

Прочитав эту книгу, вы:

- систематизируете свой бизнес настолько, что он будет функционировать как часы совершенно без вашего участия,
- начнете получать максимальную прибыль и при этом вообще не заниматься оперативным управлением,
- узнаете, как сделать свой бизнес неуязвимым для ухода и клонирования.

Андрей Меркулов
Николай Мрочковский

БИЗНЕС НА АВТОПИЛОТЕ

Как собственнику отойти от дел
и не потерять свой бизнес

2-е издание



МОСКВА
2016

УДК 658.5
ББК 65.291.21
М52

Редактор М. Савина

Меркулов А.

М52 Бизнес на автопилоте: Как собственнику отойти от дел и не потерять свой бизнес / Андрей Меркулов, Николай Мрочковский. — 2-е изд. — М.: Альпина Паблишер, 2016. — 251 с.

ISBN 978-5-9614-4827-6

Начиная свой бизнес, молодые предприниматели мечтают о свободе, об экономической независимости, о хорошем доходе, о том, что станут заниматься интересным делом, возглавляя дружную команду единомышленников. Но на деле все оказывается не так. Вместо коллектива друзей-единомышленников вы получаете ленивых сотрудников с огромными амбициями. А работы оказывается так много, что времени ни на что не остается, но заниматься по большей части приходится не любимым делом, а рутинной. И в результате не бизнес работает на вас, а вы на бизнес. Однако есть возможность поставить все на свои места, когда и бизнес будет расти, и доходы не падать, и у вас появится долгожданная свобода. Секрет прост: надо правильно выстроить управление бизнесом, делегировав рутину и непосредственное управление наемным менеджерам. О том, как это сделать и при этом не потерять бизнес, и рассказывает книга.

УДК 658.5
ББК 65.291.21

Все права защищены. Никакая часть этой книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме и какими бы то ни было средствами, включая размещение в сети Интернет и в корпоративных сетях, а также запись в память ЭВМ для частного или публичного использования, без письменного разрешения владельца авторских прав. По вопросу организации доступа к электронной библиотеке издательства обращайтесь по адресу mylib@alpina.ru.

ISBN 978-5-9614-4827-6

© Меркулов А., Мрочковский Н., 2012
© ООО «Альпина Паблишер», 2015

Содержание

Введение	13
Модель развития бизнеса	17
Четыре блока — основа бизнеса	19
Основные этапы развития компании	21
Стартовый хаос.....	21
Разгон.....	22
Система.....	23
Масштабирование.....	25
<i>Вливание больших денег</i>	25
<i>Освоение новых каналов продаж</i>	26
<i>Клонирование бизнеса</i>	26
<i>Продажа бизнеса</i>	27
Ключевые принципы вывода бизнеса на автопилот	27
Цели бизнеса.....	27
Системный подход.....	28
<i>Либо работаете вы, либо работает ваш бизнес</i>	29
<i>Ловушка под названием «никто лучше меня этого не сделает»</i>	31
<i>Первые шаги в роли управляющего компанией</i>	33
Роли владельца бизнеса.....	34

Что значит «уволить себя из бизнеса»?	36
<i>Три критерия наличия системы в бизнесе</i>	37
План трансформации бизнеса	39
Дополнительная прибыль	40
Освобождение личного времени	42
С чего начинать?	42
Список ваших «текущих дел»	43
Топ-5 пожирателей времени	44
Что надо перестать делать?	45
Определение наиболее проблемных точек	46
Упрощенная инструкция	50
Вас ждет сопротивление!	52
Персональный помощник	53
Один день вне офиса	56
Чек-лист «освобождение личного времени»	56
Трехуровневая модель «увольнения» собственника	58
Уровень 1: собственник лично находит клиентов, заключает сделки и исполняет заказы	59
Уровень 2: собственник решает финансовые вопросы, вопросы по персоналу и занимается IT	60
<i>Как передать оплату счетов наемному сотруднику?</i>	63
<i>Как делегировать работу с персоналом?</i>	63
<i>Как делегировать наем и обучение ключевых сотрудников?</i>	65

Уровень 3: собственник занят в оперативном управлении бизнесом	66
Работа над бизнесом и стратегическое управление компанией	68
На каком уровне должны быть вы?	69
Пример «увольнения собственника» из бизнеса по установке окон	70
Как из-за личного участия в бизнесе на складе застряла партия китайских кондиционеров ...	72
Пример «увольнения» владельца бизнеса по продаже молочных коктейлей и фастфуда	78
Как «уволиться из бизнеса», связанного со сложными услугами	79
Кому противопоказано «увольняться»?	80
С чего начать освобождение своего личного времени? ...	80
Выстраивание системы в бизнесе	82
Структура компании	82
Рисуем структуру «как есть»	82
Рисуем структуру «как надо»	83
Схема движения ресурсов в компании	84
Найм и обучение персонала	85
Чек-лист «структура компании»	88
Система управления персоналом	89
Исполнительный директор	89
Еженедельная планерка	90
Правило обращения с вопросами	91
Правило «три раза = инструкция»	91
Демократия или диктатура	92

Система найма	94
<i>Поток входящих резюме</i>	94
<i>Конкурс на позицию «менеджер по продажам»</i>	96
Конвейер входящих резюме (<i>примечание Андрея</i>)	103
Обучение	106
«Золотая сотня»	107
Тестовые задания	108
Конверсия кандидатов	110
Расстановка приоритетов	111
Продажа приоритетов	113
Первый месяц	117
«Звездный больничный»	119
Кузница кадров	120
Показатели работы	121
Фрилансеры	122
Чек-лист	
«система управления персоналом»	123
Делегирование управления	124
Ежедневная отчетность	126
<i>Некоторые примеры отчетов</i>	127
Контроль линейных руководителей	128
Случайный контроль	130
Штрафы и увольнения	133
Установка видеокамеры	135
Тайный покупатель	135
Ключевые инструменты контроля	136
Отчетность персонала	137
Финансовая отчетность	138
Пример расчета	
ключевых индикаторов системы продаж	139
Внедрение системы отчетности	141

Индикаторы внедрения	145
Личность руководителя как инструмент влияния на сотрудников	147
Повышение зарплаты	149
Система антиувода бизнеса	150
<i>Доступ к интернет-банку</i>	<i>150</i>
<i>Проблема воровства, или стоит ли надеяться на честность сотрудников</i>	<i>152</i>
Встраивание конфликтов	155
Лояльные сотрудники	158
«Ближе к массам»	160
Конфликт между отделами	161
Проблема с лидерством	163
Ограничение доступа к информации	164
Усиление продаж	166
Аутсорсинг	167
«Свое, но в рамках нашего»	168
Сложность и запутанность	169
Премирование	170
Сценарии развития бизнеса	173
<i>Масштабирование или «маркетинговая бомба»</i>	<i>174</i>
<i>«Дойная корова»</i>	<i>176</i>
Как спасти «дойную корову» от угасания?	176
<i>Филиальная сеть</i>	<i>177</i>
<i>Концепция «бизнес как товар»</i>	<i>182</i>
<i>Практический франчайзинг</i>	<i>183</i>
<i>Что еще необходимо для франчайзинга?</i>	<i>187</i>
<i>Продающая «упаковка» франшизы</i>	<i>188</i>
<i>Лицензирование бизнеса</i>	<i>188</i>
Полная продажа бизнеса	191
<i>Как многократно продать свой бизнес?</i>	<i>191</i>

<i>Какой бизнес продается, а какой покупается?</i>	192
<i>Три типа покупателей на ваш бизнес</i>	193
<i>От чего зависит стоимость бизнеса?</i>	194
<i>Что делать, если вы решили продать свой маленький бизнес?</i>	196
Технология быстрой «упаковки» бизнеса	197
<i>Быстро — значит некачественно?</i>	198
<i>Видеоинструкции для сотрудников</i>	199
<i>Мини-тренинги экспромтом</i>	199
<i>Process Workflow</i>	200
<i>Чек-лист «бизнес в коробке»</i>	201
<i>Типовые ошибки, которые допускают в процессе «упаковки бизнеса»</i>	204
<i>Схема бизнеса в свободной форме</i>	205
<i>Аватар должности</i>	206
<i>Какие задачи позволяет решить аватар должности?</i> ...	207
<i>Сделайте это сейчас!</i>	208
Как и когда все это внедрять?!	210
Волновая модель развития бизнеса	210
Дедлайн	211
Проверка на прочность	212
Пример личного дедлайна	213
Удвоение числа проектов	214
<i>Станет проще!</i>	214
<i>Секрет суперрезультативности</i>	215
<i>Запуск чужими руками</i>	216
<i>Партнер в бизнесе</i>	217
<i>Масштабирование в консалтинге</i>	218
<i>Антиугон консалтинга</i>	219

Прорыв в вашем бизнесе	221
Месячный объем	221
Бизнес под ключ	222
Лицензия и франшиза	223
Клиенты, готовые платить	225
Элитная упаковка	228
Масштабные продажи	229
Никто, кроме вас	231
Пробить потолок	233
Заключение	234
Специальный подарок № 1. Бесплатный видеокурс «MiniMBA: продажи»	236
Специальный подарок № 2. Бесплатный видеокурс «Рабочие инструменты менеджера по продажам»	238
Специальный подарок № 3. Бесплатный видеотренинг «5 шагов к свободе в бизнесе»	240
Приложение	241
Некоторые регламенты и инструкции	241
Ведомость входящих звонков	241
Журнал контроля продавцов	243
Отзывы клиентов	244
Список ключевых возражений	246
Об авторах	249

Введение

Вспомните время, когда вы создавали свой бизнес: что вы хотели, о чем мечтали, как представляли свою дальнейшую жизнь?

Наверняка считали, что станете **заниматься любимым делом**, думали об экономической независимости, о том, что будете мало работать, много получать и красиво отдыхать. Мечтали об уважении окружающих и повышении своего статуса: солидный офис, красивые машины, интересные клиенты, ответственные сотрудники — все будет именно так и не иначе.

Но вернемся к суровой реальности. **Свободного времени** у вас, скорее всего, совершенно нет. С этим сталкиваются чуть ли не все бизнесмены. А есть ли возможность в течение рабочего дня заниматься любимым делом? Скорее всего, нет: заедает рутинная, так называемая текучка, работа, от которой давным-давно хочется отказаться.

Как правило, одна из целей, ради которых затевается бизнес, — хороший доход. Вы достигли желаемого уровня личного дохода?

Какими вы представляли себе **сотрудников своей мечты**? Думали, что у вас будут работать умные, инте-

ресные и ответственные люди, организованные и трудолюбивые. А что на деле?

В общем, практически все мечты большинства предпринимателей так и остаются мечтами.

Бизнес — это организация труда других людей. Вы не должны самостоятельно делать все. На деле оказывается, что на владельце бизнеса висит куча обязанностей. И приходится заниматься рутинной работой из-за недостатка адекватных сотрудников и менеджеров, которые могли бы достойно управлять вашим бизнесом.

Из-за полного отсутствия свободного времени, невозможности оторваться от дела хотя бы на несколько дней — отправиться в путешествие или просто отдохнуть, часто возникают **проблемы в личной жизни**, в семье. Бизнес начинает затягивать так сильно, что вы все вкладываете только в него. А остальные сферы жизни отходят на второй план. Разве вы этого хотели?

Итак, **цели нашей книги:**

- помочь найти выход из сложившейся ситуации, чтобы перестать работать на свой бизнес, а заставить его работать на вас;
- научить работать над бизнесом так, чтобы все мечты — о свободе, деньгах, статусе воплотились в реальность.

Почему мы решили написать эту книгу?

Просто потому что нам удалось добиться этих целей в наших собственных бизнесах. Мы не утверждаем, что у нас все идеально и нет никаких проблем, но все же многие мечты нам **удалось реализовать**.

- В настоящее время мы появляемся в офисе два-три раза в месяц.
- Всей текущей работой занимаются исполнительный директор и команда менеджеров.
- Основные процессы в бизнесе существуют без нашего участия и неплохо развиваются.
- Идет активный рост продаж и прибыли: за 2011 г. «Финанс Консалтинг» (компания Николая) увеличила обороты примерно в 6 раз, за первую половину 2012 г. — уже превысили годовой оборот 2011 г.
- Растет клиентская база: в начале 2011 г. — 12 000, начало 2012 г. — 53 000, сентябрь 2012 г. — 165 000 человек.
- Нам удалось решить большинство личных материальных вопросов.
- Выстроена работа с сотрудниками: найм, обучение, распределение обязанностей.

Каким-то чудом нам удалось достичь результатов. Почему «каким-то чудом»? Потому что невозможно найти толковые материалы по правильному выстраиванию работы без постоянного участия собственника бизнеса. Конечно, какие-то идеи нам встречались в книгах или упоминались на семинарах, но единой системы так и не нашли.

В нашей книге мы и хотим предложить **собственникам систему «увольнения» себя и вывода бизнеса на автопилот.**

Кроме того, в отдельной главе раскроем все нюансы антиувода бизнеса — как сделать бизнес практически

неуязвимым, т. е. не дать вашим сотрудникам ни увести его, ни клонировать.

Эта книга будет полезна всем: и владельцам уже функционирующего бизнеса, и новичкам. Согласитесь, что создавать бизнес по правильной модели гораздо лучше, чем потом его переделывать.

Желаем вам приятного чтения и продуктивного развития бизнеса!

Николай Мрочковский (ultrasales.ru)

Андрей Меркулов (prodavecokon.ru)

P. S. Вполне возможно, вам покажется, что в некоторых главах мы высказываемся жестоко и цинично, и кое-кто из читателей скажет, что «это нам не нравится», «так нельзя», «надо с людьми помягче и поаккуратнее», «мы так не можем...» и т. д.

Однако у нас нет цели понравиться вам. Мы хотим показать бизнес таким, какой он есть на самом деле, а не таким, как его представляют в розовых мечтах бизнесмены-романтики, и уж тем более не таким, как его видят ваши сотрудники (в конце концов мы писали эту книгу для вас — для владельцев бизнеса).

Модель развития бизнеса

Компанию «Финанс Консалтинг» я (Николай Мрочковский) основал летом 2008 г., как раз перед началом кризиса. Поделюсь некоторыми результатами работы (многие не любят этого делать, считая объем продаж наисекретнейшей цифрой, я же решил открыть забрало). Это официальные данные по объему продаж, взятые из налоговой декларации:

- 2008 г.: 391 595 руб.;
- 2009 г.: 1 827 812 руб.;
- 2010 г.: 5 461 789 руб.;
- 2011 г.: 36 835 806 руб.

Но если бы мне кто-нибудь в 2010 г. сказал, что я смогу заработать почти **37 млн** руб., я бы не поверил. Да и вы, наверное, если вам скажут: «Увеличьте оборот в шесть раз», — посчитаете это нереальным. Я раньше тоже думал именно так. Но, несмотря на это, год за годом мне удавалось увеличивать объемы продаж вместо процентов в разы (рис. 1).

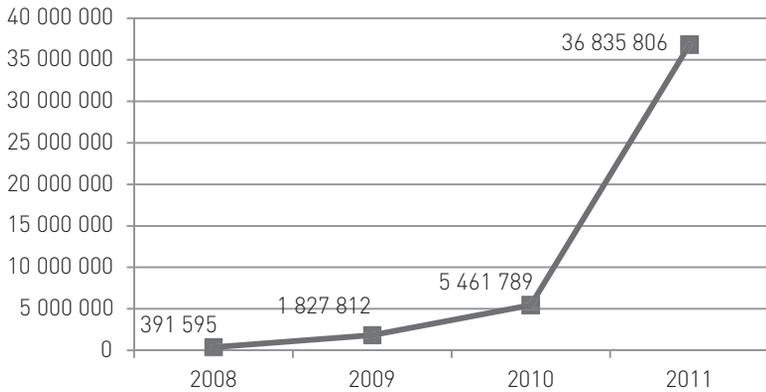


Рис. 1. Рост объема продаж в бизнесе Николая Мрочковского

Я проанализировал каждый свой шаг и понял, что на самом деле бизнес требовал совершенно других действий. Иными словами, то, что я делал в начале, в какой-то момент переставало работать. И для того чтобы совершить **серьезный рывок**, мне приходилось делать что-то **принципиально новое**.

В целом большинство бизнесов находятся в одной из **трех основных стадий**:

- рост;
- нет спада, но и роста нет;
- спад.

Конечно, падение объемов продаж указывает на то, что бизнес разваливается. Рынок вас обогнал, вы плететесь в хвосте, да и вообще скоро вас с рынка выкинут. Плохой является и промежуточная стадия, когда нет ни спада, ни роста. Такое положение дел предвещает спад.

Почему так? Ваши действия всегда имеют определенную инерцию. Если вы что-то делали, это отразится на вашем бизнесе через какое-то время: через несколько месяцев или через год. Но если сейчас у вас сейчас в бизнесе ничего не происходит, то, скорее всего, дальше будет только спад. Единственным положительным показателем в бизнесе является **постоянный рост**, не обязательно экспоненциальный, но хотя бы стабильный.

Четыре блока — основа бизнеса



Рис. 2. Четыре блока — основа бизнеса

Первый — владелец (рис. 2). К сожалению, часто именно руководитель является основным тормозом в бизнесе: самостоятельно выписывает счета, обзванивает клиентов, сам выполняет заказы, развозит и т. д.

Второй — конвейер продаж, состоящий из трех основных элементов:

- Lead Generation — генерация потенциальных клиентов (сокращенно LeadGen);
- Lead Conversion — конверсия потенциальных клиентов в реальных;
- Account Management — работа с постоянными клиентами.

Любой стабильный бизнес заинтересован в постоянных клиентах. Продать что-то своему старому клиенту примерно в семь раз дешевле, чем привлечь нового.

Третий — стратегия развития.

Если нет роста, то ваш бизнес, по сути, идет на спад. Представьте себе эскалатор в метро, который едет вниз, а вам по нему нужно подняться наверх. Если стоять на месте, вас тут же отбросит назад.

Что мы подразумеваем под стратегией развития? Вы должны видеть, какими должны быть ваши следующие шаги, и постоянно задавать себе вопрос: а что еще нужно сделать для роста бизнеса?

Если этим не заниматься, не искать постоянно возможности для дальнейшего роста бизнеса, а успокоиться и сказать себе, что «у нас и так все неплохо», вы очень быстро окажетесь за бортом.

Четвертый блок — люди, или команда, с которой вы работаете. В команду входят:

- рядовые сотрудники — исполнители основных функций;
- менеджеры, которые управляют рядовыми сотрудниками;
- топ-менеджеры — менеджеры менеджеров, т. е. те, кто руководит менеджерами.

Каждая из этих групп имеет свои особенности и требует отдельного подхода. Следовательно, нужны разные технологии работы, разные системы поощрений и наказаний. Кстати, к этому блоку относится и система найма.

Чтобы бизнес все время рос, вам нужен постоянный поток клиентов, а также подходящих кандидатов на должности. Должна быть налажена и система отсева. Но об этом мы поговорим позже, в главе, посвященной персоналу.

Основные этапы развития компании

1. *Стартовый хаос*
2. *Разгон*
3. *Система*
4. *Масштабирование*

Стартовый хаос

Чем **характеризуется** стартовый хаос, т. е. работа на начальном этапе, или стартап?

Постоянными **авралами, нехваткой времени и денег**. Владелец многое делает **сам**, сотрудников мало, все дружат и становятся **семьей**, еще **нет инструкций, клиенты — случайные**. В общем, в стартовом хаосе нет системы.

Как **преодолеть** этот этап?

Во-первых, как ни кажется странным, нужно **перестать работать самому**. Если в бизнесе вы делаете все сами, значит, вы — **никудышный** руководитель.

Во-вторых, нужно составить **базовые инструкции** для исполнителей. Перечислите по пунктам, что они должны делать, чтобы они не обращались к вам с вопросами.

В-третьих, нужно создать хотя бы один, но **стабильный источник клиентов**.

В-четвертых, расширить **линейку продуктов**.

Разгон

После старта компания начинает разгоняться. Чем характеризуется этап разгона?

Итак, у вас уже сложилась команда, но людьми пока еще **управляет директор**: нет промежуточного звена, т. е. менеджеров. Но уже разработаны **типовые инструкции**, можно **рассчитывать на постоянный денежный поток**. Обычно на этом этапе **рост продаж опережает возможности** компании.

Например, вы продаете цемент мешками, а вам поступил заказ на целый состав. И вы начинаете думать: где же мне взять целый состав цемента?

К тому же на этом этапе коллектив — **уже не семья**. Директор начинает понимать, что если всех любить и со всеми дружить, то не всегда ему ответят взаимностью. Как **преодолеть** этот этап?

Вам нужны **менеджеры**, т. е. промежуточные звенья, которые будут управлять исполнителями.

Существует правило: эффективно человек может управлять не более чем пятью-семью людьми

В этом случае можно успевать их контролировать. Если у вас в подчинении будет больше пяти-семи человек, то тут же начнется бардак. Нужны промежуточные звенья и **инструкции** для них.

Затем нужно **особое внимание уделить продажам**, т. е. выделить **отдел продаж** и наладить его работу. Ваша задача как руководителя — перейти из роли исполнителя в роль наставника, который помогает другим понять, как делать что-то правильно.

У меня (Николая) есть очень простой рецепт, который поможет вам прекратить постоянный поток вопросов от сотрудников.

Каждый раз, когда человек приходит к вам с вопросом, он должен заранее продумать три варианта ответа на этот вопрос и выбрать из них, на его взгляд, наиболее подходящий.

Таким образом вы сэкономите колоссальное количество времени. К вам не станут обращаться с тривиальными проблемами: сами подумают и решат. Ну а если придут, то сами предложат и решение, а вы только подтвердите его правильность.

Очень неприятный для многих собственников, но необходимый для перехода на новый уровень шаг — вам нужно **расстаться с отстающими**.

Как правило, многие из тех, кого вы взяли на работу на первом этапе, перестают справляться с новыми объемами задач.

Система

Следующий этап — систематизация бизнеса.

Теперь у вас уже есть **линейные менеджеры**, и напрямую вы практически никем не управляете, только через

чужие руки. Уже можно говорить о **стабильности продаж**, есть **много клиентов**.

Но есть еще один характерный момент: вас бесит, что все тормозят. Вы думаете: «Ну как же можно так медленно шевелиться?»

Как преодолеть этот этап?

Выстраиваем **конвейер продаж** из трех уже упомянутых элементов — Lead Generation, Lead Conversion, Account Management (подробнее см. приложение, глава «Трехступенчатый отдел продаж»).

Например, если ваша система продаж основана на холодных звонках потенциальным клиентам, то модель, при которой один менеджер делает всю работу: обзванивает, закрывает сделку и ведет клиента, очень неэффективна.

Почему это плохо? Во-первых, вместо того чтобы выполнять высококвалифицированную работу (непосредственно закрытие сделки), он тратит кучу времени на крайне мало-результативные холодные звонки — обычно из 100 звонков всего лишь 2–3 приводят к продаже. Значительную часть этой работы можно переложить на чужие плечи, используя дешевую рабочую силу. К тому же, если человек владеет всей информацией по базе, он с легкостью может увести эту базу, открыв свой бизнес или перейдя к конкурентам.

Что можно сделать? Например, нанять дешевую рабочую силу — студентов, которые тупо обзванивают потенциальных клиентов и выясняют, есть ли интерес к вашей продукции. Заинтересовавшихся клиентов они передают профессиональным продажникам. Иными словами, опытные продавцы должны работать с уже теплыми

(или по крайней мере подогретыми) клиентами, чтобы им не приходилось впустую тратить свое время. В этом случае можно ждать хороших результатов. Далее клиент передается в клиентский отдел, задача которого — сбор текущих платежей и повторные продажи.

Кроме того, для перехода на новый этап нужно наладить работу с **партнерами**, а также построить **технологию найма и развития персонала**.

Вы должны перейти от работы «в бизнесе» к работе «**над бизнесом**». У вас уже должен быть исполнительный директор, который будет руководить несколькими менеджерами, а они, в свою очередь, станут управлять рядовыми сотрудниками.

Такая система работает сама, а вы находитесь вне ее и ищете стратегические возможности для роста.

Масштабирование

Четвертый этап — масштабирование бизнеса.

У вас уже есть стабильный бизнес, его возглавляет **исполнительный директор**, на котором держится все и вся, сложилась **система продаж**, есть **технология найма**.

И самое приятное — у вас уже есть достаточно и **денег**, и **личного времени**. Теперь можно масштабировать бизнес.

Какие есть **варианты для масштабирования?**

Вливание больших денег

Например, можно весь город завесить рекламой. Вложить огромные деньги и просто выжить всех конкурентов, которые не могут позволить себе такого.

Как правило, такие деньги появляются, если бизнес частично или полностью продается. Например, ваш бизнес решает приобрести крупная компания, которая готова вложить несколько десятков миллионов долларов для вывода бизнеса на новый уровень.

Освоение новых каналов продаж

Это освоение новых:

- территорий (выход за рамки города на уровень региона в целом или на федеральный уровень либо переход из offline в online, и наоборот);
- сегментов рынка (соседних ниш);
- клиентов (физлица, юрлица, мелкие компании, региональные сети и т.д.);
- продуктов (значительное расширение линейки продуктов);
- партнеров (стратегические партнерства с крупными игроками).

Клонирование бизнеса

Если у вас есть успешный бизнес, то вы можете продавать его модель с помощью франчайзинга или лицензирования.

При **франшизе**: другие компании работают под вашим брендом. При **лицензировании**: купивший лицензию просто получает модель бизнеса и может с ней делать, что хочет.

Продажа бизнеса

Бывает, что бизнес настолько надоедает, что его хочется продать и начать заниматься чем-то другим.

Подробнее эти варианты мы разберем в дальнейших главах.

Ключевые принципы вывода бизнеса на автопилот

Прежде чем говорить о выстраивании систем в бизнесе, обсудим некоторые ключевые принципы, на которые будем опираться в дальнейшем.

Цели бизнеса

В бизнесе мы, как правило, преследуем три основные цели.

Цель № 1: **свобода**. Изначально большинство предпринимателей строят бизнес для того, чтобы стать свободными и независимыми. К огромному сожалению, чаще всего складывается все наоборот.

Среднестатистический бизнесмен трудится по 14–16 часов в сутки все дни в неделю, и лишь раз в 3–5 лет ему удается взять отпуск.

Уверены, вы видели массу таких людей. Вам не кажется, что здесь что-то не так? Человек начинает бизнес, чтобы получить свободу от офисного рабства, и где же она?

Цель №2: **деньги**. Скажем честно, собственник даже без «увольнения» может получать весьма приличный доход, по крайней мере значительно более высокий, чем у многих. Однако у любого малого бизнеса есть определенная планка. Рано или поздно вы упретесь в нее и выше не прыгнете, пока не начнете выстраивать бизнес так, чтобы он работал без вас.

Цель №3: **возможность заниматься любимым делом**. К сожалению, практически во всех сферах бизнесмен занимается не столько тем, что ему действительно нравится, но и огромным количеством ненавистных ему дел. Кто-то терпеть не может бухгалтерию, но ему приходится постоянно выписывать счета и проверять поступления. А для кого-то настоящей пыткой является общение с клиентами, хотя это не самый худший вариант. В общем, ненавидеть можно многое — все это глубоко индивидуально.

Задача — снять с себя нелюбимую часть работы, делегировав ее своим сотрудникам, и оставить себе то, что поистине приносит удовлетворение.

Системный подход

Итак, есть три цели, которых вы хотите достичь:

- свобода;
- деньги;
- возможность заниматься любимым делом.

Для их достижения необходимо разработать системный подход — построить бизнес, который может работать без вас. Тем не менее в большинстве случаев все проис-

ходит абсолютно наоборот. Владелец бизнеса делает большую часть работы, и более того, он относится к своему бизнесу, как к работе.

Работа — процесс, когда вы сами что-то делаете. Если же вы хотите заниматься бизнесом — то обязаны работать НАД бизнесом, а не В нем.

От вас как от бизнесмена требуется работать именно над бизнесом, постоянно его улучшать, отыскивать новые идеи, разрабатывать стратегии, тактику роста, подсматривать фишки у конкурентов, на семинарах, т. е. заниматься преобразованием своего дела. При этом вы должны постоянно замерять и контролировать ключевые индикаторы управления.

Либо работаете вы, либо работает ваш бизнес

К сожалению, бизнесмены (особенно в малом бизнесе) обычно сами общаются с клиентами и самостоятельно выполняют всю ключевую работу.

Посмотрите, какую часть работы в своем бизнесе делаете вы?

Например, вы сами работаете с проблемными клиентами — ведь всегда есть клиенты, которые допускают ошибки при оформлении заказов, задерживают платежи, предъявляют претензии по любому поводу. И все эти конфликты вы «разруливаете» самостоятельно.

VIP-клиенты — другой разговор. Владелец бизнеса должен постоянно поддерживать связь со своими основными клиентами, приносящими большую часть дохода. Но это именно несколько лучших клиентов, а не 95% всех остальных.

Итак, если вы самостоятельно принимаете звонки, составляете график монтажей, решаете вопросы с рекламой, с 1С, с банком и т. д., значит, тратите кучу времени на выполнение технической и организационной работы.

В итоге времени, чтобы работать над самим бизнесом, у вас просто не остается. И возникает интересный парадокс — **либо работаете вы, либо работает ваш бизнес.**

Чем больше вы сами работаете в своем бизнесе, тем хуже развивается ваш бизнес.

В большинстве случаев малый бизнес так и начинается — человек умеет делать что-то хорошо. Например, он легко выполняет техническую работу, пишет программы, устанавливает окна, стрижет людей — существует великое множество вариантов.

В какой-то момент у него рождается мысль: «Если я хорошо все делаю, то почему, собственно, большую часть денег получает кто-то другой? Возьму-ка и открою свое дело». Так стартует собственный бизнес.

Делая первые шаги в бизнесе, легко попасть в ловушку под названием «**никто лучше меня этого не сделает**».

Ловушка под названием «никто лучше меня этого не сделает»

Здесь мы добрались до ключевой проблемы. Вы нанимаете первого человека для выполнения определенной работы и хватаетесь за голову: «Елки-палки, да он ничего не умеет! Лучше я сам буду этим заниматься, потому что он делает все криво, клиенты жалуются, требуют возврата денег, бизнес идет наперекосяк».

Проблема в том, что кого бы вы ни взяли на работу, вам всегда будет казаться, особенно на первых порах, что проще все сделать самому, чем кому-либо что-то объяснять.

Ведь потом еще и переделывать за ним придется, извиняться перед клиентами за то, что сотрудник плохо общался или еще в чем-то напортачил.

Не думайте, что такая ситуация складывается только у вас и только ваши сотрудники не хотят глубоко вникать в работу, делать ее качественно, как вы того требуете. Это общая проблема, с ней сталкиваются абсолютно все.

Важно понять: чтобы перейти на следующий уровень трансформации своего бизнеса, вам необходимо прежде всего **переделать себя**.

Возможно, вы думаете, что с такими сотрудниками, как у вас, невозможно построить бизнес на автопилоте? Посмотрите на McDonald's. Вот отличный пример невероятно сильно автоматизированного и регламентированного, а самое главное — систематизированного бизнеса.

В компании огромная текучесть кадров. Она нанимает студентов и школьников с отрицательным IQ, которые ничего не умеют делать, кроме как взять лопаткой котлету и перевернуть ее. Иногда котлета падает на пол, и существует специальный менеджер, мотивированный вовремя исправлять ситуацию. А еще есть отдельные люди, умеющие кричать: «Свободная касса!» Тем не менее это потрясающе работоспособная структура, которая действует как часы.

McDonald's работает, потому что в нем прекрасно выстроены все системы. Именно к такому механизму ведения дела нужно стремиться. А для этого прежде всего нужно переделать себя.

Расскажу вам о своем подходе к бизнесу (Николай). Прежде чем начать что-то делать, создать какой-либо новый типовой процесс, я задаю себе два основных вопроса.

Первый: как это будет работать без меня, кого мне надо будет нанять и чем загрузить, в каком формате (постоянная работа в офисе, удаленная, сдельная) будет идти работа?

Второй: как я могу автоматизировать процесс? Если есть возможность убрать человеческий фактор — это идеальный вариант, к которому нужно стремиться. К счастью, сейчас большой объем бумажной и административной работы с клиентами (оформление заказов, прием оплаты, оформление документов) можно автоматизировать, и это обязательно нужно делать.

Первые шаги в роли управляющего компанией

Первый шаг, который следует сделать для вывода бизнеса на автопилот — это личная трансформация. Вам необходимо **из технаря перейти в менеджеры**.

Вы превращаетесь из человека, который все делает своими руками, в того, кто делает чужими руками, а сам лишь управляет, контролирует и совершенствует процесс.

Подобного эффекта очень сложно достичь без систематизации бизнеса. Вас постоянно будет беспокоить мысль, что ваши сотрудники — идиоты: «Как я с ними построю бизнес? Мне все равно придется самому все делать». И это будет действительно так, пока вы не начнете выстраивать систему. Как именно — об этом речь ниже.

Следующий шаг — переход **от менеджера к директору**, т. е. к менеджеру менеджеров. Вы начинаете управлять другими менеджерами, которые контролируют выполнение определенных работ.

Сначала вы выстраиваете системы для технарей, а затем управление этими системами. Теперь вы не только выполняете работу чужими руками, но и управляете людьми чужими руками.

Возьмем пример бизнеса по установке окон: здесь есть замерщики и специалисты по установке. Вы прописываете регламент: как и в какой срок замерщик должен, получив заказ, добраться до клиента. Например, если ему передали заказ,

он должен прибыть к клиенту в течение 36 часов, но не в течение недели. Причем за час до приезда мастер должен обязательно позвонить и предупредить клиента о своем визите.

Он должен приехать, провести замеры и продающую презентацию четко по замерному чек-листу и заранее определенной технологии продаж. **Ваша задача: прописать все эти процессы.** Когда все спланировано, вы передаете контроль другому человеку. Возможно, он будет выделен из штатных сотрудников или из технарей либо вы наймете его отдельно.

Как правило, операционный менеджмент плохо удается владельцу бизнеса, так как ему приходится регулярно контролировать повторяющиеся рутинные операции. Роль бюрократа-администратора редко сочетается с ролью предпринимателя, у которого в голове сотни идей и ему гораздо интереснее заниматься проектным менеджментом и другими задачами.

На роль линейного менеджера отлично подходит хороший исполнитель с четко прописанными функциями контроля рабочего процесса по часам. Таких людей довольно много, среди них необходимо найти тех, кто готов учиться и развивать свои компетенции в том процессе, который он контролирует.

Роли владельца бизнеса

Следующий — третий уровень, на котором на деле все и начинается. Находясь на этом уровне, вы сможете постепенно добиться личной свободы — это уровень владельца бизнеса. Здесь у вас может быть несколько ролей. Необходимо выбрать ту роль, к которой вы будете стремиться.

Первая роль — **инвестор**. Она хороша для тех, кто уже давно в своем бизнесе, причем настолько давно, что уже ненавидит его, спит и видит, как бы от него поскорее избавиться. Иными словами, в этом случае вы смотрите на свой бизнес как на инструмент инвестиций: «Я вливаю в него столько-то денег, он дает мне до 25% возврата на инвестиции в год».

Вторая роль — **архитектор**. Эта роль подразумевает активное участие в развитии технологий вашего бизнеса, создание бизнес-моделей и построение систем.

Третья роль — **предприниматель**. Такой человек определяет видение, разрабатывает стратегию развития и воплощает новые идеи, изменяя существующую бизнес-модель. Предприниматель регулярно поднимает планку и буквально поднимает всю компанию на новую высоту, постоянно преодолевая сопротивление и скептицизм своих менеджеров.

У большинства стандартных видов бизнеса существует финансовый потолок. Для ресторана, например, в зависимости от города и места расположения — это оборот в полмиллиона долларов в год. Задача владельца, занимающегося развитием бизнеса, пробить этот потолок и увеличить оборот раз в 10.

Возможно, сейчас вы как директор выполняете все роли: управляете процессами, рассматриваете бизнес с точки зрения инвестиций, занимаетесь развитием бизнеса, совершенствованием технологий, работой с партнерами — в общем, всем сразу.

Однако чем больше задач вы берете на себя как руководитель, тем сильнее начинает буксовать ваш бизнес.

Что значит «уволить себя из бизнеса»?

Это не значит, что вам вообще ничего не надо будет делать — такое практически нереализуемо без материального ущерба в виде падения прибыли.

Мы говорим о выходе из бизнеса в плане текущей рутинной работы: вы должны перестать играть роль незаменимого наемного работника в своем бизнесе и начать заниматься стратегическим развитием, построением системы, а также ключевыми клиентами.

Существует несколько **типовых моделей** развития бизнеса (о них мы поговорим чуть позже):

- «дойная корова»;
- масштабирование (тут есть различные вариации — вливание крупных денежных сумм, создание филиалов, франчайзинг и др.);
- бизнес на продажу.

Любая из этих моделей будет требовать постановки промежуточной задачи по выстраиванию конвейера в бизнесе.

Если вы хотите наращивать обороты и привлекать новых клиентов, вам просто необходимо правильно выстраивать все системы в бизнесе. Иначе при наращивании оборотов в обстановке постоянного хаоса (с кадрами, с текучкой, с основными процессами) вас просто разорвет. Прежде чем расти дальше, вы должны наладить **конвейер**, который позволит набирать обороты.

Все процессы и функции в бизнесе должны быть регламентированы. Текущими процессами должен управлять

исполнительный директор. А система найма и обучения должна быть выстроена так, чтобы у вас был постоянный поток адекватных обученных кандидатов.

Три критерия наличия системы в бизнесе

Рассмотрим три **критерия**, с помощью которых можно оценить уровень систематизации бизнеса. Если ваш бизнес не соответствует хотя бы одному из критериев, то стоит серьезно над ним поработать.

Критерий № 1: прибыльность. Ваше дело должно быть прибыльным даже без вашего личного участия. Например, отправившись на два месяца в Таиланд или на Мальдивы, вы должны быть уверены, что бизнес в любом случае будет находиться выше точки безубыточности.

Критерий № 2: нет офисной зависимости. Бизнес должен нормально функционировать при вашем минимальном присутствии в офисе. Если вы проводите в офисе много времени, значит, бизнес выстроен неэффективно.

Владелец бизнеса не должен присутствовать в офисе более 4–6 часов в неделю.

Если в офисе собственнику приходится находиться дольше, он **тут же начинает зацикливаться на решении мелких текущих дел** (причем происходит это незаметно для самого собственника — вроде бы продолжаешь работать, а бизнес в целом буксует все сильнее и сильнее).

Сделайте себе отдельное рабочее место (например, снимите другой офис) или встречайтесь с людьми в кафе.

Регулярное присутствие собственника в офисе тормозит развитие бизнеса, за исключением начального этапа его формирования — стартапа. Если вы уже прошли начальный этап и у вас уже есть сотрудники, линейные руководители, то вы обязательно должны начать исключать себя из общего процесса.

А время, которое вы проводите в офисе (4–6 часов в неделю), нужно тратить на поддержание текущей деятельности и планомерное развитие. Это не значит, что все остальное время вы будете лежать на диване и ничего не делать. Вы будете продолжать работать над бизнесом, но уже на другом уровне: осваивать новые стратегические направления, находить крупных клиентов, развивать бизнес «квантовыми скачками».

Критерий № 3: с ростом оборотов растет и прибыль.

С ростом бизнеса должно расти личное благосостояние собственника. Это очень важный критерий. Если бизнес растет, а ваше личное благосостояние — нет, значит, дела идут не слишком хорошо.

Помимо этого у вас должна быть личная финансовая подушка безопасности, составляющая минимум сумму трех месячных расходов бизнеса. Определите количество средств, которые ваш бизнес «съедает» за 1 месяц. Умножьте этот показатель на три — это и будет финансовой подушкой, которая, в случае чего, обеспечит удержание бизнеса на плаву в течение трех месяцев. Эти деньги должны храниться на ваших личных банковских счетах.

Конечно, для комплексной оценки бизнеса этих трех критериев недостаточно, но они являются необходимыми атрибутами любого правильно развивающегося бизнеса.

План трансформации бизнеса

Для того чтобы реализовать перечисленные цели, в бизнесе нужно выстроить конвейер. Мы подготовили подробный **пошаговый чек-лист** выхода из бизнеса. Он включает в себя несколько основных блоков — крупных шагов, которые помогут вам перестать работать на бизнес и заставить его работать на вас.

Действовать нужно по предложенному ниже плану (табл. 1). Прямо по пунктам отмечайте все, что делаете. Таким образом вы постепенно трансформируете свой бизнес.

Таблица 1. План «увольнения» собственника и вывода бизнеса на автопилот

Направление		Комментарии
Получение дополнительной прибыли	<input type="checkbox"/>	
Освобождение личного времени руководителя	<input type="checkbox"/>	
Проработка структуры компании	<input type="checkbox"/>	
Система управления персоналом	<input type="checkbox"/>	
Делегирование полномочий	<input type="checkbox"/>	
Ключевые инструменты контроля и отчетности	<input type="checkbox"/>	

Окончание табл. 1

Направление		Комментарии
Усиление продаж	<input type="checkbox"/>	
Система антиувода бизнеса	<input type="checkbox"/>	
Выход из бизнеса	<input type="checkbox"/>	

Дополнительная прибыль

Первым шагом на пути к выходу из бизнеса является получение дополнительной прибыли. Если ваш бизнес сейчас совсем не приносит прибыли либо очень мало или находится в убыточной стадии, необходимо принять решительные меры. Для того чтобы провести реорганизацию бизнеса и направить его в правильное русло, следует иметь большое количество ресурсов.

В менеджменте существует отдельное понятие — **«реорганизационный ресурс»**.

Для того чтобы проводить какие-либо изменения, вам потребуются дополнительные ресурсы: время, деньги и люди определенной квалификации.

Без достаточного количества того и другого вы не сможете преобразовать свой бизнес. Если у вас нет дополнительных денег, которые можно смело пустить на реорганизацию, то **внедрение наших моделей** может поставить ваш бизнес на колени.

Представьте себе огромный камень, который катится со скалы и набирает обороты. И летит он не туда, куда вам надо. Естественно, вы захотите или немного изменить на-

правление его движения, или совсем остановить, развернуть и направить в противоположную сторону. Для этого нужно приложить массу усилий.

Поэтому, если у вас сейчас проблемы с деньгами, то прежде чем заниматься нововведениями вам необходимо быстро **увеличить продажи**, а соответственно и прибыль. Сделать это несложно. Поднять размер прибыли за месяц на 30–50% обычно не составляет большого труда. За три недели прохождения тренинга «Быстрые деньги в бизнесе», наши клиенты в разы увеличивали обороты своей компании: кто-то с 800 000 до 2,5 млн руб., а кто-то с 300 000 до 900 000 руб.

В нашей книге мы не будем рассматривать вопросы быстрого увеличения прибыльности бизнеса, это отдельная большая тема. Но мы предполагаем, что деньги у вас есть и прибыль бизнес приносит. Если вопрос дополнительной прибыли для вас актуален, советую вам прочитать нашу книгу «Выжми из бизнеса все. 200 способов увеличить продажи и прибыль»¹ либо пройти бесплатный видеокурс «MiniMBA: Продажи»².

Повторяем: без дополнительной прибыли начинать серьезные преобразования в бизнесе крайне опасно!

Перед любыми нововведениями обязательно создайте **трехмесячную подушку безопасности**, т. е. отложите резервные деньги и не пускайте их в оборот. Это поможет вам спокойно пережить любые потрясения.

¹ Мрочковский Н., Парабеллум А. Выжми из бизнеса все! 200 способов повысить продажи и прибыль. — СПб.: Питер, 2011.

² <http://ultrasales.ru/minimba>.

Освобождение личного времени

Вторым шагом вывода бизнеса на автопилот является освобождение личного времени руководителя. Этот шаг можно реализовать параллельно с первым, т. е. с получением дополнительной прибыли.

Вы как руководитель должны освободить свое личное время для **проведения преобразований** в бизнесе. Пока тонете в рутине, вы не сможете заниматься реорганизацией.

Получается замкнутый круг: нет возможности заниматься развитием компании, потому что нет времени. А времени нет, потому что компания не растет и не приносит достаточной прибыли.

С чего начинать?

Когда только вы пришли к выводу о необходимости автоматизации, чтобы больше времени уделять развитию бизнеса, самая первая задача — **снять лично с вас как с директора часть текущих дел**. Без этого результата не будет.

В книге «Менеджер мафии» есть хороший пример о том, что ключевая задача менеджера — прийти с утра в офис, взять список всех задач, 90% раскидать по своим подчиненным, проанализировать оставшиеся 10% и их тоже делегировать.

У вас, скорее всего, все наоборот — в лучшем случае вы успешно раскидываете по подчиненным 10–20–30% дел, а на оставшиеся смотрите и ужасаетесь: «Как же мне это все сделать?»

Список ваших «текущих дел»

Сделайте небольшое упражнение. Возьмите лист бумаги, ручку и составьте список из 10 мелких рутинных дел, которые вы выполняете каждый день. Только не откладывайте задание в долгий ящик: закройте книгу и напишите список прямо сейчас.

Что это может быть? Например, ответы на стандартные письма клиентов, оформление типовых документов, составление расписаний, коммерческих предложений, разработка рекламы сайта.

Вспомните сегодняшний день, прошлую неделю — какие мелкие дела вы выполняли сами, хотя могли бы их делегировать? Даже если вы думаете, что не могли, все равно запишите. Подписание каких-либо документов, работа с сайтом, общение с клиентами или какие-то внутри-офисные проблемы.

Например, вы устанавливаете Windows себе и своим подчиненным. Особенно этим делом грешат бывшие программисты или люди, как-то связанные с IT. Программи-

сты любят установку программ, поскольку на самом деле получают психологическое удовлетворение от этой работы.

Почему мы говорим, что переход к систематизированному бизнесу это прежде всего трансформация себя самого? Потому что на деле ваша проблема — в голове.

Человеку гораздо приятнее выполнить ту работу, которая у него хорошо получается, зная, что у него все получится. Допустим, установить Windows и быстро получить готовый результат, а не заниматься чем-то новым, сложным, с неочевидным результатом.

Топ-5 пожирателей времени

Переходим к следующему упражнению: взгляните на свой список из 10 дел и выделите в нем топ-5. Это будут **5 ключевых моментов, которые съедают больше всего вашего времени**. Подчеркните их.

Теперь ваша основная цель — с чего, по сути, начинается систематизация бизнеса — снять с себя по максимуму эти задачи прямо сейчас. Отметьте, каким образом вы можете делегировать выполнение этих дел, кому из своих сотрудников или фрилансеров их поручить.

К слову, фрилансерам удобно делегировать множество мелких задач, но не всех сразу, а по отдельности.

Ваша главная задача — **высвободить свое время**, для того чтобы работать над бизнесом. В первую очередь время высвобождается за счет того, что вы снимаете с себя объем монотонной черновой работы, которая пожирает колоссальные ресурсы, но приносит мало результата, и которую могут сделать другие.

Что надо перестать делать?

Наша задача — **освободить свое время**. Для этого нужно отказаться от выполнения определенных дел. Все ваши задачи можно разделить на три **категории**:

- повседневные дела — текучка;
- управление и контроль;
- стратегические задачи.

Вспомните все, что вы сделали для своего бизнеса за последнюю неделю и запишите на бумаге. Должен получиться полный список всех ваших дел. По среднестатистическим данным такой список будет содержать от 50 до 100 пунктов. У бизнесменов, ведущих параллельно несколько проектов, список будет включать 150–200 пунктов.

Разделите все эти дела на три основные категории: текучку, управление и контроль, стратегические задачи. Теперь вам нужно **максимально избавиться** от задач, входящих в категорию **текучки**. К таковым относятся:

- составление договоров;
- выставление счетов;
- обработка документов;
- текущее общение с клиентами;
- закупки;
- бухгалтерский учет;
- налоговая отчетность;
- продажи;
- основной процесс производства товара или услуги;

- исполнение заказов;
- текущий контроль рядовых исполнителей.

Определение наиболее проблемных точек

В своем списке текучки определите одну или две проблемные точки, которые «съедают» большее количество времени. Ваша задача — **избавиться от текучки**, которая не двигает бизнес вперед, т. е. «починить» самое слабое звено.

Для этого нужно нарисовать схему бизнес-процесса (**последовательность событий**). Рассмотрим два примера таких схем: упрощенную (рис. 3) и подробную (рис. 4).

Для того чтобы успешно передать кому-нибудь какие-то обязанности, нужно прежде всего детально расписать весь процесс. В **подробной схеме** процесс описан со всеми нюансами.

Возьмем одну из самых проблемных точек — обработку заказа. Как видите, на схеме указано все, что поэтапно входит в этот процесс:

- контакт с клиентом;
- оформление предварительного заказа;
- подтверждение оплаты;
- выставление категории в базе;
- доставка заказа;
- постпродажная работа;
- текущая работа.

В каждом из этих пунктов указаны цель, результат, конкретные функции, осуществляемые на данном этапе,

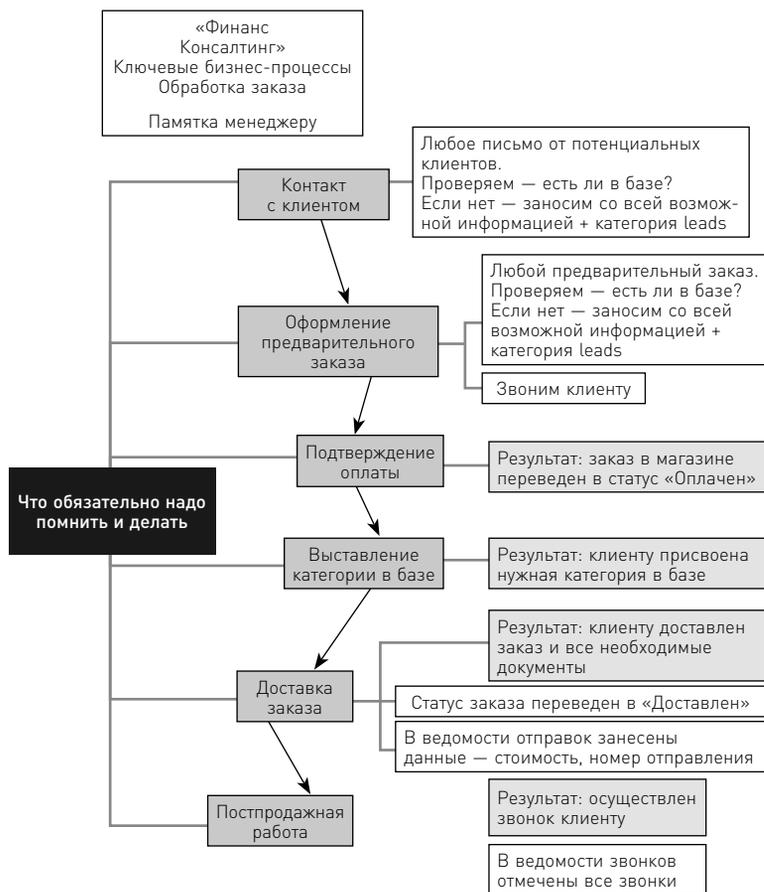


Рис. 3. Упрощенная схема основного процесса

т. е. **типовые инструкции**. Наверняка эта схема вам покажется сложной, поэтому на первых порах лучше пользоваться упрощенной схемой: в данном примере — это **памятка для менеджера**.

Такая схема состоит из 5–7 ключевых этапов, входящих в основной процесс. Для начала этого будет достаточно,

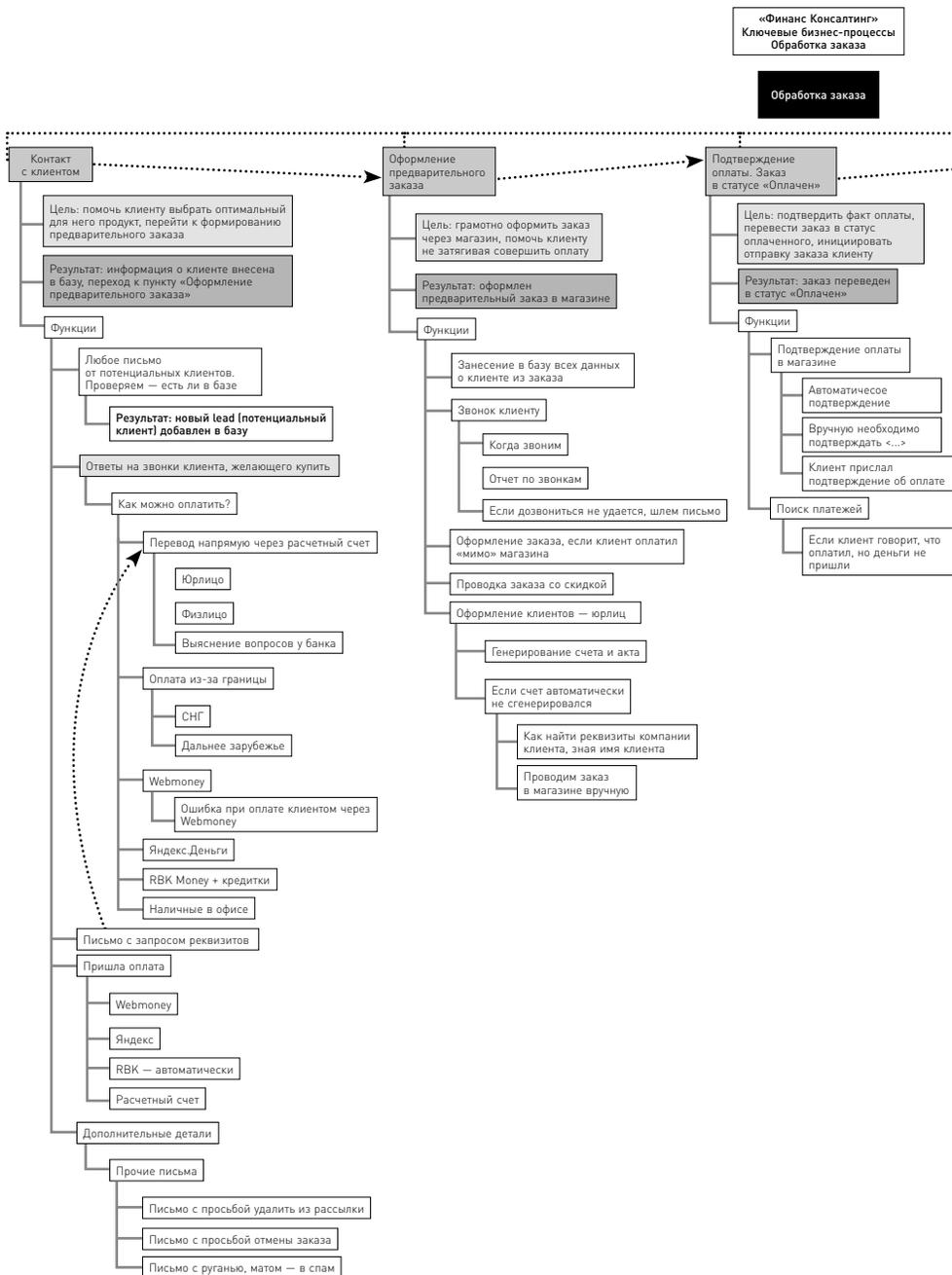


Рис. 4. Подробная схема основного процесса¹

¹ Рисунок в лучшем разрешении см.: <http://ultrasales.ru/free/process.jpeg>.

«Финанс Консалтинг»
Ключевые бизнес-процессы
Обработка заказа

Обработка заказа

Выставление категории в базе

Цель: четкие списки клиентов по продуктам, которые они покупали

Результат: клиенту отмечена нужная категория в базе

Функции

Занесение информации по новым клиентам

Занесение информации по клиентам, совершившим покупку

Доставка заказа

Цель: доставить продукт клиенту в минимальные сроки

Результат: клиенту доставлены заказ и все необходимые документы

Функции

Доставка электронного продукта

Электронный продукт «мини»

Электронный продукт — открытие доступа к продукту на сайте

Как найти клиента в админке на сайте

Если клиент не может зайти...

Отправка информации о предстоящем тренинге или семинаре

Если надо послать письмо группе клиентов

Письмо с информацией о тренинге

Документооборот

Доставка физического продукта

Проверка наличия на складе

Вызов курьера EMS

Звонок клиенту

Статус заказа переставляем в «Отправлен»

Контроль доставки

Постпродажная работа

Цель: формирование лояльности клиентов, получение отзывов

Результат: осуществлен звонок клиенту

Функции

Контрольный звонок

Запрос отзыва

Работа с отзывами

Текущая работа

Обязательные функции на каждый день

Чек-лист МПП на каждый день

Еженедельные отчеты

Ведение кассы

Оплата сервисов

потом вы усовершенствуете эту схему, включив в нее все детали.

Рекомендуем вам делать графические схемы, так как по опыту знаем, что текстовые инструкции воспринимаются намного труднее. Подобные схемы для своих сотрудников удобно создавать в специальной программе **MindManager** (упрощенный бесплатный аналог — **freemind**). С ее помощью легко можно нарисовать ментальную карту памяти — **MindMap**. А затем выложить ее на сайт, где ваши сотрудники смогут ознакомиться с инструкцией. В каждое окошечко можно вложить подробное описание выполнения задачи и спрятать его за специальным значком. В этом случае схема не будет громоздкой, и любой желающий сможет подробно изучить нужный ему пункт.

Даже с самой простейшей инструкцией исполнителям намного легче работать, а вам — значительно проще объяснять, что от них требуется.

Новый сотрудник в незнакомой ситуации может в любое время открыть такую инструкцию и понять **порядок действий**. Со временем простые инструкции можно дорабатывать и создавать на их основе более сложные и подробные. Например, у нас для клиентского отдела есть подробная инструкция, описывающая детально все процессы и занимающая около 50 страниц.

Упрощенная инструкция

Упрощенная инструкция должна включать себя 5–7–10 основных пунктов. Каждый пункт должен содержать

ключевые моменты, основные направления, конкретные шаги или действия. Составив краткую инструкцию, вы наберетесь опыта и поймете, как нужно составлять более сложные указания. Попробуйте прямо сейчас на бумаге нарисовать упрощенно схему любого из ваших процессов.

1. Выберите какое-нибудь простое дело: например, выставление счетов, переписку с клиентами, прием входящих звонков, продажи, отправку коммерческих предложений.
2. Укажите основные этапы, распишите задачи: что и как делать конкретному сотруднику в той или иной ситуации.
3. Обязательно укажите слабые места — то, на чем сотрудники обычно спотыкаются и при выполнении которых возникает больше всего проблем.
4. Составьте базовые упрощенные инструкции, касающиеся этих слабых мест, и передайте сотрудникам, отвечающим за них.
5. Определите слабые места, за которые придется браться лично вам.
6. Наймите 1–2 человек, которым передадите дела из предыдущего пункта.

В процессе работы базовая инструкция начнет обрабатывать подробностями, которые сотрудник сможет в нее добавлять, проконсультировавшись с вами.

Вас ждет сопротивление!

Обратите внимание на **ключевой момент** при «увольнении» собственника из бизнеса. Вам всегда будет казаться, что вы всегда и все сделаете лучше, чем кто бы то ни было. Вас будет беспокоить неопытность, невнимание и безответственность сотрудников.

Ни в коем случае не поддавайтесь панике. Гоните от себя такие мысли. Знайте: **начнете делать все сами — скатитесь назад.**

Люди всегда будут противодействовать любым нововведениям.

Почему люди сопротивляются нововведениям? Потому что думают, что им придется больше работать. Причем существует закономерность: чем крупнее компания, в которой они работают, тем сопротивление сильнее. Нововведения особенно пугают людей консервативных, боящихся ответственности. А таких, к сожалению, немало.

Еще люди боятся негативной реакции коллектива: если они будут чем-то выделяться, значит, по определению, их посчитают выскочками.

Кроме того, **нередко нововведение воспринимается людьми как воровство.**

Представьте ситуацию: кто-то берет на себя ответственность за реализацию какого-то проекта по улучшению качества работы с клиентами и выполняет его в срок (что в общем-то не очень характерно для России). Его авторитет резко возрастает. Людям это, разумеется, не нравится, они начинают воспринимать человека, внед-

рившего нововведение, как ворующего их авторитет. Почему?

Общее количество авторитета в компании примем за 100%. Если у кого-то авторитет прибавляется, значит, у кого-то другого он автоматически снижается. И начинается внутренняя борьба за статус, растет сопротивление нововведениям.

Чтобы стимулировать к переменам весь коллектив, нужно постепенно, но постоянно вводить **простые изменения**. Как только сотрудники справляются с чем-то простым, ставьте перед ними более сложные задачи, требующие очередных изменений.

Не бойтесь, что если вы не будете все делать сами, бизнес развалится. Ваша задача: **создать эффективный процесс** даже при низкой эффективности каждого конкретного сотрудника, т. е. выстроить конвейер.

На конвейере каждый конкретный рабочий может закручивать гайки намного хуже, чем мастер цеха, который все делает великолепно. Однако за счет разделения труда процесс разбивается на несколько маленьких, понятных и четко отрегулированных этапов, и в целом вся цепь начинает выдавать на порядок лучшие результаты.

Персональный помощник

Обязательно наймите персонального помощника. Большинство руководителей почему-то этим пренебрегают. Хотя это нужно сделать практически сразу, на первых этапах создания бизнеса. Сбрасывайте на помощника всю мелкую работу, какую только возможно. И даже если у вас

возникнет ощущение, что он ничего не успевает и делает все как черепаха, это нормально.

По сравнению с остальными вы как создатель бизнеса развиваетесь с огромной скоростью.

Наверняка вам кажется, что все ваши сотрудники дико тормозят. Представьте, что вы едете на спортивном Ferrari по автобану в Германии, где нет скоростных ограничений. И тут появляется российская «Лада Калина» и пытается за вами угнаться.

Если она возьмет ваш темп, ее просто разорвет на куски. В любом случае персональный помощник не сможет работать в вашем темпе, иначе быстро перегорит. Заставляйте его работать на пределе, чтобы он еле-еле успевал, но все же оставался на плаву.

Нельзя судить окружающих по себе. Для того чтобы они сохраняли нужный темп, **вы должны тянуть их за собой, постоянно повышая уровень их развития.** К слову, точно так же и вам нужно иметь рядом человека, к уровню которого вы будете стремиться, рядом с которым будете смотреться как «Лада Калина» на фоне спортивного Ferrari. Это заставит вас развиваться быстрее.

Как найти хорошего персонального помощника? Ищите необычного человека с **авантюристическим** складом характера, который хочет получить реальный опыт управления, но пока не готов открыть собственный бизнес.

У меня (Николая Мрочковского) есть персональный помощник, с которым я работаю несколько месяцев. За это

время он нереально вырос, самостоятельно ведет множество проектов. Скоро я его **перенаправлю** на управление крупными проектами и начну искать другого ассистента.

На сегодняшний день вашей задачей является поиск помощника, на которого можно **сбросить все мелкие дела**. Представьте, что это ваш подмастерье.

Как оплачивать работу персонального помощника? Никогда не устанавливайте фиксированную сумму за месяц. Я предлагаю сотруднику получать зарплату в зависимости от количества и качества его работы. Изначальная ставка — 30 000 руб. в месяц, т. е. 200 руб. в час.

Мой помощник должен составить специальную таблицу (рис. 5), в которую будет записывать каждую выполненную работу, время, потраченное на ее выполнение, и ориентировочный размер оплаты. В конце каждого месяца я проверяю эту таблицу: с одними цифрами соглашусь, с другими — нет. Таким образом помощник учится оценивать себя, свою работу.

Затраченное время, час								
День	№ п/п	Задача	Срок сдачи	План	Факт	Оплата, руб.	Результат	Заметки
03.05.2012	1	Бизкон — оставить тех, кто в списке	0,5	2,5		500		
	2	Перегнать курс в трэ — в процессе	1	2		400	http://files.mail.ru/D3MLBQ	
	3	Переделать страницу в коробочный вариант	2	2,5		500	http://mkhvatov.ru/fastmoneylivehtml	
	4	Добавить друзей «В Контакте»	0,5	0,1		20		
	5	Реклама на TimePad — откладываем	2			0		
	6	Фото_раскрутка — mindmap	1	0,5		100		

Рис. 5. Отчет персонального помощника и расчет оплаты

Поначалу не нужно передавать ассистенту управление ключевыми процессами. Ваша задача — освободить свое время для решения именно этих вопросов.

И будьте готовы к тому, что «увольнение» собственника из бизнеса дается тяжело. Вам придется очень много работать над собой и ломать свои принципы.

Один день вне офиса

Если вы постоянно находитесь в офисе, то для **постепенного освобождения личного времени** обязательно хотя бы 1 день в неделю старайтесь провести вне конторы.

Первое время вы будете ощущать настоящую ломку, похожую на ту, что возникает при отказе от курения или кофе.

Займитесь в этот день стратегическим развитием бизнеса. Оставайтесь дома или отправьтесь в уютное кафе, где есть Wi-Fi. Представьте, что у вас выходной: не отвечайте на звонки, не думайте о текущих делах.

Чек-лист «освобождение личного времени»

В чек-листе пошагово отмечайте свои успехи.

Направление		Комментарии
Что надо перестать делать?	<input type="checkbox"/>	
Бухгалтерия и документы	<input type="checkbox"/>	
Текущее общение с клиентами	<input type="checkbox"/>	

Окончание чек-листа

Направление		Комментарии
Закупки	<input type="checkbox"/>	
Исполнение заказов	<input type="checkbox"/>	
Текущий контроль над рядовыми исполнителями	<input type="checkbox"/>	
Определяем 1–2 проблемные точки	<input type="checkbox"/>	
Рисуем схемы основного процесса	<input type="checkbox"/>	
Упрощенная схема	<input type="checkbox"/>	
Подробная схема	<input type="checkbox"/>	
Типовые инструкции по выполнению работ в ключевых точках (7–10 пунктов)	<input type="checkbox"/>	
Находим человека (одного-двух) для выполнения этих проблемных работ (если за них ответственны вы сами)	<input type="checkbox"/>	
Персональный помощник	<input type="checkbox"/>	
1 день без офиса	<input type="checkbox"/>	

Трехуровневая модель «увольнения» собственника

Для того чтобы вы могли лучше понять свою позицию на данный момент, необходимо выяснить, на каком уровне текучки вы находитесь. Мы выделяем три уровня задач, которые воруют ваше время и мешают перейти к работе над бизнесом:

1. **Собственник занят в основном процессе**, лично находит клиентов, заключает сделки и исполняет заказы.
2. **Собственник занят в ресурсных процессах**, решает финансовые вопросы, вопросы по персоналу и занимается IT.
3. **Собственник управляет процессами** продаж, рекламы и исполнением заказа.

Схематично это выглядит следующим образом (рис. 6).

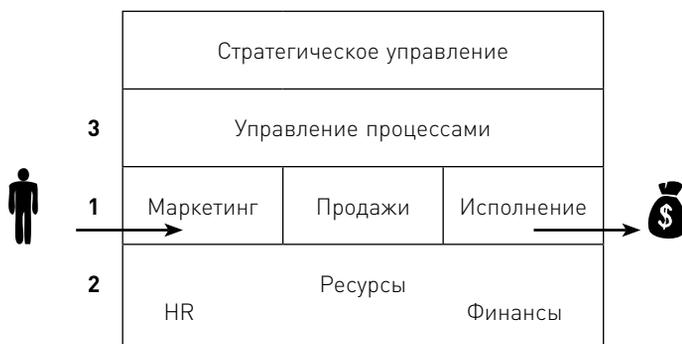


Рис. 6. Три уровня текучки — задач, которые воруют ваше время

Уровень 1: собственник лично находит клиентов, заключает сделки и исполняет заказы

Многие бизнесмены надолго застревают на **первом уровне**. Они вынуждены выполнять работы, связанные с привлечением клиентов, продажами и исполнением заказа. В таком случае если владелец бизнеса заболевает или уходит в отпуск, то **бизнес останавливается**.

Принимая решение работать на себя, бывшие наемные работники чаще всего открывают тот бизнес, который им хорошо известен. Они фактически клонируют бизнес своего бывшего работодателя. Именно в этом кроется основная проблема, так как бизнесмен фокусируется на технической стороне бизнеса, выполнении и производстве заказа, а на маркетинг и продажи у него просто не остается времени.

Если наемный стоматолог решает открыть свою клинику, первое, что он начинает делать, — это самостоятельно принимать пациентов и лечить зубы. Все вопросы завязаны лично на него, и он не может заболеть или уйти в отпуск на длительное время. Кроме того, у него совершенно не остается времени для развития бизнеса и построения системы, поэтому такой бизнес годами находится в одной и той же точке и его невозможно продать или передать по наследству.

Такая же проблема возникает у программистов, юристов, консультантов и других специалистов, оказывающих сложные услуги.

Если стоматологическую клинику решит открыть человек, который никогда не занимался лечением зубов, то **он не идет учиться на врача, а нанимает специалистов**, а сам решает вопросы, связанные с продажами и привлечением клиентов.

Поэтому у людей, которые не владеют навыками, необходимыми для производства и исполнения заказа, гораздо больше шансов построить успешный бизнес, так как они сразу концентрируются на ключевых вопросах, от которых зависит успех бизнеса.

Уровень 2: собственник решает финансовые вопросы, вопросы по персоналу и занимается IT

Даже если вы лично не занимаетесь производством и исполнением заказов, не отвечаете на звонки клиентов и передали всю работу с поставщиками своему помощнику,

у вас все равно будет много задач, без которых нормальное функционирование бизнеса невозможно.

Это второй уровень текучки, когда вы решаете все задачи, связанные с ресурсами для бизнеса. Как правило, сюда входят три группы задач — персонал, IT и финансы:

- подбор + обучение + увольнение персонала;
- ежемесячный расчет зарплаты по правилам, которые известны только вам;
- общение с контролирующими органами;
- учет расходов и прибыли по договорам;
- регулярная оплата счетов поставщикам и рекламщикам;
- наладка компьютеров, решение вопросов с Интернетом, связью и т. д.

Чем больше компания, тем больше времени отнимают подобные второстепенные задачи. Они не связаны напрямую с получением прибыли и не относятся к задачам по развитию бизнеса.

Ресурсные вопросы, как правило, достаточно скучны для собственника, и если вы делаете многое из вышеперечисленного, то рано или поздно начнете ненавидеть свой бизнес.

Однажды вам надоеет, что налоговая блокирует банковские счета из-за одной опечатки в декларации ЕНВД, что необходимо самому оформлять десятки бумажек, и вы задумаетесь о приходящем бухгалтере, который снимет с вас эту тяжкую ношу и даст спокойно заниматься делами.

Пример Андрея Меркулова из бизнеса по оптовой продаже пластиковых окон:

Когда наша компания вышла на миллионные обороты, сложилась жуткая ситуация: ежедневно в 9 утра мне необходимо было формировать десятки платежных поручений в банк. У меня уже был бухгалтер, который общался с налоговой и вел бухгалтерию, но денежные вопросы передать я все не решался.

В итоге с утра сотрудники компании сидели и ждали от меня подтверждения оплаты, чтобы они смогли отправить заказы в производство или произвести отгрузку.

Тогда мы решили поступить следующим образом.

- 1. Были заведены шаблоны платежных поручений для всех типовых оплат, чтобы сократить время составления платежки в «банк-клиенте» и снизить количество ошибок, которые при этом допускаются (самая типичная из них — это перевод с НДС, после которого отправителю приходится обращаться в банк с просьбой об изменении назначения платежа).*
- 2. Мы разрешили всем менеджерам заказов самим создавать и заполнять платежные поручения.*
- 3. Главный бухгалтер получил право подписывать платежные документы, при этом он не имел возможности создавать платежные документы самостоятельно, чтобы не допустить злоупотреблений.*
- 4. Каждый счет на оплату предоставляли на подпись начальнику дилерского отдела, после чего счет уходил в бухгалтерию.*

Как передать оплату счетов наемному сотруднику?

С оплатой счетов дело обстоит немного сложнее. Действительно, кому можно доверить распоряжение своим банковским счетом? Для многих вопрос доверия остается ключевым, но, когда бизнес вырастет и вам ежедневно станут поступать десятки счетов на оплату заказов, рекламы, материалов, налогов, услуг подрядчиков, вам все равно придется делегировать эту работу бухгалтеру.

Схема, которую мы привели в примере, предусматривает разделение двух процессов: инициации процесса оплаты и визирования оплаты. Менеджерам нет смысла создавать платежки «налево», так как они не могут их отправить на оплату, а бухгалтер находится под присмотром исполнительного директора.

Таким образом, два человека контролируют процесс движения ваших денег. Если при этом они не будут слишком близки, это в некотором смысле будет вам на руку. По опыту скажем, что вам для этого ничего делать не придется, так как подобная организация процесса оплаты всегда будет вызывать споры, которые будут поддерживать отношения наемного директора и вашего бухгалтера в нужном тоне.

Кроме этого, все расходы на бензин, материалы, рекламации происходят только по заявкам, которые подписывает исполнительный директор, а оплачивает главный бухгалтер.

Как делегировать работу с персоналом?

Люди — ваш **ключевой ресурс**. Но существует распространенное заблуждение, что всех сотрудников в компа-

нию должны нанимать лично вы, иначе у вас будут огромные проблемы.

В группе компаний «Квадрат» (компания Андрея) на момент написания этих строк работает около 50 сотрудников. Еще больше людей пришлось уволить из-за профнепригодности и провести сотни собеседований, чтобы найти подходящих сотрудников. Представьте, сколько времени уйдет на поиск и обучение персонала, если все делать самому.

Начните делегировать этот процесс частями. Сначала передайте помощнику:

- размещение вакансий в газетах, на сайтах о работе и в других источниках;
- прием звонков от соискателей и ответы на вопросы об условиях работы и зарплаты;
- первичный отбор резюме и приглашение на собеседование.

Когда людей в компании немного, вы можете поручить одному из сотрудников эту работу, а уже потом взять полноценного менеджера по персоналу, который будет:

- вместе с начальниками отделов проводить собеседования на второстепенные вакансии;
- организовывать обучение новичков, знакомить их с компанией, чтобы они быстрее включились в работу;
- вести библиотеку компании, учитывать выданные книги и принимать заявки на пополнение.

Наличие такого сотрудника увеличит количество работников, которые будут оставаться в компании после ис-

пытательного срока (месяц работы), и повысит их уровень знаний за счет того, что отдельный человек будет обеспечивать интенсивность обучения.

Если вы найдете достаточно компетентного специалиста, то сможете передать ему вопросы, связанные с обучением не только новых, но и существующих сотрудников. Это, скорее всего, будет не менеджер по персоналу, а ваш личный помощник, руководитель проекта или исполнительный директор компании.

Как делегировать наем и обучение ключевых сотрудников?

Не стоит делегировать собеседования на ключевые вакансии. Проводите их лично и делегируйте все остальное, включая первый месяц обучения. Я начинаю работать с людьми только после того, как они проявят себя на испытательном сроке, так как довольно часто в первый месяц работы выясняется, что сотрудник нам не подходит или мы не подходим ему.

Первых сотрудников вам придется нанимать лично, а в дальнейшем это может делать персональный помощник, которого вы обучите, и он же станет следить за обучением новичков.

Еще один совет: все обучение вы можете записать на видео и уже не вкладываться лично в каждого нового сотрудника, а начинать работать с ним после прохождения базового обучения.

Уровень 3: собственник занят в оперативном управлении бизнесом

Ура! Вы уже не занимаетесь производством, продажей и маркетингом. Клиенты, поставщики, рекламщики звонят не вам, а бухгалтерия сама решает вопросы с налоговой службой и регулярно сдает выручку.

Но расслабляться все равно рано, так как вам придется регулярно подталкивать людей, задавать интенсивность работы и чинить то, что ломается в вашей несовершенной системе. Если этого не делать, то ваша неокрепшая «дойная корова» очень скоро прикажет долго жить во время одного из ваших длительных отпусков или обретет другого хозяина.

У вас еще остались задачи, связанные с оперативным управлением бизнесом, — **это третий уровень текучки**. Вам, наверное, знакома ситуация: вот вы покидаете офис или уезжаете на отдых, и компания «вдруг» почему-то начинает работать хуже, а прибыль падает.

Приведем интересный пример одного западного консультанта, к которому обратился руководитель почти обанкротившейся компании. В его офисе на задней двери был установлен звонок. До прихода руководителя сотрудники занимались всем чем угодно, но только не работой: листали журналы, сидели в Интернете, болтали по телефону.

*Как только раздавался звонок — сигнал появления руководителя, сотрудники начинали **имитировать бурную деятельность**. Так вот первое, что консультант порекомендовал бизнесмену — это не увеличить расходы на рекламу или заняться продажами, а **снять звонок с задней двери**.*

Дело в том, что вам не хватает регулярного менеджмента — людей, которые будут обеспечивать выполнение плана продаж, реализацию маркетингового плана, а также закрывать вопросы с исполнением заказа и соблюдением сроков.

Чтобы «уволиться из бизнеса» окончательно, вам необходимо выстроить **линейный менеджмент** — найти людей, которые будут обеспечивать интенсивность каждого процесса. Вам понадобятся:

- менеджер по рекламе на реализацию маркетингового плана;
- линейный менеджер на продажи, а в дальнейшем коммерческий директор;
- «умный технарь» на производство и исполнение заказов.

Когда нет линейного менеджера, занимающегося продажами, технологии не соблюдаются, отчеты не ведутся, а анкеты заполняются «от фонаря», люди будут постоянно оправдываться: говорить, что **«было мало звонков»**, заявлять, что **«нужно увеличить расходы на рекламу»**, а на деле, возможно, будет достаточно добиться выполнения стандартов продаж и избавиться от хамства.

Помимо этого вам **будет нужен один наемный топ-менеджер (исполнительный директор)**, который будет принимать решения по спорным вопросам и участвовать в развитии бизнеса, а в идеальном варианте — играть ключевую роль, реализуя ваши планы и стратегию, пока вы отдыхаете.

На стороне вы, скорее всего, не найдете такого сотрудника, вам придется его создать. По своему опыту скажем, что быстрее всего исполнительные директора вырастают из персональных помощников.

Работа над бизнесом и стратегическое управление компанией

Пока вы заняты текущими делами с утра до вечера, у вас нет времени поднять голову и посмотреть на свой бизнес со стороны. Вместо того чтобы наслаждаться свободой, которую дает правильно настроенный бизнес, вы становитесь его заложником и работаете больше любого из своих сотрудников.

Лишь когда у вас появится время заняться стратегическим развитием компании, ваш бизнес начнет резко набирать обороты.

На этапе стартапа мы рекомендуем **не менее 20 часов в неделю тратить на развитие бизнеса и построение системы**, а остальную часть временно посвящать самым денежным и ключевым делам (большие контракты, переговоры с новыми партнерами, привлечение клиентов, обучение ключевых сотрудников).

По сути, вы задаете вектор развития компании и участвуете в проектах, которые улучшают показатели вашего бизнеса. Тут важно понимать, что ваша бизнес-система — это не только регламенты на бумаге, но и обученные сотрудники, и налаженные отношения с клиентами и партнерами, поэтому одних инструкций недостаточно.

Помимо стратегического развития бизнеса, ваша задача как собственника заключается в том, чтобы консультировать и мотивировать сотрудников компании.

На каком уровне должны быть вы?

Часто собственник способен заработать деньги своими руками, лично включаясь в процессы рекламы, продаж и даже порой исполнения заказа, но как только дело доходит до управления чужими руками, то начинаются проблемы с прибыльностью бизнеса, так как:

- менеджеры недостаточно обучены для самостоятельной работы в ускоренном режиме;
- менеджеры не мотивированы работать на скорости владельца бизнеса;
- владелец продолжает вмешиваться в работу новых менеджеров, не давая им раскрыть свой потенциал;
- владелец изначально делает ставку на людей, которые в принципе не созданы для менеджмента.

Разработка и реализация стратегии развития бизнеса **не требует вашего постоянного присутствия в офисе**, поэтому, когда вы наладите текущую работу, то сможете **встроить в систему удаленное управление бизнесом**.

Вы надо появляться в офисе раз в неделю и проводить еженедельные коучинг-встречи один на один с ключевыми менеджерами, вместе с ними планируя работу по всем направлениям развития.

Подобные сессии вы можете проводить не только в офисе, но и через Skype, находясь где-нибудь на берегу океана. Согласитесь, так делать бизнес гораздо интереснее, правда, **будет не так просто ответить на вопрос «чем вы занимаетесь?»**.

Вроде бы занимаетесь установкой окон, фастфудом, экспортом/импортом, 1С, ремонтом и отделкой или любым другим делом, но вспомните, когда вы последний раз напрямую занимались бизнесом. По сути, вы консультант и создаете бизнес-системы на автопилоте в самых разных сферах. Если вы еще не на этом уровне, то присоединяйтесь, так как именно здесь вы сможете обрести настоящую свободу.

Превращению вашего бизнеса в подобную систему и посвящена эта книга. В следующих главах мы разберем, какие задачи необходимо решить на пути к вашему «увольнению» из бизнеса.

Пример «увольнения собственника» из бизнеса по установке окон

Пример Андрея Меркулова

Когда мы с моим партнером Алексеем приняли решение начать бизнес по установке окон, я и понятия не имел, что такое окна, как их устанавливать, какие к ним нужны комплектующие и сколько они стоят. Поначалу мой партнер выступал в роли «умного технаря» и решал все технические вопросы, а я сосредоточился на привлечении клиентов и работе над бизнесом.

Я в тот момент не делал того, что не умел (не ставил окна, не занимался закупкой материалов и общением с клиентами). Вместо этого я сосредоточился на поиске клиентов, создал сайт www.oknakvadrat.ru, разработал маркетинговый план и взял на себя работу с рекламными агентствами.

Помимо этого мне приходилось решать множество организационных вопросов, связанных с офисом, персона-

лом, налогами, отчетностью. В первое время приходилось простаивать в очередях в пенсионном фонде, в налоговой и обивать порог кабинета камеральных проверок, но потом у меня довольно быстро появился бухгалтер, и больше я не занимался этой работой.

Если рассматривать текучку в рамках нашей трехуровневой модели, то в моем случае:

- **первый уровень:** создание сайта, разработка рекламы и привлечение клиентов;
- **второй уровень:** решение вопросов с налогами, отчетностью, организация текущей деятельности, юридическое сопровождение и т. д.;
- **третий уровень** включал в то время только развитие бизнеса, и этим мы занимались вдвоем с партнером.

Мой партнер полностью был занят продажами и исполнением заказов: он взял на себя прием звонков, заключение договоров, выезд на замеры к клиентам, заказ окон, приобретение и доставку комплектующих, комплектование заказа, вывоз готовой продукции, доставку окон клиенту, монтаж

Когда у вас еще недостаточно опыта в бизнесе, **производство и исполнение заказа следует делегировать сотрудникам в первую очередь, а привлечение клиентов — в последнюю.**

Так произошло и в моем случае: когда персонал нашей компании вырос до 30 человек и было запущено три независимых направления (розница, опт и корпоративные заказы), я все еще продолжал заниматься сайтом.

Сейчас все, что связано с привлечением клиентов в Интернете и организацией продаж через сайт у нас выделено в отдельный бизнес-проект webturbina.ru, над которым ежедневно трудятся: дизайнер, верстальщики, программисты, контент-менеджеры и специалисты по интернет-рекламе.

Первоначально проект был создан с одной целью: освободить меня от текущих задач по продвижению и сопровождению сайта. Сегодня с помощью webturbina.ru мы решаем все вопросы, связанные с интернет-продажами не только в своих проектах, но и помогаем наладить продажи своим клиентам в консалтинге, а также выполняем разовые заказы по созданию интернет-представительства для бизнеса.

Как из-за личного участия в бизнесе на складе застряла партия китайских кондиционеров

История Андрея Меркулова

Вы наверняка слышали о том, какой в 2010 г. был спрос на кондиционеры из-за аномальной жары. Люди стояли в очередях и переплачивали за срочную установку кондиционеров, а бригады занимались монтажом практически круглосуточно.

А потом кондиционеры вообще пропали с прилавков, и даже зимой этот товар пользовался высоким спросом, так как люди заранее готовились к следующему жаркому лету.

Мы решили, что просто обязаны принять участие в удовлетворении этого спроса.

Когда мы обратились в оптовую компанию ранней весной 2011 г., то с удивлением обнаружили, что все уже распродано, а ближайшие поставки кондиционеров планируются только на июль и только при 100%-ной предоплате.

Мы даже стали всерьез рассматривать вопрос самостоятельной закупки кондиционеров из Китая. В результате плотной работы с оптовыми поставщиками мы все-таки нашли хорошее предложение, а в это время цены на кондиционеры начали расти на 1000 руб. в неделю.

Нужно было срочно действовать, и план был простым:

1. Делаем сайт и продвигаем его на первые позиции в регионе по слову «кондиционеры Липецк» и другим похожим словам.
2. Закупаем партию кондиционеров на 1 млн руб.
3. Закупаем инструмент и нанимаем монтажную бригаду.
4. Принимаем отдельного менеджера и прописываем в книге продаж технологию работы с клиентами по телефону и на замере.
5. Параллельно рассматриваем возможность стать оптовым поставщиком кондиционеров в Центральном Черноземье, самостоятельно доставляя их партиями из Китая.
6. Дополнительно даем рекламу в газеты из расчета 100 000 руб. в месяц.

Решение было простым.

Нужен был посещаемый и продающий сайт, так как в Интернете конкуренция в несколько раз ниже, чем газете-

тах, поэтому мы сможем долгое время сохранять нормальную маржу, как это происходит в нашем базовом бизнесе. Основная масса демпингующих — это вольные монтажники, у которых нет сайта, но зато они конкурируют в бесплатных газетах.

Кстати говоря, с монтажными бригадами тоже были проблемы, их не хватало, и многие из них страдали звездной болезнью, требуя заоблачной оплаты за свою «уникальную квалификацию». Этот вопрос мы тоже решили, обучив своего специалиста, который впоследствии занимался поиском монтажников и подменял их в случае очередного «приступа звездности».

Итак, кондиционеры приехали на склад, был закуплен инструмент и расходные материалы для монтажа, вышла реклама во всех бесплатных еженедельниках и на радио.

Менеджер в офисе был обучен и работал строго по книге продаж и для клиента выступал в роли опытного эксперта, так как знал ответы на все возможные вопросы по технологии установки и выбору кондиционеров, а также отлично парировал любые возражения.

Настало время зарабатывать деньги, НО!

Кондиционеры приехали не только к нам. С небольшой задержкой их получили десятки компаний в нашем городе, а спрос в рознице уже не был таким безумным, как в предыдущем году. Пошла волна демпинга.

Тогда в компании «Квадрат» никто, кроме меня, не занимался созданием сайтов и никто не знал, как это делать. У меня не хватило времени на то, чтобы создать продающий и посещаемый сайт, а заказывать простую визитку не было смысла.

Нам ничего не оставалось, как пойти по самому простому пути — начать работать в самой дешевой нише, собирать звонки с бесплатных газет и пытаться уговорить клиента, который до нас уже обзвонил 5 компаний и знает марки, цены и необходимую мощность кондиционера для своей квартиры.

С того момента прошел год, сайт по кондиционерам так и не появился, партия нераспроданных кондиционеров лежит на складе, а направление заморожено.

Настало время учиться на своих ошибках.

Осенью 2011 г. возникло несколько новых и перспективных проектов, я сделал выводы из своей предыдущей ошибки, и процесс запуска нового бизнеса был значительно улучшен:

Урок 1. В первый раз создание книги продаж «с нуля» заняло у нас более трех месяцев. Поэтому мы подготовили типовые шаблоны и получили конструктор для быстрого описания технологии продаж в любом из наших будущих бизнес-проектов.

Мы провели практический тренинг «Быстрая книга продаж чужими руками» прежде всего для себя, и теперь у нас есть возможность передать эту работу своему сотруднику, а не писать самим инструкции для продавцов.

Урок 2. Я больше не хотел делать черновую работу по созданию и продвижению сайтов, поэтому был запущен проект <http://webturbina.ru>, одна из задач которого состояла в том, чтобы упростить и ускорить процесс привлечения клиентов через Интернет, которые готовы платить больше, чем клиенты, пришедшие по рекламе из бесплатных газет.

В результате на конференции «Прибыльный оконный бизнес — 2012» я продемонстрировал кейс, где показал, как за 12 часов мы смогли полностью настроить продающий сайт и привести на него клиентов.

Ежемесячные затраты на рекламу этого проекта составили 10 000 руб., первоначальные расходы — около 15 000, а прибыль с учетом средних показателей конверсии отдела продаж — 100 000 руб. ЕЖЕМЕСЯЧНО.

Урок 3. До того как вложить деньги в очередной бизнес, мы тестируем нишу с помощью простого минисайта и оцениваем отклик и возможности продаж. После того как пойдут первые заказы, начнутся и основные инвестиции в товар, оборудование и техническую организацию.

Система, которая позволяет получать прибыль без вашего участия.

Совсем недавно мы провели два тренинга, в которых пошагово отразили свой опыт в форме простой системы, гарантирующей:

- стабильную очередь качественных клиентов из Интернета;
- хорошую конверсию менеджера, высокий процент закрытия на продажи (доля переговоров, завершившихся продажами) и высокую прибыль за счет качественно проработанной технологии обучения сотрудников с улицы и продаж чужими руками.

Новые проекты, созданные по этой технологии, окупаются **КРАЙНЕ БЫСТРО**. Инвестиции в проект

www.webturbina.ru, в оборудование, обучение сотрудников и сайт окупилась уже на третьей неделе существования проекта.

Поэтому, если у вас до сих пор нет своего сайта и не прописана на бумаге технология продаж, подумайте, не связано ли это с тем количеством денег, которые вы зарабатываете сегодня.

Хватит уже жаловаться, что сейчас не сезон и что нормальных людей, способных продавать, сегодня отыскать крайне сложно.

Найдите себе клиентов столько, сколько вам нужно, начните, наконец, УЧИТЬ НОРМАЛЬНО своих продавцов и поставьте обучение на поток, чтобы оно шло без ВАС!

Мы подготовили вам подарок — два обучающих бесплатных видеокурса:

- «5 страниц вашей книги продаж»¹;
- «Как самостоятельно найти клиентов в Интернете всего за 5 простых шагов»².

К сожалению, во многих случаях технология продаж, зафиксированная на бумаге, и интернет-сайт не появятся никогда, а владельцы бизнеса, скорее всего, будут вынуждены закрыть свое предприятие и найти себе другую работу.

¹ <http://guruopta.ru/freecourse-5-gotovih-stranic-knigi-prodazh>.

² <http://webturbina.ru/freecourse-5shagovvinternete>.

Пример «увольнения» владельца бизнеса по продаже молочных коктейлей и фастфуда

Пример Андрея Меркулова

Приведу еще один пример освобождения от бизнес-зависимости. Я начинал с продажи выпечки и молочных коктейлей в торгово-развлекательном центре.

У меня работали два продавца, которые каждый день помимо непосредственных продаж вели отчеты, заказывали коктейли, выпечку, полуфабрикаты и осуществляли взаиморасчеты с поставщиками. **Фактически это была простая денежная машина, которая приносила мне в сезон от 20 000 до 40 000 руб. в месяц.**

В этой схеме было одно узкое место: мне приходилось раз в неделю закупать в небольшом количестве различные расходные материалы: трубочки, стаканы, кофе, ложки, салфетки и т. д.

Объем закупок был небольшим, и я не мог просить поставщиков организовать доставку, кроме того, все приобреталось в различных местах. С другой стороны, выручки и объема работ было недостаточно, чтобы найти отдельного человека на закупки и **поставить все на полный автопилот.**

Решение оказалось простым: я нашел человека на сделную работу, научил его и показал, что и где покупать и в дальнейшем платил ему 500 руб. за поездку в магазин, а продавцам сказал, чтобы они раз в неделю формировали заявку и вызывали закупщика. Фактически за 2000 руб. в месяц удалось решить проблему, связанную с необходимостью мотаться по городу, отменять свои планы и зависеть от бизнеса.

Бизнес, связанный с питанием, довольно сложный. Для того чтобы у вас все получилось, необходимо иметь призвание, суметь обеспечить стабильный поток посетителей и создать сеть торговых точек.

Чтобы полностью исключить себя из этого бизнеса, вам придется найти управляющего на второй и третий уровень текучки, который будет заниматься оперативным управлением торговыми точками, кадрами, финансами и развитием бизнеса.

Как «уволиться из бизнеса», связанного со сложными услугами

К сложным услугам можно отнести компании, которые занимаются проектной работой, к примеру внедрением 1С-решений, разработкой программного обеспечения, услугами по ремонту, строительными работами.

Между поступлением оплаты и окончательным выполнением всех обязательств может пройти довольно много времени. Плюс к этому велик риск некачественного исполнения и увеличения расходов в процессе работы.

Прописывать подробный процесс, а фактически типовой проект — занятие довольно муторное и сложное. Лучшее, что вы сможете сделать в этом случае — найти умного человека, который ненавидит продажи и маркетинг, но разбирается во всех мелочах и деталях ремонта и отделки.

На втором этапе будет необходимо в рамках вашего бизнеса организовать систему обучения исполнителей и жестко контролировать качество работ.

Кому противопоказано «увольняться»?

Не стоит встраивать удаленное управление и делегировать всю работу, если бизнес находится на начальном этапе. Такое решение сильно затормозит новый проект.

У вас могут быть ежедневные отчеты в Facebook, система управления проектами, встроенные точки неуводимости бизнеса, регламенты работы, сайт и клиенты, но для эффективной работы **квалификации новых сотрудников** просто **не хватает**.

Их необходимо учить и мотивировать на работу, а на это требуется время и присутствие в офисе вас или вашего обученного помощника.

С чего начать освобождение своего личного времени?

Давайте еще раз более подробно разберем план для устранения текучки в малом бизнесе. Некоторые пункты будут меняться, но наша задача — показать последовательность ключевых решений, которые вы можете адаптировать под себя и свое «увольнение из бизнеса»:

1. **Найдите «умного технаря»**, который будет за вас решать все вопросы, связанные с исполнением заказов, с рекламациями и производством. Рассмотрите возможность передачи на аутсорсинг процесса производства и выполнения заказов.
2. **Передайте общение с клиентами менеджеру** по продажам, при необходимости увеличьте количество входящих обращений и инвестиции в рекламу,

так как эффективность работы с клиентами в первое время снизится.

3. **Наймите персонального помощника.** Уделите особое внимание отбору потенциальных кандидатов, планированию его задач и программе первоначального обучения.
4. **Выделите линейного менеджера,** который будет обеспечивать интенсивность работ, учет продаж, а также отслеживать соблюдение технологии продаж в ваше отсутствие. Первое время его роль может играть персональный помощник.
5. **Наладьте стабильный поток клиентских обращений,** запустите сайт, добавьте новые каналы сбыта, создайте свои каналы рекламы и т. д.
6. **Делегируйте поиск, адаптацию и обучение новых сотрудников.** Самостоятельно проводите только собеседования, а подготовку собеседований и адаптацию людей передайте помощнику.
7. **Найдите и научите менеджера по рекламе.** Обеспечьте ежедневную интенсивность работы по привлечению клиентов (продвижение сайта, call-центр, СМИ, прямой маркетинг, «сарафанное радио» и т. д.).

Дальнейшие действия сильно зависят от конкретной ситуации и от характера вашего бизнеса. В персональном консалтинге, как правило, удается решить вопрос с «увольнением собственника» в течение первых трех месяцев.

Выстраивание системы в бизнесе

Структура компании

Рисуем структуру «как есть»

На этом этапе вы должны хорошенько продумать эффективную структуру компании. Иными словами, фактически создать проект своего будущего бизнеса.

Но для начала нужно нарисовать структуру компании, какая она есть на данный момент. Обозначьте существующие отделы и функции ваших сотрудников.

Затем необходимо продумать, какие роли дополнительно можно поручить существующим сотрудникам. Один и тот же человек может выполнять **несколько ролей**. Например, специалист по работе с клиентами в маленькой фирме может выполнять еще и функции офис-менеджера либо менеджера по логистике. Менеджер по продажам — отвечать за рекламу (т.е. одновременно исполнять роль менеджера по рекламе), директор — взять на себя еще роль главного бухгалтера и т.д.

Рисуем структуру «как надо»

В качестве примера приведем оргструктуру «Финанс Консалтинг» (на начало 2012 г.), где расписаны все роли наших сотрудников (рис. 7). Как видите, в нашей компании есть люди, выполняющие несколько функций. Например, Владимир, руководитель клиентского отдела, отвечает еще и за логистику, точнее за взаимодействие с аутсорсинговой компанией, которая занимается нашей логистикой.

Итак, вы нарисовали схему, отражающую **существующую оргструктуру** вашей компании, и указали роли, которых у вас пока нет, но хотелось бы иметь. Например, у вас пока нет менеджера по рекламе, но вы планируете ввести эту должность, поэтому и указали ее на схеме оргструктуры, т. е. определили «как надо».

Старайтесь **разделять серьезные роли**. Нежелательно, чтобы один человек исполнял несколько разных ролей: идеальный вариант для эффективного конвейера с низкими требованиями к персоналу — дробить сложные позиции на несколько более простых.

Например, у меня (Николая) есть менеджеры по работе с клиентами. Раньше они и звонили клиентам, и выставляли счета, занимались и проверкой оплаты, и постпродажной работой, и открытием доступов, и отправкой продукции и т. д.

Этот комплекс работ мы раздробили на две позиции: менеджера по работе с клиентами и финансового менеджера. Задача упрощается, требования значительно снижаются, теперь мы можем нанимать людей отдельно на каждую позицию. Одновременно снижаются и риски — ранее увольнение хотя бы одного человека оголяло сразу не-

сколько участков работы. Сейчас «затыкать дыры» намного проще.

Возвращаемся к примеру с McDonald's — безумная **текучесть кадров**, но эта удивительная система **работает как часы**. Здесь каждый человек выполняет строго определенные узкими рамками обязанности: кто-то делает гамбургеры, кто-то жарит картошку-фри. Естественно, этому несложно научиться, поэтому работник должен соответствовать минимальным требованиям, в то время как шеф-повар в классическом ресторане должен уметь готовить разные блюда, т. е. требования к нему высоки.

Вывод: стремитесь разбивать «сложные» позиции на несколько простых, снижая требования к квалификации персонала.

Схема движения ресурсов в компании

Желательно указать на схеме и **различные перемещения** в компании:

- товаров — товарооборот;
- документов — документооборот;
- денег — финансовый оборот.

Таким образом, очень простая схема отражает всю суть работы компании.

Существуют классические методологии построения оргструктуры компании с помощью сложных функциональных моделей. Структура в этом случае прописывается профессиональными аудиторами в огромных томах.

А **простую схему** вы можете нарисовать самостоятельно. Такая схема будет описывать основные моменты вашего небольшого бизнеса. Как правило, для реальной работы этого более чем достаточно.

Найм и обучение персонала

Любые ключевые должности, которые требуют постоянной занятости, должны дублироваться. Например, менеджер по работе с клиентами или менеджер по продажам не должен быть один.

Пока у вас нет средств для найма достаточного числа сотрудников, вам придется самому замещать отсутствующих, заболевших, уволившихся и т. д. Но как только деньги появятся, необходимо срочно начинать дублировать ключевые позиции. Если денежные средства позволяют, нанимайте как можно больше людей.

Возьмите на работу двоих претендентов на одну должность, а через месяц увольте того, кто слабее.

Если между сотрудниками возникнет конкуренция, оба начнут работать лучше.

Для быстрого обучения новых сотрудников вам следует написать **подробные инструкции** для каждой должности, с помощью которых люди могут освоить свои обязанности за пару дней.

Великолепным инструментом является видеoinструкция¹. Вместо многократного объяснения на словах сде-

¹ Примеры видеoinструкций см.: ultrasales.ru/salesmanager.

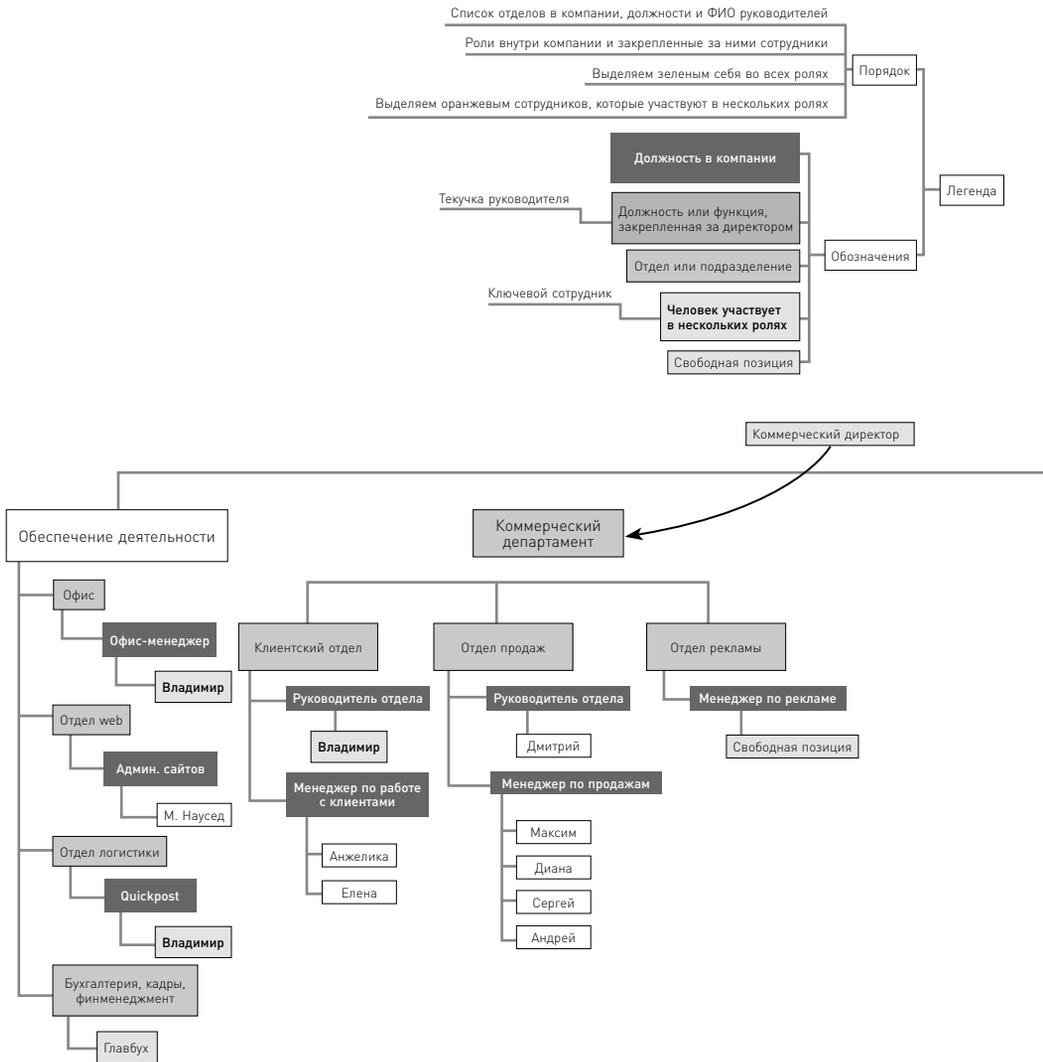
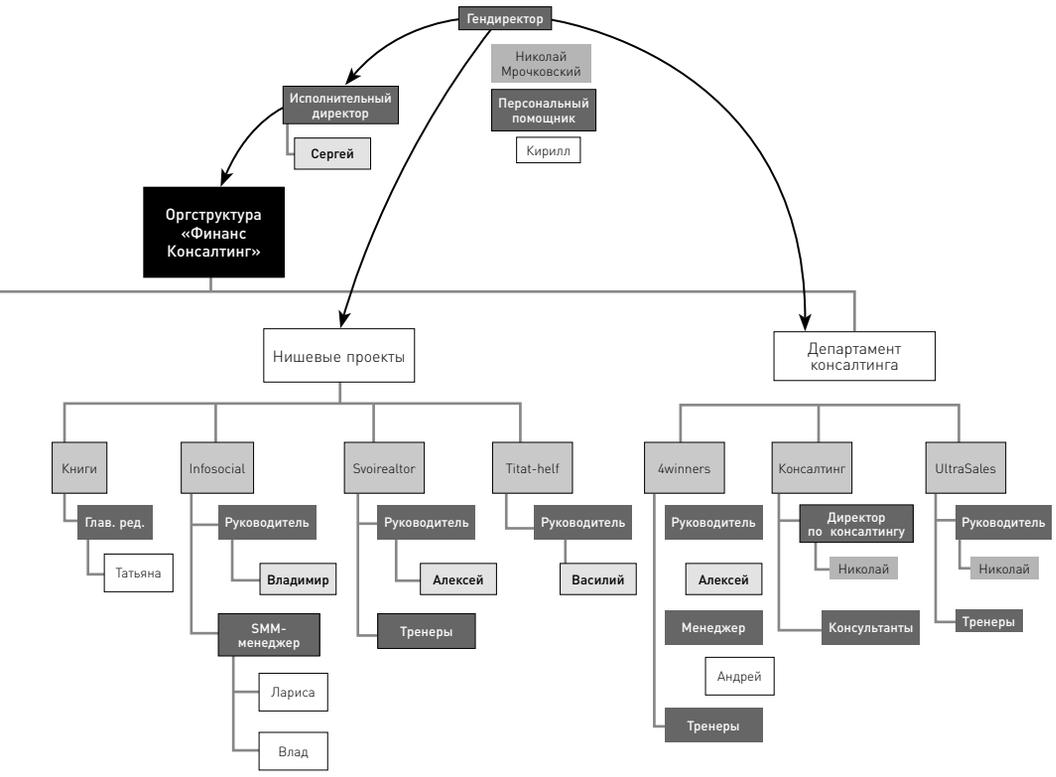


Рис. 7. Оргструктура компании «Финанс Консалтинг» (с указанием, какие роли исполняют сотрудники)¹

¹ Рисунок в лучшем разрешении см.: ultrasales.ru/free/orgstructure.jpeg.



лайте видео, рассказывающее о том, например, как правильно заполнять базу данных. Такие инструкции легко делаются с помощью программы Camtasia Studio — вы на экране показываете и объясняете какую-то схему, и все происходит на экране и записывается на видео.

Итак, вам надо сделать следующее.

1. Выявить необходимые позиции — понять, каких сотрудников вам не хватает.
2. Определить приоритеты — установить, каких специалистов надо взять на работу в первую очередь.
3. Нарисовать схему процесса, в котором будет участвовать новый сотрудник, и создать инструкции для каждой позиции (хотя бы упрощенные).
4. Написать подробные инструкции по работе в каждой ключевой точке отдельно — например, вы знаете, что больше всего проблем возникает при ответах на вопросы клиентов по e-mail. Пропишите этот блок работы особенно тщательно.
5. Нанять нужных вам людей.

Чек-лист «структура компании»

Направление		Комментарии
Структура компании «как есть»	<input type="checkbox"/>	
Люди «как есть»	<input type="checkbox"/>	
Дополнительные роли	<input type="checkbox"/>	
Оргструктура с указанием ролей	<input type="checkbox"/>	
Структура компании «как надо»	<input type="checkbox"/>	
Схема перемещений	<input type="checkbox"/>	

Окончание чек-листа

Направление		Комментарии
Деньги	<input type="checkbox"/>	
Товары	<input type="checkbox"/>	
Документы	<input type="checkbox"/>	
Необходимые позиции	<input type="checkbox"/>	
Последовательность найма сотрудников	<input type="checkbox"/>	
Инструкции по каждой позиции	<input type="checkbox"/>	
Схема процессов с указанием позиций	<input type="checkbox"/>	
Инструкции по работе в ключевых точках	<input type="checkbox"/>	

Система управления персоналом

Исполнительный директор

Когда я (Николай) начинаю новый проект, то прежде всего нахожу для него руководителя — **потенциального исполнительного директора** компании, если этот проект вырастет до масштабов отдельного бизнеса.

Если все текущие процессы сразу будут завязаны на исполнительного директора, то у вас освободится огромное количество времени. Соответственно, если его у вас еще нет, необходимо срочно исправлять ситуацию.

Исполнительного директора можно взять со стороны или «вырастить» внутри компании. Естественно, второй вариант предпочтительнее, так как найти нужного человека на такую должность весьма проблематично.

Как вариант: вы нанимаете человека с перспективой стать исполнительным директором, но на время испытательного срока он работает на более низких должностях, изучая принципы работы компании «в поле».

При этом следует сразу выстраивать процессы так, чтобы исполнительный директор не увел ваш бизнес. Подробнее мы поговорим об этом в разделе «Система антиувода бизнеса».

Идеальный исполнительный директор — исполнительный, ответственный, пунктуальный и абсолютно безынициативный.

Еженедельная планерка

Одним из наиболее **эффективных способов** снятия с себя множества рутинных проблем является еженедельная планерка.

Сотрудники постоянно прибегают к вам за советом? Отвечая на их вопросы, вы тратите уйму времени, практически лишая их инициативы. Объясните работникам, что все свои вопросы они смогут задать на планерке, которая будет проводиться раз в неделю. В остальное время у вас нет возможности решать какие бы ни было вопросы, за исключением, разве что, совсем экстренных случаев.

Этим вы решите сразу две проблемы: у вас появится свободное время и начнете воспитывать в сотрудниках привычку принимать решения самостоятельно. Многие не станут дожидаться планерки, и мелкие вопросы решат сами, повышая уровень своей ответственности.

Положительным моментом при проведении планерки является присутствие на ней всех сотрудников, которые будут слушать ответы на вопросы. Таким образом, вы сможете **избежать многократного разъяснения** одних и тех же нюансов.

Правило обращения с вопросами

Установите для своих сотрудников следующее правило:

Приходя к руководителю с каким-то вопросом, они заранее должны подготовить три варианта ответа на него.

Иными словами, если человек пришел с каким-то вопросом, он должен сразу дать предложения по его решению. В этом случае вместо того, чтобы долго и нудно объяснять, как и почему надо действовать, вы зачастую будете просто выбирать один из вариантов, предложенных сотрудником.

Таким образом, вы развиваете в людях привычку мыслить самостоятельно и повышаете уровень их ответственности. Мои (Николая) работники уже давно привыкли к такому порядку вещей. Они не будут задавать мне вопрос, не продумав несколько вариантов ответа на него.

Правило «три раза = инструкция»

Введите правило «три раза = инструкция». Если вопрос, с которым к вам обращается сотрудник, повторяется 2–3 раза, то ответ на него следует зафиксировать в инструкции.

В этом случае вам не придется тратить время на **повторные объяснения**. Приучайте своих подчиненных работать с инструкциями, а не обращаться к вам лишней раз с вопросами. Если к вам приходят с вопросом, который уже прописан в инструкции, следует такого сотрудника просто отослать к нужному документу.

Демократия или диктатура

Какая форма работы наиболее оптимальна в бизнесе — демократия или диктатура? Мы считаем оптимальной со-
вмещение этих подходов в зависимости от ситуации.

В ходе мозгового штурма сотрудники могут выдвигать свои идеи и высказывать все, что думают по тому или иному вопросу. Как правило, людям нравится, когда к ним прислушиваются.

Но после принятия решения мы всегда дикторы и жестко требуем выполнения поставленных задач.

Другими словами, пока мы вместе креативим — у нас демократия, но как только от слов переходим к делам, включается диктатура. И чем жестче диктатура, тем быстрее и эффективнее выполняются задачи.

Идеальная структура — это армия, где есть командир, который всегда прав. Выслушав приказ командира, боец должен его исполнить, иное не допускается. В нашей книге «Бизнес без правил. Как разрушать стереотипы и получать сверхприбыль»¹ приведен очень яркий пример подобной ситуации — в крупной компании идет совещание, все выдвигают кучу идей, и в конце директор в присутствии инвестора говорит: «Хватит демократии».

Сотрудники могут высказать свое мнение на стадии обсуждения. Но когда решение принято, они обязаны действовать только в соответствии с этим решением.

¹ Мрочковский Н., Парабеллум А. Бизнес без правил. Как разрушать стереотипы и получать сверхприбыль. — СПб.: Питер, 2011.

Рассмотрим это на примере розничного магазина — ритейла. В таких магазинах одним из самых легких способов поднять продажи является внедрение технологии **Upsell**, т. е. до-продаж¹: если клиент покупает продукт, ему нужно обязательно предложить что-то еще в довесок.

Как только вы введете это правило, сотрудники будут всячески противиться, задавать вопросы «зачем?» и «почему?», пытаясь НЕ применять данную технологию всеми доступными способами.

Если вы видите, что сотрудники задают вопросы не для того, чтобы лучше разобраться в деталях, а с целью саботажа (что всегда чувствуется), следует жестко пресечь такие разговоры.

Варианты ответов на вопросы «почему?» и «зачем?»:

- «Потому что я так решил»;
- «Потому что ты работаешь на меня»;
- «Потому что это мой бизнес»;
- «Потому что я тебе плачу деньги» и т. д.

Если вы не сможете жестко пресечь попытки саботажа, значит, вы поддались ему. Если начнете подробно объяснять сотрудникам, почему они должны совершать те или иные действия, ваш бизнес тут же начнет рушиться. В общем, в этих вопросах руководитель должен быть жестким, и точка.

P. S. Да-да, мы знаем, что это звучит цинично, и некоторые читатели скажут: «так нельзя, надо с людьми помягче и поаккуратнее, мы так не можем...» и т. д. Не будем спо-

¹ Подробное описание технологии см. в книге «Выжми из бизнеса все. 200 способов увеличить продажи и прибыль».

ритель, это ваш выбор. Мы же твердо уверены, что жесткий стиль управления всегда приносит лучшие результаты.

У нас нет цели понравиться вам, мы хотим показать бизнес таким, какой он есть на самом деле, а не таким, как его представляют в розовых мечтах.

Система найма¹

Для выхода в режим автопилота мы должны выстроить правильную систему найма. В ней есть несколько составляющих.

Поток входящих резюме

Во-первых, нужно создать конвейер, т. е. поток **входящих резюме** потенциальных кандидатов. Для этого существует множество специальных систем по подбору персонала. Одну из таких вы можете найти по ссылке <http://www.hrhome.ru>. Таким образом вы одним махом увеличите поток входящих резюме в 4 раза.

В объявлениях о вакансиях не бойтесь указывать высокую зарплату.

В таком случае вы получите хороший поток резюме кандидатов, из которых можно будет выбрать лучших. И уже потом вы разъясните новому сотруднику, что для получения такой высокой зарплаты он должен выполнять определенные действия и добиваться серьезных результа-

¹ Система мотивации подробно описана в приложении (глава «Мотивация менеджеров по продажам»).

тов. Это нормально, люди, как правило, идут на ту работу, где видна перспектива.

Составляйте **типовые объявления о вакансиях**. Стандартные тексты с сухим перечислением должностных обязанностей вам совершенно не подходят. На них, как правило, не обращают внимания. Задача — привлечь лучших. И фактически объявление о вакансиях — это ваша реклама.

Примеры интересных объявлений о вакансии:

В команду INFOBUSINESS2.RU требуется активный менеджер активных продаж

Нам не нужны:

- неуверенные в своих силах, знаниях и умениях неудачники;
- одиночки, не умеющие работать в команде;
- те, кто думает, что сможет совмещать завоевание мира с личными интересами (учеба, другая работа, свои проекты и пр.);
- зануды и нытики с заниженной самооценкой.

Нам совершенно необходимы люди, у которых есть:

- повышенная активность и работоспособность;
- жажда денег;
- железобетонная стрессоустойчивость;
- умение не спать и не есть, когда мы завоевываем мир;
- синдром гиперответственности;

- отличное чувство юмора;
- опыт работы в активных продажах от 1 года;
- знание английского языка приветствуется;
- приятная внешность будет вашим преимуществом.

У нас нет половой дискриминации, но на данную вакансию могут претендовать только мужчины от 20 до 30 лет.

УСЛОВИЯ РАБОТЫ:

- полный день;
- в офисе (Москва);
- испытательный срок 3 месяца;
- фикс + % (% только по истечении испытательного срока);
- работа по теплой базе, никаких холодных звонков (мы ненавидим холодные звонки!).

Резюме с фото присылайте по адресу: ***. В теме письма напишите «Я тот, кто вам нужен».

P. S. Отбор будет жестким, останутся только лучшие.

Конкурс на позицию «менеджер по продажам»

Наш отдел продаж продолжает активно развиваться!

Именно поэтому у нас вновь открывается вакансия менеджера по продажам, а у вас есть отличный шанс попробовать себя в этой интересной области, в совершенстве овладеть продающими техниками и техни-

ками переговоров, а также заработать хорошие деньги и постоянно развиваться.

Это позиция для активных, смелых и уверенных в себе людей. Никакой халявы не будет.

Если вы готовы вJOBывать и согласны с фразой «Волка ноги кормят», **добро пожаловать в компанию «Финанс Консалтинг».**

Чтобы вы могли представить себе работу, вкратце расскажу вам про основные задачи менеджера по продажам:

1. **Активная работа с клиентской базой (теплые клиенты) по телефону и продажи по подготовленным скриптам.**
2. Введение переговоров с потенциальными клиентами, которые есть в нашей базе, но еще ничего не покупали. Вам надо будет сделать так, чтобы они совершили покупку.
3. **Продажи на мероприятиях. (Очень хороший шанс попасть на крупные и дорогие мероприятия. Наши сотрудники были на таких мероприятиях, как Big Business Weekend, выступления Робина Шармы, «Инфоконференция», «Бизнес-революция» и многие другие.)**
4. При необходимости — демонстрация продуктов в офисе компании или при личной встрече.
5. **Ведение отчетности по выполненной работе.**
6. График 5–2 с 10:00 до 19:00.
7. **Возможна также неполная занятость: 2–3 рабочих дня.**

ТРЕБОВАНИЯ К КАНДИДАТАМ НА ДОЛЖНОСТЬ

1. **Самое главное — это желание и стремление научиться продавать и стать хорошим продажником, который сможет продавать даже снег зимой. Продажи — это наше все.**
2. Коммуникативность, поставленная речь, богатый словарный запас — с клиентами надо общаться вежливо и грамотно. Это крайне важно.
3. **Смелость и стрессоустойчивость. В основном работать придется уже с лояльными клиентами, но тем не менее стресса будет достаточно.**
4. Ответственность и пунктуальность. Если что-то обещаете — делайте, и делайте вовремя.
5. **ОБЯЗАТЕЛЬНО изучите информацию о наших продуктах и компании на сайтах www.ultrasales.ru и www.4winners.ru — без этого вы не сможете пройти конкурсный отбор и поступить на работу в нашу компанию.**
6. Опыт работы за компьютером и в Интернете.
7. **Желательно — опыт работы в продажах по телефону или один на один.**
8. Готовность много работать и много учиться.
9. **Проживание в Москве и Московской области.**

ВЗАМЕН МЫ ДАЕМ ВОЗМОЖНОСТЬ

1. **Научиться основному способу заработка в бизнесе — продажам.**
2. Поучаствовать в масштабных проектах.

3. **Зарабатывать в несколько раз больше, чем ваши друзья и знакомые.**
4. Участвовать во всех наших тренингах, семинарах после испытательного срока.
5. **Реализовывать собственные проекты в рамках компании.**
6. Проходить обучение под руководством лидеров компании.

ВОЗНАГРАЖДЕНИЕ

1. **Основное вознаграждение — это процент от объема продаж. Чем больше продаете, тем больше зарабатываете. Самое главное, что нет потолка в зарплате — все зависит только от вас.**
2. Участие в тренингах и семинарах компании совершенно бесплатно. (Наши лучшие сотрудники едут с нами в «Золотой инфобизнес» по Европе.)
3. **Участие в тренингах и семинарах наших партнеров с очень большими скидками. А если покажете себя очень хорошо — бесплатно.**

Присылайте свои резюме на почту sale@finance1.ru с пометкой **Resume: Sales** в теме письма.

В РЕЗЮМЕ УКАЖИТЕ:

1. **ФИО, возраст, образование, где проживаете.**
2. Ваш опыт работы.
3. **Ваш опыт работы в продажах.**
4. Чем занимаетесь сейчас.

5. **Пожелания по оплате труда.**
6. Что проходили из наших семинаров и тренингов.
7. **Чего хотите достичь, работая в нашей команде: какие вести проекты, кроме продаж? В кого вырасти?**
8. Почему мы должны взять на работу именно вас.
9. **Откуда вы узнали о данной вакансии.**

ВАЖНО!

Количество мест на позицию «Менеджер по продажам» **ограничено**, поэтому принять всех, кто пришлет резюме, не получится.

Выберем только самых лучших и перспективных!

Сбор резюме проходит с 27 июня по 4 июля включительно. Резюме, присланные после 4 июля на должность менеджера по продажам, рассмотрены не будут.

Ждем ваших резюме.

Для того чтобы найм персонала превратился в систему, вы должны четко зафиксировать:

- **где и как нужно размещать** объявления о вакансиях;
- уже на этапе отбора претенденты должны выполнять **тестовые задания** для отсеивания лишних кандидатур;
- ни в коем случае не проводите собеседование с одним человеком. Пригласите всех желающих в одно и то же время и устройте **конкурс**. Так вы потратите гораздо меньше времени, а они начнут ценить эту возможность намного больше;

- нужно составить два вида **анкет**: для работы с претендентами и для их проверки, т. е. тестовые анкеты;
- устройте им **проверку «боем»**. Допустим, вы нанимаете менеджера по продажам. Спросите, что конкретно он продавал. Если он ответит, что продавал чайники, то предложите ему прямо сейчас показать, как он это делает. А затем оцените уровень его профессионализма;
- новичков нужно правильно **вводить в должность**. Это следует делать с помощью специальной инструкции. Такую подробную инструкцию можно написать, например, на первые пять дней работы. Она должна включать в себя ежедневные типовые задания. Таким образом, новички будут проходить своего рода курс молодого бойца.

Что еще необходимо? Прописать схему размещения вакансии, чтобы, как только возникнет необходимость в найме сотрудника, это не было авралом. У вас должна быть инструкция, в которой четко по шагам все расписано. Вы даете ее секретарю, и он исполняет.

Первое — шаблон поиска такого-то сотрудника, допустим, замерщика окон или программиста. Шаблон резюме.

Второе — размещение шаблона вакансии на таких-то сайтах, используя для этого такие-то логины, пароли. Иными словами, нужна **инструкция для «чайников»**.

Третье — собрать резюме. В ответ на каждое поступившее резюме автоматически разослать письмо: «Ува-

жаемый кандидат! Спасибо за ваше резюме. Выполните, пожалуйста, тестовое задание».

Используйте тестовые задания. Никогда не проводите собеседование без предварительного тестового задания, которое они сделают удаленно. В ином случае уйдет слишком много времени на то, чтобы отсеять неадекватных претендентов. Вам придется по полчаса беседовать непонятно с кем и думать: «Зачем он пришел?» Человек пять лет проработал дворником, а теперь внезапно захотел к вам в заместители директора или еще на какую-то сложную работу. Таких неадекватных людей на удивление много. Или выпускники вузов, которые закончили институт, ничего не умеют, но думают, что умеют все и хотят заоблачную зарплату.

В тестовом задании самое главное — проверить не технические навыки кандидата, а его ответственность и пунктуальность.

Научить техническим вещам на порядок проще, чем привить человеку эти навыки. Но, к сожалению, таких людей мало, поэтому начинайте именно с этого, т. е. с **основных качеств, которые надо проверить**.

Какие качества, например, следует проверять у человека, которого берете на автомойку? Проверять нужно не то, как именно он будет вытирать стекло машины, а то, может ли он в срок что-то сделать и отнестись к этому качественно и ответственно. Не важно, что это будет за тест, гораздо важнее, насколько четко и аккуратно он все выполнит.

Пришел вовремя на встречу — тоже критерий. Если человек опаздывает на собеседование, во время которого,

по идее, он должен показать себя в лучшем свете, это означает, что он и дальше, скорее всего, будет спокойно опаздывать.

Внедряя такие регламенты, — казалось бы, простые и понятные, вы в результате экономите очень много времени. И самое главное, они отсеивают неадекватных людей, которые вам не нужны.

Конвейер входящих резюме (примечание Андрея)

Ваша задача при найме заключается в том, чтобы **обеспечить максимальное количество входящих обращений**. Если на собеседование приходят один-два человека, подобрать хороших сотрудников достаточно сложно.

Хорошо зарекомендовал себя следующий подход.

Если в компанию обращается хороший специалист, его нужно принять на работу, независимо от того, нужен в настоящее время такой сотрудник или нет.

Вы берете его на работу и придумываете проект, которые будете с ним реализовывать.

Иными словами, не следует затевать проект и долго искать под него сотрудников. У вас должен быть большой список проектов. Если под один из них находится подходящий кандидат, вы тут же даете старт делу.

Собеседования на замещение вакансий в вашей компании должны проходить регулярно. У нас в компании в неделю проходит не менее 2–3 собеседований: мы ищем менеджеров по программе, менеджеров по продажам, раз-

личных организаторов, персональных помощников. Компания развивает несколько направлений, и каждый месяц мы запускаем новые проекты, в каждый из которых требуются люди.

Если бы мы занимались отбором лично, обучали этих людей, а они потом уходили из фирмы, нам пришлось бы заниматься только управлением ресурсами. Сейчас мы довели количество входящих резюме менеджеров по продажам до ста. Из них мы выбираем десяток.

Собеседование с кандидатами проводится одновременно. Если никто из них не подошел, на следующий день снова назначается собеседование. Бывают удачные дни, когда из 5 человек нам подходят трое. Тогда берем сразу троих.

При нашей схеме найма уходят более 70% людей. Один не готов работать на результат, другой не хочет учиться, третий произвел хорошее впечатление на собеседовании, но эффективно работать не способен.

Кадровые агентства — тоже один из источников привлечения большого количества соискателей, но не панацея. Как агентства отбирают сотрудников?

Они используют стандартные инструменты: объявления, анкеты и т. п. Предварительный отбор в кадровом агентстве, как правило, не проводится. Поэтому гораздо лучше **найти нужного человека внутри компании, обучить его и поручить ему заниматься предварительным отбором и подготовкой сотрудников.**

Объявления о вакансиях

Вам будут полезны интернет-сервисы, где можно публиковать вакансии в большом количестве. Их использо-

вание экономит много времени на выполнение рутинной работы.

Рассмотрим на примере, в чем отличие между порядком платного и бесплатного управления, платного и бесплатного найма. Сотрудники компании часто говорят о проблемах с кадрами: нет кандидатов на технические должности, на вакансии менеджеров, организаторов. А в регионах и вовсе невозможно найти людей.

Важна численность жителей в населенном пункте, где предстоит нанять персонал. Например, в городке с населением 20 000 человек найти нужных людей непросто. Однажды мы открывали филиал в районном центре с населением 3000 человек. Найти адекватных сотрудников было просто невозможно. Это большая проблема. Поэтому в такой ситуации придется брать тех, кто более или менее подходит.

Мы приняли решение о безлимитном доступе к одному из самых популярных сайтов по поиску резюме и вакансий — superjob.ru. Мы оплатили доступ по поиску вакансий менеджеров по продажам.

Получив возможность тестировать по каждой вакансии различные варианты объявлений, мы время от времени меняли название вакансий. К нам приходили и менеджеры, и офис-менеджеры, и менеджеры по работе с клиентами, и операторы в call-центр, и менеджеры активных продаж, и кандидаты на другие вакансии, которые мы тестировали.

После того как мы составили план быстрого развития бизнеса, стало понятно, что наша команда должна стать в три раза больше всего за нескольких месяцев. Мы дей-

ствительно утроили персонал, в том числе благодаря использованию платного доступа к сайту.

Количество соискателей на каждую вакансию превысило 100 человек.

Если вы хотите привлечь хороших специалистов, **будьте готовы платить**. Вместо того чтобы заплатить 15 000 руб. за каждого кандидата, которого вам подберет кадровое агентство, инвестируйте эти деньги в генерацию большого количества входящих обращений. Среди кандидатов вы найдете новых сотрудников. Эта простая трехуровневая система непрерывного найма.

Мы постоянно публикуем вакансии на десятки разных должностей по разным профилям, по разным специальностям. Собеседования проводят непосредственно люди, которые отвечают за конкретные проекты. После того как новый сотрудник отработал месяц, мы общаемся с ним лично, если это необходимо.

Обучение

Базовое обучение

Прописываете в инструкциях систему, по которой вы вводите нового человека в работу. Нельзя прямо с порога бросать нового человека в гущу дел: «Садись, звони клиентам, выясняй, чего они хотят», «Продавай» или «Делай работу».

Должно быть четко прописано, что конкретно нужно рассказать новичку. Когда в компанию приходит новый

человек, ему назначается куратор, который будет вводить его в курс дела. Он рассказывает ему все — не только о графике работы офиса, выходных, отпусках, но и о том, где туалет, столовая, где пьют чай и пр.

Все это надо прописать в инструкции, чтобы каждый раз не приходилось объяснять заново.

Обучение сотрудников

Как, на каких условиях вы направляете сотрудников на учебу? Обучение должно быть поощрением за что-то. Иными словами, человек должен это заслужить, это привилегия. Чтобы не получилось так, что вы направляете человека на тренинг лишь потому, что ему захотелось. И, естественно, надо прописать в инструкции, на каких условиях он это получает. В моей (Николая) компании, я оплачиваю сотрудникам 50% стоимости обучения — оставшиеся 50% платят они сами.

Особенно критично регулярное обучение менеджеров по продажам, в противном случае у них резко снижаются показатели.

«Золотая сотня»

Как лучше обучать людей, которых вы нанимаете? Существует «золотое» число 100.

Когда вы проведете 100 тренингов, то начнете проводить их очень качественно. После 100 продаж по телефону вы станете очень хорошо продавать. Прочитав 100 книг на определенную тему, вы начинаете отлично в ней разбираться.

Это правило действует и в системе найма.

Когда вы проведете более 100 собеседований, у вас будут выстроены конкретные методики.

Например, вы сможете точно понять:

- почему человек на собеседовании улыбался, а потом не вышел на работу;
- почему люди начинают отворачиваться сразу после того, как вышли из вашего кабинета;
- по какой причине люди игнорируют приглашение и не приходят на собеседование.

Тестовые задания

Важным критерием является фильтр на вход. **Сотрудник должен быть исполнительным.** На собеседовании обычно видно, готов ли человек работать. Кандидат должен четко понимать ваши задачи. На собеседовании вы должны разговаривать с ним на одном языке.

Если кандидат «плавает» в теме, т. е. совершенно не понимает, что вы говорите, лучше отказаться от него. Самый важный критерий, который необходимо учитывать при проведении собеседования, — это **способность учиться.**

У меня есть свой критерий. Я не беру в команду людей старше 30 лет. Практически все кандидаты старше этого возраста, принятые на должности проектных менеджеров или в отдел продаж, ушли из фирмы. Есть несколько руководителей, которые работают в ней со дня основания, но из новичков никто не выдерживает нашего темпа.

Люди старше 30 давно окончили институты, их очень тяжело обучить. Поэтому средний возраст сотрудников нашей компании 24–26 лет. Это, пожалуй, лучший возраст для соискателей. Рекомендую каждому владельцу компании **выработать собственные критерии**, применяя которые он будет сразу отсеивать неподходящих кандидатов.

Есть еще один важный критерий: человек должен **работать на результат**, а не на процесс. Это можно определить на основании его рассказа о том, чем он занимался. Хорошо, если он скажет о конкретных действиях: «Я в день делал по 100 холодных звонков, проводил 5 встреч, собирал базу».

Не читайте резюме, а беседуйте с человеком, и тогда вы поймете, работает ли он на результат.

Как проверить способность кандидата к обучению? Вводные задания должны включать **тренинги, курсы, книги**, которые он должен пройти или прочесть. Например, в нашей компании есть программа обучения, в которую входит тренинг «Быстрое развитие бизнеса». Мы обучаем персонал аутсорсингу, тайм-менеджменту.

Человеку со стороны, который готов учиться, мы прививаем корпоративную культуру нашей компании: ежедневные отчеты, тайм-менеджмент, планирование работы, отчет по результатам работы за неделю, взаимный коучинг. И ряд других принципов, которые позволяют нам вырастить менеджеров в своей команде.

Конверсия кандидатов

По аналогии со сферой продаж существует **Employee Conversion** — конверсия кандидата и превращение его в мотивированного работника.

Специалист по найму размещает вакансии в СМИ и приглашает соискателей на собеседование. Вам вместе с ним нужно подготовить профили вакансий. Собеседование проводит непосредственный руководитель направления. В собеседовании также принимает участие специалист по персоналу.

Чтобы кандидат захотел работать в вашей компании, вы должны ему рассказать обо всех преимуществах работы в ней. Часто владелец описывает содержание работы примерно так: «Вы будете делать холодные звонки с утра до вечера. С 10:00 до 12:00 проводится первая серия холодных звонков. Затем вы собираете длинные списки. С 16:00 до 18:00 проходит вторая серия холодных звонков. И так в течение 10 лет, пока не умрете».

Естественно, после такого собеседования, в какой бы форме оно ни проводилось, никто из кандидатов не выйдет на работу. Но об этой же вакансии можно рассказать иначе: «На данный момент нам требуется начальник отдела продаж. Человек, который способен понять и освоить все наши методики, пройти тренинги, доработать регламенты, подобрать людей, которые будут работать на телефоне. Прежде всего необходимо наладить систему холодных звонков, разработать скрипты и протестировать их на практике».

Если вы поменяете способ подачи информации и покажете соискателю выгоды работы в вашей компании, то продажа вакансий станет более результативной.

Расстановка приоритетов

Есть и другие эффективные техники, которые достаточно легко использовать. Первая носит название «Расставьте приоритеты, на которые вы опираетесь при выборе работы». Она заключается в следующем.

На бумаге следует написать четыре критерия, которые должен ранжировать претендент на вакансию.

Вы спрашиваете кандидата, что для него наиболее важно при выборе работы, предлагая рассмотреть следующие критерии:

- заработная плата;
- карьерный рост;
- возможность обучаться на внутренних тренингах и за счет компании;
- дружный коллектив.

Задача кандидата — поставить цифры напротив каждого пункта, расставив их по степени значимости. Часто, но не всегда, на первом месте оказывается заработная плата.

Широко известен **метод бутерброда**, который используется при презентации цены. Общаясь с клиентом, вы

сначала рассказываете о том, какой у вас отличный товар, а затем сообщаете цену.

Вы говорите, что стоимость включает десятилетнюю гарантию. Кроме того, клиент получает мощный пылесос в подарок и т. п. Благодаря этому приему цена не отпугивает клиента, ему проще принять ваше предложение и сделать покупку.

Так происходит потому, что в памяти остается не цена, а последние сведения, т. е. количество выгод, которое он получает в дополнение к покупке помимо самого товара.

При продаже вакансий в списке заработную плату следует поставить между другими критериями. Ваша задача заключается в том, чтобы провести презентацию каждого из этих пунктов.

Если соискатель говорит, например: «Для меня важен дружный коллектив», — скорее всего, он не готов брать на себя ответственность, но будет хорошим исполнителем. Если кандидат на первое место ставит возможность карьерного роста, скорее всего, это будущий менеджер, которого стоит обучать. Если главным для соискателя является возможность обучения на внутренних тренингах за счет компании, это тоже человек, который способен в будущем научиться чему-то новому.

Некоторые укажут, что для них важна в первую очередь зарплата, а на второе место они ставят карьерный рост. Обучение и дружный коллектив занимают последние места среди их приоритетов. К таким кандидатам следует относиться с осторожностью. Конечно, существуют исключения. Это могут быть успешные продавцы, которые знают,

чего хотят, знакомы с системой мотивации, пришли зарабатывать деньги и знают, как это делать. А возможно, вы примете на работу человека, который **не готов меняться**. Если человек будет вас постоянно прерывать, не будет внимателен на тренингах, не станет работать по вашим регламентам, такого сотрудника проще уволить, чем изменить. Более того, он станет разлагать коллектив.

Что такое дружный коллектив? Он предполагает комфортные условия труда, атмосферу взаимоуважения, наличие людей, которым можно задать вопрос. Ведь человек довольно много времени проводит на работе.

Если независимо от размера зарплаты обстановка не располагает к нормальной работе, если люди без радости ходят в офис, если работа скучна и состоит в перекладывании бумаг с места на место, такая работа никому не интересна.

Без дружного коллектива не построить великий бизнес. Следует думать о команде и о совместимости сотрудников. Если в вашу слаженную команду приходит человек, который игнорирует коллектив, он надолго в нем не задержится.

Есть много примеров, когда сотрудники на собеседовании ставили дружный коллектив на последнее место. Как правило, в компании они не задерживаются. Если команда не принимает нового сотрудника, блокирует доступ к информации, он понимает, что ему необходимо искать другое место работы.

Продажа приоритетов

Итак, кандидат расставил приоритеты. После этого вы рассказываете ему о должностных обязанностях и о зарплате.

Один из наших сотрудников не мог найти людей на должность с зарплатой 10 000 руб. Кандидаты не соглашались получать меньше чем 20 000 руб. и отказывались от вакансии.

Проблема заключалась в том, что этот сотрудник рассказывал кандидатам примерно следующее: «Работать у нас придется много, вам нужно будет многое изучить. Зарплата составляет 10 000. Предусмотрен испытательный срок. Вам подходят такие условия?» После этого кандидаты уходили и не возвращались. Такая презентация не годится.

Если кандидат поставил на первое место **карьерный рост**, рассказывайте о вакансии так:

В нашей компании отличные возможности для роста. Есть много проектов, которые мы готовы вести, проектов, в которые готовы инвестировать.

Для их реализации мы будем покупать информацию и оплачивать услуги консультантов. Проектов гораздо больше, чем людей, которые способны на высоком уровне выполнять поручения, понимают задачи с первого раза, хотят учиться и расти.

Их очень мало, поэтому мы ценим тех, кто проявляет себя в первые месяцы. Вы сможете самостоятельно вести проект, заработать хорошие деньги за счет бонусной части зарплаты.

Иными словами, вы говорите о том, что кандидату для продвижения по карьерной лестнице не придется работать годами.

Если для соискателя важна **возможность обучения**, следует сказать так:

Наша компания предоставляет услуги консалтинга. Мы предлагаем более 40 тренингов для предпринимателей и проводим множество внутренних тренингов, на которых вы сможете совершенствовать свои навыки управления человеческими ресурсами.

Кроме того, владея этими навыками, вы сможете практиковаться в продажах и заниматься разными проектами. Мы регулярно покупаем услуги консультантов, покупаем внешние тренинги.

У нас есть собственная библиотека. Компания тратит значительные суммы на закупку литературы.

Тому, кто ценит **дружный коллектив**, вы говорите:

Работа в компании командная. Всегда найдутся люди, которые готовы помочь и ответить на ваши вопросы.

Если вы выйдете завтра на работу, то не останетесь один. У вас есть четкий план работы и обучения.

К каждому новому сотруднику прикрепляется куратор, который ответит на все ваши вопросы.

Когда происходит **продажа зарплаты**, когда вы говорите о том, сколько человек будет получать, следует использовать еще один инструмент. Вы говорите кандидату следующее:

Я рассказал вам достаточно много о работе. Теперь хочу поговорить непосредственно о вас. Мы готовы дать шанс любому человеку, поскольку понимаем, что на собеседовании не все люди могут раскрыться.

Для нас важно понять, можете ли вы работать на результат, способны ли вы обучаться, усваивать информацию в процессе обучения. Нам также важно оценить вашу способность работать в команде, участвовать в проектных задачах.

Поэтому мы принимаем решение о приеме кандидата по итогам испытательного срока, который составляет один месяц. В течение этого периода вы продемонстрируете определенные результаты и темп работы, а также примете участие в наших тренингах.

Тем самым вы отодвигаете принятие решения о приеме или увольнении кандидата до окончания испытательного срока. Этим вы облегчаете для себя процесс увольнения. Научите менеджера по найму относиться к собеседованию и увольнению достаточно просто.

Говоря о зарплате, вы подчеркиваете, что готовы рискнуть и дать кандидату возможность проявить себя. Иными словами, компания готова рискнуть деньгами. Даже если соискатель не покажет результат, он получит минимальный оклад за месяц.

Спросите кандидата, за какую минимальную оплату он готов работать. Человеку назовет определенную сумму. Даже если он просит 20 000 руб., то скорее согласится работать за 15 000 руб.

Существует эффективный прием, который позволяет в некоторых случаях существенно сократить ваши риски. Кандидат говорит, что готов работать за 15 000 руб.

Задайте ему следующий вопрос: «А на какую сумму вы бы согласились на время испытательного срока?» Часто люди уменьшают сумму еще на 3–4 тысячи.

Случается, что кандидат сразу соглашается получать в течение месяца порядка 10 000. При этом он, во-первых, мотивирован на то, чтобы проявить себя и показать результат. Во-вторых, готов учиться по вашим методикам.

Не станет ли потом кусать локти человек, сразу согласившийся на небольшую оплату? Допустим, он просит 17 000 руб., а вы не готовы платить в течение испытательного срока больше 10 000 руб. Вы говорите ему, что он будет получать 17 000, если покажет хороший результат. И договариваетесь, что в первый месяц будете платить ему 10 000 руб.

Таким образом, вы мотивируете человека на результат. Вы должны сказать ему следующее:

Нам не нужно, чтобы вы с 9:00 до 18:00 просиживали штаны за компьютером. Лучше сидите дома. Мы заинтересованы в людях, которые работают и дают конкретные результаты.

Мы здесь достаточно лояльно относимся ко времени прихода на работу, к внешнему виду сотрудников и прочим мелочам. Смотрим на это сквозь пальцы, пока вы даете результаты. Как только вы перестаете эффективно работать, начинается закручивание гаек.

Первый месяц

Время прихода соискателя на работу и его деятельность в течение дня следует жестко контролировать. Вы честно говорите человеку о том, что если он не добьется результатов и не хочет обучаться, то может не приходить. Когда вы нанимаете довольно много людей, при такой схеме через пару недель в компании остается 1–2 человека.

Бывает, что приходят и остаются отличные люди, **настоящие самородки**. Важно помнить, что чем больше кандидатов будут приходить в вашу компанию, чем больше собеседований вы будете проводить, чем больше самородков найдете. В большом потоке кандидатов можно найти людей, которые вам нужны. Их вы и возьмете на работу и, ориентируясь именно на них, станете выстраивать свои проекты.

Подход к оплате труда сотрудников-самородков может быть следующим.

Если человек ведет свой проект, он получает примерно 10% прибыли. Если он самостоятельно начинает новое направление с нуля, его доля может достигать 25%.

Нас интересуют сотрудники, которые остаются **после месяца обучения** и выполнения наших заданий. Среди них появляются люди, которые умеют работать с фрилансерами, пользоваться нашей системой управления проектами, знают систему отчетности.

Они уже понимают, с какими вопросами нет смысла обращаться к руководству. Эти люди уже освоили большую часть знаний, которые в ходе обучения получают наши сотрудники, поэтому с ними гораздо проще работать.

Если количество людей, которые останутся после испытательного срока, существенно меньше, чем вам надо, необходимо совершенствовать систему найма. Есть следующая статистика: чтобы найти 2–3 сотрудников, следует провести собеседование с 30–50 кандидатами.

«Звездный больничный»

Важно осознавать, что самородки являются потенциальными звездами. Так что их надо контролировать. В нашей компании используется инструмент под названием «звездный больничный».

Со звездами часто возникают проблемы. Человек работает, начинает давать результаты, выполнять большой объем работы, берет на себя много функций и задач. В определенный момент он заявляет: «Я уникам. Я очень много делаю. Я хочу больше денег». И может даже отказаться выполнять какую-то работу, ссылаясь на свою занятость.

Техника «звездный больничный» позволит решить эту проблему. Следует проанализировать, какие именно функции и в каких проектах выполняет звезда. После этого определяете, какие из этих процессов важнее всего, и передаете соответствующие функции другому менеджеру. Кроме того, в проекте можно сделать паузу.

Если звезда работает в отделе продаж, рекламы или является обычным исполнителем, прежде всего **установите причину звездности.** Возможно, непосредственный начальник случайно сказал сотруднику о его ценности для компании, высоких показателях и т. п. Если такое произошло, звездный процесс становится практически необратимым. Если вы не знаете причину появления звездной болезни, предложите сотруднику взять отпуск. Объяснить такое решение можно тем, что человек очень много работает и давно не отдыхал.

Сотрудник с радостью берет отпуск, надеясь, что в его отсутствие возникнут проблемы с выполнением соответствующих обязанностей. Как только он уходит, следует

упразднить его должность и разделить обязанности между другими работниками. Звезда возвращается через две недели из звездного больничного... и, как правило, вообще уходит из компании.

Часто бывает, что его загруженность искусственна. Сотрудник решает огромное количество мелких проблем, являясь **специалистом по непонятым вопросам**. Всем удобно перекладывать на него мелкие поручения. И появляется одна из причин звездности.

Когда вы приведете бизнес-процесс в порядок, распределив соответствующую работу между сотрудниками, необходимость в такой звезде может просто отпасть. Когда человек возвращается из отпуска, у него сразу снижаются требования к размеру оплаты. Он осознает, что работа хорошо шла и без него.

Вы спрашиваете этого сотрудника, чем он планирует заниматься. От ответа зависит, останется он в компании или уйдет. Такие «прививки» мы делали трижды. Каждый раз они оказывались эффективны. Всякий раз, когда у нас появляется звезда, мы используем такой способ «лечения».

Кузница кадров

Чтобы проектная работа по найму персонала превратилась в процесс, вы должны создать так называемую кузницу кадров.

Нужны ли вам в настоящий момент сотрудники или нет, все равно следует искать людей, которые готовы работать в ваших проектах. Это правильный подход, потому что если **у вас есть деньги, но людей нет**, бизнес будет развиваться очень медленно.

Нет ничего страшного в том, что в результате собеседования вы приняли четырех сотрудников вместо запланированных двух.

Это даже хорошо. Обучите их, найдите для них работу. Квалифицированный персонал всегда можно чем-то занять. Например, можно с продаж переключить их на генерацию входящего потока клиентов.

Если человек пришел на должность менеджера, можно поручить ему делать холодные звонки, раздавать флаеры или заняться публикацией объявлений на городских порталах, т. е. включить в генерацию входящего потока клиентов.

Принимая нового человека, предстоит решить, увольнять ли сотрудника, который в настоящее время занимает эту должность. Если прежний сотрудник работает недостаточно качественно, его нужно уволить. Если же он работает хорошо, то должен остаться. Ваша задача — **правильно использовать своих людей.**

Показатели работы

Для каждого сотрудника следует определить показатели работы (хотя бы основные) — количество звонков (исходящих либо принятых), количество обработанных писем, закрученных гаек, проведенных встреч, собранных платежей, подготовленных отчетов и т. д.¹ Без наличия подобных измеримых показателей персонал очень быстро рас-

¹ Некоторые примеры подобных отчетов приведены в приложении в конце книги.

холаживается, поскольку ни вам, ни им не ясно — хорошо они работают или нет.

Каждый сотрудник составляет отчет по результатам работы. Отчеты рядовых сотрудников контролируют их линейные руководители. Вы же по ключевым показателям проверяете работу самого руководителя, к тому же он представляет **сводный отчет по сотрудникам**. Идеально — раз в неделю, как минимум — раз месяц.

Но еще лучше, если, конечно, вы хотите держать руку на пульсе, особенно в малом бизнесе, проводите раз в неделю общие собрания персонала либо (если компания достаточно большая) совещания с руководителями отделов.

Пусть вам представят показатели работы каждого подразделения и каждого сотрудника отдельно. Это сводная таблица, в которой указаны все сотрудники конкретного отдела, приведены их достижения за последнюю неделю и за предыдущую. И сразу будет видно, все ли в порядке. Если показатели соответствуют норме, все отлично. Если что-то не так, допустим, чьи-то показатели слишком высоки или низки, следует разобраться, в чем проблема.

Фрилансеры

В отношении фрилансеров рекомендации в принципе те же, что и по найму штатных сотрудников. Чтобы найти и выделить адекватных фрилансеров, дайте им тестовые задания. Этим вы сразу же **отсекаете 75% бестолковых работников, которые сделают работу не вовремя, некачественно или вообще не сделают**.

Второй шаг — даете простое нормальное задание, рабочее, за которое уже что-то заплатите.

Среди фрилансеров число людей безответственных и неисполнительных просто зашкаливает. Обязательно проверяйте их на тестовых заданиях, прежде чем давать действительно важную, а тем более срочную работу.

Это задание вы даете пяти разным фрилансерам. Если у вас задание большое, разбейте на много маленьких и дайте кусочки пяти, шести или десяти разным фрилансерам. Потому что из десяти фрилансеров только один-два будут хорошими.

Таким образом вы методом перебора находите для себя подходящих.

Даете им сначала тестовое задание, затем простое задание, которое не горит. На этих заданиях вы проверяете ответственность, пунктуальность, тщательность выполнения работы. Постепенно набирается пул фрилансеров, к которым вы можете обратиться. По каждому направлению у вас должно быть их много.

У нас, например, фрилансеров, работающих с сайтами, человек пять, к которым мы можем оперативно подключиться. У каждого из них своя специфика, кто-то из них дороже, но может выполнять сложную работу, кто-то дешевле и делает несложные работы, кто-то оперативно до ступен, и его можно быстро подключить к работе.

Чек-лист

«система управления персоналом»

В чек-листе «система управления персоналом» вы можете пошагово отмечать свои успехи.

Направление		Комментарии
Наем исполнительного директора (руководителя проекта)	<input type="checkbox"/>	
Планерки 1 раз в неделю	<input type="checkbox"/>	
Правило обращения с вопросами (3 варианта)	<input type="checkbox"/>	
Стандарт ответа на вопросы «почему?» и «зачем?»	<input type="checkbox"/>	
Правило «Три раза — инструкция»	<input type="checkbox"/>	
Система мотивации	<input type="checkbox"/>	
Система найма	<input type="checkbox"/>	
Конвейер входящих резюме	<input type="checkbox"/>	
Типовые объявления о вакансиях	<input type="checkbox"/>	
Где и как размещать	<input type="checkbox"/>	
Тестовые задания	<input type="checkbox"/>	
Конкурс	<input type="checkbox"/>	
Анкеты	<input type="checkbox"/>	
Проверка боем	<input type="checkbox"/>	
Инструкция по обучению новичков (введение в должность)	<input type="checkbox"/>	
Регулярное обучение продавцов	<input type="checkbox"/>	

Делегирование управления

Остановимся на делегировании полномочий в управлении. Какой должна быть последовательность действий?

Первый шаг касается персонала и проработки структуры. Выполнив задания предыдущих глав, вы прописали инструкции по выполнению заказов, делегируя часть своих полномочий. Иными словами, на первом этапе вы **делегируете само исполнение**, т. е. функции рядовых сотрудников.

Следующий этап предполагает переход к делегированию управления, т. е. **передачу управленческих функций.**

Управление рядовым персоналом в большей степени представляет собой работу надзирателей, которые следят за тем, чтобы рядовые сотрудники делали то, что должны, и в нужный момент могут «взмахнуть кнутом», не давая расслабляться.

Управление людьми — стандартная деятельность, которая осуществляется по инструкциям и чек-листам.

Для эффективного управления не нужны особые навыки. Руководствуясь типовыми инструкциями, работу менеджера может успешно выполнять практически любой человек.

И если сейчас у вас в компании есть, к примеру два, три, пять сотрудников, занимающих позиции одного уровня, сделайте одного из них руководителем и дайте ему подробные инструкции (перечень действий) по управлению другими работниками, дав ему в подчинение 1–4 человек.

Инструкция включает последовательность действий в течение дня, недели, а также для периодически повторяющихся операций. При наличии инструкции выполнение этих функций не требует уникальных навыков, поэтому управление превращается в более-менее рутинный процесс.

Человек с более развитыми навыками управления сможет руководить более эффективно, с менее развитыми — менее эффективно, но в среднем все будут действовать достаточно успешно.

Ежедневная отчетность

Если бизнес уже действует и в нем существует разделение на отделы, то следует начинать работу с наиболее проблемного из них. Допустим, это **отдел продаж**.

В первую очередь следует разработать формы ежедневной отчетности для рядовых сотрудников — менеджеров по продажам. Если они ежедневно не отчитываются, то очень быстро начинают выполнять работу все хуже и хуже, дисциплина падает.

Отчет должен включать ключевые показатели работы сотрудника, причем как показатели процесса — количество звонков, количество проведенных встреч, количество принятых заявок, так и показатели результата — количество завершенных сделок, объем продаж.

В сфере розничных продаж такими индикаторами могут служить количество посетителей, в том числе посетителей, которые стали клиентами. Допустим, магазин в течение дня посетили 100 человек, 56 из них совершили покупку. Следует измерять конверсию, которая станет одним из критериев для определения размера зарплаты продавца. Именно продавец в рознице оказывает непосредственное влияние на конверсию, как и на средний чек в течение дня.

Как подсчитать количество посетителей магазина за день? Лучше всего поставить на входе **инфракрасный датчик** (он стоит относительно недорого). Вы будете знать количество посетителей, сможете отслеживать эффективность каждой акции и видеть работу персонала в целом.

Эти данные позволят определить процент конверсии. И вознаграждение продавцов может напрямую зависеть от него. Допустим, при конверсии 50% получается одна сумма премии, при 55% она повышается. За увеличение конверсии на 5% или даже на 1% вы добавляете бонус.

Итак, необходимо разработать шаблоны ежедневной отчетности менеджеров и рядовых сотрудников, а также инструкцию по ежедневному контролю для руководителя. Такая инструкция должна содержать алгоритм руководства менеджерами на основе отчетов (табл. 2, 3).

Некоторые примеры отчетов

Таблица 2. Чек-лист менеджера по продажам

		01.07.2011	02.07.2011
Планерка (утверждение плана на день)			
Подготовлен список для обзвона			
Обзвон (50 минимум)			
Обзвон заинтересованных клиентов			
Заполнение отчетов	Ведомость звонков		
	Отчет по оплатам		
Обзвон клиентов, которым были выставлены счета			
План на следующий день			

Таблица 3. Отчет по результатам

ФИО менеджера: Иванов А.А.				План на месяц по прибыли: 700 000 руб.		
Дата	День недели	Объем продаж, руб.	Прибыль, руб.	Прибыль, накопленная с начала периода, руб.	Процент выполнения плана, %	Вознаграждение менеджера (7%), руб.
04 июля	Пн	169 483	26 104	26 104	3,7	1 827
05 июля	Вт	129 540	23 841	49 945	7,1	1 669
06 июля	Ср	103 433	21 451	97 500	13,9	1 502
07 июля	Чт	220 634	34 973	132 474	18,9	2 448
08 июля	Пт	168 380	31 637	164 111	23,4	2 215
Итого за неделю		791 470	138 007			9 660
09 июля	Сб					
10 июля	Вс					
11 июля	Пн	162 018	28 391	192 502	27,5	1 987
12 июля	Вт	185 231	33 472	225 974	32,3	2 343
13 июля	Ср	40 475	10 719	236 694	33,8	750
14 июля	Чт	241 902	40 589	277 282	39,6	2 841
15 июля	Пт	145 524	35 629	312 911	44,7	2 494
Итого за неделю		775 149	148 800			10 416

Контроль линейных руководителей

Руководитель каждого отдела должен с утра провести короткую планерку на 5–15 минут. Это особенно важно для отдела продаж, поскольку его сотрудников приходится постоянно «пинать».

В конце дня руководитель **должен просмотреть отчеты и отреагировать** на них определенным образом.

Если руководитель видит, что обычно рабочий закручивает 20 гаек, а сегодня закрутил 15, он должен отреагировать на это изменение.

Руководитель отслеживает работу сотрудников по их показателям — по наличию отклонений от нормы. Если персонал демонстрирует среднестатистические показатели, это хорошо. Если показатели ухудшаются, сотрудников нужно стимулировать. В случае роста показателей персонал следует поощрить и выяснить причину роста.

После создания инструкции для руководителя по ежедневному контролю бизнес-процесса собственник может начать **передавать управление** этим процессом другим людям.

Первым шагом будет внедрение отчетности для рядовых сотрудников наиболее неблагополучного отдела.

- В течение первой недели вводится инструкция для рядовых сотрудников.
- После того как они с ней ознакомились и стали ее выполнять, на следующей неделе следует ввести инструкцию по контролю за этими сотрудниками для их руководителя.
- Затем внедряется ежедневный контроль работы линейных менеджеров.

Начальники отделов, следуя инструкциям, выполняют свои обязанности как руководители. Соответственно,

когда вы поднимаетесь на следующий уровень, то передаете контроль руководителей отделов своему **исполнительному директору**, а сами контролируете его работу.

Для контроля работы исполнительного директора тоже необходимы определенные показатели, которые он отражает в своих отчетах. При этом важны степень выполнения этих инструкций и контроль со стороны собственника.

Случайный контроль

Итак, мы определили самый проблемный отдел и ввели в нем ежедневную отчетность для рядовых сотрудников. Затем были разработаны инструкции по ежедневному контролю для руководителей отделов. После этого был введен еженедельный контроль руководителей, который обязан осуществлять исполнительный директор.

Следующий этап предполагает **внедрение системы случайных проверок**. Допустим, вы заходите на сайт и проверяете, как сотрудники отвечают на письма клиентов, находите ошибки, показываете, что следите за их работой.

Вам следует периодически **просматривать отчеты всех сотрудников**, в том числе и персонала самого нижнего уровня, контролировать их правильность (один раз в месяц или в неделю), отыскивать ошибки и наказывать за них.

Если в штате компании больше 7–10 человек, скорее всего, вы физически не сможете просматривать все отчеты, так как на это нужно слишком много времени. Поэтому вам следует делать выборочную проверку на наличие ошибок. Ошибки могут быть мелкими, но вы должны

показать, что заметили их. Имеет смысл также ввести систему штрафов.

Допустим, вы проверяете работу сотрудников из отдела по работе с клиентами и увидели, что один из менеджеров забыл дать ответ клиенту или не заполнил ежедневный отчет. Менеджер наказывается штрафом в размере 500 руб., руководитель отдела — 1000 руб. (в 2 раза больше), исполнительный директор — 2000 руб. (еще в 2 раза больше). На каждом следующем уровне **сумма штрафа возрастает в 2 раза**.

Да-да, мы знаем, что в России штрафы запрещены законодательством, поэтому термин «штраф» формально заменяете словами «снижение премии».

Сотрудник, который допустил оплошность, чувствует себя очень не комфортно, потому что подвел всех своих руководителей, ведь они лишились гораздо большей части дохода, чем он сам.

Да и руководители сразу начинают применять свои меры, тщательнее контролировать его работу, чтобы подобное не повторилось.

Таким образом, создается система внутреннего контроля и воздействия. Руководители получают деньги за осуществление управленческих функций. Если собственник обнаружил просчеты в их работе, нарушение регламента, это значит, что они плохо контролировали подчиненных. По этой причине на руководителя налагают штраф наряду с основным виновником.

После такого рода санкций у руководителя **меняется отношение к выполнению своих обязанностей**. Оно ме-

няется также у сотрудника, который не только сам потерял деньги, но и подвел других. Этот метод достаточно эффективен.

Когда при случайном контроле вы обнаружили недостаток в работе сотрудника, напишите об этом ему, его непосредственному руководителю, руководителю руководителя и так до исполнительного директора: «Поздравляю, друзья! В вашей работе обнаружены недостатки. Каждый подвергается штрафу в соответствующем размере. Какие вы примете меры, чтобы такое больше не повторилось?»

Итак, для чего нужен случайный контроль? Он создает у персонала ощущение тотального контроля, поскольку сотрудники не знают, что проверка проводится выборочно. Внезапно кто-то из работников получает от генерального директора персональное письмо о допущенных просчетах в работе.

Возможно, этот сотрудник допустил ошибку всего один раз, но директор ее заметил. Значит, он все видит. Этот случай сотрудники обсуждают в кулуарах. Такие факты и их обсуждение формируют у сотрудников ощущение тотального контроля со стороны собственника.

На самом деле тотального контроля нет, да и не может владелец бизнеса контролировать все, но создать соответствующее ощущение возможно. Оно заставляет людей работать значительно лучше и более ответственно подходить к выполнению своих задач.

Если вы постоянно находите мелкие недочеты, за которые не обязательно штрафовать, то достаточно показать, что вы следите за качеством работы и выполнением регламентов. **Сотрудники должны знать, что в любой момент их могут проверить и применить штрафные санкции.**

Также важно контролировать, какие сайты посещают сотрудники. Того, кто заходит на сайты поиска работы, можно сразу увольнять (конечно, если они не получили от вас задание, связанное с наймом персонала).

Штрафы и увольнения

Факт наложения штрафов будоражит всю компанию. Следует иметь в виду, что **штрафы нужны, даже когда все работают нормально** и для взысканий нет причин. Надо периодически их находить. Почему? Потому что коллективу нужны встряски. Если все в порядке, если все работают в нормальном режиме, персонал, к сожалению, начинает расслабляться.

Если периодически не прибегать к «кнуту», сотрудники теряют хватку и начинают работать спустя рукава.

В монархической Франции действовало «правило»: если король периодически не снимает головы, голову снимают королю.

Это касается и увольнений. Если вы хотите иметь достаточно стабильную структуру, надо периодически увольнять людей.

Зачем? Чтобы остальные мобилизовались и лучше работали. Если этого не делать, сотрудники станут расслабляться. Именно поэтому можно и нужно периодически нанимать больше людей, чем необходимо.

Например, вам нужен один человек в отдел продаж, а вы берете двоих. Одного из них через какое-то время следует уволить. Остальные осознают, что собственник

может быть не только добрым, но и злым, и тут же начинают лучше работать.

В законодательстве всегда можно найти обоснование для увольнения. Трудовой кодекс содержит множество легальных возможностей для применения санкций к работникам. Закон не позволяет штрафовать сотрудников, но разрешает лишать их премии.

Нанимая сотрудника, вы устанавливаете ему зарплату в размере 7000 или 10 000 руб. Остальную часть оплаты труда составляет премия, которая выдается (или не выдается) по решению руководителя. По сути, это тот же штраф. В приказах и других документах не следует использовать это слово, но все понимают, что лишение или сокращение премии является штрафом.

Проблемы с увольнением также можно решить, даже если сотрудник артачится, требует непропорционально большое увеличение зарплаты и т. д. У руководителя есть множество законных способов сделать жизнь нанятого работника настолько невыносимой, что он уволится сам.

Руководителю достаточно ужесточить требования или начать придираться к мелочам. Человек не выдержит и в течение нескольких дней уйдет. Можно также заключать с сотрудниками годовой (или полугодовой) контракт, который продлевается ежегодно. По истечении срока договора собственник может его просто не продлить.

Но при возникновении в марте проблем с сотрудником неразумно ждать до конца года, чтобы его уволить. Самый простой способ уволить работника — **сделать его жизнь невыносимой**. Что это значит? Определите, выполнение каких обязанностей раздражает сотрудника.

Если он ненавидит составлять отчеты, можно требовать от него отчета ежедневно. Допустим, согласно установленному порядку, этот работник должен отчитываться раз в неделю. Но вы можете потребовать, чтобы после проведения переговоров и заключения каждой сделки он подходил с отчетом лично к вам. Это требование вполне законно. Сотрудник отчитывается 15 раз за день и примет решение уволиться.

Установка видеочамеры

Установка видеочамеры, как правило, дает результаты. Люди, просто зная, что за ними могут наблюдать, начинают меньше заниматься ерундой, не болтают по телефону, меньше сидят в соцсетях и т. д.

Если у вас нет денег на полноценную камеру или систему видеозаписи, поставьте хотя бы муляж. Даже это даст результаты и мобилизует персонал.

Через несколько месяцев сотрудники, конечно, сообщат, что это муляж, но за это время можно установить полноценную систему видеонаблюдения.

Не отпугнет ли сотрудников установка камеры в отделе продаж? Следует правильно объяснить ее назначение.

Например, вы делаете это не для того, чтобы следить за персоналом, а для предотвращения воровства со стороны третьих лиц (например, чтобы в отсутствие сотрудников отдела уборщица ничего не взяла).

Тайный покупатель

В розничном сегменте эффективен инструмент под названием «тайный покупатель». Его обязательно нужно

использовать, чтобы избежать снижения качества обслуживания. Если вы сами не находитесь в магазине (а вы и не должны в нем находиться), нужна система контроля.

Одной из составляющих такой системы контроля и являются тайные покупатели, которые будут получать от вас гонорар за то, что контролируют определенные параметры. Тайных покупателей можно нанимать через маркетинговые компании, которые поручат задание людям, прошедшим специальное обучение.

Такой человек приходит в розничную точку и, опираясь на чек-лист, **контролирует определенный перечень параметров**: как продавец отвечает, как он одет, чем занимается, как выполнена выкладка товара и т. п.

Если в вашем городе нет таких агентств, составьте такой список сами, предложите знакомым сыграть роль тайного покупателя или наймите студентов. При этом людям нужно четко сформулировать задачу: оценить работу по указанным пунктам и предоставить отчет. Например, о том, как ответили продавцы, предложили ли они Upsell и т. д.

Ключевые инструменты контроля

Рассмотрим ключевые инструменты контроля. Прежде всего это отчетность, которую удобно оформлять при помощи Google Docs или DropBox. Эти системы схожи. Можно выбрать ту, которая подходит именно вам.

Вы можете предоставить доступ к нужным папкам всем сотрудникам, имеющим отношение к проекту, и иметь доступ к документам из любой точки земного шара. Иными словами, отдыхая, например, в Таиланде, вы сможете контролировать все отчеты, которые хранятся в системе.

Отчетность персонала

Какие точки отчетности являются ключевыми? Они много отличаются в разных бизнесах, но существуют основные, общие для всех. Каждый отдел должен предоставлять два вида отчетов.

Первый — **отчет о результатах**. Например, отчет в отделе продаж: сколько товара было продано, какие товары проданы, сколько привлечено новых клиентов, каковы объемы продаж и прибыль.

Однако отчета о продажах недостаточно. Кажется, что для оценки результатов его достаточно: если продано много, это хорошо, если мало — плохо. Но нужен еще один отчет.

Это **отчет о действиях**. Если что-то идет не так, сведений об объемах продаж недостаточно, важно понять причину. Нужно понять, на каком этапе возникает проблема. Для этого нужно знать, что делал человек.

В отчетах о действиях необходимо отражать не только результат, но и последовательность действий сотрудника. Это позволит сопоставить показатели. Допустим, сотрудник выполнял определенные действия, при этом объем продаж находился на соответствующем уровне. Затем он стал делать меньше звонков, и объем продаж сократился. Следовательно, надо указать работнику на этот недочет.

В качестве примера рассмотрим работу отдела продаж, потому что он является одним из самых сложных с точки зрения отчетности. После создания системы в этом отделе работать с остальными будет намного проще.

Итак, в отделе продаж мы анализируем:

- количество холодных звонков, которые сделал менеджер по продажам;
- количество коммерческих предложений, опрарвленных по результатам этих звонков;
- число встреч по этим коммерческим предложениям;
- количество и объем заключенных сделок.

Такой подход позволяет установить причину сокращения объема продаж. Возможно, менеджер делает мало звонков, или же у него очень низкая конверсия, или он плохо работает с возражениями клиентов.

Исходя из этих цифр, можно определить, на каком этапе возникает проблема, и решить ее. Имея только отчет об объемах продаж, невозможно понять причину снижения результатов. То ли менеджер плохо работает с клиентами на встречах, то ли неэффективно общается по телефону, то ли недостаточно успешно работает с возражениями или допускает еще какой-то просчет... Поэтому в отчетах следует отражать и действия сотрудников, и результаты их работы.

Финансовая отчетность

Cash Flow (денежный поток) — отчет о количестве денег, которое есть на данный момент на всех счетах. В нашей компании (у Николая) он ведется в Google Docs — это достаточно сложный отчет, поскольку мы предлагаем множество способов оплаты: Яндекс. Деньги, WebMoney, платежные карточки зарубежных банков (для оплаты

в валюте), перевод средств на расчетный счет, наличные и т. п.

Следующая форма отчетности — **отчет о дебиторской и кредиторской задолженностях** (сколько должны компании и сколько должна компания)¹.

Необходим также **отчет по продажам**, чтобы постоянно отслеживать количество и номенклатуру продаж. Анализ этих данных позволит планировать специальные акции, бонусные программы, менять цены в зависимости от спроса и т. п.

Важен также **отчет о зарплатах**: кто и сколько получил по итогам месяца. Данные по всем сотрудникам следует отразить в единой таблице по месяцам. Важна динамика, чтобы сравнить результаты работы сотрудника по итогам месяца с предыдущим периодом.

Следующий отчет представляет собой **баланс**: доходы и расходы, объем выручки и статьи расходов, чистая прибыль. Отчет должен содержать ключевые индикаторы. В зависимости от характеристик бизнеса они могут быть разными.

Пример расчета ключевых индикаторов системы продаж

Типовыми в системе продаж являются следующие индикаторы:

- количество потенциальных клиентов (например, для интернет-магазина это число посетителей сайта);

¹ Тем, кто работает с дебиторской задолженностью, рекомендую прочитать книгу «Увеличение продаж в оптовом бизнесе на 100%», в которой подробно описана система работы с дебиторкой.

- конверсия: количество потенциальных клиентов, которые совершили покупки;
- средний чек: сколько клиент в среднем принес денег;
- средняя жизненная ценность клиента: сколько клиент оставил денег за все время общения с вами;
- количество транзакций (сколько раз средний клиент совершает покупки за период).

В качестве примера приведем данные по компании «Финанс Консалтинг» (компания Николая) на начало 2012 г.:

- количество потенциальных клиентов (Leads) — 64 000;
- конверсия — 10%;
- средний чек — 4 400 руб.;
- средняя жизненная ценность клиента — 8 700 руб.;
- среднее количество транзакций — 2.

У компании в тот момент было 64 000 потенциальных клиентов (количество подписчиков на бесплатные курсы).

Конверсия составляет в среднем 10% (около 6000 покупателей), т. е. 1 из 10 подписчиков что-то приобретает.

Средний чек составляет 4400 руб., т. е. средний клиент оставляет 4400 руб. за одну транзакцию.

Средняя жизненная ценность клиента — 8700 рублей, т. е. за все время работы с компанией средний клиент приносит ей 8700 руб. дохода. Один клиент принесет

300 000 руб., другой — 100 руб., но средний показатель таков.

Среднее количество транзакций одного клиента равно двум, т. е. средний клиент дважды приобретает продукты компании. Почему эти цифры важны? Зная средний чек, можно понять, **сколько тратить на привлечение клиентов.**

Мы видим, что средний клиент приносит 4400 руб. за одну транзакцию. Допустим, вы решаете заплатить 50% этих денег за покупку клиента: например, оплатить рекламную кампанию в Яндекс. Директ. Сайт «пригоняет» компании какое-то количество клиентов. Вы определяете стоимость привлечения клиента и сумму поступлений от клиента, сопоставляете эти цифры.

Если клиент приносит больше, чем потрачено на его привлечение, реклама выгодна. Вложение денег в рекламу приводит какое-то количество клиентов, а они, в свою очередь, приносят компании деньги, превышающее затраты на рекламу.

Это денежная машина. Чтобы наладить ее работу, нужны ключевые индикаторы: количество потенциальных клиентов, конверсия, средний чек, жизненная ценность клиентов, количество транзакций. Вы должны их измерять. Кроме того, следует учитывать и затраты на рекламу.

Внедрение системы отчетности

Какой должна быть последовательность внедрения системы отчетности, регламентов и инструкций в бизнесе? Сначала внедряем эти инструменты в **наиболее лояльном отделе** или же вводим их для одного наиболее лояльного

сотрудника. По истечении месяца, в течение которого он отчитывается по этой системе, становится понятно, что прецедент создан.

Итак, вы показали, что система работает. И есть сотрудник, который применяет ее без ущерба для себя. Вы можете рассчитывать на его поддержку при внедрении системы в других отделах.

Не пытайтесь устроить революцию одновременно во всех подразделениях. Начните с небольшого участка, постепенно распространяя опыт.

Неправильно вести речь о стимулировании сотрудников к переходу на новую систему отчетности. Надо требовать, а не стимулировать. Вы им за это платите зарплату. Стимулирование может быть только обратное: штраф за невыполнение.

Сначала, когда вы объясните новые правила и сообщите, что с определенного дня сотрудник должен составлять отчет, штрафные санкции не применяйте. Первая неделя является тестовой. В течение этой недели все должны составлять отчеты. Сотрудники будут ворчать, жаловаться на нехватку времени, забывать об отчетности, пока вы не начнете жестко требовать выполнения новых правил.

Если вы будете смотреть на невыполнение своих требований сквозь пальцы, ничего не добьетесь. Как только человек, не сдавший отчет, будет оштрафован на 300 руб., он тут же начнет все успевать и ни о чем не забывать. Сотрудникам отчетность кажется чем-то несущественным, отвлекающим их от основной работы.

Для владельца бизнеса отчетность очень важна: она вносит в работу системность.

Она заставляет людей действовать по инструкциям, выполнять то, что вам надо. **Отчетность — это системообразующий элемент бизнеса.** Можно сказать, что без отчетности структура бизнеса рухнет.

Для сотрудников отчетность — неприятная дополнительная нагрузка, для вас — ключевой элемент. По этой причине следует жестко требовать предоставления отчетов. Если сотрудник не успевает сделать отчет или забывает о нем, он лишается части зарплаты.

Аналогичные меры следует применять и к любителям опаздывать на работу. Например, вы устанавливаете за опоздание штраф 100 руб., а сотрудники опаздывать не перестают. Значит штраф следует повысить до 500 руб. Разумеется, сотрудники всегда найдут причины, которые объяснят их опоздание («общался с клиентами» и т. п.).

И еще. **Отчетность не должна быть слишком сложной.** В ней следует отображать основные цифры: количество звонков, количество сделок и т. п. Делайте форму отчета такой, чтобы в конце дня ее можно было заполнить максимум за 10 минут.

Если же сотрудник не успел выполнить это обязательное требование, он получит меньшую оплату. Порой работники пишут отчет для проформы, поэтому непосредственный руководитель должен их контролировать. Если качество отчета низкое, на сотрудника налагается штраф. Хватает нескольких штрафов, чтобы персонал стал заполнять отчетные формы как надо.

Эта ситуация аналогична соблюдению правил дорожного движения. Недостаточно жесткие правила, за невыполнение которых предусмотрено предупреждение, такие как превышение скорости на 10–20 км/ч, все игнорируют. А вот наказание за выезд на встречную полосу — очень существенное, и это правило большинство водителей не нарушают.

Такой же подход нужно применять для мотивации сотрудников. Если они не заполняют отчеты, следуют строгие наказания. Степень строгости должна быть такой, чтобы заставить сотрудников выполнять ваши требования. Нужно быть готовым к тому, что в результате применения этих мер разгильдяи покинут компанию, а добросовестные люди останутся.

Повторим: **отчетность не должна быть заумной**. Если на заполнение формы сотруднику требуется час в день, значит она неприемлема. Но совершенно нормально, если составление отчета занимает 5–10 минут в день. Добросовестные сотрудники вначале выразят недовольство, но постепенно привыкнут.

В результате составление ежедневного отчета станет для них естественной процедурой, как умывание по утрам. Персонал сопротивляется нововведениям, как правило, в течение месяца. Потом все привыкают, и эта процедура становится частью рабочего процесса. Ваша задача состоит в том, чтобы приучить сотрудников к тому, что их рабочий день завершается заполнением отчетной формы.

Однако, чтобы они привыкли, приходится прибегать к штрафам. Возможно, кто-то уволится. Это не должно стать для вас трагедией. Если персонал очень активно со-

противляется нововведениям, **следует уволить одного из сотрудников**. Возмущение сразу прекратится. Раз люди активно противодействуют нововведениям, значит собственник был слишком мягок.

Индикаторы внедрения

Существуют четкие индикаторы, которые позволяют определить степень дисциплинированности коллектива.

Первый индикатор: сотрудник открыто возражает вам, говорит, что ваше указание неправильно.

Подобные возражения надо сразу пресекать. **Неповиновение опасно, его нельзя игнорировать**. Почему? Потому что со стороны сотрудников это проверка на стойкость и твердость. Они определяют, на какие уступки вы можете пойти под давлением.

Прежде чем сделать что-то плохое, люди об этом говорят. Например, персонал может обсуждать возможные нарушения дисциплины:

- А может, мы не будем это делать?
- А может, мы в пятницу уйдем в 5 часов?
- А давайте мы этот отчет не станем заполнять?

Людям достаточно сложно сразу совершить какой-то плохой поступок, например нарушить инструкцию, а уж тем более украсть. Поэтому, прежде чем что-то сделать, они пытаются **прощупать почву**. Если такие разговоры не пресекать, они переходят в действие.

Допустим, сотрудники говорят: «А может, мы в пятницу уйдем в 5, а не в 6?» Если вы жестко не пресекли такие разговоры, работники предпримут соответствующую попытку. И постепенно ранний уход с работы станет для них нормой.

Если за разговорами сотрудников не следует наказание, то, по их мнению, и за действия наказания не следует.

Что предшествует словам? Практически всегда **словам предшествуют шутки**. Чтобы прозондировать почву, люди шуткой проверяют, как будет воспринято то или иное заявление. Сотрудники попробуют шутить в вашем присутствии.

Например, скажут: «Может, вы нам премию выдадите за это?» или «Давайте мы теперь по пятницам работать вообще не будем». Если вы не ответили жестко, персонал станет впоследствии развивать эту тему уже серьезно.

Пресекать разговоры нужно на этапе шуток. Следите за тем, что говорят ваши сотрудники, и пресекайте даже мысли о нарушениях.

Когда вы понимаете, что шутка угрожает вашему авторитету, ставит под сомнение вашу власть в компании, нужно на нее жестко реагировать. Мы к этому не приучены, поэтому руководитель не придает значения заявлениям, сделанным в юмористической манере. Ведь сотрудник просто пошутил, на самом деле он так не сделает. А если сделает, будет наказан.

Не всегда надо возмущенно обрывать шутника. Зачастую достаточно взглядом дать понять, что вы не одобряете

такие разговоры. Следует не улыбаться шутке, а строго посмотреть на говорящего.

Сотрудники хорошо чувствуют вашу реакцию. Личность руководителя служит одним из самых сильных неочевидных инструментов управления персоналом. Если вы достаточно сильный руководитель, люди хорошо это воспринимают. Ваша степень лояльности к сотрудникам — действенный инструмент давления и контроля.

Личность руководителя как инструмент влияния на сотрудников

Если сотрудник работает хорошо, следует относиться к нему чуть более лояльно, чем к остальным. Как только результаты его работы изменились в худшую сторону, ваше отношение должно стать более прохладным, следует немного отдалить его от себя. Люди чувствуют такие перемены.

Сотрудник понимает, по какой причине изменилось отношение руководителя к нему. И начинает действовать, дабы заслужить ваше одобрение.

Это сильный инструмент управления. Научитесь им пользоваться, чтобы иметь огромное влияние на персонал.

Расположение руководителя — самый сильный инструмент мотивации. Он эффективнее дополнительных премий и прочих материальных стимулов, хотя и действует на сотрудников по-другому.

Если ваши сотрудники затевают саботаж, жестко заявите, что вы не пойдете им навстречу. **Всегда надо пом-**

нить, кто на кого работает и кто кому платит. Тот, кого не устраивают условия, может уволиться.

Есть еще один серьезный инструмент, который следует иметь в арсенале: ваша внутренняя готовность в любой момент уволить сотрудников, разогнав всех к чертовой матери, и начать с чистого листа.

Как правило, большинство руководителей и собственников к этому не готовы. Они боятся дополнительных хлопот, связанных с поиском персонала. Есть опасение, что другие окажутся еще хуже. Как только у собственника появляются такие мысли, он начинает подстраиваться под работников. Все начинается с мелочей.

Рассмотрим пример. К руководителю приходит сотрудник и спрашивает: «Можно я не буду сдавать отчеты? Мне это не нравится». Руководитель думает, что, получив жесткий отказ, работник уйдет и придется искать ему замену. Чтобы избежать будущих хлопот с поиском кандидата, он идет на уступку. Если же вы в любой момент готовы уволить любого, люди это чувствуют и начинают работать более собранно.

Работники ищут в лице руководителя строгого, но справедливого отца.

Это наилучшая модель руководителя. Почему большинство сотрудников вообще нанимаются на работу? Потому что они не умеют сами себя организовать. Им нужен кто-то, кто будет заставлять их работать, брать на себя ответственность.

Вы заботитесь о них, предоставляете им возможность хорошо зарабатывать в случае добросовестного выполне-

ния ими своих обязанностей, но не спускаете им безответственность и халатность. Сотрудники принимают такие правила игры, считая их справедливыми. Они видят, что вокруг вас стабильность, что рядом с вами они могут серьезно расти, а такое встречается очень редко.

Повышение зарплаты

Ко мне (Николаю) сотрудники просто так не приходят с просьбой о повышении зарплаты. Они знают, что я поддерживаю их стремление зарабатывать и предоставляю соответствующие возможности, но не за «красивые глаза». Как только сотрудник решит, что **готов выполнять дополнительные задачи**, я с удовольствием предоставляю ему эту возможность. Выполнив, он сможет получить больше.

Если же ко мне приходят и просят повысить зарплату лишь потому, что хочется получать больше, я предлагаю ему дополнительную работу и называю сумму, которую он получит за ее выполнение. Если человек не готов взяться за эту работу сразу, то предлагаю подумать и вернуться, когда он примет решение.

Когда через несколько месяцев этот сотрудник вновь обращается с просьбой о повышении зарплаты, спрашиваю: «А ты взял на себя эту работу? Ведь мы договорились, что, как только ты ее сделаешь, сразу получишь больше». Иными словами, перекладывайте ответственность на сотрудников.

Если они обращаются с просьбой о повышении зарплаты, а вы им отказываете, не предлагая возможности заработать, вы становитесь для них врагом номер один. Ведь, по их мнению, вы получаете кучу денег, ездите на до-

рогой машине, редко бываете в офисе — в общем жируете за их счет. Тем более что некоторым известны обороты компании.

Среди персонала начинаются разговоры о том, что вы гребете все деньги, а пашут они. Поэтому нужно предлагать сотрудникам реальную возможность дополнительного заработка. Если не можете сразу придумать дополнительные обязанности, следует составить перечень нужных дел. Ведь в бизнесе всегда есть что развивать. Поиск новых видов работы мобилизует и вас, заставит развиваться.

При этом вы лично должны развиваться гораздо быстрее ваших сотрудников, быть впереди и демонстрировать свое развитие в бизнесе. Персонал это заметит и будет следовать за вами. Самые способные и сильные сотрудники останутся в вашей команде. И станут со временем зарабатывать больше.

Система антиувода бизнеса

Одна из ключевых задач собственника — защитить свой бизнес от увода. Иными словами, выстроить систему антиувода, которая если не обеспечит абсолютную защиту, то как минимум снизит данные риски.

Доступ к интернет-банку

Одна из ключевых составляющих антиувода — правильная **организация доступа к интернет-банку**.

Критическая ошибка — когда все счета и формирует, и оплачивает один сотрудник, без согласования с кем-либо. На самом начальном этапе, когда вы сами проверяете все

платежи, это оправданно. Но как только количество платежей становится значительным, риск того, что часть денег уйдет «налево», резко повышается.

К примеру, когда за неделю проходит около сотни платежей общей суммой несколько сотен тысяч, а то и миллионов рублей, «потерять» из них 3000, 5000, 10 000 не составляет труда.

Поэтому необходимо разграничить доступ и разделить процесс на этапы. Например, это может выглядеть так:

- одни сотрудники присылают заявку на оплату чего-либо, подтвержденную руководителем отдела;
- сотрудник бухгалтерии (или тот, кто исполняет его роль), формирует в интернет-банке счет на оплату;
- счет подписывает (отправляет на оплату) исполнительный директор.

Рядовые сотрудники не могут подписать платежное поручение на вывод денег. Они его создают, готовят документы, а подписывает исполнительный директор. И его действия тоже подлежат контролю.

Например, служба безопасности банка обращается к владельцу бизнеса за подтверждением платежей на сумму свыше 200 000 рублей одним платежным поручением. У владельца компании должно быть право экстренной блокировки платежа в телефонном режиме. Такая услуга предоставляется банками.

Разумно предоставить исполнительному директору право единолично утверждать только типовые платежи: аренда офиса, выплата зарплаты, оплата счетов за телефон и т. п. Любой нестандартный нетиповой платеж на сумму

свыше 50 000 рублей он также должен согласовать с владельцем. Из этого правила в каждой компании могут быть установлены исключения.

То есть для того, чтобы деньги ушли, требуется последовательность действий от разных людей из разных отделов. Возможность воровства остается только если вся цепочка в сговоре, что уже очень маловероятно (вернее, для снижения этого риска мы используем другие инструменты).

Да, это дополнительные звенья и бюрократия, но, к сожалению, в противном случае (если счет может подписать быстро и кто угодно) мы получаем огромную дыру в нашем бизнесе.

Проблема воровства, или стоит ли надеяться на честность сотрудников

Стоит ли надеяться на честность сотрудников? Мол, они чужого не возьмут? Не смешите, да, среди работников будут и такие, но вам не раз встретятся и не слишком честные люди.

Более того, для многих честность — понятие достаточно размытое, т. е. в одних ситуациях и с одними суммами они честные, но, когда речь заходит о более крупных деньгах, ситуация меняется.

В целом принцип воровства на работе следующий:

- есть 5–10% патологически честных людей, которые никогда не врут и чужого не возьмут ни при каких обстоятельствах. Увидев лежащие на дороге деньги, они их поднимут и отнесут в милицию. Но их, к сожалению, меньшинство;

- есть 5–10% откровенных воров, которые будут тащить все и всегда, что бы вы ни делали. Даже если знают, что вероятность быть пойманным очень велика;
- и есть подавляющее большинство — 80–90% людей, которые будут готовы взять чужое при совпадении трех обстоятельств:
 - а) **чувствуют, что то, что они крадут, им реально необходимо** (хотя это не значит, что им на самом деле нужны эти вещи);
 - б) у них **есть оправдание** собственным действиям;
 - в) **уверены, что их не поймают.**

На первый пункт вы никак не можете повлиять. При чем большей частью воруют невинно, хотя, конечно, бывают ситуации, когда люди тащат откровенно, целенаправленно и осознанно. Но чаще происходит примерно следующее: ваша сотрудница, отвечающая за оплату счетов, вдруг обнаруживает (учитывая полнейшее отсутствие финансовой самодисциплины у наших людей, такое «вдруг» случается постоянно), что забыла заплатить за садик сыну/взнос по кредиту/оплатить ремонт авто после аварии. И если не внести в ближайшие три дня 7000 руб., в садик сына больше не пустят/из банка будут звонить на работу и родственникам/придется ездить на метро. Деньги нужны срочно. В долг взять не получилось (поскольку это «вдруг» происходит не первый раз, знакомые уже и не дают), до зарплаты еще две недели.

И тогда она принимает решение: возьму сейчас из кассы 7000, а через две недели верну. Естественно,

она уверена, что действительно через две недели вернет деньги. Как бы никакого воровства нет, просто в долг взяла, без спросу, правда, но ведь вернет же через две недели. Проходит пара недель, выдали зарплату, но тут новое «вдруг»: нужны деньги на отпуск, или на подарок кому-то, или на лечение, или на что-то еще. Ну, ничего, думает сотрудница, вроде бы никто не обратил внимания, значит не страшно, если верну чуть позже.

Еще пара таких переносов, и сотрудница благополучно «забывает» про этот долг («кому я должен, всем прощаю»). При этом внутренне она абсолютно искренне не чувствует себя вором, и если припереть к стенке, то честно скажет: «Да я просто забыла» или «Вот-вот отдам».

Это просто один из сотни возможных сценариев, но могут быть и другие... И, к сожалению, повлиять на возникновение таких ситуаций в жизни ваших сотрудников вы не способны. Данный пункт вне нашего контроля.

Вторая составляющая — наличие оправдания. В нашем примере сотрудница, возможно, так оправдывает свои действия:

- «все равно денег в кассе сейчас полно, подождут две недели — ничего страшного»;
- «я пашу как лошадь, а мне до сих пор зарплату не подняли, хотя я давно заслужила»;
- особенно популярное — «да все так делают».

Понятно, что на данный пункт вы также не в состоянии повлиять. Люди всегда найдут оправдание своим поступкам.

Остается лишь одно — лишить сотрудников чувства уверенности, что их не поймут и все им сойдет с рук.

И вот над этим вы и должны работать наиболее активно, выстраивая систему, которая будет лишать людей соблазна, показывая, что вор будет пойман. Или же хотя бы сделает воровство крайне затруднительным.

Встраивание конфликтов

Остановимся на психологических аспектах снижения рисков увода бизнеса. Речь идет о сознательном встраивании в него конфликтов. На первый взгляд конфликты мешают функционированию компании, особенно с точки зрения персонала, который на вас работает. На самом же деле **грамотно встроенные конфликты защищают бизнес.**

Существует несколько видов конфликтов. Принцип «разделяй и властвуй» был сформулирован несколько тысячелетий назад.

Если вы уже не занимаетесь управлением непосредственно и в компании есть только один человек, который обладает всей полнотой власти, велик риск, что рано или поздно он подомнет бизнес под себя.

Задача владельца заключается в том, чтобы снизить этот риск. Как это сделать?

В компании должно быть **несколько сильных фигур**, а не одна. Эти сотрудники должны быть подотчетны владельцу. Нужно заставить их бороться друг с другом за вашу

благосклонность, причем действовать так, чтобы дружбы между ними не возникло.

Классическая связка — создать конфликт между исполнительным директором и коммерческим директором или руководителем отдела продаж. Таким образом, происходит разделение исполнения заказов и продаж (или привлечения клиентов).

Исполнительный директор отвечает за текущее функционирование бизнеса, но он не занимается продажами. Номинально руководитель отдела продаж может подчиняться исполнительному директору, но фактически он должен напрямую работать с владельцем фирмы. Если каждый из двух ключевых менеджеров непосредственно подчиняется вам, риск увода бизнеса снижается.

Руководитель отдела продаж генерирует основной поток денег, слабо представляя, как и что далее происходит с этими заказами. Исполнительный директор отвечает за текущую работу, за исполнение заказов, но не умеет продавать. Соответственно, риски снижены. С каждым из этих сотрудников работайте напрямую, каждого мотивируйте, с каждым выстраивайте отношения.

В компании помимо собственника должны быть минимум две сильные фигуры.

При наличии двух ключевых сотрудников существует определенный **риск сговора** между ними с целью увода бизнеса. При этом вероятность такого развития событий гораздо меньше, чем риска увода бизнеса менеджером, обладающим всей полнотой власти. Риск растёт, если отдел продаж подчинен исполнительному директору.

Когда исполнительный директор держит в руках все нити по управлению бизнесом и при этом ему подчиняется руководитель отдела продаж (не только формально, но и фактически), собственник, скорее всего, потеряет бизнес. Это вопрос времени.

Если наемный исполнительный директор и коммерческий директор подчинены наемному генеральному директору, это также плохо. Вся власть сосредоточена в руках гендиректора. Он не только формально, но и фактически управляет нижестоящими руководителями, которые практически не контактируют с собственником. При желании генеральный директор может привлечь их на свою сторону.

Формально такая структура может существовать. При этом хотя бы двое из этих трех сотрудников должны напрямую взаимодействовать с владельцем бизнеса. Желательно также воспрепятствовать установлению дружеских отношений между этими ключевыми фигурами компании.

Во всех ключевых проектах следует определить как минимум двух человек, которые будут подчинены непосредственно собственнику. При наличии одного руководителя проекта, который управляет в нем всеми процессами, владелец рискует лишиться своего бизнеса.

При этом необходимо выстроить систему, в которой каждый из управленцев решает ключевые вопросы напрямую с владельцем компании.

И с коммерческим, и с исполнительным директором вы общаетесь лично, сами формулируете для них задачи, планы и определяете пути их реализации. Причем **работаете с каждым из директоров отдельно**. За счет этого исполнительный директор и коммерческий директор, когда решают какие-то общие вопросы, могут общаться между собой. Однако каждый из них не имеет представления, как работает другой, поскольку по ключевым стратегическим вопросам они общаются напрямую с владельцем бизнеса. И в принятии решений опираются прежде всего на его авторитет, а не на мнения друг друга.

Ни один из них не понимает, насколько компетентен другой в стратегических вопросах, а владелец бизнеса является для них авторитетом.

Поскольку дружба, перерастающая в желание вести бизнес вместе, как правило, возникает при совместной работе директоров, разделением власти вы сильно снижаете этот риск для своего бизнеса.

Лояльные сотрудники

Какие еще приемы следует использовать? Налаживать **общение с рядовыми работниками** в ключевых точках. Владелец, как правило, знает самых сильных сотрудников, которые работают на наиболее важных участках и выполняют основной объем работы. Периодически нужно взаимодействовать с такими сотрудниками персонально.

Что значит «персонально»? Например, владелец вызывает одного из работников и беседует с ним один на один. Расспрашивает о том, как ему работается, что можно улучшить в компании. Может похвалить человека, дать ему

персональные рекомендации, предложить небольшой интересный проект или дополнительное задание, оплачиваемое отдельно.

Собственник «прикармливает» ключевых сотрудников. Для них он является авторитетом, им льстит его внимание. А особое отношение к ним еще сильнее укрепляет их преданность. Благодаря этому владелец бизнеса получает дополнительную точку контроля.

Конечно, в компании есть линейные руководители, которым непосредственно подчиняются эти сотрудники. Однако владелец фирмы периодически должен общаться с ними лично, минуя их непосредственных начальников.

Чем больше людей лояльны собственнику, симпатизируют ему, тем скорее дойдут до него любые слухи. Ведь ни один переворот не происходит мгновенно. А уж при тех мерах, о которых шла речь выше, для подготовки и ухода бизнеса зачинщикам потребуются очень серьезные рычаги влияния.

Подготовить переворот незаметно для всех крайне сложно. Если у собственника есть лояльные к нему сотрудники на рядовых позициях, у него намного больше шансов заранее узнать о возникновении проблем.

Ключевым участком в компании является не только сфера продаж. Желательно иметь лояльных к собственнику людей на любом участке.

Допустим, у вас есть отдел логистики, где работает ключевой рядовой сотрудник, который лучше всех управляет перевозками. Вы периодически приглашаете его

к себе, интересуетесь его жизнью, поручаете ему выполнение небольших проектов и соответственно премируете его.

Например, владелец может сказать такому работнику: «В компании сейчас непростая ситуация. Надо разрешить проблему, договориться с клиентами. Я знаю, что вы один из самых компетентных наших сотрудников. Готовы ли вы взяться за эту работу за дополнительную оплату?»

Работник, как правило, соглашается. Ему льстит, что к нему напрямую обратился сам собственник бизнеса. Люди ценят доверие, уважение, и это «привязывает» их к вам.

«Ближе к массам»

Почему обязательно нужно общаться с рядовыми сотрудниками? Потому что зачастую по мере роста компании увеличивается дистанция между высшим руководителем и персоналом. В результате **владелец не знает, что на деле происходит в компании.**

Собственник бизнеса поднимается все выше и выше, общается только со своими заместителями и руководителями отделов. Так и должно быть. Однако, если он полностью теряет связь с нижестоящими звеньями, дистанция нарастает, и владелец бизнеса теряет контроль над реальными процессами.

Как исправить ситуацию? Во-первых, регулярно совершайте обходы, т. е. **общайтесь с рядовым персоналом.** Допустим, раз в месяц следует обойти все подразделения и перекинуться парой слов с разными сотрудниками, вникая в мелочи. Можно задать такие вопросы:

- Что вы делаете?
- Как именно вы это делаете? Почему?
- Какие у вас есть вопросы и идеи по улучшению работы?
- Чем вы недовольны?

Второй эффективный прием — по результатам работы следует выделять лучших сотрудников и персонально с ними общаться. Допустим, раз в месяц приглашать 1–3 ударников труда на обед. Можно пообедать с каждым отдельно или просто пообщаться в течение получаса, расспросить о делах, выяснить какие-то подробности.

Хорошие результаты дают **добровольные семинары**. Владелец предлагает раз в месяц собраться и обсудить определенную тему, например новую книгу о бизнесе. Сотрудников приглашают на семинар, где все вместе обсуждают прочитанное, высказывают новые идеи и т. п.

Участие в подобных мероприятиях должно быть добровольным. Кстати, этот подход даст возможность понять, кто хочет активно развиваться и стремится к росту, кто выдвигает интересные идеи. Кроме того, такие встречи позволяют собственнику сокращать дистанцию с подчиненными, пообщаться с рядовыми сотрудниками и понять, что происходит в компании.

Конфликт между отделами

Другой вид встраиваемого конфликта представляет собой конфликт между отделами. В его основе лежит **разделе-**

ние ключевых процессов. Например, производственный отдел и отдел продаж всегда конфликтуют.

Сотрудники отдела продаж полагают, что производственники изготовили продукцию, которую невозможно продать. А производственный отдел утверждает, что договоры, которые заключили в отделе продаж, выполнить невозможно.

Например, отдел продаж принял заказ клиента и передал его в производство. Производственники хватаются за голову, не представляя, как можно изготовить продукт, следуя предусмотренной договором технологии и соблюдая все сроки. И возникает конфликт.

Рассмотрим пример. В компании работают программисты и тестировщики. Вторые получают деньги за то, что находят ошибки в программах, написанных первыми. Программистов за ошибки штрафуют, лишают премии (полностью или частично).

И конечно, сотрудники этих двух подразделений не слишком друг друга любят. С точки зрения владельца, такое соперничество существенно снижает риск увода бизнеса, поскольку внутри компании одной силе противостоит другая.

Этот подход может показаться неэффективным — мол, как так, конфликтуют, тащат компанию в разные стороны. Гораздо лучше, если бы они все вместе, взявшись за руки, выступали единым фронтом и совершали трудовые подвиги.

Однако подумайте, что произойдет, когда вся эта сила, объединившись, выступит против вас. Устоять будет сложно. Стратегия «разделяй и властвуй» работает лучше.

Проблема с лидерством

У собственника бизнеса есть проблема и с лидерством. Поначалу владелец выполняет большую часть работы сам: занимается продажами, посещает клиентов, делает много звонков, заключает сделки.

Со временем он начинает перекладывать эти функции на подчиненных. **Сотрудники набираются опыта** и становятся более компетентными во многих вопросах, чем сам руководитель. Например, сотрудники отдела продаж начинают продавать намного больше, чем собственник бизнеса. И тут начинаются проблемы.

Если сотрудники начинают перерастать собственника по уровню ключевых навыков, они чувствуют свое превосходство, и владелец теряет контроль. Есть ли выход из создавшегося положения?

Если не хотите расстаться с бизнесом навсегда, вам не стоит превращаться из паровоза в вагон. Вам необходимо постоянно демонстрировать рост, **постоянно развиваться**. К примеру, продолжайте работать с клиентами, но лишь с самыми перспективными, которые приносят больше всего денег.

Рассмотрим применение такого метода в консалтинговом бизнесе. В компании работает штат тренеров, но самые дорогие тренинги проводит владелец. Объемы продаж и прибыль от его продуктов намного выше. И на фоне владельца каждый отдельный сотрудник на порядок слабее.

Вы показываете подчиненным, что растете. Сотрудники, видя ваш рост, чувствуют в вас силу, за которой хотят идти, которая поможет им расти вслед за вами.

Но порой возникает другая проблема: ведомый не успевает за вами, **команда не выдерживает темпа**. Поэтому команду следует постепенно обновлять. Это одна из составляющих роста и развития бизнеса.

С командой, которая начинала с вами бизнес, через какое-то время придется расстаться или обновить ее как минимум на 80%.

Почему так происходит? Если бизнес растет, собственник тоже растет как бизнесмен. А большинство сотрудников не выдерживают взятого темпа и уходят.

Когда они приступали к делу, было все по-другому — небольшой бизнес, все почти как семья, много свободы и т. д. С ростом компании отношения, степень бюрократизированности, уровень ответственности меняются. И многие не готовы к новым требованиям.

Часть команды уходит, приходят новые люди. Это естественный процесс роста бизнеса.

Ограничение доступа к информации

Информация — это власть. Тот, кто владеет информацией, имеет власть. Соответственно, в целях антиувода бизнеса ваши подчиненные должны знать ровно столько, сколько необходимо, и не больше.

В бизнесе не должно быть человека, который знает все о том, как работает ваш бизнес (кроме вас, разумеется). Следует сознательно ограничивать и дозировать информацию.

Исполнительный директор не должен знать о бизнесе все. Например, ему не следует иметь данные, которые относятся к компетенции коммерческого директора.

Он не должен уметь хорошо продавать (это качество можно определить сразу при приеме на работу), иначе он может попытаться расширить свое влияние, присвоив эту функцию. И если у него получится, то в руках исполнительного директора будет и производство, и продажи. Отсюда всего шаг до полного увода бизнеса.

Следует дозировать информацию, не раскрывать свои планы. Нежелательно посвящать сотрудников в суть наиболее важных маневров, которые вы делаете. Вернее, надо сообщать только то, что им необходимо знать в данный момент для выполнения своих задач.

Более того, определенные ходы в бизнесе владелец должен делать самостоятельно, привлекая кое-кого из рядовых сотрудников.

Например, собственник вызывает такого сотрудника и говорит: «У меня есть для тебя персональное задание. Надо решить эту задачу. Сможешь заняться этим?» Целесообразно предложить небольшой проект. Получив согласие работника, владелец компании уточняет, что обсудить данную задачу следует с ним лично.

Так вы встраиваете в бизнес элементы, подробности работы которых известны только вам и этому сотруднику. Исполнительному директору, например, детали не известны. Он видит только результат.

Допустим, исполнительный директор заметил появление нового канала продаж на сайте компании. Он хочет узнать подробности. Сотрудник сообщает, что получил задание лично от владельца фирмы. Исполнительный директор интересуется у собственника подробностями проекта, но получает ответ общего характера. Иными словами, вы рассказываете, что сделано и для чего это нужно, не поясняя, как именно это было сделано и работает, ссылаясь на того сотрудника, который в курсе этих дел.

Если вы еще новичок в бизнесе и у вас практически нет персонала, вы сами будете выполнять работу недостающих сотрудников. Как только бизнес начнет расти, следует дозировать информацию и разграничивать компетенции.

Усиление продаж

Существует структура, практически полностью блокирующая увод бизнеса (поскольку ее крайне сложно повторить). Это трехступенчатый отдел продаж по схеме LeadGen — Lead Conversion — Account Management¹. При ее наличии увести клиентскую базу практически невозможно.

Работа организована таким образом: любые продажи делятся на три этапа.

Первый этап: LeadGen — генерация потенциальных клиентов. Этот участок надо выделять в отдельное направление, которое характеризуется своими показателями и имеет отдельное руководство.

¹ Подробнее см. приложение (глава «Трехступенчатый отдел продаж»).

Второй этап: Lead Conversion — конверсия потенциальных клиентов в реальных. Если холодные звонки делает один отдел, то закрытие сделки осуществляет уже отдел Lead Conversion.

Третий отдел — Account Management — занимается работой с постоянными клиентами.

Эти три принципиально разных направления требуют разных специалистов (с различными характеристиками).

Дойдя до этапа усиления продаж, следует в первую очередь выстроить эту схему, если вы раньше этого не сделали. Если же она есть, начинайте ее совершенствовать, повышая эффективность работы каждого отдела.

На начальном этапе, когда никаких отделов еще нет, противодействие уводу бизнеса обеспечивается благодаря личному контакту собственника с ключевыми клиентами.

Аутсорсинг

Некоторые процессы следует передавать на аутсорсинг.

Многие **технические работы** по сайтам, рассылкам и т. п. можно поручить внешней фирме. Владелец бизнеса должен контактировать с ее директором напрямую. А тот не имеет права обсуждать ключевые вопросы с сотрудниками вашей фирмы.

Например, техническое программирование сайтов фирмы передано на аутсорсинг. При этом исполнительный директор представляет систему работы сайтов лишь в общих чертах. Он в них совершенно не разбирается.

Естественно, все ключевые домены, канал YouTube, сообщества в социальных сетях и т. п. должны быть зарегистрированы на владельца бизнеса.

«Свое, но в рамках нашего»

Как можно сочетать интересы бизнеса и стремление сотрудников к развитию? Ведь если вы нанимаете компетентных активных людей, они будут стремиться к чему-то большему. Следует использовать подход, который условно можно назвать «свое, но в рамках нашего».

Чтобы развивать успешные проекты, для управления ими нужны сильные специалисты, неординарные личности. Такие люди, как правило, очень активны, самостоятельны, стремятся к созданию собственного бизнеса.

Вследствие этого возникает конфликт. Можно нанять менее амбициозных и не столь компетентных сотрудников. Но в этом случае новые проекты и направления будут развиваться менее успешно. А наем более сильных специалистов увеличивает риск их ухода и ухода бизнеса.

Для разрешения такой ситуации можно предложить несколько советов.

Первое условие, которое требую я (Николай) от людей, работающих в «Финанс Консалтинг»: **полный эксклюзив**. Работая с вами, люди должны гарантировать свое полное участие в делах фирмы, т. е. они обязуются не заниматься другими проектами, не брать подработку и т. п.

Второе — специалистам, которые стремятся создать собственное дело, можно предложить организовать совместный проект. Такой сотрудник станет его официальным руководителем, будет получать процент с прибыли (т. е. фактически станет партнером в нем), но проект будет идти в рамках вашей компании. Организационные аспекты (прием оплаты, бухгалтерия, управление сайтом, служба поддержки и т. д.) берет на себя компания, однако

руководителем проекта будет ваш сотрудник. Он будет получать свою долю прибыли и развивать направление.

Такой подход позволяет (по крайней мере, частично) удовлетворить потребность человека в собственном бизнесе. Если этот вопрос не решить, сотрудник станет искать возможность реализации своей потребности и рано или поздно ее найдет.

Как известно, если революцию невозможно предотвратить, то ее надо возглавить. Вы предлагаете амбициозному работнику делать свой проект, но в рамках вашей компании. Использование этой стратегии позволяет существенно снизить риск ухода самых активных людей. А человек видит, что **вместе с вами он добьется гораздо большего.**

Ваше предложение предлагает сотруднику два варианта решения. Первый: если хочешь делать полностью самостоятельный проект, уходи из компании и работай сам. Второй: реализуй проект в моей компании, опираясь на мой опыт, на мои финансы, на развитую структуру бизнеса, да и в целом на мою поддержку. Большинство выбирают второй вариант.

Так, например, я всех своих сотрудников поощряю к написанию книг, но обязательно в соавторстве со мной.

Сложность и запутанность

Следующей составляющей противодействия уходу бизнеса являются сложность и запутанность, которую вы намеренно встраиваете в систему.

Ключевой элемент составляют **двушаговые продажи**. Иными словами, вы продаете не напрямую, а создаете си-

стему по типу front-end, back-end¹, рекламируете одно, а зарабатываете на другом. Например, вы пишете, пиарите и рекламируете книги, но зарабатываете совсем не на них. Прибыль вы получаете за счет других продуктов.

Тот, кто захочет повторить ваш успех, думает: «Он написал столько книг. Наверно, это прибыльное дело. Попробую я тоже написать книгу и продать ее». Он предпримет такую попытку, но безуспешно, поскольку продажа книг прибыли практически не приносит

Книги являются для вас исключительно продуктами front-end (приводящими покупателя, но не приносящими прибыли).

Вы выстраиваете бизнес, суть которого на первый взгляд ясна. На самом же деле он работает совсем иначе. И повторить его без четкого понимания схемы крайне сложно.

Премирование

Эффективным инструментом антиугона является премирование. Периодически следует **премировать одного из сотрудников**, оставляя зарплату сотрудника такого же ранга на прежнем уровне. Рассмотрим действие этого инструмента на примере.

Вы поручаете одному менеджеру перспективный проект, на котором можно хорошо заработать. Допустим, он позволит руководителю отдела получить дополнительно

¹ Подробно суть разделения продуктов на front-end и back-end см. в нашей книге «Выжми из бизнеса все! 200 способов повысить продажи и прибыль».

к своему окладу 150 000 руб. в месяц. По его меркам это огромные деньги.

Остальные сотрудники, хотя формально и не должны знать, кто сколько получает, на самом деле все знают. Всегда кто-то что-то слышал, кто-то что-то подозревает. Благодаря этому возникает конфликт — им кажется, что премированный менеджер урвал куш, тем более такой огромный, совершенно незаслуженно. И все, дружбе конец.

Точно так происходит и с топ-менеджерами в вашем бизнесе. Что может, например, помешать дружбе исполнительного и коммерческого директоров в вашем бизнесе?

Допустим, они получают примерно одинаковую зарплату: один зарабатывает 110 000, другой — 120 000. Если дела идут хорошо, они постепенно могут сдружиться, поскольку чувствуют себя на равных, в одной лодке, что, как мы знаем, опасно для бизнеса.

Тут, в какой-то момент, вы привлекаете одного из них к участию в перспективном проекте. Благодаря чему один из них получает дополнительно в месяц еще 150 000 (а всего 260 000 руб.), второй — как и раньше, только 120 000. Дружеские чувства второго резко пойдут на убыль, когда он об этом узнают.

Потом ситуация меняется. Собственник поручает второму прибыльный проект, а первого оставляет без дополнительного дохода. Теперь первый испытывает негативные эмоции из-за того, что коллега стал зарабатывать больше него.

Используя этот прием, вы манипулируете сотрудниками. Звучит цинично, но метод «разделяй и властвуй» никого еще не подводил.

Если ключевые сотрудники сдружились, не исключено, что в определенный момент они единым фронтом выступят против директора. Чего вы как собственник допустить не можете.

Есть технические способы предотвращения увода бизнеса, а есть **психологические тонкости**, которые зачастую намного сильнее любой технической преграды. Почему? Вспомните, как раньше управляли государствами при отсутствии технических средств контроля. Тогда не было ни компьютеров, ни камер, сложно было делать бэкап. И тем не менее люди умудрялись управлять государствами, крупными производствами, компаниями и т. д. Как? В первую очередь за счет управления людьми, за счет использования психологических приемов.

Рекомендуем вам возвращаться к этой главе книги регулярно, по мере накопления бизнес-опыта. Со временем, перечитывая ее, вы начнете воспринимать многие положения иначе. И увидите многое из того, что не заметили при первом прочтении. Когда получите новый опыт, допустим, вас впервые обманут сотрудники, начнут воровать, вы иначе воспримите изложенные здесь идеи.

Есть отличный анекдот на эту тему.

В баре сидит посетитель, тоскует, пьет. К нему подсаживается знакомый и спрашивает, как дела. Тот грустно говорит:

— *Все не клеится: с работы уволили, жена бросила, да и вообще жизнь не удалась. А как у тебя?*

— *У меня все нормально. Создал собственный бизнес. Третий «Лексус» уже покупаю, езжу отдыхать. Все отлично! Давай я тебе помогу. У меня есть несложная работа. Приходи завтра в офис. Я тебя устрою.*

— *Согласен.*

Приходит на следующий день. Знакомый ему говорит:

— *Твоя работа будет заключаться в следующем. Надо раз в месяц ходить в банк. Я буду выписывать чек. Ты идешь, получаешь наличные, половину денег отдаешь мне, половину оставляешь себе.*

Вот работает он так три месяца. И вновь появляется в баре, сидит, пьет и грустит. Бармен, который слышал их разговор, подходит и спрашивает:

— *Как же так? У тебя же все отлично. Ты ходишь в банк, получаешь деньги, половина из них твоя. Делать ничего не надо...*

— *Эх, ты не понимаешь. В банк-то я один хожу, а деньги мы пополам делим.*

Этот анекдот отражает реальную ситуацию. Восприятие людей быстро меняется. Тем более что ключевому сотруднику обычно предлагают не 50%, а не более 25% прибыли.

Сценарии развития бизнеса

Итак, вы выстроили в бизнесе конвейер и встроили в него систему антиувода, усилили продажи. Потом вышли из бизнеса, и он достаточно успешно работает без вас. Что делать дальше?

Прежде чем вы перейдете к следующему этапу, необходимо определить для себя **цель развития бизнеса**. Проще говоря, следует разобраться, что именно вы хотите с ним сделать.

Есть несколько стандартных сценариев. Возможно, вы захотите продать бизнес или тиражировать через филиалы. Может быть, намерены создать франшизу и продавать успешную модель своего бизнеса.

Можно создать «дойную корову», которая будет обеспечивать вам доход, и выйти на пенсию. Возможно, вы чувствуете в себе силы и станете лично открывать филиалы и тиражировать бизнес. Не исключен также вариант масштабирования маркетинга и взрывного роста вашего бизнеса в конкретном регионе.

Ниже мы рассмотрим сценарии, по которым может развиваться бизнес, а ваша задача — выбрать для себя подходящий вариант и действовать в соответствии с ним.

Масштабирование или «маркетинговая бомба»

Сценарий первый — дальнейшее масштабирование. Бизнес может расти неспешно. Иными словами, вы постоянно и добросовестно работаете над ним, и он стабильно растет. Но этого недостаточно, если вы стремитесь к росту 30, 50 или же 100% в год.

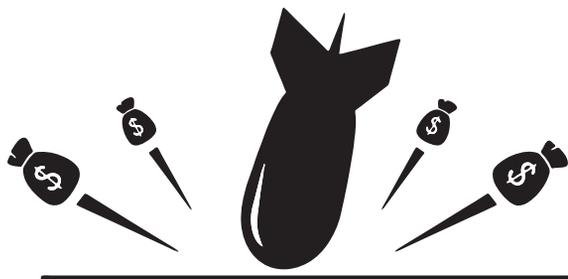


Рис. 8. «Маркетинговая бомба» — стратегия взрывного роста бизнеса через инвестиции в каналы сбыта

Серьезный квантовый скачок, т. е. увеличение оборотов в 10 раз за год, достигается несколькими способами. Первый путь — вы находите **сильный канал привлечения потенциальных клиентов** и вкладываете в него всю прибыль (рис. 8).

Допустим, вы получили прибыль в размере 1 млн руб. Вместо того чтобы положить деньги на депозит или построить очередной коттедж, вы вкладываете их в рекламу. Благодаря этому бизнес начинает расти как на дрожжах.

Одним из самых эффективных каналов привлечения потенциальных клиентов является **продающий интернет-сайт**. Фактически он объединяет не только сам сайт, наполненный информацией, но еще и десятки каналов продвижения в Интернете: поисковую оптимизацию, социальное продвижение, контекстную и баннерную рекламу, CPA, SMO, видеохостинги и т. д.

Каждый новый проект я (Андрей Меркулов) начинаю с создания продающего сайта. Как я уже писал, для этого в компании создан отдельный отдел webturbina.ru, который и приводит клиентов через Интернет. Потом мы, конечно, подключаем и остальные каналы рекламы, стимулируем рекомендации и т. д., но, для того чтобы быстро оценить потенциал бизнес-проекта, достаточно быстро создать прототип сайта и настроить контекстную рекламу.

Подробно процесс создания и продвижения интернет-представительства для бизнеса я описал в книге «Хакеры с барсетками. Пошаговое руководство по созданию очереди клиентов из Интернета»¹.

¹ Более подробно см. в книге: Меркулов А. Хакеры с барсетками // <http://biznesfabrika.ru/book-hacker>.

«Дойная корова»

Сценарий второй — «дойная корова». Допустим, вам надоело заниматься бизнесом, вы решили от него отойти, но получать деньги. Такое тоже возможно. Бизнес можно сделать источником пассивного дохода. При этом следует иметь в виду, что «дойная корова» без владельца долго не живет. Вернее, не сохраняет обороты.

Если при вашем участии бизнес приносил 500 000 руб. прибыли, то сразу после вашего ухода этот показатель начнет ухудшаться. Через пару месяцев он будет приносить 400 000 руб., через полгода — 300 000 и т. д. Возможно, вас устроит такой **затухающий источник пассивного дохода**.

Подобный подход характерен для тех, кто устал от бизнеса. Такое случается, когда человек работает слишком долго. Ему все настолько надоело, что он хочет уйти, оставив себе пассивный доход. Пусть и небольшой.

Как спасти «дойную корову» от угасания?

Основная проблема, по которой происходит угасание проекта, заключается в том, что собственник до своего «увольнения из бизнеса» не выстроил все процессы. Возможно, на местах есть обученные продавцы, хороший «технарь», контролирующий исполнителей, и даже менеджер по рекламе, но нет топ-менеджера (исполнительного директора), которой способен не только заниматься текущим управлением, но и адаптировать бизнес под изменения рынка.

В крупных компаниях периодически собирается совет директоров, на котором принимают разработанную топ-

менеджером и его командой стратегию. В малом бизнесе собственнику необходимо периодически вмешиваться в стратегическое управление бизнесом и соответствующим образом направлять его, чтобы бизнес продолжал работать на ваши интересы.

Помимо этого вы можете консультировать и мотивировать своих управляющих. В результате вы получите обученную команду профессионалов, каждый из которых может вести отдельный независимый бизнес-проект.

Кроме того, важным условием для роста «дойной коровы» будет наличие двух систем: конвейера клиентов и кузницы кадров, которые будут приводить в ваш бизнес клиентов и надежных обученных сотрудников.

Как показывает практика, большинство проблем в бизнесе связано именно с нехваткой клиентов и отсутствием надежных кадров, а оставшаяся часть решается относительно легко. Интересным решением может стать направление ресурсов кузницы кадров на привлечение надежных людей в маркетинг, т. е. фактически вы замкнете одну систему на другую.

Филиальная сеть

Следующий сценарий — открытие филиалов. Вы начинаете открывать их в других городах. Это не обязательно стационарные офисы. Главное — **захват новых территорий**.

Например, вы открыли несколько розничных точек в своем городе. И лимит присутствия на этом исчерпан. Нет смысла открывать новые представительства, но можно клонировать эту систему в других городах.

Такая схема отлично подойдет для зрелого бизнеса, в котором выстроена хотя бы самая простая система управления без вашего участия. Если все управление связано лично на вас, то с каждым новым филиалом ваша управленческая нагрузка будет возрастать, а количество свободного времени — неумолимо сокращаться.

Если вы решите создавать сеть филиалов, для этого все будет подготовлено. Если у вас не налажена система управления внутри одного филиала, то, начиная тиражировать свой бизнес, вы резко увеличите свою управленческую нагрузку. И тут же возникнет **проблема контроля**.

Рассмотрим пример. Филиал долгое время был нерентабельным, хотя все исследования и расчеты показывали, что развитие бизнеса на этом участке должно быть успешным.

Собственник бизнеса принял решение закрыть филиал. С этой целью он лично прибыл в офис и не нашел менеджера на рабочем месте. А перед этим он звонил менеджеру, и тот сообщил, что находится в офисе, куда на самом деле пришел только к обеду.

Мораль ясна: персонал может написать в электронном отчете все что угодно — и то, что клиенты приходили, и то, что по неизвестной причине отказались покупать. Если нет системы контроля, не отлажена схема работы и обучения, филиал лучше не создавать.

Важно знать, на что следует обратить внимание, прежде чем начать тиражировать бизнес. Даже если у вас есть эффективный маркетинг, если вы умеете привлекать клиентов и можете это повторить в других городах, этого недостаточно для создания хорошо тиражируемого бизнеса.

Сергей Галицкий, совладелец сети магазинов «Магнит», в одной из передач рассказал о том, что в этой сети ежедневно открываются три магазина и полтора магазина закрываются, а открытие — это фактически отлаженный бизнес-процесс.

Без него освоить инвестиции в размере \$386 млн, полученных в ходе IPO в 2006 г., и стать крупнейшей розничной сетью в России (>250 магазинов) было бы просто невозможно. Представьте, если бы всем процессом занимался лично владелец бизнеса.

Для стандартизации процесса тиражирования вам придется четко определить:

- порядок предварительного анализа региона и сбора информации о территории с учетом возможностей вашей логистики;
- требования к размещению торговых точек и порядок открытия филиалов;
- стандарт оформления торговых точек, который должен быть согласован с головным офисом;
- стандарт найма, адаптации и обучения новых сотрудников;
- порядок управления продажами, маркетингом, исполнением заказов и т. д.

Важно понимать, что **даже если у вас нет полного описания процесса**, но есть система управления, которая работает без вас, то вы можете начинать действовать.

Открывайте пилотный филиал хотя бы в своем городе, подключайте обратную связь, собирайте информацию,

определяйте, что идет не так, и уже «в поле» совершенствуйте технологию тиражирования.

Система обучения должна включать как минимум два направления: обучение продавцов и обучение руководителей филиалов.

К слову сказать, можно снизить требования к руководителю, если стандартизировать его работу и принцип принятия решений. Фактически вы можете посадить в удаленный офис линейного менеджера, который будет работать по инструкции и обеспечивать заданную интенсивность в ключевых точках (привлечение клиентов, наем, обучение сотрудников, поставки и т. д.).

Если же процесс управления вашим бизнесом не формализован, то чем больше офисов вы будете открывать, тем сложнее будет ими управлять.

Вы можете быстро подготовить бизнес к тиражированию и формализовать ключевые процессы за 5 дней при помощи наших готовых шаблонов.

На тренинге «Бизнес в коробке» вы найдете простую методику «упаковки» вашего бизнеса.

Недостатком схемы с открытием филиалов является то, что вам понадобятся инвестиции, а это самое узкое место в тиражировании, так как при открытии филиала с нуля до момента выхода на окупаемость проходит некоторое время.

Если удастся решить вопрос с финансированием, то эта схема — самая выгодная, так как все филиалы подчиняются напрямую вам, вся прибыль идет вам, и вы можете изменять бизнес по своему усмотрению.

По этой схеме работают такие сети, как «Магнит», «Евросеть», «Связной».

Ваш главный информатор при открытии филиала в чужом городе.

При открытии филиала есть один чит-код, который позволит вам быстро сориентироваться в другом городе. По своему опыту знаю: когда приезжаешь в незнакомый город, то совершенно не знаешь ни уровень жизни населения, ни уровень заработной платы, ни то, в каких районах какие люди живут.

Вам необходимо найти инсайдерскую информацию, которую могут знать только те, кто живет в этом городе достаточно давно и готов ею поделиться. А когда вы в городе никого не знаете, такого человека найти очень сложно.

*Когда мы только начали заниматься тиражированием, то сами объезжали на машине все места, смотрели, общались с людьми, и времени на это уходило достаточно много. Однажды, устав мотаться на своем автомобиле, мы **целый день проехали на такси**. Это были разные люди — таксисты, с которыми мы общались. Но буквально за несколько часов мы узнали от них всю необходимую информацию.*

Мы спрашивали: «Сколько стоит у вас установить окно? А где их лучше всего покупать?» Как оказалось, таксисты знали всю актуальную информацию (в данном случае об установке окон).

В любом бизнесе, который ориентирован на розничного клиента, вы легко сможете получить самую подробную информацию, расспрашивая о том:

- какие самые крупные центры и на чьи деньги они построены;
- кто кого «крышует» — влияние теневого бизнеса;
- цены, крупные игроки на рынке, их сильные и слабые стороны с точки зрения потребителей и т. д.

Концепция «бизнес как товар»

Автомобиль собирают и продают. Точно так же можно собрать и продать бизнес. Тот, кто работает в сегменте фастфуда, может продавать пиццу, а может и пиццерию. Особой разницы нет. Однако при продаже пиццы средняя транзакция составляет 300 руб., а при продаже пиццерии — \$300 000. Второй вариант намного интересней.

Когда вы проделаете все описанные выше шаги, вы начнете понимать, что бизнес является товаром, который можно хорошо упаковать и продать.

Поскольку бизнес — такой же товар, как и все другое, есть несколько способов его продажи.

Первый — это **франшиза**: вы открываете точки под своим брендом. Чтобы успешно продавать франшизу, необходимо обучать людей управлению соответствующим бизнесом. Когда вы провели обучение, можно продавать готовую модель.

Второй вариант — **лицензирование**: вы продаете модель бизнеса, передавая права на ее использование. Другое лицо на свой страх и риск создает бизнес на основании этой модели под своим брендом.

Третий вариант — **полная продажа бизнеса**. Правда, купить хороший бизнес в России почти невозможно. Можно приобрести лишь хорошую клиентскую базу или оборудование. Готовый работающий бизнес купить практически нереально. Продаются обычно бизнес разваливающийся, который несет множество проблем. Как правило, чужой бизнес покупают ради клиентской базы или производственных мощностей.

Есть еще один вариант — усиление путем добавления к основному направлению (будь то франшиза, лицензия или полная продажа бизнеса) **инфобизнеса**.

Практический франчайзинг

Франчайзинг — дешевый способ быстро распространить вашу уникальную услугу за чужой счет. Люди платят вам первый взнос, а вы продаете им работающую бизнес-модель по зарабатыванию денег.

Когда не хватает собственных инвестиций, можно использовать модель франчайзинга и привлечь других предпринимателей к распространению собственного бизнеса (рис. 9).

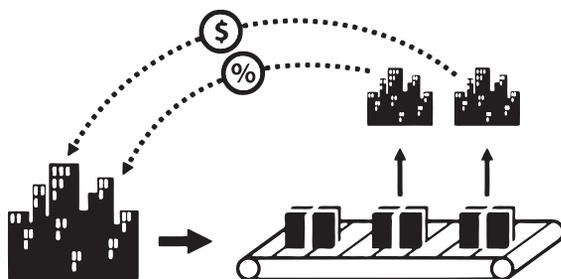


Рис. 9. Когда недостаточно денег на открытие филиалов, можно продавать «упаковки» бизнеса по модели франчайзинга

В России франчайзинг регулируется договором коммерческой концессии, по которому вы сдаете в аренду свои зарегистрированные (!) интеллектуальные права (торговая марка, патенты на изобретения и полезные модели).

Лучше всего использовать франчайзинг, если вы занимаетесь производством эксклюзивных товаров или эксклюзивного сырья. Под эксклюзивностью подразумевается наличие четкого уникального торгового предложения:

- уникальный товар или сырье, которые производит только франчайзер;
- уникальный способ упаковки и приготовления продукции из сырья, которое поставляет франчайзер (часто продуктовые франшизы и фастфуд);
- эксклюзивная низкая цена за счет массового присутствия на рынке (гипермаркеты «Перекресток», магазины «Пятерочка», туристический бизнес, у которого есть хорошая скидка туроператора).

Еще один фактор успеха франчайзинговой модели — это наличие задокументированного способа привлечения клиентов, а также способ ведения прибыльного бизнеса.

Если даже у вас нет уникального товара, но есть продуманный и эффективный способ привлечения клиентов на определенной территории, это тоже можно продавать как франчайзинг.

Если у вас есть модель бизнеса, которая может принести другому человеку 100 000 руб. в месяц на другой территории, то вы легко и просто сможете ее продать за эту сумму.

Как правило, стоимость подобной франшизы при продуманной «упаковке» — 250 000 руб. и выше.

Я бы рекомендовал использовать франчайзинг уже после того как вы самостоятельно откроете 5–10 филиалов и доработаете технологию быстрого старта. В этом случае шансы покупателей вашей франшизы на построение успешного бизнеса резко возрастут.

Вы можете использовать комбинированную стратегию «открытие филиалов + франчайзинг», при которой станете открывать собственные филиалы на самых интересных для вас территориях, а остальные города передадите франчайзи.

В последнее время появилось очень много франшиз по торговле разливным пивом. Поначалу это была отличная и оригинальная идея — «всегда свежее не пастеризованное пиво возле дома».

Но когда рядом с домом появилось 2–5 однотипных точек под разными торговыми марками, пиво перестало быть свежим, а цены пришлось снизить до минимума, чтобы удержаться на рынке.

Все дело в неуникальности товара, ну а способ доставки товара конкуренты достаточно быстро смогли скопировать.

Еще один момент, о котором хотелось бы упомянуть в разговоре о франчайзинге: вы можете оставить в своих руках часть процессов бизнеса, который запускаете по модели франчайзинга, тогда это обеспечит вам дополнительный контроль и поставит франчайзи в зависимость от вас. Это может быть, например:

- посещаемый и продающий сайт, который регулярно приводит клиентов вашим партнерам;
- производство эксклюзивной фирменной упаковки, которую франчайзи обязан использовать по договору;
- часть отдела продаж в головном офисе, к примеру, сотрудники, которые формируют длинные списки контактов и производят их актуализацию, поставляя партнеру только рабочие контакты;
- сервисы (call-центр, бюджетное создание, наполнение и продвижение сайтов, дизайн полиграфии и рекламы). К примеру, проект www.webturbina.ru как раз является одним из таких сервисов полного цикла для всех наших и клиентских проектов;
- корпоративное обучение. Примеры из наших бизнесов: www.ultrasales.ru, www.prodavecokon.ru, www.guruopta.ru, www.biznesfabrika.ru.

Отлично работают франчайзинговые модели в сырьевых франшизах. Возьмем, к примеру, франшизу по продаже вареной кукурузы. Стоимость пакета составляет \$10 000 вместе с оборудованием. Продажи организуются на брендированной тележке, которую в целом вы и покупаете за \$10 000. После этого франчайзер предоставляет вам все ингредиенты для приготовления кукурузы и эксклюзивные стаканчики.

По количеству стаканчиков определяется сумма отчислений в виде ежемесячных роялти. Кроме того, эти отчисления могут быть заранее включены в стоимость сырья (пакеты с замороженной кукурузой). Фактически франчайзер зарабатывает на том, что предоставляет вам сырье.

В приведенном примере модель франчайзинга может быть достаточно успешной, но существуют бизнесы, в которых использовать франчайзинг не стоит.

Приведем еще один пример: франшиза детского сада по системе Монтессори. При продаже франчайзи получает методики воспитания детей, регламенты для воспитателей, продуктовые раскладки, документированную систему привлечения клиентов, а также другую ценную информацию, на сбор которой у предпринимателя может уйти не один год.

Но как только пакет передается франчайзи, у владельца бизнеса не остается рычагов для контроля нового партнера, и когда все методики будут внедрены, ничто не мешает франчайзи отказаться от франшизы и открыть сад под новой вывеской.

Развивать и контролировать франчайзи только за счет бренда — дело сложное и неблагодарное. Необходимо, чтобы ваша франшиза предоставляла дополнительную ценность для покупателя, иначе лучше рассмотреть модель лицензирования или открытия филиалов.

Что еще необходимо для франчайзинга?

Естественно, если вы делаете бизнес, то вам понадобится пошаговый план того, как начать бизнес с нуля. Без этого вряд ли получится продать франшизу по схеме: «Вот тебе книга продаж, вот тебе скрипты разговоров, шаблон сайта и контакты программиста, который все это настроят. И все это стоит \$10 000».

Модель франчайзинга подразумевает, что собственником бизнеса по факту является другой человек. Хотя вы можете контролировать его через свои каналы привлечения клиентов, основную часть прибыли будет зарабатывать именно он.

Плюс здесь в том, что вы можете большую часть денег передать на сторону и открыть свои филиалы сразу в большом количестве городов. Если ваша модель стоящая, она принесет людям деньги.

Продающая «упаковка» франшизы

Хотя содержание «коробки», которая передается франчайзи для построения успешного бизнеса, очень важно, для успешных продаж важнее то, как вы представляете свою франшизу. И тут на первый план выходят внешняя «упаковка» бизнеса и его привлекательность для инвестора.

Если посмотрите каталоги предлагаемых в России франшиз, то поймете, что здесь еще очень много работы. Существуют определенные законодательные трудности в продвижении иностранных франшиз на российский рынок, а наши местные франчайзеры еще не овладели западными методами монетизации бизнеса по этой схеме.

Лицензирование бизнеса

Если вы поставляете неуникальные товары и у вас нет производственного уникального торгового предложения, но есть модель успешного бизнеса, то ее можно продавать отдельно от вашего бренда и ваших поставок.

Если ваш товар не уникален, к примеру, как окна, то лучше всего воспользоваться схемой **лицензирования** (рис. 10). В этом случае вы продаете способ заработка в конкретном бизнесе.

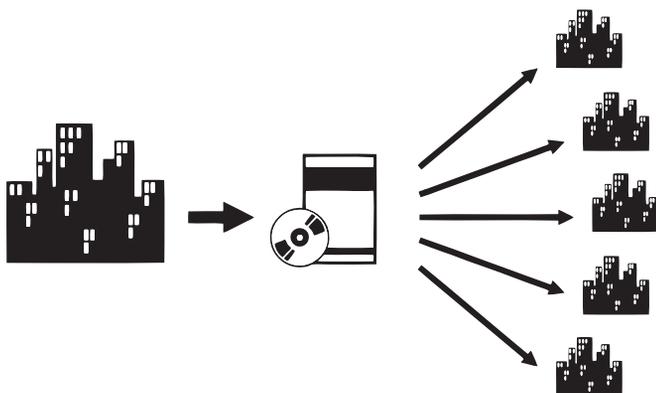


Рис. 10. Когда нет уникального товара, можно продавать лицензирование

К примеру, компания Андрея Меркулова «Продавец окон» (www.prodavecokn.ru) имеет в своем арсенале большое количество тренингов и готовых технологий для построения успешного бизнеса по установке окон, **но у нее нет уникального товара для продажи своим партнерам**, поэтому компания продает не франчайзинг, а схему лицензирования, т. е. предлагает «готовый бизнес в коробке» под названием «Оконный бизнес под ключ».

Плюс к этому в расширенную версию «коробки» входит целый ряд сервисов проекта www.webturbina.ru (создание и сопровождение сайта, интернет-реклама, дизайн продающих материалов и т. д.).

Таким образом, покупатель «коробки» не обязан соблюдать фирменную технологию продаж и использовать фирменный бренд, но большое количество сервисов, что ему предлагают, сильно облегчает построение прибыльного бизнеса, а это еще один способ удержания партнера.

Отличие стратегии лицензирования от франчайзинга в том, что покупатель может выбирать любого поставщика.

Вы можете продать гораздо больше моделей, чем просто по франшизе, потому что вы не ограничены количеством филиалов, размещенных на конкретной территории.

Хотя по договору коммерческой концессии можно не прописывать эксклюзивность территории для партнера, если этого не сделать, вы создадите ненужную конкуренцию среди ваших франчайзи.

Пример неэксклюзивного франчайзинга — компания «1С».

Помимо полной «упаковки» своего бизнеса, вы можете продавать его по частям в виде отдельных «коробок» и технологий.

Примером такой схемы может служить технология «Металлические наружные откосы».

Мы не стали заниматься ее патентованием, а сразу запустили в продажу как способ дополнительного заработка для установщиков пластиковых окон и тем самым обеспечили ее массовое распространение.

Если бы мы пошли по схеме франчайзинга, то у нас не оказалось бы способов контролировать партнера и получать роялти с каждой продажи.

Вы можете включить в дорогие версии «бизнес-коробки» возможность использования вашего бренда, и в таком случае вы получите комбинированную модель «лицензирование + бизнес по франчайзингу».

Полная продажа бизнеса

Как многократно продать свой бизнес?

Если ваши филиалы сами по себе независимы и прибыльны, то можете выбрать стратегию создания бизнеса на продажу (рис. 11).

Логика проста: вы можете раскрутить новую точку быстрее вашего партнера, к примеру, создав готовый бизнес за 3–4 месяца, а затем продать его по стоимости, которая эквивалентна прибыли за 12 месяцев.

Согласитесь, отличная маржа, и этот вариант гораздо выгоднее, чем продажа обыкновенного товара.

Фактически вы берете свой процесс тиражирования, сами проходите все шаги и продаете уже готовый бизнес.



Рис. 11. Лучший товар в хорошем бизнесе — это сам бизнес

Если у вас есть своя технология тиражирования бизнеса, то вы открываете филиалы, затем вы регистрируете торговую марку и выводите на рынок франшизу. На вырученные деньги вы можете снова открывать филиалы.

Когда вы готовите бизнес на продажу, то помимо управления прибылью особо важным является управление стоимостью самого бизнеса — Value Based Management (VBM).

Суть VBM в том, что ваши действия по изменению компании направлены прежде всего на увеличение стоимости бизнеса и включают:

- приобретение и увеличение стоимости материальных активов;
- увеличение стоимости гудвилл (нематериальных активов).

Какой бизнес продается, а какой покупается?

В объявлениях о продаже бизнеса часто можно встретить предложения примерно следующего содержания:

Продам доходный бизнес (оконный, туристический, парикмахерская), есть клиентская база, раскрученный телефонный номер, автомобиль, торговое оборудование.

Далее, как правило, идет неадекватно завышенная цена и мобильный телефон замученного собственника. При проверке выясняется, что клиентская база существует только в виде договоров на бумаге, клиентам никто никогда не звонил, а раскрученный номер телефона принад-

лежит офисному центру, в котором предприниматель снимает помещение.

Такой бизнес продать практически невозможно, разве что случайному покупателю из бывших наемных менеджеров, которые считают, что их босс либо туповат, либо жаден.

При покупке бизнеса потенциального инвестора интересуют чаще всего следующие моменты:

- прибыльность бизнеса;
- нормальное функционирование бизнеса без участия владельца;
- минимальные риски, связанные с приобретением бизнеса и его дальнейшим развитием;
- возможность перепродажи бизнеса в короткий срок.

Три типа покупателей на ваш бизнес

Существует несколько типов потенциальных покупателей бизнеса.

1. **Крупный инвестор.** Как правило, это производственные предприятия, которые заинтересованы в расширении собственной сбытовой сети. Если вы создаете сеть розничных магазинов, желательно, чтобы у вас был и список потенциальных покупателей на этот бизнес, включая иностранных инвесторов.
2. **Ваш поставщик.** Вы можете создать бизнес на продажу под конкретного поставщика, с которым работаете. Он легко сможет оценить перспективы вашего

бизнеса. Вы можете сказать поставщику, что собираетесь продать свой бизнес и в данный момент рассматриваете предложения крупных предприятий. Если у вашего партнера есть потенциальный интерес к этой сделке, то вы готовы обсудить условия.

3. **Бывший менеджер.** Это люди, которые долгое время управляли чужим бизнесом, а теперь решили открыть свой, дабы ни от кого не зависеть и принимать решения единолично.

От чего зависит стоимость бизнеса?

Не стоит испытывать больших иллюзий по поводу стоимости вашего бизнеса. Если это малый бизнес, то в среднем его стоимость равна прибыли, которую он приносит за 12 месяцев.

Поэтому при продаже мелкого бизнеса лучше отточить схему его быстрого запуска с нуля, чем годами работать над увеличением прибыли.

Стоимость бизнеса может так же увеличиваться на стоимость нематериальных активов — его *гудвилл*. Доля нематериальных активов в классическом бизнесе может достигать до 50% от стоимости продажи бизнеса. К таким активам можно отнести:

- **отлаженную систему найма и обучения сотрудников** — точка, где люди готовы работать в компании без участия собственника;
- **отлаженную систему привлечения клиентов** — посещаемый сайт, различные каналы сбыта через партнеров, сеть торговых точек в разных городах;

- систему управления взаимоотношениями с клиентами — CRM;
- активную клиентскую базу, наличие регулярных повторных продаж;
- **положительную банковскую историю.** Если компания брала кредиты и вовремя их погашала, то, скорее всего, новый инвестор может рассчитывать на дополнительное финансирование;
- **налаженные деловые связи** с поставщиками, рекламщиками, партнерами;
- **опыт управления и наличие менеджмента в компании.** Если покупатель бизнеса может получать прибыль, не вмешиваясь в оперативное управление компанией, это делает покупку более привлекательной;
- **реализацию стратегий развития,** наличие в компании документированной системы управления проектами. В моих бизнесах это обучение по программе тренинга «Быстрое развитие бизнеса», а также система управления проектами и контроля поручений redmine;
- **лидерство на рынке,** долю рынка, монополию. Эти показатели тоже будут влиять на стоимость;
- **прозрачный управленческий учет;**
- **белую внешнюю отчетность.** Если вы собираетесь продавать бизнес, то по налоговой декларации он должен быть «чистым» и не должно быть никаких рисков, связанных с налогами;

- **торговую сеть.** Не менее важным является количество торговых точек в вашем бизнесе. Одну торговую точку продать сложно, хорошо продается торговая сеть, особенно если она развернута в нескольких регионах.

Прежде чем говорить о бизнесе на продажу, следует понимать, что **покупают в первую очередь источник клиентов.** И ваша сбытовая сеть — это не один офис, а целая сеть с хорошими объемами продаж, которые вы можете продать крупному производителю, заходящему в ваш регион. Если у вас нет офисов, то продать бизнес будет достаточно сложно.

Обратите внимание, какие бизнесы чаще всего продают и покупают. В любой газете с бесплатными объявлениями есть соответствующая рубрика, в ней часто предлагают оконный бизнес, ресторанный (это вообще самый ходовой вариант), а также магазины, пиццерии и все. Фастфуд продают главным образом в розницу.

Причем розница сама по себе, если она в единственном числе, вообще никому не интересна. И если у вас один офис, такой бизнес будет приносить большое количество проблем. До автопилота и тиражирования в этом случае еще далеко.

Что делать, если вы решили продать свой маленький бизнес?

В таком случае вам необходимо:

- полностью исключить себя из всех процессов и заниматься только развитием бизнеса;

- постоянно увеличивать прибыльность бизнеса;
- работать над увеличением стоимости бизнеса (VBM-менеджмент);
- развивать филиальную сеть;
- в случае продажи крупным игрокам на рынке составить список возможных покупателей и начать плотную работу с ними.

Технология быстрой «упаковки» бизнеса

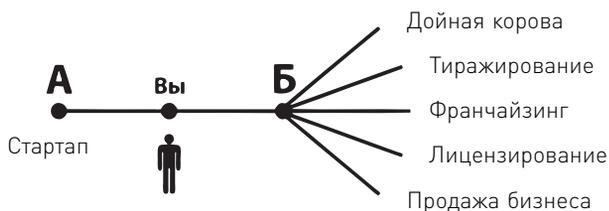


Рис. 12. Путь к продаже бизнеса

Следует понимать, что в любой из рассмотренных ранее стратегий развития бизнеса вам необходимо **довести бизнес до точки Б** (рис. 12), в которой этот бизнес вы сможете либо тиражировать, либо оставить как «дойную корову», либо подготовить франшизу или просто взять и продать.

Точка Б отмечает то состояние бизнеса, когда уже настроена система и когда он может работать без вашего участия. Существует много методик описания бизнес-систем, но многие из них настолько сложны, что, пока вы будете описывать свой бизнес по этим методикам, он так сильно изменится, что описание утратит свою актуальность. В ре-

зультате ваши бизнес-модели превращаются в грудку папок, судьба которых — собирать пыль на полках. За несколько лет работы с клиентами в консалтинге мы разработали свою **методику быстрой «упаковки» бизнеса**. Мы учли все недочеты сложных техник (ARIS, BPMN, IDEF) и совершенно не хотели, чтобы наши клиенты тратили кучу времени на описание процессов в своем бизнесе.

Ниже перечислим основные элементы бизнес-системы, которых будет достаточно для того, чтобы перейти из точки Б к следующему этапу развития бизнеса.

Быстро — значит некачественно?

Главная задача «бизнес-коробки» — дать возможность **новому владельцу воспроизвести вашу бизнес-модель на своей территории и заработать обещанные деньги**. Вы, конечно, можете потратить кучу времени и денег на красивое оформление презентаций в Power Point, разработку фирменных бланков, сувениров и т. д., но зачем?

Есть 20% задач, которые дают 80% результата на выходе. В технологии быстрой «упаковки» бизнеса собраны как раз те инструменты, которыми пользовались мы, запуская свои новые проекты и помогая «упаковать» бизнес своим клиентам.

Мы не используем формальных многостраничных документов, таких как «должностная инструкция в форме трудового договора», а вместо этого предлагаем наглядные инструменты: видеоинструкции, чек-листы, готовые шаблоны, схемы и интеллект-карты, а также организуем качественную обратную связь с покупателями «коробок».

К примеру, должностную инструкцию и еще примерно пять различных документов заменяет один небольшой документ на пару страниц — аватар должности.

Вот еще несколько примеров.

Видеоинструкции для сотрудников

Инструкции и регламенты для сотрудников лучше делать в **видеоформате**. В таком случае сотруднику легче понять особенности той или иной компьютерной программы, используемой в вашем офисе. Всю техническую информацию, связанную с компьютерами, легко записать с помощью программы Camtasia Studio.

Важный момент — если вы используете видеоинструкции, обязательно составляйте для каждой из них **чек-лист** с ключевыми мыслями. Если его не будет, сотрудник, посмотрев инструкцию, сделает все правильно только в первый раз. После чего с радостью забудет всю информацию. Чек-лист не даст ему этого сделать, и вы избавите его от необходимости каждый раз просматривать видео.

Мини-тренинги экспромтом

Помимо технических моментов, таких как настройка почты и системы контроля поручений, использование специальных программ в отделе продаж, на видео удобно записывать внутренние тренинги компании.

На них вы можете развивать навыки продавцов, маркетологов, технарей. Я (Андрей) все собрания, на которых мне приходится объяснять новые схемы работы или разъ-

яснять слабые места, записываю на видео, после чего отснятый материал заливаю на YouTube.

Правило простое: если рассказал один раз, обязательно придется повторить материал еще не раз для новых сотрудников или для тех, кто любит все забывать и переспрашивать.

Подобные тренинги должны стать частью вашей «коробки». К примеру, как-то мы записали обучение менеджеров холодным звонкам, где Алексей Кобелев (партнер Андрея по бизнесу) лично протестировал скрипт и сделал 10 холодных звонков. После этого без выключения камеры три оператора тоже сделали несколько звонков. В конце был проведен детальный разбор ошибок и даны рекомендации по их устранению. Естественно, не обошлось без шуток и нецензурщины, зато видео получилось очень живое, и теперь каждый новый оператор call-центра быстро проникается атмосферой, которую мы культивируем.

Process Workflow

Когда требуется прописать порядок действий при возникновении определенного события, мы рекомендуем воспользоваться техникой Process Workflow.

Триггер (событие)	Последовательность действий	Комментарии
Клиент позвонил в офис первый раз	Взять анкету входящего звонка, спросить имя клиента, отработать по скрипту, который описан в таком-то видео, и т.д.	<ul style="list-style-type: none"> • Ссылки на видеопособия, инструкции, чек-листы, шаблоны • Ваши комментарии
Варианты: Каждый день в 9:10 Каждый день в 17:50		

С помощью простой таблицы вы можете прописать действия, которые надо сделать по звонку клиента, а также по другим внешним событиям.

Вы можете составить по одной таблице для каждого сотрудника, который занят в процессе и выполняет повторяющиеся действия: менеджера по продажам, линейного менеджера, менеджера по холодным звонкам, кладовщика, кассира и т. д.

Кроме того, в одной таблице вы можете прописать весь процесс взаимодействия между людьми в рамках одного процесса. Таким образом удобно прописывать процесс продаж, начиная от первого звонка и заканчивая подписанием акта выполненных работ.

Необязательно слишком сильно детализировать все шаги процесса, для этого можно использовать видеоподсказки или схемы и давать на них ссылки в таблице Process Workflow.

Это далеко не все секреты, которые мы используем для того, чтобы быстро «упаковать бизнес в коробку». Со временем у вас появится много своих идей о том, какие документы упростить и как повысить удобство пользования «коробкой» и скорость ее создания.

А теперь давайте рассмотрим, что должно быть внутри вашего бизнеса — «в коробке», для того чтобы вы могли его успешно тиражировать.

Чек-лист «бизнес в коробке»

Часть 1. Вводная часть, знакомство с компанией

- Краткая анкета с описанием бизнеса для потенциальных покупателей бизнеса и новых сотрудников.

- + Описание бизнеса + уникальное торговое предложение.
- + Какие товары продаем и какие услуги оказываем.
- + В чем заключается основная работа филиала (партнера).
- + Формат торговых точек.
- + Стоимость франшизы (базовая, VIP-версия + ежегодная сертификация по услугам).
- + Вознаграждение партнера (директора филиала или владельца франшизы).
 - Видео с вашим лицом «Знакомство с компанией» (ваши комментарии к предыдущему пункту).
 - Описание целевой аудитории «Кому мы продаем».
 - Схема бизнеса в свободной форме (структура филиала, обособленного подразделения, торговой точки).

Часть 2. Технология быстрого старта

- Порядок оформления нового бизнеса (аудиоинструкция + чек-лист).
- Детальный пошаговый план «выход на первые деньги за X недель».
- Календарный план работ «Как начать зарабатывать Y тысяч рублей в месяц через Z месяцев».
- Стандарт оформления торговой точки (столы, вывеска, ритейл, требования к помещению).

Часть 3. Технология привлечения клиентов

- Описание способов привлечения клиентов (видеоинструкции, текстовые шаблоны и т.д.).

- Фирменный стиль (визитки, образцы рекламы, сувенирка).

Часть 4. Описание технологии продаж

- Оргструктура отдела продаж + функциональные обязанности каждого (списком).
- План двухнедельной адаптации (можно прописать в аватаре сотрудника).
- Речевые модули и шаблоны писем.
- Частые вопросы по товарам, опциям, способам оплаты, доставке, срокам, гарантии, прочим условиям исполнения заказа.
- Документооборот (договора, акты, счета на фирменных бланках, накладные и т. д.).
- Управление отделом продаж и call-центром (Process Workflow, отчеты по интенсивности, план продаж).
- Порядок и схема отчетности.
- Описание технологии продаж (речевые модули, шаблоны писем, этапы продаж, работа с ценой и скидками и т. д.).
- Книга продаж (вариант для продвинутых)¹.

Часть 5. Персонал

- Аватары всех должностей в компании.
- Каналы привлечения соискателей (отдельный файл mind manager + аудиорекомендации по использованию).

¹ Подробнее см. бесплатный видеокурс «5 страниц вашей книги продаж»: <http://guruopta.ru/freecourse-5-gotovih-stranic-knigi-prodazh>.

- Технология найма, организации отбора и собеседования, адаптации и обучения (семинар или видео на фоне доски + в электронном виде).
- Приказ о заработной плате + калькулятор заработной платы.

Прочее

- Порядок технической настройки филиала (CRM, почта, доступы к закрытым разделам сайта, аналитике и отчетам и т. д.).
- Тренинги и система обучения компании (аудиотренинги, видеокурсы, книги).
- Типовой проект + технология управления проектами.

Типовые ошибки, которые допускают в процессе «упаковки бизнеса»

Одна из самых главных проблем заключается в том, что бизнес меняется гораздо быстрее, чем вы успеваете его описывать.

Поэтому если вы используете достаточно сложную, но детальную методику, то можете не рассчитать свои силы и так и не подготовить бизнес для открытия филиалов или продажи франшиз. Помните главное правило: лучше вовремя, чем идеально.

Вторая проблема заключается в том, что описание бизнеса создается без участия тех людей, которые задействованы в процессе и которые будут с этими регламентами работать. В результате получают инструкции, которые

не соответствуют действительности, так как то, как ведет бизнес его владелец, и то, как бизнес работает, на деле будет различаться.

Запомните: чтобы ваша франшиза начала работать как система, ваши сотрудники должны использовать эти регламенты и принимать участие в их создании.

Если этого не сделаете, если напишете книгу продаж без участия сотрудников, то, скорее всего, вы получите бумагу, которая будет никому не нужна, и внедрить вы ее не сможете.

Давайте разберем некоторые элементы нашей технологии «упаковки бизнеса» более подробно.

Схема бизнеса в свободной форме

Прежде всего нужно нарисовать **схему вашего бизнеса** в свободной форме. Неважно, какую методику вы используете и как рисуете. Главное быстро и доступно рассказать о своем бизнесе, чтобы позже была возможность открыть схему и сказать: «Мы работаем вот так».

Еще лучше, если к схеме будет приложено видео, которое новый сотрудник либо будущий инвестор сможет просмотреть и понимать, как устроена организация, как вы работаете, откуда берутся товары, кто производитель, какие отделы существуют, кто кому подчиняется. Важно, чтобы схема была простой и чтобы ее легко можно было изменить.

На этой схеме, во-первых, прописываются все процессы: продажа, реклама, исполнение заказов, управле-

ние. Также можно прописать основные процессы, сервисы, отдельно отметить ваших ключевых сотрудников и их функциональные обязанности.

Если из названия непонятно, что конкретно происходит в том или ином бизнес-процессе, то можно добавить 2–3 пункта, детализировать. Однако не нужно упоминать все задачи (перекладывание бумажек, ведение анкет) — это очень перегружает схему. Цель этого документа — быстро ввести в курс дела и дать понять, как работает ваш бизнес.

Аватар должности

Пожалуй, одно из лучших открытий, которое мы сделали, когда дорабатывали технологию «быстрой упаковки», — это создали аватар должности.

В аватар должности входят следующие разделы:

1. **Название должности** + картинка — идеальный портрет будущего кандидата.
2. **Альтернативные названия вакансии** — потребуются для упрощения задачи найма и увеличения количества обращений соискателей.
3. **Список регулярных ежедневных задач** — что конкретно этот сотрудник будет делать в вашей компании.
4. **Необходимые навыки и опыт** — высшее образование, например; навыки продаж; опыт звонков по телефону. Прописываете все, что хотите видеть в будущем кандидате.

5. **Вводные задания от простого к сложному**, которые сотрудник должен будет выполнить, когда придет к вам на работу.
6. **Программа обучения на 1 месяц**. Когда человек придет в компанию, он сразу будет знать, что ему нужно изучить. Помимо раздела «Знакомство с компанией» в нее могут входить различные тренинги, стажировка на производстве, поездки с наставниками к клиенту и т.д. Все зависит от того, какого сотрудника вы берете на работу.
7. **Система вознаграждения**, где будет прописана схема мотивации, которая должна быть очень простой. Иными словами, в ней должно быть указано: «вы получаете оклад, испытательный срок столько-то, после испытательного срока оклад такой, приказ о заработной плате можно скачать там».
8. Калькулятор заработной платы — это для более продвинутых, чтобы человек мог открыть программу, вбить свои данные и рассчитать, сколько денег он получит.
9. **Наставник** — закрепленный сотрудник, которому можно задавать вопросы. Если такого сотрудника не назначить, количество кандидатов, которые не выйдут на работу после первой рабочей недели, будет намного выше.

Какие задачи позволяет решить аватар должности?

Во-первых, вы знаете, кого искать. Во-вторых, понимаете, что написать в тексте объявления. В-третьих, ваш сотруд-

ник на телефоне знает, что отвечать и какие вопросы задавать соискателю. Также он отбирает резюме, опираясь на требования аватара.

Иначе говоря, когда вы прописали схему бизнеса в свободной форме, далее для каждой должности (по крайней мере, для ключевых) вы прописываете аватар. Тогда становится понятным, как мы работаем, что нужно делать с детализацией и как делать.

Когда новый сотрудник приходит к вам в компанию, вы проводите вводное знакомство, представляете его коллективу, а затем выдаете аватар должности, который **будет играть роль навигатора в период испытательного срока.**

Сделайте это сейчас!

Одно из заблуждений предпринимателей заключается в том, что многие считают, будто **«бизнес на продажу» и «франчайзинг»** — не для них.

Это связано с тем, что всегда проще делать привычное, да и не каждый готов покинуть зону комфорта и заняться новым направлением бизнеса.

В нашей программе «Бизнес в коробке» предприниматели уже в первую (!) неделю после старта создают «упаковку» своего бизнеса.

Для этого не нужны эксклюзивные знания, достаточно просто брать готовые шаблоны и модели, что мы предлагаем, и применять их в своем бизнесе. После того как «упаковка» будет готова, вы можете:

- продать бизнес;
- запустить процесс тиражирования филиалов;

- начать продавать франшизу;
- или продавать хотя бы «коробку» по схеме «лицензирования».

Но все начинается именно с «упаковки», и чаще всего именно она останавливает большинство бизнесменов на пути к большим деньгам.

Когда у вас всего один бизнес и дела в нем идут плохо, вы вынуждены использовать последние деньги для того, чтобы сохранить то, что создали.

В том случае, если вы продаете «упаковки» бизнеса, ваша маржа близка к 100%.

Если вы увидели в своем бизнесе не только вариант масштабирования на новой территории, но и другие возможности монетизации: франчайзинг, лицензирование, открытие филиалов, создание бизнеса на продажу, то все, что вам остается, это начать действовать.

Вам не обязательно описывать бизнес досконально, достаточно быстро создать прототип в своем регионе, где вы отладите все методики запуска и ответите на появившиеся вопросы.

Действуйте!

Как и когда все это внедрять?!

Волновая модель развития бизнеса

Бизнес всегда должен расти, наращивать прибыль. Если бизнес не растет, это является показателем того, что все плохо.

Однако растет бизнес, как правило, не резко по экспоненте (непрерывный рост), а волнообразно — рост, спад, рост, спад (рис. 13). Как бы мы ни пытались активно расти, **все равно будут периоды спада.**

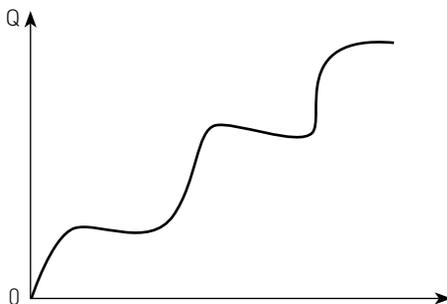


Рис. 13. Волнообразное развитие бизнеса

Это может быть связано с сезонностью: например, январь и летние месяцы — провальные во многих бизнесах. И наоборот, есть периоды роста, когда активно идет наращивание оборотов, прибыли.

Модель оптимального развития такова: когда идет рост, мы начинаем активно расширяться, набирать новых сотрудников, давать рекламу, т. е. вкладываем в развитие. Когда начинается спад, мы занимаемся оптимизацией бизнеса, процессов, сокращением затрат и выводом бизнеса на автопилот.

Если идет активный рост и появилось много клиентов, надо просто успеть окупить хотя бы самых вкусных клиентов и заработать как можно больше. Заниматься в этот момент автоматизацией бизнеса и описанием процессов — не лучшая идея.

А вот спад — отличное время для того, чтобы оптимизировать бизнес и сделать его более эффективным, снижать издержки, поднимать маржу и т. д. Мы можем заранее планировать, когда у нас бизнес пойдет на спад (по сезонности, например). И на этот период назначаем самую активную внутреннюю проработку.

У нас для вас есть несколько конкретных заданий, которые помогут быстро начать, наконец-таки, все это внедрять. Давайте перейдем к ним прямо сейчас.

Дедлайн

Вам надо прямо сейчас выбрать дату, когда вы уедете в отпуск, причем довольно надолго. Определите дату, когда

оставите бизнес без своего пригляда. Она будет для вас дедлайном (крайним сроком) выхода из бизнеса.

Страшно? И появляются мысли, что все рухнет? Но без дедлайнов ничего не работает.

Вспомните, какое количество дел вы успевали сделать в последние пару дней до отъезда в отпуск. Обычно **закрывается гигантское количество задач**. Если у вас нет жесткого дедлайна, к сожалению, вы особо и напрягаться не будете.

«Ну, чего уж напрягаться? Я и так все нормально делаю. Да, пусть я пять лет в отпуске не был, но ничего, зато мы растем», — подобные оправдания все время будут приходиться в голову.

Поэтому поставьте четкий дедлайн прямо сейчас.

Итак, определяем дату. Что это значит? Прямо **завтра купите билеты**. Заходим на сайт skyscanner.ru (или на любой другой), выбираем, куда хотим ехать, и покупаем билет на дату, которую обозначили как дедлайн.

Все, деваться некуда! Билет куплен, причем без возможности возврата — значит придется действовать. Это как экзамен — дата назначена, деваться некуда, придется выучить и сдать.

Проверка на прочность

Теперь ваша задача — за оставшееся время вывести бизнес на автопилот, чтобы минимум на две недели вы могли уйти и ни о чем не беспокоиться. А лучше на месяц. В это время вы можете только удаленно контролировать свой бизнес.

Задача — **уйти в отпуск, оставив полностью все на сотрудников**, и удаленно контролировать бизнес.

Зачем это нужно? Это надо не только для того, чтобы вы установили жесткие сроки и, наконец-таки, многое внедрили. Но и для того, чтобы понять, что у вас разваливается, когда вы отходите от дел.

Когда вы уйдете на две недели (а лучше на месяц) и потом вернетесь, то сразу увидите те самые слабые звенья, которые без вашего участия работают плохо.

И поймете, что надо чинить в первую очередь. Зачастую это не видно, когда находишься внутри бизнеса. А когда вы ушли в отпуск и удаленно приглядываете за фирмой, то внезапно начинаете видеть, в чем основные проблемы вашего бизнеса.

Пример личного дедлайна

Расскажу свой пример (Николай). Почему я так быстро пишу книги? Потому что прежде всего заключаю договор с издательством. Когда они принимают решение о публикации, мне говорят: «Да, мы согласны издать вашу книгу. А когда вы сдадите нам рукопись?»

И тогда я сам себе ставлю очень жесткий дедлайн: «Через месяц рукопись будет у вас». И все! Договор подписан — деваться некуда, я обязан через месяц сдать текст. Потому что если не сдам, меня ждут очень жесткие санкции, да и сильно ухудшатся отношения с издателями.

Я сам себе ставлю очень жесткий дедлайн. Когда себя загоняешь в рамки, когда не можешь не сделать, приходится выполнять. В частности, в этом месяце (июнь 2012 г.) я сдал шесть новых книг.

Раз модель жестких дедлайнов работает — а у большинства людей именно она и работает, — ее надо использовать как можно чаще. Тогда результаты становятся на порядок лучше.

Удвоение числа проектов

Второе задание не менее суровое. Вам необходимо удвоить количество проектов, которое вы ведете. Но для того чтобы делать больше и эффективнее, а затем выйти из бизнеса, это вроде как не нужно.

Начнем издалека. У кого из вас есть дети? Скорее всего, у многих. Так вот, вспомните, когда рождается ребенок — это, разумеется, счастье и радость, но тут же возникает много бытовых проблем. То он что-то разбил, то фломастером нарисовал на обоях, то перекрасил что-то, что не надо было перекрашивать... В общем, куча трудностей. Разве вы со мной не согласны?

Так вот вопрос для тех, у кого пока один ребенок: как вы считаете, когда детей станет двое, **что будет с проблемами?** Станет ли их больше? Ведь когда ребенок один — кажется, что это стихийное бедствие, которое носится по квартире и все ломает. А если их будет двое? Вообще караул?

А как на самом деле? Те, у кого детей больше одного, утверждают в один голос — когда детей двое, становится легче. Удивительно, но именно так!

Станет проще!

То же самое происходит и с вашими проектами в бизнесе. Когда вы ведете один, два, три, четыре проекта — все ка-

жется невероятно сложным. Но когда начинаете себя нагружать и удваиваете число направлений, которые ведете, все становится значительно проще.

Из-за того, что вы будете вести сразу много проектов, вам придется заставить себя **действовать по-другому** и совсем иначе относиться к своему времени, к людям, к бизнес-процессам. И внезапно становится значительно проще.

Каждый последующий проект у вас будет все более и более эффективным.

Если у вас сейчас всего одно направление, вам очень тяжело, потому что многие вещи вы до сих пор делаете сами. Удвоив количество проектов, вам придется изменить свою модель ведения бизнеса на более эффективную.

Например, у меня сейчас около полутора сотен достаточно крупных проектов. И всеми ими я успеваю управлять.

Секрет суперрезультативности

Вместо того чтобы сначала правильно развить один бизнес, а потом запустить еще что-то, а затем еще что-то, гораздо эффективнее одновременно запустить кучу проектов. Да, многие из них будут проваливаться. Но благодаря этому **вы очень быстро станете суперрезультативным в проектах.**

Вы получите больше драйва, начнете намного больше успевать, перестаете обращать внимание на мелочи и те-

кучку, да и тут же делегируете всю рутину. На каждый новый проект поставите ответственного руководителя, который будет за него отвечать, сможете оптимизировать время работы по проектам.

Практика Николая: в среднем с руководителями различных проектов я общаюсь (вживую либо по Skype) один-два раза в месяц.

Мы встречаемся, 20–30 минут общения — обсуждение вопросов, план действий и все. Я отпустил этот проект, и он идет дальше сам. Следующие две недели я вообще о нем не думаю.

Естественно, случаются и провалы, но в этом и суть. Если у вас всего 1, 2, 3 проекта и случился сильный провал, это катастрофа.

А когда у вас 70 проектов, один, два или три провалились — это совершенно не критично, потому что какие-то другие «выстрелили» и покрыли своей прибылью все убытки от провальных проектов.

Запуск чужими руками

У нас в тренинге «**Быстрые деньги в бизнесе**» есть много примеров, когда участники за три недели умудрялись в три раза поднять оборот.

Например, продажи с 800 000 руб. в месяц за три недели взлетели до 2,5 млн. За счет чего? Как ни странно, но за счет того, что начали очень, очень, очень быстро одновременно внедрять массу техник, стратегий, фишек плюс запускать массу новых проектов.

Проекты — это не обязательно новые направления бизнеса. Можно запустить новый источник клиентов, новые способы монетизации текущих клиентов, расширять линейку продуктов, искать новых поставщиков и т. д.

Вам может казаться, что это приведет к полной катастрофе, поскольку вы погрязнете в делах. А на самом деле произойдет обратное.

Повторим еще раз. Тут очень важный нюанс: вы именно запускаете проекты, а не начинаете лично делать на-много больше. Проекты вы делаете чужими руками.

Если вы решите: «А вот теперь начну-ка я сам еще и вот это делать, и еще вот это, и вот то», — тогда точно утонете в текучке.

Запуская проекты чужими руками, на каждый новый проект ставьте ответственного руководителя. И этим человеком должны быть не вы, а кто-то другой, кто будет двигать этот проект. При этом понятно, что многие начинания будут проваливаться. Но за счет того, что вы будете запускать их много, они будут «выстреливать» — все чаще, чаще и чаще.

Партнер в бизнесе

Как запускать чужими руками, если нет людей? Нанимаете человека на прибыль с будущего проекта. Таких людей много, и они готовы пахать. Можно прямо так и писать в вакансии: «нужен партнер в бизнесе». Приходит человек, вы говорите: «Запускается новое направление, ты можешь стать руководителем проекта и полу-

чать 25% прибыли, как только прибыль появится». И все. Запускаем.

Иногда можно дать и минимальный оклад, чтобы человек с голоду не умер — это если не рассчитываете, что проект принесет прибыль в ближайшее время.

У меня так работают некоторые люди, которым я вообще ничего не плачу. Они получают деньги с той прибыли, которую сами приносят.

И получается, что **с каждым новым проектом идет разгрузка собственника**. Но это очень неочевидная вещь — ведь кажется, что чем больше запускаешь, тем будет сложнее. Вот почему большинство бизнесменов остаются на уровне микробизнеса и никогда не поднимаются — они просто боятся. И думают: «Если я сейчас возьму еще пару проектов, а у меня и так нет времени, то просто потону». На самом деле все с точностью до наоборот. Когда берешь и разом удваиваешь число проектов, почему-то времени становится больше. Итак, **задание — удвоить число проектов**.

Масштабирование в консалтинге

В консалтинге невозможно запускать проекты чужими руками, потому что там клиенты покупают вас. Так что вы просто очень **сильно поднимаете цену на себя**.

Допустим, у меня (Николая) сейчас персональный коучинг стоит 200 000 руб. в месяц плюс проценты. И при этом стоит очередь из клиентов. Так что с каждым новым клиентом я поднимаю цену. Но, поскольку я персонально веду максимум четырех клиентов параллельно, очередь не уменьшается.

При этом у нас есть гораздо более дешевый вариант: за 30 000 руб. услуги окажут консультанты моей компании (специалисты, которых я обучаю по полтора-два года).

Так что я говорю клиентам, что работать будут мои сотрудники, но непосредственно под моим контролем. И если возникнут какие-то вопросы, которые не смогут решить мои консультанты, они всегда могут обратиться ко мне.

Вот так масштабируется консалтинг чужими руками.

Но разница в цене должна быть достаточно серьезной — раз в пять. И если вы берете консультанта, то ваш консалтинг стоит, допустим, 50 000 в месяц, а его — всего 10 000. Эту цену, кстати, тоже можно постепенно поднимать.

Антиугон консалтинга

Своих консультантов можно удерживать, чтобы они не ушли в свободное плавание, главным образом через привязку к себе. **Весь LeadGen должен быть завязан на вас.** А у них нет LeadGen, нет собственных баз, нет ничего своего — все на компании.

При этом у меня в компании консультанты получают очень серьезные деньги. Плюс вместе со мной участвуют в престижных мероприятиях, я их отправляю на разные конференции, помогаю им выступать. Их приглашают, на них приходят корпоративные заказы. Они пишут со мной книги. Например, с Сергеем Сташковым у нас вышла отличная книга «99 инструментов продаж»¹.

¹ Мрочковский Н., Сташков С. 99 инструментов продаж. Эффективные методы получения прибыли. — СПб.: Питер, 2012.

Иными словами, консультанты, работая в компании, получают массу плюсов. Но как только уйдут, они все это потеряют. Консультант окажется один-одинешенек, и ему надо искать где-то клиентов — куча проблем.

Конечно, они смогут найти пару клиентов в месяц и без LeadGen. Но не факт, что найдут. Это во-первых. А во-вторых, когда консалтинг продается через меня, его продать намного проще и эффективнее. Им же придется искать клиентов и напрягаться, доказывая, что ты достоин. Придется делать холодные обходы и обзвоны. Да еще раскручивать собственный бренд. Так что проблем будет немало.

Плюс технические моменты: как принимать оплату, юри-лицо, клиентский отдел, который будет выставлять счета и прорабатывать клиентов, — масса нюансов. Да и найти без LeadGen даже пару клиентов в месяц не так уж и просто. В этом тонкость построения инфобизнеса. В нем **система антиувода**, как видите, тоже есть.

Прорыв в вашем бизнесе

Месячный объем

Придумайте что-то, что вы сможете продавать так, чтобы **с одной транзакции получить месячный объем продаж**. Иными словами, чтобы одна сделка принесла вам месячную выручку.

Тут есть несколько вариантов. Например, вы можете изменить свой основной продукт, что-то добавить к нему или переориентироваться на других клиентов.

К примеру, если у вас сеть автозаправок и вы, соответственно, продаете бензин стандартным методом, постарайтесь выйти на какую-то крупную корпорацию, заключите договор о годовом обслуживании по поставкам бензина и разом покроете ими все остальные продажи.

Если вы успешно торгуете в розницу, то один из вариантов — **клонирование бизнеса**. Вы, к примеру, продавали стройматериалы, а теперь станете продавать магазины стройматериалов. Как уже говорилось, можно продавать пиццы, а можно — пиццерии или мобильные телефоны либо торговые точки, продающие мобильные телефоны.

Как делать — это вопрос упаковки и продажи бизнеса, о котором речь идет в других главах.

Бизнес под ключ

Кстати, не обязательно продавать вашу торговую точку. Если вы выстроили свое дело хорошо, то получили, по сути, модель «упаковки» вашего бизнеса, его конвейера, а значит, можете написать очень подробно, как работает ваш бизнес, и со всеми инструкциями и регламентами продавать его под ключ.

Выходите на рынок с предложением: «Если вы хотите открыть точку по продаже мобильных телефонов, то у меня есть полностью готовое решение: какую давать рекламу, где и как получить ассортимент, ценообразование, система найма, система мотивации, как делать выкладку в торговой точке, как делать освещение и т. д.».

*Вам не обязательно продавать саму торговую точку.
Можно предлагать бизнес в «коробке», под ключ.*

Вам совсем НЕ надо продавать свою компанию, вы просто показываете, что «у меня есть такой же бизнес: например, кафе. Оно успешное, работает практически на автопилоте, без меня и приносит стабильный доход. Если вы хотите открыть кафе, могу предложить подробную разработку, как это сделать. У меня есть все инструкции — как работать с поставщиками, с клиентами. Есть скрипты для персонала. Разработаны типовая, продающая и работающая реклама и т. д.». Все это вы упаковываете в некий рабочий продукт и продаете.

И за это можно смело брать \$10 000, \$20 000, \$30 000, \$50 000 или \$100 000. И люди будут готовы платить.

На что рассчитывают люди, которые мечтают начать свой бизнес? Какие цифры крутятся в голове? Минимум \$10 000. На этом рынке люди готовы к таким ценам.

Лицензия и франшиза

Если продаете бизнес под ключ, то можете предложить клиенту сначала самому попробовать открыть кафе, столкнуться с кучей проблем и т. д. Или купить вашу готовую систему, где все очень четко, подробно расписано, и по ней сразу начать строить готовый бизнес. Это вариант продажи лицензии.

Потенциальных покупателей у вас будет довольно много, особенно если взять «попсовый» бизнес (например, по установке окон). Кстати, если не хотите выращивать себе конкурентов, можете не продавать лицензию **на своей территории**. Если у вас есть несколько эффективных торговых точек под единым брендом, можете предлагать открывать бизнес под вашим брендом в том же регионе. Но тогда это уже франшиза.

Плюсы, которые получает покупатель: готовая модель, поставщики с выгодными ценами и вообще масса всего готового. За это он будет «отстегивать» вам определенную часть дохода, да еще стартовый взнос за франшизу.

Но это лишь один из вариантов. Ведь ваша задача — придумать, что сделать, чтобы с одной транзакции покрыть все продажи.

Приведу пример — **цветочный бизнес**. Обычная палатка, продающая цветы. В цветочном бизнесе есть очень простой способ резко поднять обороты — если помимо розничных продаж выйти на корпоративные продажи. Это как раз то направление, где одна продажа даст чуть ли ни месячную или полумесячную выручку розничной торговой точки.

Другой пример — **программное обеспечение**. Здесь то же решение — выйти на клиентов нового масштаба. Если вы сейчас продаете что-то, допустим, малому бизнесу, фирмам, где работает 30–50 человек, то найдите способ, как выйти на компанию, где работников больше тысячи.

В **услугах** (рекламе, полиграфии) тоже есть свои варианты — например, предлагать дорогую услугу под ключ. Одно дело, когда вы просто даете рекламу, а другое — когда даете рекламу с гарантией результата. Скажем, вы гарантируете, что «по данной рекламе заказчик получит минимум такое-то количество клиентов или такое-то количество денег».

Но как это реализовать? На деле не так уж и сложно. Но за рекламу с гарантией можно сразу же брать совсем другие деньги: в 5–10 раз больше, чем за обычную.

Другой вариант — опять же выход на более крупные компании. Если сейчас вам заказывают рекламу мелкие фирмы, то постарайтесь выйти на крупных заказчиков в своем городе или на госструктуры, допустим, чтобы социальную рекламу делать.

Третий вариант — запустить консалтинг для других рекламных компаний. Например, Андрей Меркулов сначала создал свой бизнес по установке окон, а теперь консультирует других оконщиков, как они могут это сделать. А консалтинг — очень прибыльная штука.

Еще вариант — **предложение услуг премиум-класса**. Если мы берем производство или даже услуги, салон красоты например. Привожу пример наших клиентов, которых мы консультировали в одном из городов-миллионников. У них было три парикмахерских, разбросанных по городу. В обычном салоне, или парикмахерской, делали типовую мужскую стрижку за 200–500 руб. Но рядом с одной из парикмахерских в том же здании, буквально в соседнем подъезде, они открыли VIP-салон, в котором все было сверкающее, красивое и стоило в 5–10 раз дороже. Причем эти две парикмахерских были рядом — совершенно обычный салон с ценником за типовую стрижку 500 руб. и VIP-салон, где за типовую стрижку брали 5000 руб. Казалось бы, кому это надо, если рядом можно постричься в 10 раз дешевле?

Но эти услуги были ориентированы на людей совершенно другого уровня. И это сработало отлично.

Клиенты, готовые платить

Нам очень хочется, чтобы вы увидели, что есть клиенты, которые за то, что вы делаете, но немножко по-другому, готовы платить **в пять-десять раз больше**.

Приведу пример (Николай). Это было в 2007 г., я занимался финансовым консалтингом.

Моей темой были ПИФы, инвестиции, акции и т. д. И у меня были периодически крупные клиенты, которые вкладывали \$2 млн, \$3 млн, \$5 млн. Их я консультировал персонально, помогая правильно составить портфель инвестиций.

Я тогда за услуги брал что-то около 15 000–20 000 руб. И вот у меня появился очередной клиент, которому надо было вложить несколько миллионов долларов.

Мы встретились, все обговорили, и уже стало ясно, что делать и как. Осталось лишь назвать цену, и я решил: «Пора поднимать расценки. Надо попробовать запросить 30 000».

Вот мы с клиентом уже все обсудили, и он спрашивает: «Сколько с меня?» И я так, скрепя зубы, называю цену... Бывает такое, когда ставишь цену выше, чем раньше. Произносишь вслух, а внутри некомфортное такое чувство, словно что-то нехорошее делаешь, и думаешь «может, зря я так цену задрал». Такое у новичков часто бывает, возможно, и вам это чувство знакомо.

И вот я называю цену: «30 тысяч». И стою. И он стоит, молчит. А у меня в голове крутится: «Зря, наверное, я так пожадничал. Надо было меньше сказать. Надо было сказать 20, как всегда. В общем-то и 20 нормально, за 20 000 руб. я хорошо продавал».

А он все стоит и молчит. А мне еще больше неловко, думаю: «Сейчас как пошлет. Скажет, что совесть потерял такие деньги брать». Я уже начинаю думать, как выкрутиться, ведь надо как-то исправлять ситуацию. Может, сказать ему: «Ну, ладно, для вас 25 — специальная скидка».

Тогда я совсем еще не знал вообще принципов продажи консалтинга. И тут он задает вопрос, который мне совершенно убил, но после этого я совсем по-другому стал относиться к вопросам ценообразования.

Он спрашивает меня: «Долларов или евро?»

Я-то подразумевал 30 000 руб. У меня даже мозги сорвало. Я постеснялся сказать евро, хотя понимаю, что это не было принципиально. И после такого случая у меня кардинально изменилось мировоззрение.

Я понял, что всегда есть клиенты, которые готовы платить в 10, а то и в 20 раз больше за то, что ты делаешь. Главное — найти таких клиентов и правильно преподнести им услугу.

Я был просто в шоке! И действительно, это был первый случай, когда я разом, за одну сделку, за одну продажу, за один день, заработал такую гигантскую сумму. Тогда для меня это было очень много.

Сейчас я все чаще и чаще задаю себе вопрос: **«А что сделать, чтобы за раз заработать намного больше?»**

Например, у меня сейчас планка — за продажу одного тренинга максимум \$300 000, это пока предел. От \$100 000 до \$200 000 мы более-менее спокойно делаем. А \$300 000 — максимум. У меня сейчас задача — сделать миллион долларов за один тренинг, за одну продажу. И я ищу возможности, как это реализовать.

Самое главное: когда начинаешь постоянно в голове крутить эту мысль, то понимаешь, что это возможно. Просто делать надо совсем другое — то, что при текущей работе и стандартном взгляде на бизнес увидеть нельзя.

А я знаю точно, что это возможно, потому что в Штатах, например, сейчас рекорд по продажам тренингов —

\$63 млн. Это цена одной тренинговой «коробки» за один запуск. И когда начинаешь постоянно искать такие возможности, то, как ни странно, начинаешь их находить.

Элитная упаковка

Возможности есть абсолютно в любом бизнесе. В оптовом бизнесе — найти клиента, который у тебя закажет не 500 единиц продукции, как обычно, а 5000. В розничной продаже — открыть рядом такое же производство, но продавать в элитном сегменте...

Приведу пример с **автобизнесом**. Есть автомобили Toyota и Nissan. Есть стандартные автомобили этих марок, которые стоят примерно 500 000–600 000 руб. Но при этом и у Nissan, и у Toyota есть элитный класс продуктов: Infinity и Lexus. Это те же самые Toyota и Nissan, только немного по-другому упакованные, а самое главное — имеющие бренд, нацеленный на более высокий ценовой сегмент. Хотя они по содержанию не так уж сильно отличаются. Есть некоторые элементы престижа и статуса, но их не так уж много.

Или приходишь в салон Mercedes. Стоят стандартные автомобили: С-класс, Е-класс, S-класс седаны, джипы. И в отдельном зале Maybach (суперэлитный класс).

И если средний Mercedes-седан стоит около \$100 000, то цена Maybach зашкаливает за \$1 млн. Естественно, их мало покупают. Но с одной продажи Maybach салон получает столько же, сколько с продажи двух десятков стандартных Mercedes. Плюс на фоне супер-VIP-предложения Maybach, который стоит 35 млн руб., все остальное сразу начинает выглядеть намного дешевле.

Масштабные продажи

Продажа и масштабирование бизнеса — именно этим должен заниматься собственник. Как минимум потому, что продавать в крупном масштабе намного интереснее.

Надеемся, что все же мы запустили мислелвирус, который заставит вас искать возможности, как зарабатывать совсем другие деньги.

Особенно эффективно это начинает работать, когда вы уже выстроили конвейер в своем бизнесе. Когда не надо тратить кучу времени на текущую работу, а достаточно появляться в офисе раз в неделю и тратить на рутину не более 4–6 часов. Все остальное время у вас уходит на решение стратегических задач.

Стратегические вопросы — вот чем должен заниматься директор, собственник. Как найти способ на одной транзакции заработать в десять раз больше? Как запустить новые VIP-сервисы? Над этой проблемой работать гораздо интереснее. Потому что **искать клиентов на миллион увлекательнее**, чем на пятьдесят тысяч.

Если средний клиент в вашем бизнесе, допустим, приносит около 10 000 руб., то лучше, если с такими клиентами будут работать ваши сотрудники. Как в моем (Николая) бизнесе, когда консультанты работают с мелкими клиентами. Я же работаю только с самыми крупными клиентами. И они самые интересные.

Во-первых, раз они платят такие деньги, то действительно очень сильно вкалывают, потому что понимают, что каждая встреча имеет значение. Мой консалтинг — это 3–4 встречи в месяц, соответственно, каждая встреча обходится им где-то в 60 000 руб. — всего пара часов со мной.

И вы не представляете, как народ пашет у меня в коучинге. Соответственно, когда они так падают, то получают колоссальные результаты — многократно окупая стоимость моих услуг. Ну, а во-вторых, с ними просто интересно работать.

Опять же вернемся к автомобилям. Если вы собрались торговать автомобилями, вы можете продавать «Ладу Калину», а можете — Lexus. И то и другое — продажа машин. Бизнес тот же самый, суть та же самая, действия те же, да и маркетинг примерно тот же. Есть кое-какие отличия, конечно, но суть совпадает.

Однако нам кажется, что продавать Lexus гораздо интереснее, чем «Ладу Калину». Хотя и там, и там можно зарабатывать.

Никто, кроме вас

Возможно, после всего того, что вы узнали из нашей книги, у вас возникло ощущение, что «увольнение собственника» — это нечто такое, чего вы никогда в жизни не сделаете, поскольку это очень сложно, непонятно, страшно.

На самом деле все технологии, о которых мы рассказали, кажутся сложными ровно до тех пор, пока вы не начали их внедрять.

Такова особенность человеческой психики: когда мы видим что-то новое, нам это кажется сложным и трудным.

Ситуация как с вождением автомобиля. Вспомните, как вы садились в машину, собираясь выехать в первый раз после окончания автошколы. Страшно выезжать на улицу, особенно в Москве, где движение — просто безумное. Вот вы сели за руль, выехали на дорогу, всё не так, всё непонятно, да еще все вам сигналият, а потом вы вдруг заглохли, к тому же надо следить за зеркалами, приборами, не перепутать, на какие педали жать, как переключать скорости (если у машины механическая коробка) и т. д.

Но вот прошел месяц, полгода, год, и ехать на машине по улице для вас совершенно естественно: вы водите почти автоматически, спокойно, вы едете, контролируете другие машины, да еще и разговариваете по телефону или слушаете какие-нибудь аудиокурсы. Все стало легким и простым.

То же самое с автоматизацией, построением систем, регламентами и инструкциями. Когда вы начнете это делать, поначалу все будет сложно. Но, чем больше вы этим занимаетесь, тем лучше у вас будет получаться, тем больше появится наработок. Далее вы просто берете готовый шаблон, чуть-чуть переделываете его, и у вас готов следующий блок, инструкция, регламент, следующая схема. И все делается гораздо быстрее.

Но самое главное — теперь вы уже **изначально правильно подходите к бизнесу**, к любому новому проекту, который запускаете. Вы сразу строите процесс правильно, чтобы он изначально работал с минимальным вашим участием. Потому что предотвращать ошибки все же намного дешевле, чем их исправлять.

В любом случае, если вы хотите «уволить себя из бизнеса», этим надо заниматься. А не откладывать в долгий ящик, планируя: «Когда у меня будет время, долгими зимними вечерами я займусь выстраиванием системы и пропишу нужные регламенты».

Откроем секрет — долгие зимние вечера, если вы с головой будет заняты бизнесом, никогда не наступят.

Нужно просто выделять время и заниматься своим «увольнением», поскольку это важная задача, зачастую

даже более важная, чем, например, текущая работа с клиентами. Займитесь делом, и через 3–4 месяца вы сможете выстроить очень приличную систему в вашем бизнесе, и она будет работать.

Пробить потолок

Только не ждите, что все будет работать вообще без вас, сразу этого не произойдет. Но по крайней мере вы снимете с себя значительную нагрузку. А главное — сможете начать двигать свой бизнес вперед. Без автоматизации вы обязательно упреетесь в потолок.

Этот потолок разный, в зависимости от региона и типа бизнеса. Первая планка, которую надо перепрыгнуть, для стартапа это примерно оборот 200 000–300 000 руб. Следующая — это 1–1,5 млн руб., и эту планку довольно сложно преодолеть. В некоторых бизнесах 2–3 млн — потолок. Все зависит от того, что вы продаете и какова стоимость продукта.

Чтобы преодолеть потолок 1,5–3 млн руб., вам придется серьезно **поработать над выстраиванием системы продаж**. В книге «Выжми из бизнеса все» рассказано о многих элементах построения эффективной и масштабируемой системы продаж.

Но проблема в том, что вы не можете этим заниматься, пока у вас не выстроены остальные системы. Во-первых, вам пока не хватает времени, а во-вторых, ваш бизнес просто не потянет такого роста. И даже если привлечете новых клиентов, вы не сможете их качественно обслужить.

Заключение

Главное — не надо себя обманывать, что у вас ни на что нет времени. Если вы не сможете найти время на проработку вашего бизнеса, значит, он для вас не так важен. Перестаньте себя обманывать. Либо скажите: «Меня устраивает все, как есть, и я буду так дальше жить», — успокойтесь и перестаньте мучить себя. Или скажите себе: «Да, я хочу это изменить, для этого мне нужно будет постараться и что-то в себе поменять».

Под конец хотим вам дать еще одно простое задание. Когда вы завтра придете на работу, в офис, не начинайте заниматься ничем, пока не **составите одну простую инструкцию для какого-то важного процесса в вашем бизнесе**. Пусть это будет что угодно — документооборот с клиентами, прием входящих звонков или что-то еще.

Завтра ровно в 10 часов утра вы придете в офис, скажете сотрудникам, чтобы вас никто не беспокоил, и за 20–30 минут опишете этот простой процесс, составите инструкцию на внедрение и передадите ее сотруднику. Сделайте это, и страх уйдет. Когда понимаешь, как это делается, особенно когда сделаешь несколько раз, то осознаешь, что это просто один из элементов бизнеса. И все становится намного проще.

По крайней мере, начиная завтрашний день, дайте себе обещание сделать это небольшое упражнение. Вам хватит 20–30 минут, чтобы составить какой-нибудь простой регламент. И вы поймете, что и все это не так уж и сложно.

В завершение желаем вам систематизировать свой бизнес, выстроить его так, чтобы он взлетел стремительно и дальше шел на автопилоте. И чтобы вы занимались в бизнесе тем, чем вам действительно нравится заниматься, и чтобы при этом бизнес принес вам и свободу, и достаточно средств.

Желаем успешного «увольнения себя из бизнеса»!

Николай Мрочковский (ultrasales.ru)

Андрей Меркулов (biznesfabrika.ru)

Специальный подарок № 1. Бесплатный видеокурс «MiniMBA: продажи»

Если вы мечтали пройти курс MBA, но вас отпугивала безумная цена этого курса — заплатить \$10 000, \$20 000 или \$50 000 может отнюдь не каждый, — то сейчас у вас есть шанс.

Николай Мрочковский и Андрей Парабеллум (<http://infobusiness2.ru>) провели серию семинаров по основным дисциплинам курса **MiniMBA**:

№ 1. Продажи (данный блок читатели могут получить совершенно бесплатно).

№ 2. Маркетинг и реклама.

№ 3. HR и управление персоналом.

№ 4. Личная эффективность в бизнесе.

№ 5. Управление проектами.

№ 6. Стратегический менеджмент.

Семинары исключительно практические — минимум теории и максимум конкретных рабочих секретов, тактик

и стратегий. Именно то, что необходимо менеджерам и руководителям компаний в повседневной работе.

Важно! Наша программа ориентирована на малый и средний бизнес. Мы абсолютно уверены, что четыре пятых знаний, которые входят в стандартные программы MBA и рассчитаны на крупные компании, совершенно не применимы в малом и среднем бизнесе.

А тратить драгоценное время и деньги на то, чтобы изучить макроэкономику и тонкости финансового управления холдингом, мало кто может себе позволить. В первую очередь необходимо решать самые насущные проблемы.

Поэтому мы не претендуем, что, пройдя короткий семинар, вы будете знать столько же, сколько выпускники стандартной программы MBA, которые учатся два года. Однако гарантируем, что дадим вам огромное количество практических инструментов для применения их ПРЯМО СЕЙЧАС в вашем бизнесе.

Пройти курс «**MiniMBA:**
продажи» совершенно бесплатно
<http://mba4free.ru>

Специальный подарок № 2. Бесплатный видеокурс «Рабочие инструменты менеджера по продажам»

Если в вашей компании особо остро стоит вопрос создания и контроля отдела продаж, мы предлагаем вам *абсолютно бесплатно* изучить блок «**Рабочие инструменты менеджера по продажам**» из практического тренинга «**99 инструментов продаж**».

Вы узнаете:

- какие отчеты должен вести менеджер по продажам;
- как нужно работать с клиентской базой;
- каким должен быть рабочий день менеджера по продажам;
- как должна проходить встреча с потенциальным клиентом;
- как строится трехступенчатый отдел продаж.

+ Бонусы

Все материалы предоставляются в виде готовых шаблонов и пошаговых инструкций. Все, что необходимо сделать, — это внедрить их в свой бизнес и получить результат.

Пройти курс **«Рабочие инструменты менеджера по продажам»**

совершенно бесплатно

<http://ultrasales.ru/salesmanager>

Специальный подарок №3. Бесплатный видеотренинг «5 шагов к свободе в бизнесе»

Если вам понравилась эта книга, уверен, вы найдете много интересного для себя на бесплатном видеотренинге Андрея Меркулова «5 шагов к свободе в бизнесе».

Он состоит из следующих видеоуроков:

- **топ-5 проблем в бизнесе, которые возникают из-за незрелости руководителя;**
- отправная точка для начала развития бизнеса;
- как поставить бизнес на автопилот, чтобы он работал без вашего участия;
- четыре клинические проблемы в управлении бизнесом;
- **шесть инструментов для удаленного управления бизнесом.**

Пройти видеотренинг «5 шагов к свободе в бизнесе»
совершенно бесплатно:

<http://biznesfabrika.ru/free-course-5steps>

Приложение

Некоторые регламенты и инструкции

Предлагаем вам ознакомиться с несколькими регламентами, которые мы используем у себя в компаниях, а также помогаем внедрять нашим клиентам. Рекомендуем вам использовать их в своем бизнесе.

Ведомость входящих звонков

Простой регламент — ведомость входящих звонков. Естественно, он необходим тем, кто работает на телефоне. Однако многие принимают и обрабатывают заказы через сайт. Тогда вам можно взять на вооружение что-то другое — ведомость входящих писем, входящих заявок, въезжающих на автомойку машин и т. д.

В ведомости вам надо фиксировать все звонки, указывая дату, время звонка, фамилию и имя звонящего, организацию (если этот человек представляет организацию) либо частное лицо, цель звонка. Чтобы менеджер каждый раз не вбивал данные, хорошо бы сделать выпадающий список, указывая, что клиент интересовался такой-то категорией продуктов и т. д.

Ведомость входящих звонков (писем/заявок) от клиентов

Менеджер: Елена Прекрасная

Дата	Время/ФИО	Организация	Цель звонка/Результат
12.02.2009	13.40 Иванов Петр	ЗАО «Рога и копыта»	Выпадающий список
	Всего обращений	Кол-во продаж	Объем продаж/Конверсия
Итого за день			

Также важно фиксировать результат — к чему пришли в итоге. Еще можно вписать — откуда человек звонит, где он встретил вашу рекламу, прочитал о вас или услышал.

Очень рекомендуем внедрить этот инструмент. Видеть поток входящих клиентов, понимать, откуда они пришли, чем интересуются, и получить результат — один из ключевых моментов.

Допустим, вы видите, что из 20 звонков только 5 оказываются успешными, но знаете, что таких звонков может быть больше. Значит, нужно проработать систему и выстроить регламенты для менеджеров, предложить клиентам бонусы, чтобы увеличить конверсию, чтобы большее

число потенциальных клиентов становилось реальными. А то, что вы **видите потребности клиентов**, — тоже очень важно.

Журнал контроля продажников

Главный инструмент контроля руководителя отдела продаж — журнал контроля продажников.

Главный инструмент контроля РОП

Журнал контроля

Дата	ФИО	Время прихода на работу	Количество звонков		Количество встреч			Входящие клиенты	Заинтерес. клиенты	Отправлено КП	Подпис. договоров	Оплаты
			Первич	Повтор	Назначено	Первич	Повтор					

В журнале указывается дата, ФИО менеджера по продажам, время прихода на работу. Обязательно фиксируйте время прихода в офис, иначе люди быстро разбалтываются. Также важно учитывать количество звонков, сделанных первично и повторно, т. е. сколько набрали в первый раз и сколько сделали звонков повторным клиентам.

Количество встреч — сколько назначено, проведено первичных и повторных встреч.

Входящие клиенты — сколько принято входящих звонков, заявок с сайта (т. е. сколько пришло пассивных клиентов).

Заинтересовавшиеся клиенты — соответственно, сколько потенциальных клиентов заинтересовалось вашим продуктом.

Далее — сколько отправлено коммерческих предложений, подписано договоров и сколько из них реально оплачено.

Естественно, в каждом конкретном бизнесе есть нюансы, и ситуацию приходится соответственно подстраивать. Но вы можете внедрить практически все документы, которые мы даем, лишь немного их переделав.

Отзывы клиентов

Следующий ключевой элемент, который рекомендую вам взять на вооружение. Нередко вы заблуждаетесь, когда считаете, что в компании все хорошо («Мои менеджеры работают хорошо», «Мои секретари прекрасно принимают звонки», «Наши клиенты довольны предлагаемой продукцией»).

Лучший способ найти **слабые звенья и дыры в бизнес-процессах** — узнать об этом у ваших клиентов. Рекомендуем внедрить следующий регламент: каждый раз после заключения сделки ваш менеджер должен через неделю (в зависимости от бизнеса чуть раньше или чуть позже) позвонить клиенту и поинтересоваться качеством продукта.

Если вы продаете атомные электростанции, там, конечно, за неделю мало что изменится. Но если вы устанавливаете окна, то звонить можно и через неделю.

Приведем готовый регламент одного из моих клиентов. Звонок должен быть сделан менеджером по сопровождению клиентов через неделю после доставки клиенту продукции.

Шаблон разговора следующий: «Добрый день, это компания такая-то, менеджер такой-то. Неделю назад вы приобретали нашу продукцию. Мы хотели узнать — все ли в порядке, можем ли мы оказать вам какую-то помощь? Можно ли задать вам несколько вопросов?»

Дальше идут вопросы, которые уточняют, насколько клиент доволен вашей продукцией и услугами. И в заключение: «Можно ли попросить вас написать отзыв по работе с нашей компанией? Я пришлю вам шаблон на электронную почту. Вы можете взять его за основу либо написать свой».

Один из шикарных вопросов, который рекомендуем использовать в этом регламенте: «Есть ли в нашей работе то, что мы могли бы улучшить?»

Уверяем, вы узнаете довольно много нового и поймете, какие доработки следует внести.

Если вы не делаете звонки клиентам, то можно после заказа автоматом разослать им электронные письма практически с теми же вопросами.

На самом деле регламент преследует несколько целей, убивая сразу двух зайцев. Первое — **вы начинаете выявлять у себя слабые звенья и понимать, чего хотят клиенты.** И второе, что не так очевидно, однако не менее важно — **клиенты видят, что вы о них заботитесь.** А такое отношение редко встречается и поэтому ценится.

Вспомните, когда вы последний раз покупали телевизор, стиральную машину или что-то еще, звонил ли вам кто-нибудь и спрашивал, все ли нормально, удалось ли установить технику, настроить ее? А ведь часто что-то не настраивается и работает некорректно.

Попробуйте встать на место клиента и вы увидите, что большинству компаний они безразличны. Вам один раз продали и забыли о вас. В лучшем случае поздравят с днем рождения по e-mail.

Но если вы начнете контактировать со своими клиентами, это очень сильно выделит вас из общей массы. «О, слушай, они мне еще и позвонили, спросили, как у меня дела. А у меня как раз проблема была, так они помогли ее решить».

А это еще и ключ к тому, чтобы выстраивать систему «сарафанного радио». Внедрение такого элемента позволит найти вам огромное число ценных идей для вашего бизнеса и косвенно будет стимулировать продажи.

Как контролировать? В таблице для менеджера по продажам после колонки «Оплата» вы вставляете еще одну колонку «Контрольный звонок через неделю». И менеджер должен отметить, когда позвонил.

А затем, чтобы проверить, действительно ли он звонил клиенту, а не просто поставил галочки, есть сотрудники, которые регулярно случайным образом опрашивают клиентов: «В четверг вам должен был позвонить наш специалист. Звонил? Все ли нормально?»

Список ключевых возражений

Переходим к следующему регламенту, который вы можете быстро проработать, — стандартный список ключевых возражений и ответов на них.

Например:

- Я сомневаюсь, точно ли ваша продукция самая хорошая.
- А что, если у меня не получится?
- Это дорого.
- Можно я куплю сейчас, а оплачу через полгода?
- Точно ли я могу вам доверять?
- Сколько лет вы работаете на рынке?
- Какие гарантии вы даете?

И им подобные.

Скорее всего, основные возражения клиентов вы знаете. Если не знаете — это очень плохо.

Если у вас нет такого списка — прямо сейчас составьте **топ-5 основных возражений** ваших клиентов, которые вы слышите чаще всего.

Один из самых проблемных ответов: «Мы подумаем». В подобной ситуации вы должны ставить четкий и жесткий дедлайн. Покажите клиенту, что если он принимает решение прямо сейчас, то вы сможете дать ему, например, 10%-ную скидку. Но только в том случае, если он оплатит все сразу.

«А я хочу подумать», — отвечает клиент. Ладно, думай, но скидки компания дать не сможет. Хотя можно предлагать подарки и бонусы. Вы не должны давать клиенту ни одного шанса «подумать». Он должен понять, что если станет думать, то много чего потеряет. Это обязательно должно быть встроено в вашу систему.

Итак, вы составили топ-5 ключевых возражений ваших клиентов. Следующее, что необходимо сделать — **пропи-**

шите их в виде регламента: возражение и ответ на него, который должны давать ваши сотрудники.

Вручите им этот список и заставьте выучить наизусть. Пусть он лежит у них на рабочих столах, чтобы, когда услышат одно из таких возражений, знали, что ответить. В противном случае отвечать они будут такое, что вы просто за голову будете хвататься.

Об авторах

Андрей Меркулов

Основатель и управляющий партнер компании «Фабрика бизнеса» (www.biznesfabrika.ru), издательства деловой литературы «Фабрика бизнеса», компаний «Гуру опта» (www.guruopta.ru), WebTurbina (www.webturbina.ru), «Продавец окон» (www.prodavecokon.ru).



Организатор региональных конференций «Прибыльный бизнес за МКАДом», ежегодной отраслевой конференции «Прибыльный оконный бизнес» (г. Москва). Автор более 40 тренингов и семинаров.

Действующий предприниматель, директор по маркетингу компаний «Экономика окон» (Группа компаний «Квадрат»; www.oknakvadrat.ru).

В прошлом и настоящем интернет-маркетолог, эксперт по быстрому запуску бизнеса и построению системы управления чужими руками.



Николай Мрочковский

Успешный бизнесмен. Владелец и генеральный директор консалтинговой компании «Финанс Консалтинг». В прошлом — один из основателей и вице-президент FullFreedom Investments, крупнейшей в России финансовой консалтинговой компании, работающей с частными лицами.

Автор десятков статей и публикаций в ведущих деловых журналах, участник теле- и радиопередач по финансовой тематике.

Автор ряда книг на тему бизнеса и финансов, а также создатель множества образовательных продуктов, семинаров и тренингов по вопросам бизнеса и личных финансов.

Подробнее о Николае можно прочесть здесь:

<http://www.finance1.ru/about>

Меркулов Андрей
Мрочковский Николай

БИЗНЕС НА АВТОПИЛОТЕ

Как собственнику отойти от дел
и не потерять свой бизнес

Руководитель проекта *И. Гусинская*
Компьютерная верстка *М. Поташкин*
Корректор *С. Мозалёва*
Арт-директор *С. Тимонов*

Подписано в печать 03.02.2015. Формат 70×90/16.
Бумага офсетная № 1. Печать офсетная.
Объем 16 печ. л. Заказ № .

ООО «Альпина Паблицер»
123060, Москва, а/я 28
Тел. (495) 980-53-54
www.alpina.ru
e-mail: info@alpina.ru

Знак информационной продукции
(Федеральный закон № 436-ФЗ от 29.12.2010 г.)

0+