

№	Авторы	Содержание
1	Леонид Довбенко	Как создать бизнес-культуру, в центре которой внимание к клиентам
2	Евгений Лебедев	
3	Станислав Селезнев	

Это мышление принесло 15 000 B2B клиентов

Книга содержит
нецензурную брань
[18+]



Леонид Сергеевич Довбенко
Евгений Владимирович Лебедев
Станислав Сергеевич Селезнев
Docsinbox: Люди важнее бумаг

*http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=74596251
DocsInBox: Люди важнее бумаг : Как создать бизнес-культуру, в
центре которой внимание к клиентам:
ISBN 978-5-908008-27-3*

Аннотация

Как построить бизнес, который растет не только в цифрах, но и в смыслах – и при этом остается живым, динамичным и человечным? Эта книга собрала в себе принципы и философию компании DocsInBox. Они позволяют одновременно развивать устойчивый, прибыльный бизнес и формировать сильную культуру, ценности и доверие как внутри команды, так и среди клиентов.

Авторы – команда единомышленников, опытные предприниматели и управленцы, прошедшие путь от робких экспериментов до осуществления проектов международного масштаба. Они не рассуждают «с высоты», а делятся опытом с реальными «полями» – из той точки, где рождаются идеи, проверяются гипотезы, принимаются сложные управленческие решения и случаются прорывы.

Эта книга – для всех, кто создает или развивает бизнес: собственников, топ– и мидл-менеджеров, руководителей команд и проектов. Тех, кто хочет строить не просто успешную, а интересную, живую и долгоживущую компанию – с сильной культурой, амбициями, ценностями и юмором.

Содержание

Об авторах	8
ВСТУПЛЕНИЕ	13
Крутые айтишники	13
А теперь без шуток	18
Для кого и зачем мы пишем?	20
Что внутри?	21
ГЛАВА 1	22
ЛЕО	23
Почему для нас культура = люди?	23
Если команда наконец сложилась – это чудо	24
Тонкое искусство сонастройки	25
Как мы чуть всё не продали	29
Ты не мудака? Добро ожаловать в банду	30
Лучше один год в «Доксах», чем три в корпорации	32
Кто не вписывается в движ	34
Инициатива не наказуема. Она поощряема	36
Главные мысли от Лео	37
ЖЕНЯ	41
Не учи ответы – задавай вопросы	41
Упрощаем структуру: меньше тумана, больше ясности	44

Масштаб без хаоса	46
Нанимай быстро, увольняй еще быстрее	49
Когда пора прощаться	51
Режим тишины	52
Главные мысли от Жени	53
Конец ознакомительного фрагмента.	57

**Довбенко Леонид
Сергеевич**

**DocsInBox: Люди
важнее бумаг**

***Как создать бизнес-
культуру, в центре которой
внимание к клиентам***

Иллюстрации Айсылу Селезневой

© Довбенко Л. С., Лебедев Е. В., Селезнев С. С., текст,
оформление

*** * ***

DOCSINBOX: ЛЮДИ ВАЖНЕЕ БУМАГ

КАК СОЗДАТЬ БИЗНЕС-КУЛЬТУРУ,
В ЦЕНТРЕ КОТОРОЙ ВНИМАНИЕ
К КЛИЕНТАМ

Об авторах



Леонид Довбенко (Лео)

- Эндуро-энтузиаст
- Совладелец Open Service, DocsInBox, Revvy, Service

Inspector, GetKiosk, GetHR, Pointer, E-gift, Semantika

- Член Совета директоров «Додо Пицца». Курирую IT-стратегию и зарубежную экспансию, вхожу в комитет по вознаграждениям
- Член Совета директоров ГК «Лебер». Руководжу комитетом по стратегии: M&A, сделки, экспансия в Мена, привлечение инвестиций
- Основатель «Школы Боссов»
- Женат, двое детей



Евгений Лебедев (Женя)

- IT-предприниматель, инвестирую время и деньги в B2B-компании
- Управляющий партнер и инвестор в DocsInBox, Pointer
- Основатель и ex-СЕО компании «ЛЕММА»
- Женат, отец двух прекрасных дочерей

- Люблю мотопутешествия – в разные страны и при любой погоде
- Автор книг «Двадцать три грабли» и «Просто о росте»
- Счастливый владелец двух собак



Станислав Селезнев (Стас)

- 20 лет фанатично собираю IT-продукты и команды
- 10 лет сооснователь и управляющий партнер в DocsInBox
- Экс-сооснователь YallaMarket в ОАЭ (15-минутная доставка продуктов)
- Экс-сооснователь teamcheck (сервис командной эффективности)
- Женат, есть дочь

ВСТУПЛЕНИЕ

Как потерять 600 тысяч долларов и написать об этом книгу

Крутые айтишники

Начало 2022 года. Дубай. Плюс 35. Склад

Сколько айтишников нужно, чтобы создать закупочный маркетплейс для ресторанов? Ровно три: СЕО (это Лео), владелец продукта (это Стас) и обязательно трекер, который бы контролировал первых двух (это Женя).

А теперь представь: двое из них грузят курицу в микроавтобус рано утром где-то в дубайском Бутово.

– Лео, а мы точно правильно выбрали карьеру? Как мы – крутые айтишники – вообще здесь оказались? – Стас вытирает пот со лба.

– Ну, мы же хотели делать электронные накладные. Рестораны сказали, что им нужна курица. А нас в акселераторе научили слушать клиентов и давать им то, что им нужно... – выдает глубокий анализ Лео.

– Кажется, мы просто ослы.

– Да, нас явно где-то развели.

Через несколько недель мы закрыли этот проект. Минус 600 тысяч долларов. Трекер Женя был очень рад: он уже давно понял, что дело гиблое, но нас переубедить не смог. Что ж, урок оказался дорогой, но показательный.

Три года спустя. Дубай. Ресторан [1]

Мы снова втроем – Лео, Стас и Женя. Так у нас заведено – периодически собираться, чтобы синхронизироваться и понять: что за конструкцию мы вообще строим, зачем и какое место в ней занимаем.

Обычно перед такой встречей накапливается тревога, куча вопросов висит в воздухе. А потом мы встречаемся – и все встает на свои места. Настроение улучшается, проблемы решаются, ощущение «мы можем всё» возвращается.

Правда, длится это недолго. Через неделю, как правило, снова начинается: «Что было у нас в голове, когда мы это утвердили?», «Кажется, мы нехило накосячили» и т. д.

Лео открывает ноутбук:

– Ребята, у меня вопрос. Мы вообще кто?

Женя приподнимает бровь:

¹ В этом фрагменте будет попадаться много специфичных слов типа ЕГАИС, HoReCa и т. д. Не волнуйся, самое непонятное мы объясним в ближайших главах.

– Ты о чем?

– Нет, серьезно. Представьте: вот я звоню организаторам бизнес-конференции и говорю: «Можно у вас выступить?» А они такие: «Конечно. А вы кто?»

– Окей. Мы эксперты по ЕГАИС и электронным документам для ресторанов.

Тут Лео усмехается:

– Ну да. На такое нам, скорее всего, ответят что-то типа: «Спасибо, очень... интересно. Мы вам перезвоним ближе к никогда».

Все трое ржут. Нервно, но честно.

– Да уж, как-то несексуально! Не, давайте все-таки не умалять наших заслуг... – вмешивается Женя. – У нас 600 человек в команде, оборот приличный, новые рынки в процессе освоения. Мы, блин, большие!

– Вот именно, – продолжает Лео. – Хотим быть шире, а представляемся как справочник для бухгалтеров. Нам нужно выйти к крутым предпринимателям, к ЛПРах – говорить про бизнес, масштаб, деньги. А не про накладные и маркировку молока.

Стас уточняет:

– Ты что, предлагаешь нам стать мотивационными спикерами? Типа «поверь в себя, и ЕГАИС случится»?

– Да ну. Скорее, начать рассказывать, как это работает на самом деле. С нашими ошибками, тупиками и... ну окей, иногда победами.

Женя откидывается на спинку кресла:

– Слушайте, мы реально большой путь прошли. Я свой предыдущий опыт в две книги упаковал. Может, пора написать совместную?

– Книгу? – Стас прищуривается. – О том, как мы стали крупнейшим ЭДО-провайдером для NoReCa в России?

– Нет, – качает головой Женя. – О том, как мы к этому шли. Через фейл в Дубае. Через закрытие направлений. Через «о чем мы вообще думали, когда...» каждые три месяца.

– Да это ж продаваться не будет, – возражает Лео. – Кому интересно читать про чужие ошибки?

– Всем, – многозначительно произносит Женя. – Потому что все косячат. Просто мало кто про это говорит. А мы – скажем.

– Ну, фиг его знает... – с некоторым сомнением, но все же соглашается Стас. – Тогда, может, это будет не просто книга, а как бы наш идеологический манифест? Вроде как инструмент масштабирования.

– Окей, ладно, давай, чё... Только оформим его как что-то многоголосое, – заключает Лео. – Нас же трое – и все с личными заскоками и темпераментом. Вот каждый и расскажет свою часть, свою историю, – как напишется. Уже вижу: у меня наверняка получится эмоционально-задорно, а у Стаса структурно и глубоко, хоть ныряй на километр.

– И наши фирменные подколки добавим, – загорается Женя.

– Естественно! Иначе это будет не про нас.

Мы втроем переглядываемся и одновременно произносим:

– Ладно, погнали.

А теперь без шуток

...Ну или совсем немного. А правда в том, что мы действительно именно так и пришли к решению написать эту книгу.

Мы – это DocsInBox. Компания № 1 по электронному документообороту (ЭДО) в HoReCa.

HoReCa – аббревиатура, объединяющая три сегмента индустрии гостеприимства: hotels (отели), restaurants (рестораны) и cafe/catering (кафе/кейтеринг).

На конец 2025 года мы:

- имеем больше 600 человек в команде и больше 15 тысяч ресторанов-клиентов в трех странах;
- являемся резидентами акселератора ФРИИ и «Сколково»;
- сделали 2 миллиарда рублей выручки за 2025 год – нормальные такие цифры, да?

А начиналось-то все с нуля. Вообще мы не собирались делать большой бизнес, мы даже не понимали, сколько на этом можно заработать. Просто увидели искру в идее, что люди не должны вбивать накладные руками, что накладная может упасть в программу сама из облака.

Мы, конечно же, не знаем, почему у нас получилось. Нам повезло. Но давай сделаем вид, что мы что-то поняли через

попытку показать это здесь, через книгу.

Так что да, эта книга – о нас. О DocsInBox. О том, как строить компанию, когда ты находишься не в Кремниевой долине, а в России. Когда тема твоего бизнеса звучит как «электронные документы для ресторанов» (не очень сексуально, да?). Когда ты делаешь не AI-стартап с венчурными миллионами, а обычный B2B SaaS с реальными клиентами и операционкой.

SaaS (англ. software as a service – «программное обеспечение как услуга») – модель облачного предоставления программного обеспечения, при которой оно становится доступно через интернет по подписке. Таким образом, пользователю не нужно покупать лицензию: он платит за доступ, например ежемесячный или ежегодный.

А еще здесь о том, как не сдохнуть на этом пути. Физически и ментально.

Для кого и зачем мы пишем?

Если ты фаундер – поймешь, что не один. Мы покажем, как выбрать из десятка направлений, не потерять фокус и не сгореть в операционке.

Если ты управленец – получишь практику. Расскажем, как строить процессы с живыми людьми, принимать решения без данных и не терять команду.

Если ты сотрудник – увидишь, как бизнес выглядит изнутри. Мы объясним, почему фаундеры иногда делают странные вещи и как начать думать «окей, тащим всё вместе» взамен «это не моя задача».

Словом, читая нашу книгу, ты наверняка улыбнешься и подумаешь: «О, а я, оказывается, не один такой. Факапы бывают у всех».

Что внутри?

Мы не учим. Мы делимся.

Все, что описано на этих страницах, – мы прожили. Можно сказать, прошли путь джедаев в галактике IT: от первых питчей инвесторам до автоматизации крупнейших сетей, от провала в Дубае до выхода в топ рынка.

Здесь мы покажем алгоритмы, которые используем сами, и на личном примере объясним, как они работают – или не работают. Словом, дадим общую картину своего бизнеса: что пошло не так, что – как надо, а что мы пока только-только начинаем понимать.

Поехали!

ГЛАВА 1

Как собрать команду мечты: от найма немудаков до взрывного роста навыков

**#команда #оргструктура
#культура #рост #вайб
#HR #выгорание**

Первая глава – самая волнительная. Ведь именно от начала зависит, как все пойдет дальше. Тут можно было бы рассказать о продукте, стратегии – о чем угодно. Но все-таки, на наш взгляд, основа бизнеса – это команда, разделяющая твои ценности и готовая с тобой и в огонь, и в воду. Поэтому в первую очередь мы поговорим о том, что держит более чем 600 наших сотрудников вместе и создает особый «доксовский» вайб. Поехали!



ЛЕО

Прямой эфир из эпицентра: как отбирать тех, кто меняет правила игры

Почему для нас культура = люди?

Знаешь, что я понял за 10 лет в бизнесе? Компания – это далеко не стены, логотип или продукт. Это люди, их энергия и то, как они относятся к делу. Вроде банально, но давай честно: многие об этом говорят, но мало кто так работает.

«Доксы» вообще задумывались как венчур (со временем мы изменились, но об этом позже), а венчур работает так: *стартап – раунд – продукт – продажи – первые довольные клиенты – еще раунд – еще продукт – большая команда – еще раунд – норм выручка и продажа компании*. Это путь кочевников, не фермеров. Фермер обустривает то место, в котором находится, потому что планирует оставаться на нем де-

сятки лет, – так строят корпорации. Кочевники же ночуют – и идут дальше. Так двигались и мы: из точки А в точку Б.

В походе редко бывают идеальные условия. Тут главное – не потерять себя и не оставить товарища. **С собой стоит брать того, кто не сольется при первых трудностях**, не исчезнет в первом тумане, не увязнет в первом болоте и не станет кидаться палками при первой запаре. Именно поэтому нам с самого начала было важно не только что мы делаем, но еще и как и с кем.

Компания – это не стены и логотип, а люди, их энергия и ценности.

Если команда наконец сложилась – это чудо

И его легко потерять – достаточно пару раз закрыть глаза на поведение токсика или забыть, зачем все было затеяно. Поэтому хорошую команду нужно беречь: охранять от размытия тех идей и ценностей, которые легли в основу, поддерживать ритуалы и «собираться у костра» – проводить время в неформальной обстановке. В общем, делать то же, что и тогда, когда всем первый раз стало комфортно вместе. Правда, оглядываясь на 10 лет назад, видно: команда изменилась и мы изменились: теперь у нас дети, жены, мотоциклы и т. д. Так, как тогда, уже не будет.

На момент написания этой главы у меня за плечами 17 бизнесов: 10 из них работают, 7 так и не взлетели. Конечно, тут всегда важны идея, рынок, сроки, но все это вторично. Главная разница между «зашло» и «не зашло» – команда.

Я несколько раз повторно запускал бизнес с теми людьми, с кем до этого не получилось. Ведь когда команда живая, рабочая, проверенная, это как подшипник: если каждый участник встроится, то механизм будет работать. **Поэтому, меняя проект, необязательно менять команду – нужно лишь взять своих правильных людей и верно их встроить в процесс.**

«Доксы» – не исключение. Мы начали с разработки системы бронирования для ресторанов в онлайн. И даже юрлицо назвали ООО «Опен букинг». Не взлетело, зато мы сработались с командой: поняли, кто чем дышит, кто как стрессует, кто что делает, когда жопа. Поэтому, когда у нас появилась идея «а давайте избавим рестораны от бумажек», мы сразу знали, с кем будем ее воплощать.

Если команда уже сложилась – береги ее.

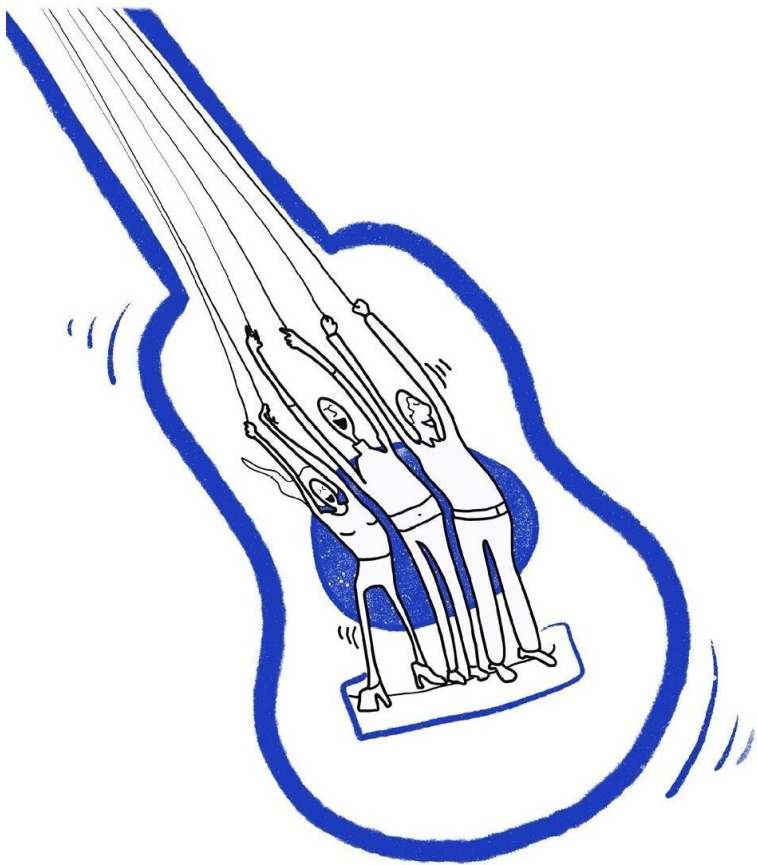
Тонкое искусство сонастройки

Я фанат эндуро – это дисциплина мотоспорта, отличающаяся агрессивной ездой по грязи и бездорожью. По мере погружения в свое хобби я стал замечать, что оно очень напоминает бизнес – настолько, что опыт, полученный на бай-

ке, я начал использовать и в работе. Так что на страницах этой книги я буду делиться некоторыми такими «разгонками», так сказать эндуро-мудростями.

И первая из них – про отношение команды к неопределенности. В эндуро в такие моменты от членов команды звучат фразы: «Трасса выглядит жестко», «Может, спасательную вызовем?», «Я знаю короткий путь!», «Давайте назад!». В бизнесе: «Цели на первый квартал выглядят амбициозно», «Это не моя ответственность!», «Я не могу контролировать эту метрику!», «Может, нужно новое руководство?». Но что в итоге? В обоих случаях находится решение. Коллеги договариваются, идут на компромиссы – и движутся дальше. **Так зарождается сплоченность: через преодоление, обсуждение, твердое плечо рядом.**

Вот еще хорошая метафора для слаженной команды: в стандартной настройке гитары первая струна звучит как ми (Е). Если же взять вторую струну и зажать ее на пятом ладу, она тоже даст ми. Это называется взаимной настройкой: когда дергают одну струну, другая начинает дрожать, даже если не касается ее, – потому что они настроены в резонанс: звучат вместе, усиливая друг друга.



Подобные сонастройки происходят и в рабочих процессах, и на встречах, которые обычно называют корпоративами... Только мы ж не корпорат. Так что в нашем случае

уместнее будет назвать это «слеты банды».

Каждый год мы вместе идем в поход на остров в Ленобласти. Это не просто выезд на природу – это наша настройка на ми, момент, когда мы калибруем себя как команда. Убираем шум. Слушаем. Находим общий тон.

Когда каждая «струна» – каждый человек в компании – находит свою ноту, происходит чудо: мы звучим вместе. Цели достигаются не за счет одиночных усилий, а благодаря согласованности.

Чтобы команда сложилась, целенаправленно внедряй активности, которые помогут ее членам сонастроиться.



ЮРИЙ НИНУА, продукт

У нас все друг о друге стараются заботиться: переживают, следят, чтобы люди не перегорали. Работа всегда есть, и ее надо делать, но, по моим ощущениям, коллегам очень важно, чтобы ты еще чувствовал себя нормально, – потому что если перегоришь, то работать перестанешь. Вот и балансируем между тяжелыми проектами, большим объемом задач, ответственностью и заботой друг о друге. Получается, помимо рабочих в нашей команде присутствуют и человеческие ценности, такие как эмпатия.

Я с каждым коллегой могу поговорить о какой-то проблеме, поделиться своими переживаниями, и в ответ всегда получаю поддержку: адекватную обратную связь, понимание – это позволяет не закапываться в себе. Поэтому я открыто рассказываю не только об успехах и достижениях, но и о провалах. Если ты накосячил, просто признай это – и тебя поддержат, тебе помогут. Неудачи – ценнейший опыт и точки роста.

Как мы чуть всё не продали

Году на шестом после старта мы едва не продали компанию. Был покупатель, были условия – все сходилось. Оставалось подписать бумагу и хорошенько отпраздновать сделку. Тогда мы сели, выдохнули и задали себе один вопрос: – Окей, продадим. А дальше что?

А дальше – только одна проблема: куда деть деньги. Всем бы таких проблем, ёпрст! И скорее всего, мы с этим справимся плохо. А компании уже не будет. И команды не будет. Да и точки Б – тоже. Зачем вообще такая жизнь?

И тогда мы такие: «Стоп. А что, если купить, а не продать? **Две компании – это лучше, чем ноль**».

С тех пор многое изменилось. Например, мы перестали видеть путь как прямую линию от А к Б. Потому что Б начала плавать: то она в СНГ, то в Дубае; то это не одна компания, а семь; то вообще не компания, а экосистема, или продуктовая студия, или набор команд, которые умеют строить.

Мы поняли, что Б – не фиксированная точка. Б – это радиус. Нам нужна не галочка в резюме – мы хотим посмотреть, на что способны.

- *Как далеко мы сможем зайти?*
- *Сколько людей войдут в IT с нуля благодаря компании?*
- *Сколько из них станут ключевыми топ-менеджерами индустрии?*
- *Можно ли создать IT-продукт, который клиенты захотят боготворить?*
- *Как будет выглядеть мир, когда мы полностью победим бумажки в ресторанном бизнесе?*
- *Можно ли в России создать «единорога»?*
- *Реально ли разработать сервис, которым будет пользоваться каждый ресторан в РФ? А в СНГ? А в мире?*
- *Что, если создать мультибрендовый бутик SaaS-сервисов?*

Так наш поход превратился в путешествие

Ценность не в конечной точке, а в том, с кем и как далеко ты раздвинул границы возможного.

Ты не мудака? Добро ожаловать в банду

Это не шутка – это реальная внутренняя система координат.

нат, рабочий критерий, по которому мы отбираем людей и оцениваем их на испытательном сроке. У нас нет сложной методики – мы просто спрашиваем друг друга: хочешь ли ты быть с этим человеком в одном чате, когда все горит? Пойдешь ли ты с ним в бой, если все окажется на кону? Если да – оставляем. Если нет – расстаемся.

Немудаковатость с точки зрения «Доксов» – это:

- способность сосуществовать в команде;
- отсутствие токсичности;
- уважение к чужой работе;
- готовность взять на себя ответственность;
- честность и прямота.

Это не значит быть удобным – лишь по-настоящему взрослым. Не высасывать энергию. Не разносить вайб. Не ныть. Не играть в «я тут звезда, а вы неучи». У нас так не взлетает.

Нам случалось убалтывать людей с суперрезюме и трехстраничными списками достижений, но они не всегда вписывались. Потому что приходили с ментальностью «я вам сейчас объясню, как надо». А нам не надо объяснять – надо делать. Объяснять мы и сами умеем.

Реальный кейс: пригласили как-то комдира из Очень Большой Компании. Пришел, пообщался, разобрался, составил план. И... предложил стать нашим внешним консультантом по своему же плану. Неплохой ход, но сорри, бро: нам не нужен очередной план. Мы ищем партнера, который готов и

рядом сесть на весла, и выйти в чат в 00:42. Короче, готов в работу, где важен результат.

У нас не консалтинг. Мы – стая. Банда. И ты либо в ней, либо нет.

Нанимай не тех, у кого звездное резюме, а тех, с кем будешь готов работать даже в кризис.



ИЛЬЯ ВАСИЛЬЕВ, продукт

Немудаковость, можно сказать, прописана золотыми буквами в наших ценностях. Как-то так вышло, что मुदाки у нас не задерживаются, а немудакИ, наоборот, остаются надолго. Да и вообще, фаундеры подобрали себе в команду правильных людей, увлеченных своим делом, готовых что-то пробовать, не боящихся ошибаться. А главное, позитивных. Поэтому в компании образовалась такая среда, которая дает сотрудникам возможность развиваться, не боясь, что их отругают, уволят и т. д. Такой подход дает чувство локтя.

**Лучше один год в «Доксах»,
чем три в корпорации**

Когда-то мы проходили акселератор Фонда развития ин-

тернет-инициатив (ФРИИ). Мы его часто будем упоминать, потому что многое поменялось в нашем мышлении, цифрах и действиях благодаря этому обучению.

Нас тогда было мало, все только начиналось, и за фразы «мы будем продавать через дилеров», «мы участвуем в выставке», «мы переделываем сайт», «мы внедряем CRM» можно было, что называется, получить по голове от наставников. Потому что все это очень красиво, но никак не помогает продать продукт прямо сейчас. И тогда мы поняли: делать стоит только то, что двигает к цели.

И это до сих пор работает. **Мы не выбираем между «сделать идеально» и «сделать быстро», а делаем, тестируем, получаем обратную связь, улучшаем – и все это в моменте.**

Важно, что такая «эволюция по итерациям» касается не только продукта, но и людей. Например, однажды к нам пришла девочка на должность младшего контент-менеджера. Через три месяца она уже вела Telegram, через полгода запустила кампанию с ROI в плюс, а сегодня рулит командой из 12 человек. Как это произошло? Она просто брала и делала, не ожидая, что ей кто-то выпишет задачу с идеальным брифом. Увидела проблему – предложила решение – довела до результата. И у нас таких историй далеко не одна – мы их расскажем чуть позже.

Благодаря подобному подходу год в «Доксах» – как три в корпорате. У нас тут не карьерная лестница, у нас... ба-

тут: прыгнул в одной функции – получил результат и опыт. А дальше выбираешь новую точку для прыжка и роста. Никаких длинных процессов. Никаких кадровых комитетов. Вызвался – делай. Ты сам выбираешь: сегодня продавец, завтра – стратег. Правда, есть и недостатки: прыжки не всегда безопасны, тут нужны подготовка и смелость; с батута можно вылететь, и многие, увы, вылетели. Но и жизнь слишком коротка, чтобы расти неспешно...

Готов к такому?

Твоя скорость роста зависит только от готовности действовать. Поэтому в «Доксах» карьера – это, скорее, батут, а не лестница.

Кто не вписывается в движ

Первое – это «люди-функции». Те, кто работает по принципу «скажите, что делать, – я сделаю и уйду домой». Они ищут стабильности, конкретики, четкого описания обязанностей. У нас же план – это, скорее, поэтическая форма хаоса. Сегодня ты настраиваешь систему, завтра общаешься с клиентами, послезавтра помогаешь маркетингу с лендингом. **Так происходит не потому, что мы любим хаос, – просто мы умеем с ним жить.** Как мотоциклист на бездорожье: мы не жалуемся на качество асфальта – просто едем по тому, что есть. И получаем удовольствие. А кто не получает – не доезжает.

Не удерживаются на пути и те, кто копит обиды или ждет, что их будут водить за ручку. А еще – и это, наверное, самое важное – люди, которые не готовы брать на себя ответственность за свои решения.

Но даже уходя от нас, они говорят «спасибо». Потому что «Доксы» – место для роста. И даже если ты решил, что оно не твое, – то все равно покинешь его лучшей версией себя.

Если ждешь инструкцию – мы не сойдемся. Если готов сам создавать правила – добро пожаловать.



ИЛЬЯ ВАСИЛЬЕВ, продукт

Есть одна потрясающая история про разработчика, который очень смешно от нас ушел.

Однажды мы взяли на работу нового сотрудника. И вот наступил какой-то госдедлайн, а это всегда стресс: требования неясные, поздно появляются нужные нам материалы и т. д., а по срокам все, естественно, горит.

И вот новенький разработчик внезапно пропал. Просто взял и не вышел на работу. При этом где он находится физически – никто понятия не имел из-за удаленки. Примерно 4 дня его не было, и мы уже даже написали заявление в полицию, мол, человек пропал.

А на пятый день этот пропащий нам отзвонился и сказал, что ему стало очень скучно и грустно

и он уехал на рыбалку. Тимлид тогда произнес потрясающую фразу: «Хорошего клева!» И в тот же день разработчика, конечно, уволили.

Инициатива не наказуема. Она поощряема

Если видишь проблему – ты уже отчасти за нее в ответе. Неважно, новичок ты или фаундер. У нас нет места фразе «я подумал, но не озвучил».

И все же **перед тем, как что-то улучшать, сначала разберись, как оно вообще работает.** Иначе получится, что ты не инициатор, а диванный критик и своими предложениями только отвлекаешь и других, и себя от реальных задач. Ох, сколько раз я слышал от новеньких продавцов предложение поменять CRM... Сейчас у нас действует правило: у тебя нет права голоса, пока ты не закрыл 50 сделок. То есть сначала нужно научиться работать в системе и приносить результат.

О! Ты сделал 50 сделок? Поздравляю! Вот теперь давай обсудим, какие у тебя есть идеи по улучшению процессов.

Алгоритм идеальной работы: разберись в системе → найди слабое место → возьми на себя ответственность за решение проблемы.

Главные мысли от Лео

Мы не семья. Это вообще ужасный штамп: в семье тебя любят просто потому, что ты есть. А вот в команде нужно приносить пользу. «Доксы» – это банда, мы друг друга выбрали. И когда ты в банде – ты прикрываешь товарищей, потому что так хочешь, а не потому что должен.

В банде нет большой фигуры, которая все решит и подскажет, как правильно. Такая фигура – это ты сам: сам выбираешь, что делать, сам решаешь как, сам отвечаешь за результат. Это страшно – но это и есть рост.

Если представить «Доксы» визуально, то это банда на мотоциклах-эндуро. Мы мчим по питерскому болоту: грязь, дождь – нихрена не видно. Иногда кто-то отстаёт. Иногда мы так встречаем, что приходится вызывать трактор. И все же мы едем. Вместе.

А самое главное – мы не мудаки. Что бы это ни значило лично для тебя, мы в «Доксах» понимаем, какое это редкое и ценное качество в современном мире. В банде у нас все на одной волне: разделяют схожие ценности и не просто хотят заработать, но и стремятся создать то, что изменит правила игры.

Так что если хочешь с нами – приготовься интенсивно работать, быстро учиться и иногда ошибаться – и все же постоянно двигаться вперед. «Доксы» – это не просто работа, а

образ жизни, и он тебе либо подходит, либо нет. Но в любом случае твой интерес нас радует.



ВАЛЕНТИНА БОГУЦКАЯ, HR

Я долго ломала голову: кто мы – люди в «Доксах»? Рокеры? Панки? Ну не, это все про хаос, а у нас другая энергия. Мы – алмазные псы: острые грани характеров, которые вместе образуют прочный камень. Открытость, поддержка и сила команды помогают нам проходить через любые испытания. Наша смелость – это огонь, который ведет нас к мечте: простой удобный мир без бумажек, продукт, который выбирают не из необходимости, а из любви. Иногда этот огонь выводит на острые углы управления, но без него нас бы просто не было.

Два года назад я пришла в компанию, где менеджмент напоминал пазл: контур новый, а заряд тот же. Мы удержали костяк не на инструкциях, а на амбициях. Кто-то не вошел в темп: те, кто искал уюта и предсказуемости, отправились в другие места. Но мы не семья. Мы – команда, которая идет ва-банк. Мы всегда честно говорим: «Рынок меняется, мы меняемся – давай с нами». Кто-то не хочет такого, кто-то не может – это окей, бывает. И все же каждый ушедший уносит в себе кусочек «Доксов», становится сильнее и движется дальше.

Наша безбашенность – не про бардак. Это, скорее, топливо для роста: мы строим культуру, где каждый – лидер. Тут решает смелость, а не бумажки; уважают не за должности, а за вклад, за смелые решения, за способность взять на себя ответственность и тащить. Это поле игры, на котором нет проигравших, – потому что рядом люди, в которых ты веришь.



ДМИТРИЙ БАРАНОВ, продажи

«Доксы» сильно изменили мою жизнь. Моя точка А – май 2024 года, когда я пришел в компанию менеджером по продажам новым клиентам. Я, будучи студентом, жил в общежитии, и у меня была четкая цель – поменять уровень жизни. Точка Б – я в топ–5 по среднему выполнению плана и конверсии в продажу с того периода по 2026 год. А с общежития съехал буквально через 4 месяца после начала работы в «Доксах».

Я уверен, что такой рост случился по двум причинам. Первая – я всегда достигал намеченных целей, от месяца к месяцу. А вторая – среда, созданная основателями, которая отражает мои текущие ценности и позволяет раскрывать потенциал.

Что за ценности?

1. Свобода в принятии решений. Привлекая новые заведения к нам на обслуживание, я практически имею

карт-бланш в выборе способа, как это сделать. Результат у всех один, но как его достигнуть? У меня есть полное право проявлять инициативу, и за счет этого я и не устаю. Ни разу не было мысли, что меня где-то в чем-то зажимают, и такая работа – в удовольствие.

2. Инновационность. Можно сказать, мы Гагарины в автоматизации ресторанного бизнеса. А еще любим нейросети.

3. Проактивность. Коллеги вне зависимости от основных обязанностей всегда готовы прийти на помощь друг другу или поучаствовать в каких-то профессиональных или творческих инициативах внутри компании, хотя по должностной инструкции не обязаны.

4. Открытость. Мы очень общительны как между собой, так и с участниками рынка – с ресторанами, поставщиками, автоматизаторами. И всегда готовы к новым идеям.

А еще любим свою работу и не боимся ошибаться.



ЖЕНЯ

Гасим хаос, зажигаем звезды

Не учи ответы – задавай вопросы

Рано или поздно любая растущая компания приходит к точке, когда перед ней встает необходимость начать системно обучать сотрудников. Обычно все происходит так: создаются ролики, базы знаний, презентации на 100 слайдов – т. е. появляется контент, отвечающий на большинство вопросов. И многие думают, что на этом все. А новички как-то неохотно взлетают.



Мы в «Доксах» пошли иначе: начали не с ответов, а с вопросов.

Раньше у нас знания передавались устно – это работало, пока людей было мало. Но когда команда выросла до 200+ человек, стало очевидно: систему надо менять. Передача смыслов в курилке перестала работать. Да и курить вместе из-за удаленки перестали.

За точку отсчета взяли простой список: что сотрудник должен знать и уметь, чтобы работать на занимаемой им позиции? Например, техподдержка понимает основные сценарии использования продукта и умеет решать типовые запросы.

сы. А продавец – ключевую презентацию и значение каждого слайда в ней.

Затем мы составили чек-лист знаний и под него разработали аттестацию. Механизм тот же, что у программы по любому направлению подготовки в университете: вот что нужно знать, а вот – как этого добиться. И тут не важно, насколько хорошо в компании систематизирован обучающий контент. Сотрудник, который выходит на работу, должен в любом случае обладать необходимыми знаниями или быстро эти знания получить – это его задача, его проблема, его ответственность.

При таком подходе аттестация – не просто формальность. **Это инструмент, который возвращает ответственность: либо ты обладаешь нужными знаниями и работаешь с нами в команде, либо у нас дальше не сложится.** Важен сам факт такой проверки: ценнее определиться, что мы хотим спросить, чем где взять ответы. Даже если контент еще не готов, получить нужную информацию можно самостоятельно, в крайнем случае спросив у коллеги.

Как результат – новички в «Доксах» взлетают быстрее. А кто не взлетел – обычно сам все понимает.

Наши вопросы – это не проверочные тесты, а инструмент быстрого роста. Например, сейчас мы нанимаем телемаркетологов – и я вижу, что на второй день они начинают вести диалог так, будто уже 40 лет работают в этой сфере. Потому что мы учим не зубрить – мы учим думать и сразу применять

на практике.

Системное обучение начинается не с поиска ответов, а с формулировки правильных вопросов, которые возвращают ответственность за знания самому сотруднику.

Упрощаем структуру: меньше тумана, больше ясности

Если Лео иногда смотрит на бизнес через призму эндуро, то я это делаю со стороны покера. В игре есть правило: минимизируй количество ситуаций, в которых будешь вынужден принимать сложные решения, – **старайся упрощать себе жизнь**. В бизнесе то же самое. Моя роль в команде такова, что часто я рассеиваю туман, стараясь эфемерное превратить во что-то простое, ясное, четкое, понятное, податливое.

Упрощать структуру команды – это всегда задача со звездочкой. В нашем случае – со «звездой смерти».

«Звезда смерти» на языке «Доксов» – это запутанная иерархия, которая работает против бизнеса. Огромная, сложная система, требующая кучу энергии для самосохранения. Например, руководитель, под ним еще один, потом два лида и где-то внизу – сотрудники.

Лид, также тимлид (англ. team lead), – руководитель команды, координирующий ее работу, распределяющий задания и решающий проблему. Как

правило, он сочетает глубокие технические знания с управленческими навыками и выступает мостом между командой и руководством или клиентами. Отличать от лида в значении «потенциальный клиент».

Когда я стал управляющим партнером в «Доксах», наш коммерческий отдел как раз был «звездой смерти». Решения тонули в этой цепочке, а у проблем не было имен и фамилий. Оставалось непонятно, кто за что отвечает.

Я считаю так: если у тебя всего два подчиненных, то ты не руководитель, а просто их эксплуататор. Вкладываешься ли ты сам в таком случае в команду и в общий результат – большой вопрос.

Когда я взялся за нашу «звезду смерти», структура упростилась: по одному руководителю на 6–10 подчиненных с четкими метриками. Теперь у нас никаких лишних промежуточных звеньев: каждый знает, за что отвечает, кого за что хвалить, а кого – заменять.

Мы не играем в бирюзовую организацию, ведь прозрачная иерархия экономит время и силы. При этом «звезды смерти» имеют свойство периодически возникать снова – и мы каждый раз терпеливо разбираем их на понятные элементы.

Эффективность структуры определяется скоростью принятия решений и ясностью персональной ответственности. Если у проблемы нет имени и фамилии, структуру нужно менять.

Масштаб без хаоса

К масштабированию команды важно подходить последовательно. **Если масштабировать бардак, на выходе получится... масштабированный бардак!**

В первоначальной структуре нашего коммерческого отдела царил «сказочная» концепция: «Пойди туда – не знаю куда, принеси то – не знаю что». Аналог пресловутого «тыж-программист», только в нашем случае – «тыжпродавец»: «Ты же продавец, вот и продавай!» Но на самом деле так не работает: значимая часть лидов поставляется отделом маркетинга, а часть продажники ищут сами с опорой на продукт, презентации и т. д. Они не ходят постоянно с листовками: авось кто возьмет и сразу же захочет купить.

Однажды текучка в продажах у нас приблизилась к 100% – все потому, что у людей не было четкого понимания, что они должны делать. Тогда мы определили зоны ответственности участников команды – и все встало на свои места.

Если подробнее – теперь у нас работает четкая система, где каждая команда отвечает за свой этап и масштабируется по мере роста показателей предыдущего звена.

1. Маркетинговая команда:

- покупает трафик и конвертирует его в лиды;

- масштабируется первой при необходимости роста.

2. Команда назначения встреч (входящий трафик):

- договаривается о встречах с лидами;
- масштабируется, если маркетингу удалось увеличить количество лидов (см. п. 1, не раньше!).

3. Телемаркетинг (исходящий трафик):

- назначает встречи вхолостую; не зависит от входящего трафика.

4. Пять отделов продавцов:

- проводят встречи и закрывают сделки;
- масштабируются при росте количества назначенных встреч (см. п. 2 и 3).

Ключевой принцип: масштабирование происходит каскадно – только после подтвержденного роста на предыдущем этапе. При таком подходе всегда понятно, что нужно масштабировать, когда это масштабировать и как.

Формула эффективного масштабирования: сначала добейся эффективности на предыдущем этапе – затем усиливай следующий.



ЯНИНА СТРЕЛКОВСКАЯ, продажи

На одной из встреч прозвучала идея: создать рядом с текущими отделами продаж экспериментальный отдел, где будет использоваться двухтактная модель продаж. Мне эта идея откликнулась, я верила: это точно забустит продажи. Взялась за реализацию с нуля и сначала сама обрабатывала лиды, назначала им встречи, сама же ходила на них и продавала.

А потом собрала отдел, на котором протестировали эту систему. Модель выглядит так: есть квалификаторы и телемаркетологи, которые общаются с клиентом на входе, и их цель – назначить встречу. А дальше менеджер, который, точно соблазнитель на первом свидании, предлагает: «Здравствуйте, Елена Петровна, давайте с вами познакомимся поближе». Модель показала себя успешной.

Конверсия по продажам оказалась не ниже, чем у лучших отделов. До этого в «Доксах» царила установка, что для продаж нужно обладать черной магией и еще желательно какими-то навыками кунг-фу, – только тогда, просидев несколько лет в офисе, ты сможешь овладеть этим искусством, и то неточно. Я же показала, что можно нанимать людей в разных городах и быстро выращивать из них амбассадоров DocsInBox. За год мы выросли из 30 сотрудников в команду в 75 человек.

До этого знания о продажах передавались из уст в уста и менеджеры сами решали, как им продавать. Мы с Женей проанализировали все, что показало себя успешным ранее, и сделали одну продающую презентацию. Таким образом мы решили несколько задач. Во-первых, систематизировали слова менеджера, т. е. какие общие смыслы он называет. Во-вторых, у него появился сценарий: подсказки, что говорить, как вести беседу и что показывать. И в-третьих, определились с форматом продаж. До этого они совершались то в звонке, то по видео – по-разному. Послушав записи, мы поняли, что очень сложно объяснить ценность продукта по телефону: это было похоже на гипноз, в конце которого просят деньги. В итоге выбрали универсальный формат – презентацию через видеозвонок. Сейчас мы пошли дальше – анализируем встречи с помощью ИИ и лучшие продуктовые смыслы кладем в презентацию.

Нанимай быстро, увольняй еще быстрее

«Нанимай медленно, увольняй быстро» – красиво звучит, но не про нас. **В «Доксах» мы нанимаем быстро, а увольняем еще быстрее.** Сейчас расскажу об этом подробнее, но давай сначала разберемся с наймом.

В моем кругу много предпринимателей, которые используют формулировку: «Мы не можем найти толкового маркетолога» (вместо маркетолога любую должность можно под-

ставить). Спрашиваю: «А сколько вы уже ищете этого самого толкового маркетолога?» Отвечают: «Два с половиной года»...

В моей картине мира если ты кого-то не можешь нанять за 2–3 недели, ну в крайнем случае за месяц, значит, ты ищешь аленький цветочек, Бэтмена, или... непонятно кого. Короче, человека, которого в природе не существует. А если сотрудника нельзя найти за 2 недели, значит, стоит поменять структуру или зону ответственности, чтобы на образовавшуюся позицию вообще реально было кого-то подыскать.

Бэтмен на языке Жени – сотрудник с мифическим функционалом, который может все и сразу.

Мы наняли маркетолога с третьего раза. Первые два не взлетели. Третий пришел, снес старую команду, построил новую – и дело пошло.

А все потому, что мы не ждали идеального резюме: быстро проверили, дали шанс, понаблюдали в деле – и с теми, кто не подходил, сразу же попрощались. В нашем понимании то, как человек проходит собеседования и выполняет тестовые, показывает... как он умеет проходить собеседования и выполнять тестовые. И всё. Каков же он в деле – можно проверить только делом.

Долгие собеседования и тестовые на 100 страниц – это для корпоратов. Чтобы не искать Бэтмена до пенсии, нанимать нужно за 2 недели.

Если не можешь найти подходящего сотрудника за месяц – значит, проблема не в рынке, а в твоих

требованиях.

Когда пора прощаться

Увольнение – очень важная штука для построения команды. Наверное, даже более важная, чем наем.

Однако увольнять – это всегда больно. Особенно когда сотрудник – не новичок, а ветеран, который долгое время строил компанию вместе с тобой.

Вот только бывает, что он уже не тянет. Это быстро становится понятно: метрики хромают, планы не выполняются. Спрашиваешь: *«Что ТЫ планируешь с этим делать?»* И получаешь... ну, знаешь, как в старом анекдоте: отсутствие результата плюс увлекательную и интересную историю, почему этого результата нет.

Ты пытаешься разобраться, давишь, созваниваешься. А в ответ – лишь головная боль и ноль ясности.

Раньше я мог годами держать такого человека, надеясь, что он справится. Сам себя убеждал: «А вдруг я не все сделал, чтобы помочь?» Короче, занимался самобичеванием. Я тянул до последнего, но в итоге увольнял, потому что, когда сотрудник не справляется, другого способа продолжить движение нет. **Один отстающий может замедлить всю команду. И главное – тебя как руководителя.**

Это не потому, что кто-то из вас плохой. Один мой знакомый предприниматель любит повторять: сотрудник – это са-

молет, а компания – посадочная полоса. Бывает, что и взлетка идеальная, и лайнер отличный, но они просто не созданы друг для друга. Например, есть гидросамолеты, которые садятся на воду, и они хороши, а есть тяжелые лайнеры, которым для посадки нужна полоса в пять километров, и они тоже классные. Но если гидросамолет прилетит на длинную полосу или лайнер на воду – ничего не выйдет. Так и в команде: не важно, насколько круты сотрудник и компания по отдельности, если они не совпадают, работы не получится.

В «Доксах» учатся на своих ошибках. Последний такой случай – мы тогда попрощались с коммерческим директором – занял всего 4 месяца. Хотя, если честно, можно было разобраться еще быстрее.

Своевременное увольнение – это не поражение, а стратегическое решение, которое экономит самый ценный ресурс компании: время и энергию всей команды.

Режим тишины

Чтобы понять, стоит ли сохранять сотрудника, мы используем режим тишины. Когда сомнения растут и после созвонов непонятно, что вы только что обсудили и к какому выводу пришли, стоит сделать шаг назад – минимизировать пятно контакта. Я пришел к такому решению контринтуитивно, но оно оказалось рабочим.

Пятно контакта (из авто—, мотосферы) — область соприкосновения поверхности шины с дорожным покрытием. В нашем контексте: количество, объем и глубина взаимодействий между людьми.

Добейся от человека, чтобы он сам сформулировал себе четкие задачи на месяц, и отпусти его. Не трогай. Через месяц смотри: сделано? Круто, работаем дальше. Но, как показывает практика, чаще всего результат оказывается нулевой.

У нас был такой случай. Один сотрудник был настоящей легендой «Доксов», но со временем компания выросла, а он — нет. Мы дали ему месяц, договорились о целях. Через назначенное время встретились: по ключевым инициативам толком ничего не сделано. Ну, тогда обеим сторонам все стало очевидно — и мы попрощались.

Отпустить — не предательство. Это акт любви. К себе. К команде. К самому сотруднику.

Режим тишины — это стресс-тест на совместимость. Он показывает, может ли сотрудник работать в условиях вашей системы.

Главные мысли от Жени

Мы — команда, которая растит лидеров. Мы не ищем Бэтменов, а создаем условия, где сотрудник быстро встает на ноги — или быстро уходит, если мы не совпадаем. У нас верят в ясные структуры, простые решения и личную ответствен-

ность.

Если наш подход вызывает у тебя отклик, стучись – мы всегда открыты к диалогу и рады тем, кто разделяет наши ценности, готов расти и вносить вклад в общее дело.



РОМАН МЕДВЕДЕВ, продажи и развитие

Я зашел в DocsInBox на старте. Нас в маленьком офисе тогда, в 2016-м, было всего пятеро, а продукт – только-только из печи, еще сырой, неотполированный. Но в этом и была магия: мы верили в него, когда другие даже не смотрели в нашу сторону. Думаю, именно эта вера помогла нам вырасти из пятерых энтузиастов в команду, которая сегодня меняет рынок, создает новую категорию продуктов и сценарии их использования.

Тогда я в первый же день закрыл сделку – было радостно. Мне стало ясно: это мое место. Сегодня я дошел до того, что 90% наших сетевых клиентов приведены мной. Пробовал запускать новые направления, даже до Дубая добрался. Не все получалось, но DocsInBox учит: упал – не беда, учись, пробуй снова.

Я начинал с малого, моя главная цель была – продать хоть что-нибудь. Учился разбираться в продукте как в исходном коде любимого проекта – поэтому выучил

каждую функцию наизусть. Клиенты чувствовали: этот парень знает, о чем говорит. Потом я пошел в крупные сети – рестораны, франшизы. Это напоминало мне шахматы, где надо думать на три хода вперед.

Спустя несколько лет мы решили протестировать, справлюсь ли я с ролью коммерческого директора. Я брал задачи, открывал новые рынки, искал пути. В DocsInBox тебе дают свободу: делай то, во что веришь, но будь готов ответить за результат. Запуск в Дубае? Окей, давай попробуем. Год работы – и тишина, клиенты не пошли. Потратили бюджет, а итог нулевой. Мне могли бы сказать: «Рома, все, до свидания» – но вместо этого со мной сели рядом, и мы вместе разобрали, где ошиблись и что можно исправить. **Ведь ответственность – это не бояться сказать: «Мой промах, буду чинить».**

Вот так я учился балансировать между инициативностью, ответственностью и свободой.

Культура в «Доксах» и греет, и защищает. Тут никто не стоит над душой. Увидел возможность? Бери и пробуй. Так, я предлагал идеи, которые казались бредовыми: «А давайте попробуем в Азии?» – и мы пробовали, ошибались, учились.

За много лет DocsInBox изменил меня, как новый движок преобразует автомобиль. Это была очень глубокая личная трансформация. Сначала я думал только о деньгах: больше сделок, больше результата. Купил квартиру, машину – здорово, но хотелось большего. А потом фаундеры показали мне: настоящее

удовольствие – в росте. Они учились питчить, вести переговоры, быть лидерами – и я загорелся. Стал оттачивать навыки: стратегия, управление, умение сохранять спокойствие... Еще недавно всего 5 задач могли вывести меня из равновесия, теперь же я спокойно жонглирую двадцатью и при этом улыбаюсь. DocsInBox – это тренажер, на котором растешь быстрее, чем где бы то ни было.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «Литрес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на Литрес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.