит амбициозные задачи по развитию бизнеса и никогда не думает о свободе. Он понимает, что развитие откроет перед ним новые возможности и ему придется работать всегда, только с разной степенью вовлеченности в зависимости от уровня.

4. Очень активен и готов быстро действовать: *буквально после подписания договора сразу спрашивает нас «ну что дальше делаем? мы готовы уже начинать прямо сейчас. Что от нас требуется?»*

Амбициозные цели на развитие своего бизнеса, собственник должен уметь транслировать своей команде. Он должен нести «знамя» компании и направлять всю команду: куда мы идем, что нас ждет впереди. Роль ориентира принадлежит только собственнику, поскольку в коллективе всегда присутствует доля людей, не понимающих или относящихся безответственно к делу, а также доля отдельных людей, самостоятельно выполняющих поставленные задачи, однако не вкладывающих понятие «миссии».

Если цель есть, но нет ретрансляции этой цели на всю структуру, то в этом случае нельзя рассчитывать на эффективную и слаженную работу сотрудников, как единой команды.

*Для трансляции цели компании эффективнее сформировать так называемую **корпоративную культуру**. Этот тип организационной культуры максимально объединяет интересы персонала вокруг общих целей компании. Для создания такой культуры необходимо, чтобы цели:*

- были известны и понятны работникам;*
- совпадали с их интересами, жизненными планами*
- выглядели в глазах каждого из сотрудников многообещающими и перспективными;*

Работнику необходимо видеть связь между своими действиями и движением к общеорганизационным целям, оценивать свой вклад в их достижение. У них должна быть возможность влиять на формирование и

изменение этих целей, а также оценивать степень их достижения компанией в разные периоды.

Когда такие реально достижимые и взаимосогласованные цели поставлены, разработка планов и программ их достижения, проведения необходимых изменений в компании, не только не вызывает известного сопротивления, но и проводится с энтузиазмом.

Важна вера коллектива в своего лидера, который ставит четкие цели и руководит проведением изменений. Собственник бизнеса всегда является лидером для своей компании. Если компания становится большой и собственнику тяжело транслировать цели на всю структуру компании, то лидерство должно быть внедрено на всех уровнях управления: каждый заместитель, каждый начальник отдела должен транслировать те же цели, который ставит собственник.

Кроме амбициозных целей по развитию бизнеса собственник всегда должен стремиться разбогатеть (третий закон финансовой зрелости)

- Разбогатеть самому;
- Разбогатеть должны топ-менеджеры;
- Разбогатеть должны лучшие сотрудники компании;

Таким образом, постановка правильных амбициозных целей позволит собственнику эффективно развивать свой бизнес.

## **II. Ответственность за результат**

Ответственность за результат – одно из главных качеств собственника в развитии своего дела. Важно помнить, что настоящий собственник бизнеса никогда не скажет своему сотруднику «я нанял тебя, и поэтому ты должен дать мне результат любой ценой. Если ты его не дал - это твоя вина на 100%». Недостижение результата – всегда ответственность собственника. Он должен учитывать и анализировать свои ошибки в управлении, приведшие к нежелательным последствиям. Он всегда понимает, что должен держать

ключевые точки контроля, даже если нанимает специалиста. Если он сам не может выделить на это время, то он организывает процесс руками своих ближайших доверенных лиц.

Одновременно с этим ответственность означает то, что собственник бизнеса является главным гарантом использования правильных технологий работы. Для правильного использования технологии необходим тот, кто все рабочее время является надсмотрщиком, строгим отцом, вдохновителем и лидером команды. В противном случае каждый будет сам по себе. Убедить сотрудников использовать технологию может только лично руководитель. И обеспечить ее внедрение на 100% должен тоже руководитель.

С другой стороны собственник всегда ответственен за достаточность ресурсов: человеческих, материальных, технологических и других. Если их нет, то цели будут достигаться медленно или не будут достигаться вовсе.

### **III. Дисциплина**

Настоящий собственник дисциплинирован и собран. Он в совершенстве владеет личным тайм-менеджментом и эффективно распределяет задачи в течение дня.

Дисциплина должна также проявляться в том числе и в контроле. Собственник никогда не отпускает контроль ключевых точек своего бизнеса. Только собственник лично должен контролировать все ключевые точки и все отклонения.

Наличие всех трех качеств критически важно для постоянного развития по пирамиде зрелости. Как только одно качество пропадает, собственник замедляется или вовсе останавливается в своем развитии.

Законы пирамиды работают: *по мере продвижения вверх все меньше и меньше собственников продолжают сохранять комбинацию трех составляющих. Фигура неизменна – основание будет всегда больше, чем вершина.*