

# Предисловие

## **Борис Нуралиев, директор «1С»**

«Рустэм Валеев, давний и успешный партнер нашей фирмы, попросил написать отзыв на его книгу.

Я со своей стороны, очень благодарен Рустэму Раифгатовичу за то, что такая книга появилась.

Внедрение информационных технологий – дело интересное, творческое, и непростое. Не у всех это получается, из тех, у кого получается, не все могут и хотят сделать из этого успешный бизнес. А из тех, кто сумел создать успешный бизнес, далеко не все готовы и могут об этом рассказать.

Я прочел книгу и считаю ее содержательной, понятной и интересной. Многие совпадают с моим лично мнением и с моим опытом. Не все совпадает – но это кажется нормальным.

Я не очень верю в бизнес-гуру, которые могли бы дать однозначные рецепты развития бизнеса. Более того, считаю, что одну и ту же область деятельности, одну и ту же ситуацию можно успешно решить по-разному. С учетом деталей реальной ситуации, с учетом особенностей и даже внутренних предпочтений конкретного предпринимателя и руководителя. Поэтому сообщество "1С" сильно не только проработанными годами инструкциями и инфописьмами с пятизначными номерами, но и, одновременно, живым творчеством руководителей и сотрудников партнерских фирм в сочетании с их готовностью искренне и интеллигентно делиться своим опытом, своими умозаключениями, своими творческими находками.

Кому интересно прочесть такую книгу? Мне кажется, всем кому интересна реальная автоматизация реальных предприятий – и собственникам, и руководителям, и специалистам, и студентам, которые собираются работать в этой области. Я получал высшее образование как раз по этому профилю – "Автоматизированные системы управления". К сожалению – тогда таких книг не было. Было много книг, по содержанию, сухости и скучоте полностью соответствующих технической документации тех же времен, было небольшое количество художественных

"производственных романов" и переводных книг по организации программирования – но не внедрения. Пришлось набивать шишки на собственном опыте, что конечно тоже было интересно. И управленцам моего поколения читать эту книгу может быть приятно, потому что вызывает много похожих воспоминаний.

Но кому эта книга может быть полезна сегодня? Очевидно, руководителям внедренческих организаций, причем много ценного для тех кто участвует в тендерах на внедрения, тем кто разрабатывает свои отраслевые продукты или думает развивать у себя эти направления. Но я предложил бы ее почитать и молодым специалистам и начинающим предпринимателям. Если в начале сложно продираться через ностальгические воспоминания о стройотрядах и перфокартах – начните с середины или даже с последних глав, и очень вероятно, что вам захочется прочесть ее целиком. Очень ценно, что раскрывается не просто жизненная позиция и рекомендации автора, но приводятся убедительные аргументы, жизненные примеры, а иногда и несложные, понятные расчеты.

Сам я не получил бизнес-образования, и для меня в бизнесе основную роль сыграли как раз "бизнес-кейсы" – иногда из литературы, а чаще из рассказов и отчетов коллег по бизнесу. Я специально попросил прочесть книгу и дать короткий отзыв одного из начинающих молодых коллег. Его мнение: "Это хорошая книга для начинающего франчайзи, который хочет перерасти просто продажу коробок бухгалтерии и начать заниматься именно внедрениями. А для уже "подросших" – набор занятых историй, в которых можно узнать себя, научиться на чужих ошибках и посмотреть на практики других".

В итоге – книгу рекомендую, спасибо автору, спасибо тем, кто ее прочтет, спасибо сообществу "1С" за обмен опытом и соображениями!»

**Михаил Сорокин,**  
**помощник директора «1С» по «1С:Предприятию»**

«С Рустэмом Валеевым познакомились полтора десятка лет назад в Уфе, на "Едином семинаре". С тех пор регулярно общались на вечерних заседаниях партнерских семинаров, где Рустэм часто выступал от микрофона и дискутировал с Борисом Нуралиевым, в партнерской конференции, а в последнее время – в Фейсбуке, где появилась серия постов-кейсов, многие из которых легли в основу этой книжки. И выступления, и посты, и главы книжки отличает практическая направленность с ясной и понятной задачей - развить и усовершенствовать

бизнес автоматизации на базе платформы "1С:Предприятие". Думаю, что многие руководители партнерских компаний узнают ситуации, описанные автором, и оценят принятые руководителем управленческие решения. Замечательно, что автор не использует "мемуарный" стиль, где все глуповатые, а мемуарист – рыцарь на белом коне. Нет, Рустэм откровенно и критически описывает и управленческие просчеты, делая из них выводы на будущее. Возможно, читатели предложат другие ходы или сделают другие выводы в описанных автором кейсах – это и прекрасно: книга инициирует диалог, обсуждение, как это происходило и происходит в комментариях к постам Рустэма в Фейсбуке».

**Михаил Пясковский,  
генеральный директор «ИнфоСофт»**

«У вас в руках прекрасная книга о бизнесе 1С:Франчайзи, написанная увлеченным своим делом человеком. В ней показано становление фирмы Рустэма, ее взлеты и падения.

Книга легко читается. В виде небольших историй описаны различные ситуации из повседневной жизни компании, занимающейся автоматизацией. Представлены простые ответы на сложные вопросы.

Книга будет полезна начинающим партнерам фирмы "1С". Рустэм открыто делится своим опытом и кейсы, представленные в книге, позволят "не наступать на те же грабли".

В то же время, опытные 1С:Франчайзи найдут в книге много подтверждений того, что они правильно поступают в тех или иных вопросах, что тоже немаловажно. Внимательные читатели смогут вынести из книги интересные детали подхода автора, и взять их на вооружение.

Партнерам, ориентированным на развитие проектного направления будет интересно прочитать про проектный опыт Рустэма.

Отдельный интерес представляет опыт по созданию тиражных решений. Показан путь от зарождения идеи, через сложности к выпуску известного и популярного решения в своей отрасли.

И, конечно, несколько глав книги посвящено продажам. Автор делает акцент на работе с корпоративным рынком. Термин "ухаживать за заказчиком" как нельзя лучше отражает подход Рустэма.

Завершающая часть книги посвящена советам по руководству ИТ-компанией. Раскрыты вопросы найма и управления персоналом, даны практические рекомендации по управлению проектами.

Я сам прочитал книгу с удовольствием, и вам ее рекомендую».

# Введение

Разрешите представиться. Я – Рустэм Валеев, автор книги, которую вы держите в руках. Генеральный директор и один из собственников компании «Софт-портал». Компания – партнер-франчайзи фирмы «1С<sup>1</sup>». Разработчик решений «1С:Управление теплосетью» и «1С:Управление водоканалом», предназначенных для автоматизации ресурсоснабжающих организаций.

Я родился и вырос в простой советской семье повара и грузчика. Пределом мечтаний мамы было, чтобы я получил высшее образование и стал инженером. В школе мне очень нравилась математика, но выучился я на инженера-строителя – по настоянию родителей, которые считали такую специальность лучшим способом заработать на квартиру. На третьем курсе института я написал первую программу, и тут же понял, в чем мое настоящее призвание. Благодаря этому я прошел путь от программиста-самоучки до руководителя ИТ-компании с годовым оборотом в 100 миллионов рублей. Мне пришлось поработать и консультантом, и руководителем проекта, и начальником абонентского отдела. Я побывал с разных сторон баррикад: и заказчиком, и подрядчиком в проектах внедрения ИТ-систем. За 35 лет автоматизации предприятий я попадал во множество забавных и поучительных ситуаций. Мои истории с удовольствием слушают дети, коллеги и друзья, собираясь на шашлыки в нашем загородном доме.

В этой книге я расскажу вам о том, как была создана компания «Софт-портал». Как мы искали место под солнцем. Как разработали отраслевое решение и попали в прайс-лист «1С». Как создали уникальную технологию внедрения, позволившую нам закрывать акты выполненных работ каждый месяц. Как учились и научились продавать программы по всей России. Как, вместе с фирмой «1С», внедрили ERP-систему у большого заказчика на 10 000 рабочих мест. И как, в конце концов, нашли свою нишу на рынке и перестали выживать.

Я расскажу вам и о том, чем занимался до прихода в партнерское сообщество «1С». О том, как писал программы в эпоху, когда деревья и

---

<sup>1</sup> Здесь и далее в этой книге: «1С» (в кавычках) – название фирмы, 1С (без кавычек) – продукты и технологии фирмы «1С».

компьютеры «были большими». Так вам станет понятнее, что успех компании был не случайным. Возможно, мой опыт позволит вам избежать своих ошибок и потерь.

В последней части книги я дам несколько полезных советов по бизнесу. Расскажу о том, как правильно принимать сотрудников на работу. Как распознать талантливого руководителя проекта. Как работать с перфекционистами. Как осознать и оформить корпоративную культуру компании, чтобы каждый сотрудник знал, что верно, а что – нет. Вы также узнаете, как побеждать в тендерах, заключать удачные договоры и успешно выполнять их.

В книге практически нет теории, кроме ссылок на книги бизнес-авторов. Я сделал упор именно на практику. Все мои советы и утверждения подкреплены примерами из жизни. Занимательные истории сделают ваше чтение нескучным. А полезные советы пригодятся на практике.

Ну, давайте уже начнем. Издалека...

# ФРАНЧАЙЗИ НА ГРАНИ НЕРВНОГО СРЫВА. КАК ПЕРЕСТАТЬ ВЫЖИВАТЬ И НАЧАТЬ ЗАРАБАТЫВАТЬ

## Глава 12.

### Как начать все с нуля

Через неделю после того, как моя консалтинговая компания была отлучена от Большого предприятия, я нашел новый офис. Про него надо рассказать отдельно. Я взял его в субаренду у предпринимателя, снимавшего помещения в картинной галерее Союза художников. Тогда с помещениями было очень трудно, и сдавались все комнаты, где хоть как-то можно было сидеть и работать. Нам сдали бывший продуктовый магазин площадью 12 кв. м за 3 000 рублей в месяц. До продуктового магазина это была просто лестничная клетка картинной галереи. Там стоял деревянный помост и на нем – наши столы с компьютерами. Почти каждое утро начиналось так. Открывалась входная дверь с улицы. Заглядывала бабулька и спрашивала: «Сынки, молоко уже привезли?». После криков «Какое молоко, бабуля, мы – консультанты», эта конкретная старушка исчезала. На следующее утро все повторялось вновь, уже с другим дедушкой.

Так вот, вместе с Большим предприятием кончились и консалтинговые услуги. Всегда, когда у меня в бизнесе наступало затишье с клиентами, я писал 100 писем счастья потенциальным заказчикам. Хотя бы на одно приходил заинтересованный ответ или звонок. И у меня появлялся новый

договор. Но тут не получилось. Не был готов наш город к оптимизации бизнес-процессов, это было самое начало 2000-х.

И решил я вновь заняться тем, чем занимался до консалтинга – написанием и внедрением программ. К тому времени на рынке появилось множество типовых программ, они набирали популярность. Продавать свои программы стало почти невозможно. И я стал присматриваться к разным платформам и вендорам<sup>17</sup>. И понял такую вещь. Все вендоры, кроме «1С», страшно гордились своими программами и не допускали к торговле с ними «всякую шелупонь». Для того чтобы стать партнером одного ныне практически забытого разработчика бухгалтерской программы, нужно было показать баланс и отзывы с внедрений за три последних года. За три года! И это притом, что моему предприятию не было и шести месяцев... Я уже не говорю про еще одного крупного производителя система автоматизации – эти «небожители» просто просили «вывернуть белье наизнанку». Фигурально, конечно. В их анкете было 100 пунктов, не меньше. И что в итоге? Оставался только «1С». Замечательные ребята. Доверие «1С» было и недорогим, и безграничным. За 100 баксов ты получал и статус партнера, и несколько программ, которые мог перепродать клиентам.

Кроме того, все вендоры страшно жадничали! Кто-то из вендоров давал 10, кто-то – 20 процентов партнеру. И только 1С – сразу 50 %. А ведь в этом – вся суть русской души. Взять и поделить! Все поровну, все пополам! Конечно, у меня были 100 баксов, не было никакого желания «демонстрировать белье» и я хотел как минимум половину за свои усилия по продаже программ.

Однако, условия на входе – это далеко не все, что меня интересовало. Важно было, какую именно программу я продаю. И тогда я впервые в жизни заглянул в «нутро» платформы 1С, запустив конфигуратор версии 7.7. И я тут же влюбился в 1С всем сердцем. Just fall in love. Это было то, что нужно. Все объекты программы – в одном месте. Новые поля и формы, создающиеся практически одним щелчком. И возможность запускать программу сразу из конфигуратора. И удобная трассировка в отладчике. До сих пор я не разочаровался в своем выборе. Ребята, конфигуратор 1С – это

---

<sup>17</sup> Вендор (от английского vendor – торговец, продавец) – это физическое или юридическое лицо, которое поставляет (а также, возможно, и производит) объединенные в одну торговую марку товары и услуги. Самое главное в деятельности вендора – то, что он владеет маркой, управляет продвижением бренда и распределением продукции.



вещь! Хотя, говорят, и он скоро уйдет в прошлое. «1С» создала среду разработки покруче, и она набирает популярность<sup>18</sup>.

Это был самый вынужденный, самый быстрый и самый правильный выбор в моей жизни.

Итак, мы поняли, что «1С» – это то, что нужно, и решили «заняться 1С». В то время в нашем городе было две фирмы – партнеры 1С. Мы обратились в одну из них, чтобы посоветоваться, как нам стать дилерами «1С» и заплатить первые 100 баксов за «входной билет». Ребята тут же предложили заключить дилерский договор с ними, а не с «1С», и объяснили, что так нам будет проще – не нужно будет платить за доставку коробок. Мы подписали договор с партнером и получили 5 первых коробок «1С:Платежные документы».

И стали мы торговать «желтыми коробочками» «1С». Для начала активно занялись рекламой. Опубликовали модуль в бесплатной рекламной газете. Наняли двух школьников, которые целую неделю разносили рекламу нашей фирмы по офисам – по 2 рубля за каждый адрес в реестре. Именно поэтому я называю этот период «торговлей 1С вразнос».

Как было устроено ценообразование в то время, в начале двухтысячных? Очень просто. Рекомендованные цены от вендора уже были, но все дилеры и партнеры не обращали на них внимания. Проведя небольшое исследование рынка, мы выяснили, что «стандартную» бухгалтерию с рекомендованной ценой 4 800 руб. все продавали по 3 000. Зарабатывая при этом на услугах по настройке, доработке и сопровождению программы. Конечно же, чтобы «взорвать» рынок, нам нужно было сделать суперпредложение. И мы решили торговать 1С по 2 800. Через месяц маркетинговой активности мы продали... одну коробку.

Пришедший за счетом сисадмин Андрей долго подозрительно оглядывал наш офис, но, в конце концов, решил рискнуть. Через день на нашем счету появилась первая оплата, и вскоре Андрей пришел за коробкой. Он до последнего не верил, что его не надуют, и просто сиял от счастья, расписываясь в накладной. Забегая вперед, скажу, что сотрудничество с небольшим заводом, где работал Андрей, продолжалось потом много лет – такой силы был эффект доверия, возникший в результате серьезного риска. А мы получили свою первую маржу от сделки – целых

---

<sup>18</sup> 1С:Enterprise Development Tools (EDT) – это современная среда разработки прикладных решений системы «1С:Предприятие 8». EDT содержит ряд функциональных и архитектурных возможностей, отсутствующих в конфигураторе «1С:Предприятия 8». Подробнее – по ссылке <https://v8.1c.ru/platform/1c-enterprise-development-tools/>.

400 руб. Разницу между отпускной ценой 2 800 и ценой закупки у нашего дистрибьютора – 2 400.

Тогда я понял несколько важных вещей. Первое. Разовая реклама в СМИ – не работает. Если у тебя нет денег на постоянную, лучше не дергаться совсем. Второе. На рынке хорошо торгует тот, кто пришел на него первым. В те времена два первых партнера процветали, а мы не могли продать и одной коробки в месяц. Потому что названия фирм этих ребят – это и был в сознании покупателей 1С. А нас никто не знал и рисковать не хотел. Даже по цене ниже рынка.

И тут я немного приуныл. При таких оборотах скоро нужно будет закрывать наш замечательный офис. Передо мной встала серьезная проблема – какой выбор сделать? Продолжать торговать 1С или смириться и найти работу? Ведь у меня были семья, дети и мне нужно было их обеспечивать. В тот момент отчаяния мне очень помогла одна книга. Я считаю ее лучшим учебником в бизнесе и жизни. Она написана простым языком и переиздается уже лет сто. Автор – Наполеон Хилл, американец, который искал секрет жизненного успеха, опрашивая самых известных предпринимателей. В этой книге с хорошим мотивирующим названием «Думай и богатей» приводится один из важнейших секретов успеха самых богатых людей. Это простое правило. Когда ничего не получается, не сдавайся, а сделай еще одну попытку. И еще одну. И еще. Я поверил автору и решил, что не брошу 1С, а буду делать попытки до тех пор, пока не кончатся все деньги, оставшиеся от консалтингового бизнеса. При тех зарплатах нам хватило бы этих денег месяца на три-четыре.

В итоге у нас все получилось. Как именно мы выжили и нашли свою нишу на рынке 1С, я расскажу в следующих главах.

## **Глава 13.**

### **Как найти свою первую нишу на рынке**

Лето 2001-го года. Понимая, что на рекламе желтых коробочек в СМИ мы не взлетим, я снова вспомнил про свой надежный маркетинговый инструмент – 100 писем счастья. Мы сели и написали такие письма в 100 адресов, разослав всем бесплатный буклет «Как самому просто и быстро автоматизировать бухучет». Буклет этот я сочинил за два вечера, предварительно прочитав книжку «Как продавать услуги» (автора я не помню, поэтому его нет в списке литературы, увы). Хорошая была книжка, мудрая, хоть и небольшая. Первое правило, с которого она начиналась,

гласило: «Услуги, которые оказаны, уже никому не нужны. Берите предоплату». Там же рекомендовалось написать книгу, которая бы подтверждала вашу компетентность. Этому совету я и последовал.

И организации откликнулись на письмо! И откликнулись правильно – пригласили нас автоматизировать бухучет. То есть бесплатный буклет с названием «сделай сам» говорил совсем не то, что сделать самому – просто. Наоборот, он показывал на примерах, что автоматизация бухучета – сложный многоэтапный процесс, и от того, насколько правильно организовано внедрение, и зависит успех проекта. Буклет выполнил свою главную задачу – он показал нас специалистами, которые «глубоко в теме» и знают, как быстро и качественно автоматизировать бухгалтерию.

Первым в списке откликнувшихся был дизайнерский колледж. Его главный бухгалтер пригласила меня на переговоры. Она долго и подозрительно рассматривала меня и сказала примерно следующее: «Как вы автоматизируете колледж, ведь типовая программа 1С не предназначена для бюджетного плана счетов, и в ней нет бюджетных журналов-ордеров?». На что я, не задумываясь, ответил: «Обследуем ваш документооборот, нарисуем модели бизнес-процессов, опишем ваши проводки, согласуем интерфейсы и перепишем программу». То есть я продавал ей в одном флаконе обследование, технический проект и уникальную программу. «Ну ладно, – сказала главбух, – я уверена, что вы знаете, что делаете. У меня есть бюджет на автоматизацию – 14 тысяч рублей. Уложите?». Нам очень был нужен первый заказчик на внедрение 1С, и я ответил «Да». Про свои консалтинговые договора на десятки и сотни тысяч рублей в этот момент я старался не думать. И мы подписали первый договор на поставку и внедрение программы «1С:Бухгалтерия». Из этих денег на услуги было заложено 9 тысяч рублей.

Представляете ситуацию? Мы подписываем договор на уникальную разработку программы на языке 1С, вообще не зная языка 1С. Между прочим, договор со сроками – 4 месяца «на все про все». Когда я рассказал своим сотрудникам, какие мы взяли на себя обязательства, народ слегка напрягся. И только консультант Миша меня поддержал: «Нормально, заодно язык выучим, а то совсем стыдно – партнер фирмы 1С не знает языка 1С».

Мы поделили между собой работу, провели обследование, разработали информационную и функциональную модели, а также создали с помощью конфигуратора 1С нужные сущности – бюджетный план счетов, справочники и документы. То есть формы справочников и документов.

Теперь нужно было вдохнуть в них жизнь – написать модули форм и модули проведения.

А времени оставалось уже совсем мало. И я, глядя, что мои программисты, бывшие консультанты, не успевают, решил подбодрить их своим примером. «Спорим, – сказал я, – что можно писать по 8 объектов 1С за день?! По одному в час?». «Это невозможно». Я сел за компьютер. В этот момент я вспомнил, как начинал программировать в институте, и мне пришлось освоить «Бейсик» за ночь. Поэтому и 8 объектов конфигурации 1С за рабочий день (а не ночь!) не показались мне такой уж великой проблемой. К вечеру все работало. Кстати, код был не самым совершенным, хотя и вполне рабочим, и Миша потом его переписал. Но свою задачу - «подбодрить» - код выполнил.

И мы сделали и сдали весь проект в срок. Так как программа была неплохо спроектирована и точно укладывалась в требования заказчика, внедрение прошло на ура. И мы получили свои небольшие деньги, которые, конечно, не сделали нас богатыми. Но этот проект дал нам намного больше. Новые знания, возможность сослаться на довольного заказчика. И самое главное – ощущение успеха, и, как следствие, уверенность в собственных силах. Поэтому сейчас, когда я слышу от некоторых сотрудников «Я не знаю эту конфигурацию, не ставьте меня на проект, я не справлюсь, я не буду эффективным», я только улыбаюсь. Конфигурацию он не знает! Ты попробуй фигачить по 8 объектов в день, когда ты языка не знаешь! Да и не бывает у нас такого, чтобы тебя единственного поставили на незнакомую область автоматизации – проекты большие, команда работает, коллеги всегда поддержат.

Постепенно, опираясь на этот успех, мы и нашли свою первую нишу на рынке 1С в нашем городе – написание уникальных программ по проектной технологии. Обследование, разработка техпроекта, разработка конфигурации, разработка инструкций, обучение, внедрение. После колледжа были замечательные проекты, в каждом из которых был разработан уникальный код – автоматизация тепловозоремонтного завода и автоматизация автодорожного предприятия. Подход с проектированием и уникальной разработкой работал, заказчики наши были довольны, о чем говорили повторные проекты на этих предприятиях.

Почему нам удалось найти свою первую нишу на устоявшемся рынке, где действовали популярные компании, которые пришли на него намного раньше? Дело в том, что в те времена рынок не был так наводнен типовыми программами. А те, что продавались, были не такими крутыми как сейчас и не отражали большинства потребностей заказчиков. Поэтому, рассказывая

потенциальным клиентам о том, что они получат уникальную программу, которая будет учитывать все их потребности, мы легко находили новых заказчиков.

Самое удивительное, что и сейчас, несмотря на широкое распространение типовых и отраслевых программ 1С, нет-нет да и находятся заказчики, которым нужен особый подход. Про таких я говорю «наши люди». Такие заказчики не начинают разговор со слов «Нам надо, чтобы все было типовое и легко обновлялось» и «Сколько-сколько стоит?! Да вы шутите!». Они хотят, чтобы новая программа действительно учитывала все их самые сокровенные желания. И они готовы платить не только за разработку, но и за поддержку и развитие системы, которая становится тем «ноу-хау», что позволяет им выигрывать в конкурентной борьбе.

Несколько лет мы разрабатывали и внедряли уникальные системы. Пока сами не создали типовую программу, ставшую бестселлером и создавшую нам новый рынок.

## **Глава 14.**

### **Как заработать первый миллион**

Наша фирма потихоньку набирала обороты. Мы уже всюю заключали договоры на автоматизацию на десятки и сотни тысяч рублей. Проекты с такой ценой были тогда редкостью в сообществе 1С. Помню свою встречу с партнером, у которого мы брали коробки 1С. Он спросил у меня: «Ты почем продал проект на завод?». «200 тысяч». «Ничего себе. Я думаю, мы маловато берем».

А дальше все получилось, как в анекдоте:

- Скажите, пожалуйста, а как вы заработали свой первый миллион?
- Очень просто. Я купил яблоко за доллар, помыл, продал за два доллара. Потом купил два яблока, помыл, продал их за четыре.
- Потом за 8, 16, 32... ?
- Нет, потом умерла тетя и оставила мне наследство.

Но в моей истории - меня разыскал друг, с которым мы вместе автоматизировали бухгалтерию Водоканала. Я писал программу для расчета зарплаты, а он автоматизировал главную книгу. Салават рассказал мне о том, что уже давно ушел из Водоканала и устроился в Теплосеть. Он