

Бизнес без правил. Как разрушать стереотипы и получать сверхприбыль

(сокращенный вариант)



Андрей Парабеллум, Николай Мрочковский

Данный файл представляет собой сокращенный вариант книги
(примерно 1/3 от полного формата), предназначенный для
ознакомления

Оглавление

Введение	4
Владелец бизнеса	5
1. Я всегда доступен для клиентов. Все 24 часа в сутки. Немедленно скройтесь с глаз долой! (главный секрет личной эффективности бизнесмена).....	6
2. Я главный двигатель прогресса в своем бизнесе. Одновременно и самый сильный якорь, не дающий ему двигаться вперед.....	8
3. Скоро я построю бизнес, и буду получать пассивный доход, ничего не делая. Однако 9 из 10 бизнесменов вкалывают по 12 часов в день 7 дней в неделю.....	14
Управление компанией и стратегическое развитие	18
4. Нам нужны новые идеи. Горы двигают бульдозеры, а не идеи.....	18
5. Мы должны выпускать совершенный продукт... а конкуренты выпустят 10 хороших	19
6. Бизнес будет обеспечивать меня стабильным доходом, в крайнем случае, я его продам. Странно, что не видно толпы желающих купить	21
7. Для того чтобы мой бизнес вырос, я должен просто делать хорошо то же, что и всегда. Почему же вы уже который год не можете преодолеть одну и ту же планку?	25
Управление персоналом	28
8. Мои сотрудники ответственные люди. Послушайте их разговор в баре в пятницу вечером	28
9. Зачем мне контролировать моих сотрудников, они же не занимаются посторонними делами. Пока всевидящее око босса наблюдает за ними	34
10. Наши сотрудники не воруют. Просто считают, что берут то, что им причитается	37
Продажи и маркетинг	40
11. Цена - главный фактор для наших клиентов. Пока вы не покажите им ценность	40
12. Клиенты - наше все. Но многие из них приносят столько проблем, что проще их уволить	42
13. Чем вы занимаетесь? Машинами... Пылесосами... Квартирами... Продаете цемент или стрижете собачек... Чтобы вы не думали о том, каким бизнесом вы занимаетесь, на самом деле вы в маркетинговом бизнесе	46
14. Клиент умный, сам поймет. Остальные 99% клиентов пройдут мимо вас.....	52
15. Не стоит лишний раз беспокоить клиентов. И они навсегда забудут о вас	53
16. Наша реклама хорошая, она принесет нам клиентов. Лучше повесьте логотип компании на холодильнике в своей квартире – эффект будет больше.....	55
17. Существует способ резко увеличить объем продаж, надо лишь найти его. «Волшебная таблетка» осталась в «Матрице».....	60
18. Наши клиенты не хотят ничего покупать. Почему же у офиса ваших конкурентов стоит очередь	62

Заключение.....	63
Специальный подарок для наших читателей – бесплатный видеокурс MiniMBA	
Продажи	64

Введение

В мире малого бизнеса существует масса заблуждений, которые приводят предпринимателей в тупик, бизнес упирается в потолок своей прибыли и не может расти дальше. А то и вовсе погибает. Хотя реально способен приносить в разы большую прибыль.

Однако эти заблуждения настолько сильно въелись в сознание масс, что считаются если не аксиомами, то, как минимум, стандартными правилами игры.

В нашей книге мы будем последовательно раскрывать вам глаза на истинное положение дел – чтобы преуспеть в бизнесе, вам необходимо постоянно нарушать эти правила, а лучше вообще отказаться от них.

Некоторые правила, о которых пойдет речь, могут показаться вам незыблемыми, какие-то мысли даже кощунственными или жестокими и циничными. Однако мы не хотим рассказывать то, что вам хочется услышать – этого вы и так найдете с избытком, мы будем говорить о том, как устроены правила игры в бизнесе на самом деле. Даже если эта правда будет отнюдь нелицеприятна.

К сожалению, это необходимо. Не сбросив с себя оковы из ложных, неработающих правил, вы будете постоянно спотыкаться и налетать на одни и те же грабли. При этом не понимая, почему же вам вновь и вновь не удается достичь успеха.

В любом случае, мы желаем вам интересного и увлекательного изучения мира бизнеса как он есть на самом деле, а не как о нем принято говорить. Реальность всегда намного интереснее иллюзий, хотя обычно и сложнее.

Николай Мрочковский (ultrasales.ru)
Андрей Парабеллум (infobusiness2.ru)

Владелец бизнеса

Начать книгу мы хотим с самого главного – с Вас, как владельца бизнеса.

Удивительно, но погрязнув в безумном ритме ежедневной жизни своего бизнеса, многие владельцы забывают, зачем все это начиналось, зачем они строят свой бизнес.

Вспомните, для чего вы начинали свой бизнес? Чего вы хотели достичь? Наверняка ваши мысли были связаны с высоким доходом, свободой, возможностью путешествовать или проводить много времени с семьей, посвящать время своему хобби. И весь этот lifestyle (стиль жизни) должен был обеспечить вам ваш бизнес, который вы тогда начинали строить.

Если же посмотреть на то, куда попадает 95% бизнесменов (особенно в малом бизнесе) через 3-5 лет после старта, то картина совсем иная.

Как правило, владелец бизнеса крутится как белка в мясорубке по 10-12 часов в день, зачастую и в выходные, а в отпуске бывает раз в 2-3 года. Плюс к этому нередко добавляются проблемы с семьей и здоровьем, поскольку большая часть сил, времени и энергии уходит на поддержание бизнеса на плаву, а не на реализацию своих личных целей.

Если вы относитесь к категории бизнесменов, подумайте, прямо сейчас, насколько эта ситуация близка к тому, что происходит в вашей жизни?

- Сколько времени вы работаете ежедневно?
- Как часто отдыхаете и путешествуете?
- Сколько времени проводите с семьей?
- Успеваете ли заниматься спортом или любимым хобби?

Когда ты в тропическом болоте отбиваешься от крокодилов, очень просто забыть о том, что цель - не отбиться от всех крокодилов, а осушить болото...

На самом деле это очень важный вопрос, который волнует многих бизнесменов - когда же я смогу жить счастливо, чтобы все делалось само, с моим минимальным участием, и при этом все были довольны?

В первой части книги мы поговорим именно о самом владельце бизнеса. О том, какие стереотипы и правила приняты в обществе, почему они мешают вам достигать своих целей, и что необходимо сделать, чтобы все-таки изменить ситуацию.

1. Я всегда доступен для клиентов. Все 24 часа в сутки. Немедленно скройтесь с глаз долой! (главный секрет личной эффективности бизнесмена)

Вспомните, как часто за последнее время случались ситуации, когда вы занимались каким-то важным делом, планировали стратегию развития компании или создание нового продукта, или возможно, отдыхали дома с семьей, и вдруг раздается звонок (или к вам в кабинет заглядывает кто-то из сотрудников).

Вам сообщают, что надо решить какой-то срочный вопрос клиента. И вы, матерясь про себя, тут же все бросаете и начинаете срочно его решать. Потому что клиент для вас на первом месте. Бывает такое?

Один из главных секретов, которые мы стали все чаще замечать у очень успешных бизнесменов – **чем больше вы «прогибаетесь» под своих клиентов, сотрудников и поставщиков, тем меньше вы успеваете, тем больше буксует ваш бизнес.**

Главный принцип личной эффективности и свободы для владельца бизнеса – жить по своим правилам, а не по правилам клиентов. Вы, лично Вы, должны стоять в своих приоритетах гораздо выше, чем ваши клиенты или сотрудники. Поскольку без вас весь бизнес очень быстро развалится (в малом бизнесе, разрушение бизнеса происходит очень быстро).

Соответственно вам крайне необходимо выстраивать методики защиты себя, своего времени, энергии, таланта ваших людей и прочих ресурсов от внешнего вида, в том числе и от своих клиентов.

Для того чтобы это реализовать, вам необходимо четко представить в своей голове – как выглядит ваше идеальное будущее – ваш идеальный бизнес, рабочий день, клиенты, сотрудники.

Когда главу IBM, Томаса Уотсона, спросили – как вы смогли построить такую огромную компанию, он ответил – «сначала я просто представил в голове как это все должно быть, как работает такая компания, а потом просто взял и реализовал это».

Тоже самое необходимо делать и вам – представить свое идеальное будущее и начать его превращать в реальность.

Однако чтобы при этом не утонуть в текучке, крайне важно расставить приоритеты – вы должны делать то, что лучше всего получается у вас лично, а остальное делегировать своим сотрудникам или отдавать на аутсорсинг. Но это невозможно сделать, пока вы не привыкните...

Покупать чужое время

Если вы видите, что уже тонете в текучке, то делать это надо было еще вчера! Если вам платят 2000 рублей за час вашего времени, а вы можете купить его за 300 рублей – делайте это!

Естественно ваше время должно быть востребовано. В противном случае сначала проработаем продажи (начните с моего бесплатного курса а "9 Работающих Способов

Увеличить Продажи В Малом Бизнесе" - <http://ultrasales.ru/freecourse/> или системы «Секреты увеличения продаж» - <http://ultrasales.ru/salesup/>), увеличиваем стоимость своего времени и на эти деньги покупаем чужое время.

Настоящее правило успеха – берегите свое время и не бойтесь покупать чужое

2. Я главный двигатель прогресса в своем бизнесе. Одновременно и самый сильный якорь, не дающий ему двигаться вперед

Многие предприниматели, построив бизнес своим тяжелым трудом, уверены, что только постоянное личное участие обеспечивает достаточный уровень дохода в бизнесе.

Но чтобы достичь действительно выдающихся результатов, прежде всего, необходимо это личное участие оптимизировать. Оно определяется вашим персональным доходом на каждый час времени(!), которое вы тратите на управление своим бизнесом.

К примеру, если вы тратите на свой бизнес 40 часов в неделю (8 часов в день) и при этом получаете доход в размере – 100 000 рублей, то за месяц у вас получится 192 рабочих часа. Стоимость 1 часа вашей работы в этом случае составит всего 520 рублей.

Если воспользоваться принципами построения систем и сократить время работы с 40 часов в неделю до 4-х(!), то уровень вашего личного дохода вырастет до 5200 рублей в час! Оставшееся

время вы можете потратить на копирование этой бизнес-модели и пропорциональное увеличение своего месячного дохода.

В итоге при одинаковых временных затратах, изменив только подход к управлению своим бизнесом, можно получать доход в 10 раз выше текущего.

Однако, как правило, владелец малого бизнеса является самым лучшим работником в своей компании. Причем работником-многостаночником – и швец, и жнец и на дуде игрец.

И заказ выполнить может сам, и с клиентом пообщаться, и на звонки иногда отвечает, и договор нужный сам составит, и бухгалтерию частично ведет, и в сайте сам поковыряться способен и еще масса прочих рутинных задач, которые он может делать.

И часто делает, поскольку все остальные вокруг делают их намного хуже! Или медленнее, или не так, или переделывать приходится. Вот и копаются наш бизнесмен в текущей работе своего бизнеса день за днем, засучив рукава.

И естественно гордится этим, что он самый лучших «технарь» в своей компании! Нередко не подозревая, что именно он-то и является самым слабым звеном, тормозящим развитие своего бизнеса. Поскольку чем больше технической, рутинной, текущей работы взваливает на себя руководитель компании, тем больше начинает буксовать его бизнес.

Вместо того чтобы разрабатывать новые направления развития, заниматься поиском партнеров, расширением линейки продуктов, автоматизацией бизнеса и построением системы продаж, руководитель не выпускает из рук телефонную трубку бегает из одного помещения в другое, постоянно атакуемый надоедливыми подчиненными.

А еще решает проблемы обеспечения связью, платы за аренду, организации почтовых пересылок, трудовых договоров, сломанных принтеров (которые почему-то ломаются с завидной регулярностью), контроля за недисциплинированными сотрудниками...

Опыт показывает, что и обдумывать действия, и самому их выполнять – плохая практика. Движение бизнеса вперед сильно замедляется, а то и вовсе останавливается, превращаясь в бег на месте.

Самая неудобная мысль

Самая неудобная мысль, которая мне пришла в голову в этом году, заключалась в том, что самое слабое звено в моем бизнесе – это я сам. Причиной возникновения большинства проблем в моей компании являлось отсутствие продуманных и внедренных систем именно в тех местах, о которых я знал заранее.

Причем, знал, что может быть катастрофа. И именно в том месте. И даже обсуждал это не один раз с исполнительным директором, менеджерами и с непосредственными исполнителями. Раздавал задания. Периодически интересовался: «Ну как там у нас с этим?». На что получал стандартные вариации ответа: «Не волнуйтесь, все в порядке».

И благополучно забывал про это. До следующей мегакатастрофы, которая «вдруг» в очередной раз высывалась из-за угла в самый неподходящий момент.

Отсутствие давящей внешней силы с моей стороны плюс отсутствие жесткого контроля за четким результатом. Это и есть составляющие формулы той самой гарантированной катастрофы. А все остальное неважно.

Примерно как при ежедневном перебегании МКАДА с закрытыми глазами – даже если сегодня «пронесет», это не показатель того, что сам процесс вполне безопасен.

Именно поэтому и приходится нанимать и исполнителей, и менеджеров. Так как свое время безумно жалко тратить на то, что может сделать еще кто-то другой.

Примечание Андрея Парабеллума

Отсутствие выстроенных бизнес-процессов

Часто случается так, что на этапе роста компании количество проблем все время растет. И собственник не успевает их решать, находясь в постоянной гонке. В таком случае каждое неверно принятое решение чревато для бизнеса катастрофой.

Причем даже при наличии денег недостаток профессионалов на ключевых постах, отсутствие времени, чтобы их найти и нанять, может быть для бизнеса критическим. Отсутствие грамотно выстроенных бизнес-процессов тормозит развитие дела, и мешает его успешному масштабированию.

Поэтому если вы узнаете себя в том «технаре», которого мы описывали выше, и при этом чувствуете, что ваш бизнес уперся в потолок – необходимо немедленно снимать с себя текучку и заниматься автоматизацией и оптимизацией бизнеса (рекомендуем изучить дополнительно бесплатный видеокурс "Как навести порядок в своем бизнесе за 7 простых шагов?" - <http://ultrasales.ru/videocourse.html>).

Проблемы типичного владельца бизнеса

Для того чтобы заниматься оптимизацией бизнес-процессов, в первую очередь, необходимо понимать, как и для чего этот процесс осуществляется. Необходимо перестроить не только сам бизнес, но и внутреннюю систему мышления.

Лучший бизнес получается у тех, кто не умеет делать ничего «технарского», поэтому они вынуждены нанимать для этого специалистов. Отличники всегда работают на троечников. Это положение заложено в нашем традиционном воспитании. Школа учит, что чем лучше человек выполняет свои профессиональные обязанности, тем более успешным он будет в финансовой сфере и в целом в жизни.

На практике же это выливается в такую проблему:

Чем лучше вы что-то делаете сами, тем труднее вам передать эти функции другому человеку. Вам легче и быстрее сделать самому, чем объяснять другому, как что-то делается.

В результате поручить управление бизнесом сотруднику, и освободиться от ежедневно выполняемой работы такому человеку не удастся никогда.

Замкнутый круг

Если руководитель лично контролирует все, что происходит в компании, многие проблемы поначалу решаются на уровне личных связей. Но только до тех пор, пока компания маленькая.

Если же фирма переживает этап неконтролируемого взрывного роста, все плюсы, которые были на первом этапе, все, что заработано на налаженных связях с клиентами, начинает тормозить развитие.

Бизнес доходит до своего физического потолка и перестает развиваться. И, в первую очередь, это происходит потому, что **производство товаров или услуг и его контроль сконцентрированы на собственнике.**

Владелец бизнеса оказывается в замкнутом кругу: он хочет стать более успешным, но это требует больше времени. И если бизнес становится менее успешным, это также требует больше времени. Поэтому очень многие собственники годами не могут себе позволить уехать в отпуск, а самые важные события в жизни проходят мимо.

Бизнес, завязанный на собственнике, невозможно масштабировать. Именно поэтому такой бизнес не продается. Как правило, в таком бизнесе владелец «сгорает» за 3 – 5 лет и оказывается готовым продать его за любые деньги.

Если очень повезет - находится человек, который совершенно «не в теме» и не понимает, что он покупает, то это можно сделать. Однако неправильно делать на это главную ставку. Игроки в казино выигрывают редко и только благодаря своей удачливости. Казино же выигрывает всегда.

Задача оптимизации и автоматизации бизнеса – создать такую модель, которая будет не только прозрачной, но и станет приносить именно те результаты, которые вы будете в нее закладывать.

Стресс владельца

Знаете, владельца мелкого бизнеса можно определить по двум телефонам. Один в одной руке, другой в другой. Люди не могут выключить телефон и пойти заняться своими делами!

Большая проблема в том, что многие не умеют отключаться от дел. И еще мобильные компании торжественно заявляют в рекламе: «У вас, наконец, есть возможность взять бизнес с собой! У вас в коммуникаторе есть Интернет!» Какое счастье...

Если вы в отпуске, леж в кровати, пристроили на животе лэптоп, и целыми днями рассекаете просторы Интернета с деловыми целями – это болезнь.

Если бизнес критический, и функции технаря, менеджера или директора завязаны на владельце, то обычно все именно так. Собственник, просыпаясь и раздирая глаза, первым делом открывает e-mail – а не случилось ли чего?

И все вот эти мелочи типа просмотра почты, реплик в icq и прочего начинают расплзаться на 24 часа в сутки, так что отключать телефон и Интернет приходится волевым усилием.

Когда вы впервые возьмете среди недели выходной и проведете его там, где до вас не достучаться, вы ощутите то, что я называю «стресс владельца». У меня в офисе раньше говорили: показатель того, что я в отъезде – то, что я начинаю звонить каждые пятнадцать минут и уточнять, не случилось ли чего.

Раньше я говорил: «Бизнес стал настолько хорошо работать, что, уезжая куда-то, я могу через смартфон связаться с клиентом, когда у него проблемы. Они звонят мне, и я, стоя в очереди за кофе, могу перенастроить сервер и все такое».

Это говорил во мне как раз технарь, который сидит внутри и пытается делать все сам! Но технарю нужен выход, нужна система перехода от просто технических действий к креативу.

Для меня лично была важна задача генерации идей на бумаге и перевода их в процесс, который затем управлялся бы чужими руками. На первом этапе идет освобождение денежных и временных ресурсов, чтобы вы могли работать над своим бизнесом, а не в своем бизнесе.

Примечание Андрея Парабеллума

Что такое текучка? Это реагирование на внешние проблемы. Пока вы не избавитесь от текучки, вы не сможете продвинуться вперед. Итак, вперед к организации вашего бизнеса!

Необходимо строить бизнес для поддержания собственного стиля жизни, чтобы он работал как отлаженная машина. Но от того, *как* он будет построен, зависит, насколько долго он будет существовать и оставаться *вашим* бизнесом.

Настоящее правило успеха – делегируйте всю текучку и сосредоточьтесь на стратегическом развитии вашей компании и построении системы продаж

Рекомендуем изучить дополнительно бесплатный курс "9 Работающих Способов Увеличить Продажи В Малом Бизнесе" - <http://ultrasales.ru/freecourse/>.

3. Скоро я построю бизнес, и буду получать пассивный доход, ничего не делая. Однако 9 из 10 бизнесменов вкалывают по 12 часов в день 7 дней в неделю

Интересно, что большинство бизнесменов, начиная свой бизнес, лелеют мечту о том, что они построят компанию, в которой они будут принимать минимальное участие – приходить раз в неделю (или в месяц!) на совещания, давать гениальные предложения, хвалить достойных сотрудников, журить виноватых и, конечно, забирать деньги, которые будут литься как из рога изобилия.

Проходит 3-5 лет. Обычно картина выглядит совершенно иначе, чем розовые мечты периода стартапа. Владелец уходит в бизнес с головой, трудясь дни и ночи, а зачастую и в выходные в своем бизнесе. Как правило, на многие вещи просто не остается времени.

Семья, здоровье, спорт, отношения с друзьями, отдых – все это отходит на второй план.

Постепенно бизнес вытесняет всё остальное, хотя сам по себе он не может являться целью вашей жизни. Бизнес – это лишь инструмент для реализации ваших целей, поддержки того LifeStyle (образа жизни, который вы хотите вести).

Все это происходит потому, что быть владельцем малого бизнеса - это очень высокий риск. Вы ежедневно рискуете:

- Что вы или ваш ключевой сотрудник заболеете, и работа остановится.
- Вы можете принять неверное решение, которое повлечет за собой череду кредитов и долгов.
- У вас нет больших оборотных средств и взаимозаменяемого персонала, который смягчит ошибочные действия.
- **У вас нет права на ошибку.**

В результате - ни нормальной семьи, ни друзей, ни времени, отпуск раз в 2-3 года, зато (иногда!) много денег и нелюбимая работа, которую уже сложно назвать тем бизнесом, о котором вы мечтали в самом начале.

Если вы полагаете что такая ситуация редка – отнюдь. Конечно, мы ее немного гипертрофировали, чтобы лучше показать Вам возможную картину. Однако все действительно примерно так. На наших живых семинарах фраза, которую мы чаще всего слышим от бизнесменов – «у меня катастрофически нет времени!». Даже с учетом выходных (которых тоже часто не бывает).

Корень всех бед в том, что ...

Если у вас есть бизнес, у вас есть и проблемы. Без вариантов!

Если Вы хотите создать бизнес, чтобы жить себе припеваючи без намека на трудности – эту идею отбросьте прямо сейчас. Без проблем можно сидеть на непыльной и пусть не высоко, но стабильно оплачиваемой работе.

Бизнес - это не просто проблемы, это постоянные проблемы, которые с завидной периодичностью перетекают в катастрофы.

Выжить, и достойно существовать, в этой среде можно только одним способом – постоянно повышая уровень нестабильности, проблем и неопределенности, с которыми вы можете одновременно комфортно существовать. А это приходит только через решение проблем, каждый раз все более сложных.

Такой вот снежный ком.

Можно ли избежать этой ситуации и все же вывести бизнес на хотя бы относительный автопилот? Да, во многом возможно, хотя и отнюдь не просто, для этого есть ряд ключевых моментов, которые необходимо реализовать, о них мы поговорим чуть позже в нашей книге.

Однако сразу хотим вас огорчить – если вы хотите достичь серьезных вершин в бизнесе, и зарабатывать хорошие деньги, будьте готовы, что...

Чемпионы работают больше других

Когда люди начинают что-то новое, яркое и многообещающее, поначалу ими движет энтузиазм, замешанный на эмоциях. Хотя, как любит говорить мой приятель, «на голом энтузиазме все строится только у нудистов». Через некоторое время эйфория проходит. Появляются рутина и скука. А с ними — падение интереса к тому, что вы делаете.

Бывает еще хуже. Вы постоянно вкладываете ресурсы, в том числе собственную энергию, время и деньги. А результаты не улучшаются. Или, что совсем ужасно, падают. Опускаются руки, ничего больше делать не хочется. Тем более что за углом (на другом рынке, в другой нише) просматривается что-то новое, яркое, блестящее и привлекательное. Искушение бросить все и заняться новым делом становится все сильнее.

Мы знаем многих бизнесменов, которые бросали то, что имели, в погоне за большими обещаниями, которые в итоге не сбывались. Они проигрывали. Между тем, чемпионы работают гораздо больше других. И никогда не меняют вид спорта, излюбленную дисциплину.

Настоящий профессионал (а другие не попадают в число лучших!) знает: какая бы погода ни стояла на дворе, он все равно будет действовать. У него есть план и стратегия развития — каждодневное оттачивание результатов, движение вперед. Хотя бы на йоту. А еще — постоянное желание стать лучше, чем вчера. Стать лучше самому, а не «чем другие».

Очень немногие готовы постоянно разгребать растущую кучу дел, созваниваться с другими людьми, планировать и управлять, увольнять сотрудников, строить новые команды, работать по 10—12, а то и по 16 часов в сутки... Большинство мечтает о четырехчасовой рабочей неделе, спортивных машинах, яхтах и замках в Шотландии. Первые часто добиваются этого. Вторые — никогда. Разве что по странному стечению обстоятельств, ничем не напоминающему правило.

Все хотят стать богатыми. Но мало кто готов ежедневно решать массу проблем, чтобы добраться до заветного клада. Да к тому же делать это весело и с улыбкой.

Настоящее правило успеха – что отличает чемпионов? Желание успеха и стремление к нему. Они хотят стать лучшими, а сколько для этого нужно работать — не обсуждается. Чемпионы работают с удовольствием и легко.

Самая главная проблема хозяина бизнеса

Самая главная проблема собственника состоит в том, чтобы не превратиться в раба своего бизнеса. Чем больше им занимаешься, тем больше у тебя проблем.

Если дела идут плохо, необходимо вкладывать средства и время, чтобы их починить. Если дела идут хорошо, необходимо вкладывать еще больше средств и времени для того, чтобы бизнес развивался и дальше.

В конечном итоге оказывается, что для владельца бизнеса отпуск даже в несколько дней становится невозможным. Не говоря уже о том, чтобы сделать перерыв в делах на несколько месяцев и посвятить их решению своих личных проблем, лечению или отдыху.

На самом же деле задача бизнеса – помочь человеку реализовать себя в том, чего он действительно хочет. Это может быть семья, творческая реализация и так далее. Не человек должен работать на бизнес, а бизнес на человека.

Если Вы не перестроите сегодня свой бизнес таким образом, чтобы он мог работать без Ваших постоянных пинков – даже лучше, чем вместе с Вами – в этом случае у Вас нет бизнеса. Вы просто создали себе еще одно рабочее место. С которого Вы не можете ни уйти, ни уволиться, ни перевестись на новую «работу».

Систематизация своего бизнеса – это единственный путь к личной свободе бизнесмена. Дополнительную информацию о построении бизнеса на автопилоте см. <http://ultrasales.ru/autobusiness1/>

Типичный план развития сознания предпринимателя

- Осознание 1: *"Надо открывать свой бизнес, я достоин большего, меня недооценивают, хотя я отличный специалист"*

- Осознание 2: *Лучше меня с моей работой никто не справится, если взять человека, он будет работать хуже меня, т.к. не заинтересован в бизнесе так, как я.*

- Осознание 3: *Помимо любимой профессии, в малом бизнесе приходится делать кучу нудных и порой неприятных дел (регистрировать компанию, общаться с налоговой, оплачивать счета поставщиков и арендодателей, платить зарплату, решать срочные вопросы, пинать сотрудников, нанимать не всех подряд, увольнять и т.д). И все это приходится делать самому.*

- Осознание 4: *Чтобы клиенты пришли, недостаточно просто хорошо делать свое любимое дело. необходимо заниматься продажами, рекламой, маркетингом.*

- Осознание 5: Чтобы бизнес развивался, необходимо освоить планирование, бюджетирование, финансовый менеджмент, делегирование, управление персоналом, анализ и еще несколько наук.

Между бизнесом и работой огромная пропасть, если вы отличный специалист, то вам придется забыть об этом, если вы хотите добиться успеха и заработать большое количество денег.

- Осознание 6: Когда бизнес требует вашего постоянного участия, необходимо описывать систему бизнес-процессов, делегировать задачи и добиваться от сотрудников качественного их выполнения, по крайней мере, не хуже(!), чем это делаете вы сами.

- Осознание 7: Когда вы перестраиваете свое мышление и понимаете, что малый бизнес – это тоже товар, который можно с успехом продать или создать копию бизнес-системы в другом регионе, то в этом случае вы получаете отличный шанс удовлетворить все свои материальные потребности и создавать бизнесы в том количестве, которое вам необходимо.

Андрей Меркулов, профессиональный собственник, совладелец оконной компании "Квадрат" <http://oknakvadrat.ru/>, владелец консалтинговой компании "Продавец Окон" <http://prodavесokon.ru/>, партнер софтверной компании IBProvider: <http://ibprovider.com/>

Бесплатный видеокурс – «Как навести порядок в своем бизнесе?»

Специальный бесплатный видеокурс для наших читателей о принципах управления бизнесом через систему. Подпишитесь на этот курс прямо сейчас по этой ссылке:

<http://ultrasales.ru/videocourse.html>

Управление компанией и стратегическое развитие

4. Нам нужны новые идеи. Горы двигают бульдозеры, а не идеи

У любого бизнесмена-технаря всегда в голове есть волшебная мечта – чтобы его проект стал следующим Google. Или хочется придумать вечный двигатель либо космический корабль, на котором и сделать свои многочисленные миллиарды. В общем найти какую-то гениальную идею, до которой еще никто не додумался, такую, чтобы взорвать рынок.

Проблема в том, что в большинстве случаев по статистике пионером быть не выгодно. Они никогда не доживают до финиша. Организация системы продаж на порядок важнее, чем любая, даже самая гениальная, идея. Идей в мире - десятки, сотни тысяч. Людей, способных их реализовать, да так, чтобы они работали постоянно, стабильно и без их активного участия – единицы.

Ко мне в момент бума компьютерных технологий приходило по несколько человек в неделю с новыми бредовыми замыслами. Таких идей очень много. И те, кто их генерирует, склонны вынашивать в себе такое твердое убеждение: «У меня есть классная идея, поэтому мне будут должны за нее заплатить миллионы! А еще лучше миллиарды!».

На самом деле вся соль в реализации. Кто не умеет воплотить идею в жизнь, ничего не получает. Поэтому во всех нишах компания номер один никогда не была первопроходцем. Обычно она шла третьей, седьмой, десятой...

Примечание Андрея Парабеллума

Microsoft не была первой. Да и Google тоже.

Вероятность, что вы выиграете в казино, поставив на случайное число, и то выше, чем если вы поставите в бизнесе на новую идею. Гораздо лучше и эффективней реализовывать готовые работающие бизнес-модели. Можно в продаже, перепродаже, услугах, консалтинге и так далее.

Многие начинающие копирайтеры пытаются создать sales letter (продающее письмо) или продающую рекламу сервисного продукта с чистого листа. И именно поэтому у них очень часто ничего путного не получается. Надо брать то, что уже работает, грамотно изменять, и быстро пускать в работу.

Еще одна очень важная ошибка начинающих бизнесменов, особенно на этапе стартапа. Заключается она в том, что человек составляет великолепный план развития бизнеса и... потом сам же ему не следует. При этом еще и удивляется: “Странно, чего это мой бизнес не пошел? Наверно, я не ту нишу выбрал...”.

Они искренне верят, что для успеха в бизнесе нужна гениальная идея, что именно идеи сдвигают горы. А вот и нет! **Горы двигают бульдозеры, а идеи лишь указывают, где им работать.**

После создания гениальной идеи работа не заканчивается, а только начинается – следует найти нужных людей, объяснить им план и конкретные задачи, постоянно их контролировать. А еще - 10 раз скорректировать план, понять, в какой момент нужно прекратить его выполнение и так далее. Планирование и идеи важны, но это лишь первый шаг.

Настоящее правило успеха – станьте бульдозером, который двигает горы, это гораздо ценнее, чем умение крикнуть – «вон она, новая гора».

5. Мы должны выпускать совершенный продукт... а конкуренты выпустят 10 хороших

Вы знаете, что такое перфекционизм?

Наверное, догадываетесь. Мы тоже, но решили все-таки проверить себя. Итак, в Википедии говорится, что:

«Перфекционизм (от фр. perfection) — убеждение в том, что совершенствование, как собственное, так и других людей, является той целью, к которой должен стремиться человек. Предполагается, что искомое совершенство включает, прежде всего, добродетели, а также развитие присущих человеку талантов и дарований. Сторонники перфекционизма иногда считают, что совершенствование человека является не только его нравственной задачей, но и смыслом человеческой истории.

В искусстве под перфекционизмом понимается стремление к предельному совершенству художественного творчества».

Проще говоря - перфекционизм – это стремление к совершенству, к идеалу. В бизнесе – это стремление сделать идеальный продукт. Идеальные условия обслуживания, идеальную упаковку, идеальный сайт, идеальное мероприятие, идеальную систему. Написать идеальный продающий текст.

С одной стороны – в общем-то, задумка более чем достойная. Всегда ведь приятно сделать свою работу так, чтобы можно было ею гордиться, верно? И, тем не менее, перфекционизм – это одна из наиболее распространенных причин, тормозящих развитие бизнеса, а зачастую и ведущих к провалу многих проектов.

Казалось бы - как же так? Разве плохо иметь отличный товар, или красивый сайт, или прекрасно отлаженную Интернет-систему?

Нет, конечно, не плохо, совсем даже наоборот – просто замечательно! Если проект, который вы ведете, как менеджер или бизнесмен, уже находится на той стадии, когда приносит постоянный и стабильный доход. Тогда вполне можно позволить себе заниматься улучшением своего продукта, сайта или рекламного текста. И я даже не сомневаюсь, что эти улучшения будут по достоинству оценены клиентами.

А вот если проект находится на ранней стадии развития, и вы, вместо того, чтобы заниматься построением системы бизнеса, созданием сильной команды лидеров, маркетингом или продажами, тратите значительную часть времени, денег и энергии на бесконечные улучшения продукта – это верный путь к провалу. Продаж-то в это время нет. А

заниматься улучшениями можно до бесконечности. Даже в самом замечательном продукте всегда найдется, что улучшить.

Что же тогда делать? Сейчас мы откроем вам страшную-престрашную тайну. Только – никому, ладно?

Итак...

Не обязательно иметь продукт безупречного качества, особенно на ранней стадии развития проекта. Для успеха в бизнесе вполне достаточно, чтобы качество было приемлемым.

Уточняем - не плохим, (ни в коем случае) а приемлемым. Не верите? Хорошо, сейчас объясним.

Вы можете у себя на кухне сделать более вкусный бутерброд с котлетой, чем те, что продают в “Макдональдсе”? Запросто? Отлично! Мы в вас не сомневались! А вы можете продать столько же этих самых своих замечательных бутербродов, сколько продает “Макдональдс”? Нет? Странно... А почему? Ведь они же у вас такие вкусные? Значит, коммерческий успех “Макдональдса” основывается не на качестве его бутербродов?

От множества вебмастеров шла критика в адрес работ Артемия Лебедева. Они утверждали, что в его дизайне нет абсолютно ничего особенного, и они могут сделать (и делают) гораздо лучше. Причем, очень даже может быть, что их работы действительно лучше. И что? У них больше заказов на сайты, чем у Лебедева? Нет. Они могут брать за свои работы такие же деньги, как Лебедев? Тоже нет...

Ах, вы не хотите продавать невкусные бутерброды! Это ваше право. Только все-таки определись, какова ваша основная цель – делать лучшие в мире бутерброды, или зарабатывать деньги?

Настоящее правило успеха – не позволяйте перфекционизму тормозить развитие вашего бизнеса. Часто необходимо сказать «Стоп! Хватит. Этого качества достаточно. Переходим к следующему этапу».

6. Бизнес будет обеспечивать меня стабильным доходом, в крайнем случае, я его продам. Странно, что не видно толпы желающих купить

Мечты о стабильном бизнесе с пассивным доходом мы уже развеяли. Теперь поговорим о следующем варианте, который предполагает собственник – возможности продать свой бизнес. В принципе идея хороша – если все пойдет не так (а почему-то постоянно многое идет не так) или мне перестанет нравиться то, чем я занимаюсь, я просто продам этот бизнес.

Однако когда дело доходит до попытки продать тот хаос, который построил вокруг себя владелец, желающих почему-то находится мало.

Чтобы разобраться, откуда растут ноги проблем, разберем два принципиально разных подхода к построению малого бизнеса:

Дойная корова

Дойная корова – бизнес, который будет приносить стабильный доход ее владельцу обычно люди строят его для себя и не жалеют ни денег, ни времени, вложенных в дело.

Большие средства тратятся на рекламу проекта (в том числе брендовую рекламу), разработку фирменного стиля, покупку мебели в офис и т.д. Клиенты обрабатываются очень тщательно, их может быть немного, но они должны приносить деньги.

Это дело, которое организуется для себя, и рассчитывается на продолжительное время.

Одина из характеристик бизнеса, построенного как «дойная корова» – это получение максимального дохода, что фактически означает минимизацию налогообложения всеми доступными законными, околзаконными и совсем незаконными методами. В результате создается неразбериха в бухгалтерии (операции с наличными, «белая», «серая» и «черная» бухгалтерии, иногда - закрытие компании и создание нового юридического лица и т.д.). То есть владелец-то конечно, отлично во всем разбирается, но потенциальных покупателей такое положение дел справедливо пугает.

Бизнес на продажу

Здесь используется совершенно другая концепция. Главное – вложить минимум средств и сделать бизнес максимально привлекательным для потенциального инвестора, и совершенно не обязательно – прибыльным.

Ключевая ошибка заключается в том, что эти два пути очень сильно различаются. И продать бизнес, построенный как дойная корова, обычно крайне сложно. Далее в этой главе мы подробнее поговорим именно о вопросе создания бизнеса «на продажу».

Вложения в бизнес

При создании бизнеса на продажу в него вкладываются минимально необходимые деньги. Большинство операций передается аутсорсерам, приобретаются минимальное количество основных средств по низким ценам.

Каждый, кто приходит покупать бизнес, хочет купить систему. Поэтому чтобы бизнес продать, необходимо показать покупателю, что бизнес представляет собой систему, и что эта система приносит прибыль.

Классический бизнес, выстроенный как «дойная корова», выглядит инвестиционно непривлекательно. Потому что, как правило, в нем существуют непродуманные моменты в бухгалтерии, а максимизированная прибыльность не отражается в документах адекватно.

В большинстве случаев, когда бизнес выращивается на продажу, кроме клиентской базы создается еще и бренд. И необходимо, чтобы большая прибыльность была отражена на бумаге.

Критические ошибки в бизнесе «на продажу»

При создании бизнеса на продажу можно допустить множество ошибок, так что даже действительно прибыльный бизнес будет выглядеть совершенно неинтересным для потенциальных покупателей.

Особенно это касается неправильного отображения финансовых показателей в бухгалтерских документах. Бизнес должен не только приносить доход, этот доход должен выглядеть привлекательно в документах фирмы.

Потому что, если в компании, которая строилась как «дойная корова», на бумаге отражена большая задолженность (например, владелец на ранних стадиях вносил сам деньги как «займ учредителя», и сейчас по бухгалтерии на компании висит большая дебиторка, хотя реально долга нет) то, даже, если компания на самом деле прибыльная, это может сильно оттолкнуть потенциальных покупателей бизнеса.

Продать такой бизнес будет очень сложно. Покупатели могут бояться, что эту задолженность им необходимо будет выплачивать. А перестроить такой бизнес будет очень дорого - чтобы заплатить долги, необходимо провести по документам довольно большую прибыль и заплатить с нее все налоги.

Проблемы управления

Как мы говорили в предыдущих главах, малый бизнес очень часто вертится вокруг его владельца. Настолько, что как только владелец выходит из бизнеса, весь карточный домик тут же обрушивается.

Выясняется, что нюансы ценообразования и поставок ключевым клиентам знает только владелец, некоторые ключевые особенности черно-белой бухгалтерии также известны лишь ему, взаимоотношения с поставщиками вообще отдельная песня – проверять и вычислять некачественный товар способна лишь умудренная опытом интуиция бизнесмена. И еще несколько десятков ситуаций, когда бизнес встает в тупик, если рядом нет его владельца.

Естественно, когда собственник решает продать свою компанию, в которой все ключевые управленческие решения принимал он сам, это оказывается совершенно невозможно. Либо продажа осуществляется только за неадекватно малые деньги.

Конкуренция с большими компаниями

Другая проблема бизнеса по типу «дойной коровы» в том, что он очень медленно взлетает. Задача «дойной коровы» – принести максимальное количество прибыли владельцу. Задача бизнеса на взлете – максимально увеличить обороты, потому что если вы этого не сделаете – это сделают ваши конкуренты.

Если вы развиваете бизнес в новой нише, и у вас появляется множество новых конкурентов, вы еще можете что-то с этим сделать. Если же ниша многообещающая, в нее приходят конкуренты масштаба Газпрома.

И тогда вы сможете в этой конкуренции выжить только на симбиозе, или отстроившись от конкурентов, ведь у крупных компаний есть и команда, и система, и несопоставимые с вашими ресурсы. Обычно выжить среди таких сильных конкурентов невозможно.

Отработанная схема борьбы с конкурентами существует в Microsoft. Он выпускает пресс-релиз о том, что интересуется деятельностью определенных компаний, и покупает минимальный процент акций (например, 10%) под видом стратегического инвестирования. В компанию запускаются аудиторы, которые обрабатывают клиентскую базу, анализируют системы развития и технологии.

Затем технология клонируется, а процент акций продается. Таким образом были куплены акции компании Real Media. Технология была клонирована, и в переработанном виде встроена в Windows Media Player. После чего акции компании были проданы.

Коэффициенты продажи компании

Цена, за которую вы можете продать свой бизнес, зависит от ниши, в которой он находится. Если тема стратегически привлекательна для рынка, то бизнес можно продать за сумму, в три раза превышающую годовой объем продаж (3x).

Это идеальная ситуация, хотя существуют компании-исключения, такие как Google и Skype, которые по времени и по позиции смогли подстроиться под очень большого покупателя и продать себя с гораздо большим коэффициентом.

Для среднестатистического малого бизнеса этот коэффициент равен 1. Вне зависимости от ниши, в которой находится ваш бизнес, вы должны знать, насколько успешно продаются ваши конкуренты.

Тем более, если вы строите бизнес на продажу, вам просто необходимо оперировать этими цифрами. Продавать «дойную корову», которая приносит миллион ежегодно, за два миллиона (или за тот же миллион) – непривлекательно и бессмысленно.

Рассмотрим типичную ситуацию. Существует компания, построенная как «дойная корова», объем продаж – миллион в год. Прибыль в среднем составляет 50% (в ритейле меньше, в консалтинге и некоторых других услугах – больше).

Если такая компания выставляется на продажу, она выглядит для покупателей как компания, выстроенная вокруг владельца. Инвестор понимает, что на место владельца ему придется либо сесть самому, либо поставить наемного менеджера.

Инвестор не ищет для себя еще большей работы, он хочет вложить деньги и получить прибыль, а приглашать наемного менеджера для выстраивания бизнес-процессов – это длительный и непростой процесс.

Поэтому при продаже используется коэффициент 1: компания, продающая на миллион долларов в год, продается за один миллион. Эта ситуация для собственника выглядит непривлекательно: продать компанию, которая приносит ему 500 тысяч в год, за миллион не имеет смысла, он отбивает свои деньги всего лишь за два года.

Ему гораздо выгоднее взять деньги в банке и продолжать развивать свой бизнес, доить свою «корову». Именно поэтому большинство «пионерских сделок» по продаже бизнеса обычно не проходит. Это невыгодно как инвестору, так и продавцу.

Настоящее правило успеха – определитесь, что вы строите – «бизнес на продажу» или «дойную корову», и играйте по соответствующим правилам.

7. Для того чтобы мой бизнес вырос, я должен просто делать хорошо то же, что и всегда. Почему же вы уже который год не можете преодолеть одну и ту же планку?

После того, как бизнес преодолевает этап начального роста, наступает второй уровень развития компании. Он характеризуется довольно стабильными продажами и относительно стабильными клиентами.

Месячный оборот обычно уже исчисляется шести-семи- (иногда даже восьми-) значными¹ числами (хотя пока еще только в рублях). Стабильный поток клиентов ежедневно штурмует Ваши двери - и уходит довольный с покупками после каждой транзакции...

Но все равно что-то не то. Бизнес перестал расти. Что бы вы не делали, какие бы усилия не прикладывали - такое впечатление, что этот прозрачный потолок Вам своей головой не пробить. И даже если Вы и находите способ привести (и обработать) больше клиентов - Вселенная находит способ поставить Вам очередные палки в колеса.

Причина кроется в том, что при переходе в обороте компании от \$0,5-1-2 миллионов до \$5-10 миллионов в год в ход включаются уже совершенно другие правила. Которые зачастую противостоят тем, которые сделали ваш бизнес успешными, и довели до сегодняшнего уровня. Так что - чем лучше Вы знаете свой бизнес, и чем лучше Вы умеете в нем работать - тем сложнее Вам может быть еще раз вырасти в 2-5 раз.

И что же делать дальше?

На этом уровне Вашей главной стратегией должно являться превосходить ожидания Ваших клиентов. На каждом возможном уровне.

Итак, как обычно - начинаем с собственника.

Шаг 2.1. Лидерство сверху.

Основной задачей этого шага будет четкое понимание того, что же Вы на самом деле хотите от своего бизнеса на этом этапе. А также - создание плана развития бизнеса и плана развития Ваших людей. (Иначе никакого развития уже не будет.)

Шаг 2.2. Управление.

Если на первом уровне в большинстве случаев Вы еще справлялись с управлением Вашей компанией - то сейчас как раз настал период перехода. Когда не только все технические задачи должны решаться чужими руками - но и управление этими руками тоже должно переключаться на чужие плечи. (Но под внимательным управлением всеми менеджерами.)

На этом уровне мы выстраиваем простые (но отчуждаемые) системы управления Вашим бизнесом руками Ваших менеджеров.

Для продвинутой задачи усложняется тем, чтобы системы были невозпроизводимыми без сильного урона результатам вонне Вашего бизнеса. Даже руками обученных менеджеров. (Тем более, руками обученных менеджеров.)

¹ Шесть знаков – сотни тысяч, семь – миллионы, восемь – десятки миллионов

Шаг 2.3. Система найма

На этом этапе без массовой стандартизированной системы найма уже не обойтись. Как и без системы фильтрации, постоянной обратной связи, внутренних тренингов и увольнения тех, кто не справляется с возросшими нагрузками.

Шаг 2.4. Финансы

На этом этапе мы должны будем сделать полный "тюнинг" не только Вашей бухгалтерии, но и всей Вашей системе финансового учета и управления для того, чтобы справиться с новыми требованиями в выросшей компании.

Шаг 2.5. Маркетинг в рост

На этом шаге мы еще раз углубимся в наш рынок, определим свою "золотую нишу", добавим к ней еще несколько сопредельных ниш, и выработаем стратегию завоевания (и доминирования) Вашего рынка - нишу за нишей.

Шаг 2.6. Производство, доставка и обслуживание

На этом этапе мы должны будем добавить в Ваш бизнес тот самый пресловутый "Wow"-фактор. При каждом соприкосновении с клиентом. "Вовремя, всегда, превосходя ожидания" становится Вашей мантрой, стратегией и правилом на всех этапах контакта с клиентом - от производства до доставки, от служб обслуживания до магазинов и офисов, от вебсайта до маркетинговых материалов.

Шаг 2.7. Lead Conversion² на стероидах

На этом этапе мы возьмемся за "невозможную" задачу: одновременно масштабировать наши «касания» и усилить личный контакт и заботу о наших потенциальных клиентах.

Шаг 2.8. Автоматизация Lead Conversion

На этом этапе мы начнем внедрять системы автоматизации процесса продаж, улучшаем работу Вашей CRM, и интегрируем информацию из всех отделов компании в Ваш процесс продаж.

Шаг 2.9. Массовый Lead Generation³

Бурный рост продаж должен сопровождаться бурным ростом входящих запросов от Ваших потенциальных клиентов. На этом этапе мы без зазрения совести начинаем покупать наших новых клиентов, даже если мы не зарабатываем ничего на первых транзакциях.

Шаг 2.10. Выстраивание конвейерной системы продаж.

Вот и пришло время разделить отдел продаж на несколько неравных частей: генерация потенциальных клиентов (Маркетинг) --> Конверсия потенциальных в реальные (Первая продажа) --> Работа с клиентами (Продажи существующим клиентам).

² Lead Conversion – конверсия потенциальных клиентов в реальные

³ Lead Generation – генерация потенциальных клиентов

Подробнее см. фрагмент видео с живого семинара, в котором Николай объясняет основы построения 3-х ступенчатого отдела продаж - <http://ultrasales.ru/salesdep/>

Шаг 2.11. VIP клиенты

Добавляем многоуровневость в Вашу компанию. Визуально делим все продукты на 2 класса - и добавляем VIP/Премиум класс в линейку продуктов и сервисов. А также добавляем отдельные отделы продаж, обслуживания и вылизывания Ваших самых дорогих клиентов.

Шаг 2.12. Реструктуризация

Новая структура компании требует нового управления. Меняем зоны ответственности, модифицируем бизнес-процессы, и выстраиваем систему подстраховки на все ключевые позиции.

Настоящее правило успеха – для того, чтобы перейти на следующий уровень, вам необходимо изменить правила игры. Старые перестают работать.

Управление персоналом

8. Мои сотрудники ответственные люди. Послушайте их разговор в баре в пятницу вечером

Каждый раз, когда руководителя среднестатистической компании спрашивают про его сотрудников, ответ идет весьма стандартный – у меня хорошие сотрудники. Да, они, конечно, местами ошибаются, но в целом ответственные люди, радуют за общее дело, заинтересованы в развитии компании.

В действительности, как правило, ситуация в корне противоположная. Понять реальную ситуацию, находясь в самой компании крайне сложно. Поскольку мыши отнюдь не глупы и отличаются умом и сообразительностью – пока кошка рядом, они тщательно делают вид усердных работников.

Но как только босс выходит за пределы офиса, все меняется. Секретарша снимает трубку, и кладет ее рядом с телефоном, чтобы «эти надоедливые клиенты» не отвлекали ее от пасьянса. Менеджеры сидят в одноклассниках и контакте, изучая и комментируя фотографии друг друга. Сотрудники внутренних служб идут пить чай или устраивают перекур.

Секрет в том, что 95% ваших сотрудников ответственные и дисциплинированы лишь под неусыпным контролем. Будущее компании их заботит ровно в той степени, насколько это касается их дохода, но не более того.

Да, будут исключения – действительно активные и дисциплинированные люди, но, к сожалению, таких крайне мало. И строить компанию, рассчитывая исключительно на таких людей, не получится.

Отношения между подчиненными и бизнесменом

Очень немногие бизнесмены готовы признаться в том, что отношения между сотрудниками компании и владельцем бизнеса в своей глубинной сути враждебны. Обычно можно услышать речи о том, что сотрудники разделяют миссию фирмы, заботятся о ее процветании, сотрудники наши друзья и т.д.

Однако на самом деле в этих отношениях изначально встроен конфликт – вы, как начальник, мешаете своим подчиненным выполнять те дела, которые они хотят и планируют. Заставляя их делать то, что они должны делать в течение рабочего дня, вы срываете их планы. Даже если умом они понимают, что так и должно быть и это справедливо, все равно эмоции берут вверх, и периодически (со временем все чаще и чаще), они выплескивают свои истинные чувства – что вы для них являетесь очень большой и неприятной занозой в заднице.

Это не значит, что ваши сотрудники плохие люди, отнюдь. Наивно ожидать, что их собственные дела, касающиеся их семьи, друзей, личных проблем и развлечений, будут для них менее приоритетны, чем задачи фирмы, которые находятся на повестке дня.

Для вас, как для владельца бизнеса, в голове целыми днями доминирует главная мысль – Как нам заработать денег? Что сделать, чтобы увеличить прибыль?

О чем и в какой очередности в это время думают ваши сотрудники, которые сидят в офисе?

1. Где и как мне провести ближайший отпуск/выходные?
2. Как там дети?
3. Как и в чьей компании провести сегодняшний вечер?
4. Смогу ли я оплатить вовремя очередной платеж по кредиту?
5. Что надо не забыть сегодня купить домой?
6. Кто с кем спал?
7. Дадут или не дадут мне премию?
8. С кем и против кого в офисе я дружу?
9. Когда будет очередное корпоративное мероприятие?
10. Смогу ли я сегодня уйти с работы пораньше, или точно по расписанию?
11. Стоит ли завтра приходить с утра вовремя?
12. Как заработать компании больше денег?

Прочитав этот список некоторые бизнесмены возмущаются – как же так, это несправедливо, мои сотрудники не такие, они заботятся о развитии нашего бизнеса...

Перестаньте. Да, возможно вам будут попадаться редкие экземпляры, подчиненные в большей степени заботящиеся о судьбе компании, чем мы написали. Однако ожидать, что работники будут радеть за бизнес также, как его владелец – по меньшей мере наивность.

Это все равно, что ожидать от цирковых пони, что они будут в серьез заботиться о количестве проданных на сегодняшнее представление билетов. Какие бы шикарные условия существования вы им не создали, для них все равно на первом месте будет вкусно поесть, на втором – чтобы не съели их, на третьем – погулять на теплой лужайке...) и где-то в самом конце, на краю сознания – сколько будет продано билетов. Даже если они будут знать, что от этого зависит качество их жизни.

Для вас бизнес – одна из самых важных составляющих вашей жизни. Для них, естественно это не так. Вы владелец цирка, они – пони. С их точки зрения вы незаслуженно зарабатываете огромные деньги, питаясь их кровью и заставляя потеть изо всех сил, при этом платите им до неприличия мало за столь тяжкий труд.

Вы боритесь за каждого клиента, стремясь, чтобы он ушел абсолютно удовлетворенным, почувствовал себя у вас желанным гостем, к которому относятся с максимальным почтением и вежливостью, даже если ради этого придется задержаться. Они надеются, что за 10 минут до конца рабочего дня не завалится никто из клиентов. А если кто-то все же приходит (или звонит), они стараются поторопить его, чтобы уйти домой или пить пиво в бар с друзьями на несколько минут раньше.

Причем это так даже если сотрудники получают проценты с прибыли, как например, менеджеры по продажам. Вас запросто попросят покинуть автосалон, если он закрывается в 7 вечера, а на часах 6.59. Даже если вы действительно хотели купить автомобиль, и на этом менеджер заработал бы приличную комиссию, просто вам требовалось чуть больше времени. В лучшем случае, продавец будет ходить с вами с выражением «ну когда же ты, наконец, купишь и свалишь отсюда, чтобы я пошел к друзьям» на лице.

Вселенская несправедливость

На вершине пирамиды отношений сотрудник – владелец бизнеса стоит неизбежное возмущение несправедливостью в распределении доходов.

Вы, с точки зрения ваших подчиненных, ничего не делаете (или делаете намного меньше их) и при этом ездите на хорошей машине, отдыхаете в экзотических странах⁴, приходите в офис тогда, когда вам «захочется», а не по расписанию. Они пашут как проклятые, выполняют за вас всю работу, а вы этого даже не замечаете, и платите им намного меньше, чем они заслуживают.

Кроме того, вы имеете возможность их уволить, а они вас – нет. Вы определяете, когда они будут получать зарплату и когда они могут взять отпуск, а сами ездите когда пожелаете. Они считают, что умнее вас, гораздо лучше знают всю работу, а вы выставляете им требования, как именно они должны ее выполнять. Все это, если быть откровенными, приводит ваших сотрудников в бешенство!

Не всегда конечно, но часто. Понятно, что демонстрируют они это также неявно, но если вам случайно доведется услышать разговоры персонала между собой, когда они думают, что их никто не слышит, вы узнаете много нового.

Владелец бизнеса оказывается между молотом и наковальней. С одной стороны, клиенты хотят получить больший результат, но за меньшие деньги. Клиент ожидает, что с каждым месяцем он будет получать все более качественный результат, а платить будет все меньше и меньше.

С другой стороны, чем дольше работники трудятся в компании, тем более они уверены в том, что с каждым годом работать они должны все меньше и меньше, а получать все больше и больше.

Хозяин бизнеса оказывается ответственным и перед работниками, и перед клиентами. В такой ситуации достаточно сложно выстроить прибыльный бизнес.

Примечание Андрея Парабеллума

Работа по уставу

Парадокс в том, что, с одной стороны, нам нужно все больше квалифицированных сотрудников. А с другой – уже слишком много переквалифицированных. Кто из нас не сталкивался с ситуацией, когда подчиненный думает, что он знает все лучше, нежели хозяин бизнеса?

Когда речь заходит о системе найма, привлечении правильных и фильтрации неправильных работников, одним из ключевых качеств правильного является умение четко следовать инструкциям. На эту тему есть одна хорошая притча.

⁴ У меня есть специальный сайт посвященный путешествиям дикарем - <http://travelwild.ru/> (прим. Николая)

Было у одного человека три сына. Все они работали в одной компании, и получали разную зарплату, которая отличалась весьма существенно. Несмотря на то, что сыновья были погодки, и должность у них была одинаковая.

Родителям показалось странным, почему люди примерно одинакового возраста и обладающие примерно одинаковым опытом получают настолько разные деньги. И вот мать приходит к владельцу компании и устраивает скандал: «Почему такая разница в зарплатах?!». Он отвечает: «Сядь в соседнюю комнату и послушай, как твои три сына отреагируют на инструкции, которые им дадут».

А компания занимается авиаперевозками. И вот прилетает самолет, владелец вызывает первого сына, и говорит: «Там прибыл борт из Китая, на нем пятнадцать тонн шелка. Необходимо его разгрузить, посчитать, оценить и принести мне результаты».

Проходит четверть часа, первый сын возвращается, и заявляет: «Все сделано». – «А что именно?». - «Я позвонил в аэропорт. Мне сказали – да, пришел самолет, все в порядке, готов к разгрузке».

Владелец посылает за следующим сыном, объясняет ситуацию, дает задание. Проходит час-полтора, второй сын возвращается, и докладывает: «Я поехал в аэропорт, взвесил груз. И оказалось, что шелка не пятнадцать, а четырнадцать с половиной тонн, при этом из них процентов тридцать - не очень хорошего качества. Мы его рассортировали, вот накладная, все сделано». - «Спасибо».

Наконец появляется третий сын, и перед ним ставится та же задача. Проходит полдня... Уже вечер, все ушли домой, только владелец и мать сидят в офисе.

Тут третий сын возвращается, и говорит: «На самом деле ящики были промаркированы неправильно, и если взвесить, то получается ровно пятнадцать тонн. А тот шелк, который был плохого качества, я уже договорился выслать обратно, и нам заплатят неустойку. А все остальное я уже продал нашим клиентам, и получил от них подтверждение денежного перевода».

Проблема решена. После этого владелец отсылает сына, и обращается к матери:

«Видите? Первый даже не сделал того, что ему сказали, и именно поэтому он получает минимальную зарплату.

Второй сделал ровно столько, сколько должен по документам, не вникнув при этом в суть проблемы. Он сделал все по заученной схеме – раз, два и три. Он получает как хороший специалист средней руки.

А третий взял на себя инициативу и решил проблему при минимальной доступной информации! Он и получает больше всех в нашем офисе».

Мы все хотим, чтобы на нас работали люди именно третьей категории. Проблема в том, что их очень мало, буквально единицы. И строить бизнес, надеясь подобрать на все ключевые позиции таких «третьих сыновей», нельзя.

Одна из главных ваших задач оптимизации Вашего бизнеса состоит в том, чтобы выстроить систему в вашем бизнесе, которая позволяла бы работать на людях второго типа (дополнительно на эту тему посмотрите специальный бесплатный видеоурок из моего курса «Скипидар для сотрудников» - <http://ultrasales.ru/skipidar>).

Для этого нужны четкие инструкции, которые в свою очередь составляются такими, как третий сын. Нужна система конвертации знаний из головы «третьих» в действия «вторых».

Иными словами, схема передачи информации: первое - что делать технарям, второе - что делать менеджерам, которые управляют технарями. Эффективная система передачи информации – это первый шаг к построению успешного бизнеса.

Основные причины для хронических опозданий Ваших работников

Один из моих знакомых бизнесменов ведет список самых популярных оправданий опозданий сотрудников. Он набрал их уже около 50 и каждый раз, когда очередной сотрудник опаздывает и заходит оправдываться, он говорит – «ничего не говори, просто скажи номер».

Некоторые, самые популярные, приводим здесь, сравните с тем, что говорят ваши сотрудники:

- "Машина не завелась."
- "Не услышал будильника."
- "Проспал."
- "Меня не разбудил отец/мама/жена/..."
- "Собака спрятала мои туфли/проглотила ключи от машины."
- "Поздно вчера лег."
- "Я вообще плохо встаю по утрам."
- "Утро не мое время"
- "В детстве я никогда не вставал рано утром"
- "Автобус/электричка слишком рано приехал."
- «Я сел не в тот автобус»
- "У меня все валится из рук, когда я тороплюсь"
- «Утром, когда я была в ванной, вместо крана включился душ, облил меня, пришлось сушить волосы»
- "Это слишком сложно и нечестно требовать от кого-то быть где-то в одно и то же время каждое утро"
- «У меня черная полоса в этом месяце»
- "Просто потому, что я такой"

И наша любимая отмазка: "Пробки". Особенно забавно слышать ее от тех, кто ездит на метро...

Настоящее правило успеха – личные интересы всегда будут для ваших сотрудников выше корпоративных. Учитывайте это.

P.S. Очень рекомендуем дополнительно по этой теме изучить турбоперевод книги Дена Кеннеди "Безжалостный менеджмент" ("Ruthless Management"). Скачать его совершенно бесплатно Вы можете, зарегистрировавшись на сайте www.infobusiness2.ru

9. Зачем мне контролировать моих сотрудников, они же не занимаются посторонними делами. Пока всевидящее око босса наблюдает за ними

У Майкла Гербера была потрясающая фраза: “You can’t expect what you don’t inspect” («Вы не можете ожидать того, что не проверяете»).

Почему-то за последние несколько лет **сильно** изменилось отношение работников к своим работодателям. И я не имею в виду только переворачивателей бургеров в МакДональдсе или офисный планктон (по определению Минаева).

95% всех, кого Вы берете на работу, нуждаются в постоянном контроле.

Контроле за результатами, за процессом их достижения, за тем, что они делают, как они это делают, и в какое время они это делают. А тем более, что они при этом говорят. Друг другу и Вашим клиентам.

Подключайтесь периодически к Вашей офисной телефонной системе и слушайте разговоры Ваших сотрудников (вживую или в записи). Просматривайте интернет трафик, идущий с Ваших компьютеров. Наблюдайте за тем, что происходит на экранах Ваших мониторов. Только предварительно добавьте соответствующие пункты в контракты с Вашими работниками.

Очень много нового и интересного можно узнать. И, самое интересное, практически все будут по этому поводу **сильно** возмущаться. Дескать, а как же личное пространство? Как же доверие и права человека? Как же ущемление демократических прав гражданина Российской Федерации?!

Будьте к этому готовы. В конце концов, **Вы** платите и за компьютеры, и за телефонные линии, и за время людей, которые работают на Вас. Вы выдаете им зарплату за то, что в течение рабочего времени они делают то, что им указано, а не то, что хочется им. И **Вы** имеете право требовать с них то, на что они согласились, придя к Вам на работу.

Системы учета рабочего времени

Учет рабочего времени – это важная часть процесса оптимизации бизнеса. Существуют программы, которые контролируют компьютеры всех работников, сохраняя логики ICQ, отслеживая запущенные приложения и время, проведенное на интернет-страницах.

Помимо просмотра того, чем занимаются сотрудники, можно использовать публичное наказание тех, кто ворует ваши деньги, работая на себя в течение рабочего дня. Особенно это необходимо в ситуации удаленного управления компанией. Совершенно необходимо контролировать рабочее время и сотрудников удаленных филиалов.

Время, которое сотрудники проводят в офисе – это время, за которое вы платите им деньги. Они работают, используя ваше оборудование и оргтехнику, поэтому вы имеете право контролировать то, чем они занимаются.

Во многих случаях помогает система учета входа и выхода сотрудника из офиса. Это несовершенный способ контроля, потому что сотрудники передают карточки друг другу. И

не всегда пробитая карточка – это гарантия того, что сотрудник оказался на рабочем месте без опоздания или вообще на нем присутствовал.

Даже если менеджеру кажется, что рабочее время сотрудников контролируется, на практике очень часто срabатывает человеческий фактор, и на рабочих местах сидит меньшее количество человек, чем количество пробитых на входе карточек.

Знаете, сколько среднестатистический сотрудник тратит в день на выполнение своих непосредственных обязанностей, то есть на действительно продуктивную работу на благо компании?

1-1,5 часа! Из восьми!!! Только подумайте, вы платите 4/5 денег на зарплаты просто за то, что сотрудники просто находятся в офисе!

Компьютеризация системы учета рабочего времени также не гарантирует максимального эффекта. Помогает несколько улучшить ситуацию добавление логов к биометрическим системам (по отпечатку пальца) входа-выхода сотрудника из компании. Еще более эффективно работает ручной ввод логов, который затем еще раз проверяется автоматически.

На введение таких систем учета люди реагируют по-разному. Это может быть описание своих действительных занятий на рабочем месте (например, «лазил по интернету») с мыслью, что все равно это никто не проверяет. А может быть и копирование и вставка текста повторяющихся операций или генерирование случайного заполнения шаблонами, которое делают программисты, что нужно пресекать, и наказывать.

Когда сотрудники «подсаживаются» на игры, ICQ, ЖЖ и прочее, можно поступать следующим образом. Если сотруднику Интернет не нужен для выполнения его работы – он полностью отключается. Такое ограничение срabатывает гораздо эффективнее, чем контролирующиеся меры.

А для общего интернет пользования ставится один компьютер – прямо напротив кабинета директора. И к нему разрешается подходить в рабочее время только по рабочим вопросам, а в обед и перерывы и по личным тоже.

Постепенная деграция

К сожалению, если у вас нет четкой и жесткой системы контроля и наказания, поведение работников медленно ухудшается с течением времени.

К примеру, некий сотрудник регулярно немного опаздывает на работу, и руководитель не обращает на это внимания. Шаг за шагом, мало по малу, один плохой работник портит поведение остальных, которые видят, что вроде как такое поведение вполне допустимо. Случайные опоздания на работу становятся всё более частыми до тех пор, пока они не становятся обычным поведением. Неряшливый небрежный вид переходит из редкого, в раз от разу, а потом становится рутинной.

Недоделанная работа или смещение сроков сначала крайне редко имевшая место, проявляется все чаще, а потом становится обычным явлением. И компания окончательно сваривается в собственном соку.

Если вы время от времени допускаете неприемлемое поведение, то это только вопрос времени, когда это поведение станет повседневной реальностью.

Настоящее правило успеха – 95% всех, кого Вы берете на работу, нуждаются в постоянном контроле

10. Наши сотрудники не воруют. Просто считают, что берут то, что им причитается

Обычно на обвинение в воровстве своих сотрудников большинство бизнесменов реагирует очень болезненно – «ерунда, это у других возможно имеет место, но только не у меня».

Если ваш ответ таков, то либо вы безнадежно наивны, либо просто пытаетесь увильнуть от столкновения с суровой реальностью, которая заставит вас заниматься неприятной и грязной работой по разгребанию внутренних проблем в вашем бизнесе.

Скорее всего, если у вас нет физических товаров, которые вы храните на складе, в отношении прямого воровства материальных ценностей компании это действительно так, воруют не очень сильно, однако в отношении всего остального позвольте усомниться.

Воровство времени

Это вид воровства процветает совершенно невероятными масштабами. И смотреть на это стоит точно также, как вы смотрите на воровство материальных вещей.

Давайте прямо сейчас посчитаем, во что нам обходится стоимость 1 час украденного времени. Посчитайте стоимость, во сколько обходится вам сотрудник в месяц. Учитывайте как саму зарплату, так и оплату налогов за него, аренду рабочего места (к примеру, если оно занимает примерно 3 кв.м. площади, то в моем офисе это стоит мне примерно 3000 рублей в месяц). Прибавьте сюда стоимость оплаты интернета и телефона и прочие расходы.

Итого сотрудник с зарплатой 20 тысяч рублей обычно реально обходится вам примерно в 30-35 тысяч.

Посчитаем, сколько стоит 1 рабочий час его времени для вас.

$35\ 000/170= 205$ рублей (170 – примерное число рабочих дней в месяце).

Итого каждый час, когда ваш сотрудник не занимается тем, чем он должен заниматься, он ворует в вас 205 рублей! Скажете это немного? Возможно, 205 рублей действительно не большая сумма, если бы он не превращалась в астрономические масштабы за большие периоды.

Среднестатистический сотрудник за 8 часовой рабочий день реально занимается выполнением своих непосредственных обязанностей, если вычесть...

- перекуры,
- чаепития,
- общения с друзьями и коллегами,
- нерабочую переписку,
- посылание друг другу открыток-поздравлений,
- серфинг по интернет,
- icq,
- online игры

- просмотр фотографий на сайтах знакомств и соцсетях одноклассники, vkontakte, facebook
- покупки в Интернет-магазинах, которые в три раза чаще совершают их с рабочего компьютера, чем из дома.
- и т.д.

... в лучшем случае 2-3 часа. У хороших сотрудников эта цифра около 4 часов. То есть уже набегает 1000 рублей в день!!!

Если вы считаете, что это не про ваш бизнес – перестаньте заблуждаться. Немедленно запросите отчет по трафику в интернете, либо хотя бы сами просмотрите историю в браузерах – кто, где реально сидел. Попросите знакомого зайти в ваш магазин/офис под видом клиента и чтобы он рассказал вам о том, что там реально творится.

Как быстро отвечают на звонки клиентов (нередко просто снимают трубку, и кладут рядом), кто занимается рабочим делом, а кто просто стоит, болтает друг с другом или друзьями по телефону, кто играет в игры на компьютере и т.д.

Очень хорошо помогает внушение сотрудникам понимания, что большой брат следит за ними. Публично на общем собрании привести распечатку по трафику – кто где сколько сидел, поставить видеокамеры (к слову, их даже не обязательно подключать – сам факт уже очень хорошо способствует усилению дисциплины и т.д.)

Часто сотрудники начинают возмущаться, мол как же наша личная жизнь? На работе нет личной жизни! Это время, которое вы оплачиваете за то, что они занимаются делом, а не своей личной жизнью. Вы же оплачиваете интернет, телефон, аренду и т.д.

Еще раз подумайте – готовы ли вы платить людям за работу, которую они *НЕ* выполняют. Добавьте к этому количество денег, которое выплачивается людям за работу, которая не отвечает стандартам качества, требованиям клиента, не выполняется в срок. Какая бы доля этого не уходила из вашего кармана, она все равно является слишком большой.

А еще...

Сотрудники считают совершенно нормальным распечатывать на корпоративных принтерах личные документы и даже скачанные в интернет книги!

Забирать домой канцтовары, ручки и даже туалетную бумагу!

Из кухни, если она у вас есть в офисе – совершенно ТОЧНО воруют все мелкое, что можно унести.

Знаете, как это происходит?

- В офисе лежит несколько упаковок бумаги для принтера, купленных заранее. Что такое одна пачка такой бумаги?
- В магазине лежит ящик шоколадок. Что такое одна упаковка таких шоколадок?
- Я целыми днями торчю в этом душном офисе, работая как лошадь, каждое утро прихожу ни свет ни заря. А в это время эта сволочь (владелец бизнеса), которой

почему-то повезло, отдыхает в далеких жарких странах, катается на яхте или развлекается с друзьями на очередной выставке – мне этого никогда не видать. И этот жмот не повышает мне зарплату уже год... я заслужил это...

- Все в офисе этим занимаются этим. Почему я не могу?
- У него столько денег, он совершенно точно сможет купить еще одну...

Полагаем, вы поняли ход мыслей.

Самое обидное, что вы не можете предотвратить возникновение подобных мыслей. Они будут всегда! Однако есть одна вещь, на которую вы можете влиять:

Надежда вора на то, что он может уйти не пойманным.

И вы не должны никогда спускать случаи воровства на тормозах. Если только Вы не чувствуете себя счастливым, видя, что Ваша прибыль увозится ворами на тележках.

Внутреннее воровство

С внутренним воровством в компании бороться очень сложно. Рядом с денежными потоками обязательно окажутся люди, которые захотят «отщипнуть свой кусок пирога». Это случается и на участке закупок, и в складировании, и в продажах.

Бизнес-процессы компании должны обезопасить фирму от внутреннего воровства, но стопроцентной гарантии не дает ни один способ защиты.

Необходимо регулярно устраивать аудит внутренней безопасности, чтобы подставное лицо под видом покупателя пользовался бы продуктом и проходил бы через всю цепочку сотрудников, делая им предложения нарушить свои служебные обязанности в личных целях.

Примечание Андрея Парабеллума

Настоящее правило успеха – если в вашей компании работает более 10 человек, скорее всего, воровство уже процветает. В той или иной степени. Усиливайте контроль. Кошка не должна давать мышкам спуску.

Продажи и маркетинг

11. Цена - главный фактор для наших клиентов. Пока вы не покажите им ценность

Если конкурирование по цене не способно вывести компанию из ямы, то встает вопрос, что же делать? Ведь для клиентов самым важным критерием выбора товара является цена.

Позволим себе с вами не согласиться.

3 типа клиентов

Где бы и что бы вы не продавали, вы практически всегда будете сталкиваться с тремя основными типами клиентов.

Первый тип клиентов - наиболее распространенный. **Самое главное, что они ищут – это цена.** Единственное, почему они принимают решение о покупке – самый выгодный ценник. Борьба за таких клиентов практически бессмысленно. Скорее всего, Вам такие клиенты не нужны – они торгуются за каждую копейку, предъявляют миллион претензий, часто возвращают товар. В общем не самая благодарная аудитория.

Хорошая новость состоит в том, что таких людей не очень много – около 10%. Если у вас таких людей около 50%, то у вас большая проблема с ценообразованием. Вам необходимо срочно поднимать цену.

Второй тип клиентов – профессиональные клиенты. У них **цель – получить максимальное количество плюсов за минимум денег. Они оптимизируют не деньги, а результат.** Если первый тип клиентов ищет самое дешевое, и им практически не важно качество, то второй тип клиентов интересуется максимальным результатом за свои деньги.

Для таких покупателей очень хорошо работают бонусы. Причем, парадокс в том, что часто бонусы, не имеющие ничего общего с вашим продуктом, работают намного лучше. Например, поездки, зонтики, попкорн в подарок и тому подобное. В продажах B2B нередко это, фактически, легальные «откаты». Таких покупателей, как правило, большинство. Особенно в сегменте B2B.

Третий тип клиентов – те, кто **ищет результат сегодня. Для них важны гарантия результата и скорость доставки.** Если к вам приходит такой клиент, то, скорее всего, он уже принял решение у вас купить. И главное тут не мешать ему в этом. Возможно, он попросит скидку, но больше для приличия. Просто потому, что это принято.

Покажите клиенту ценность

Ваша задача – убедительно показать какой выгоды, экономии или добавленной стоимости добьется клиент, если примет ваше предложение, а не конкурентов! То есть почему ваше предложение для него более ценно, чем конкурентов.

Однако многие компании пишут в своих рекламных материалах, на сайтах и т.д. о том, что их продукция самая лучшая для клиента. В основном это просто голословные заявления – доверьтесь нам, наша продукция самая ценная. Зайдите на сайты 5 своих конкурентов, на 4 наверняка найдете информацию о том, что их продукция/услуги/персонал самые лучшие.

Эти заявления ничем не подкреплены. Поэтому клиенты им не верят, и не учитывают их. Как в суде – нужны доказательства. В результате компаниям приходится вновь конкурировать лишь по цене под давлением клиентов и профессиональных закупщиков.

Причем совсем не обязательно этой дополнительной ценности действительно нет – может быть и есть, но нет возможности ее показать и доказать. А даже если мнение поставщика и клиента о большей ценности совпадает, как правило, у них совершенно разные представления об этой дополнительной ценности в деньгах.

Поэтому Вам крайне важно научиться демонстрировать, и документально подтверждать повышенную ценность в денежном выражении, которую обеспечивает ваше предложение (товаров, услуг, сервисов).

Посмотрите дополнительно видеозапись выступления Николая Мрочковского на конференции "Нефтегаз-Продажи 2010" на тему "Тонкости продаж в сегменте B2B. Как конкурировать без снижения цен" - <http://ultrasales.ru/b2bsales/>

Настоящее правило успеха – забудьте о цене, демонстрируйте клиентам ценность.

12. Клиенты - наше все. Но многие из них приносят столько проблем, что проще их уволить

В бизнесе точка свободы возникает тогда, когда у него появляется свобода выбора. Выбора лучших клиентов, проектов, количества заработанных денег, работников, партнеров, места и графика работы.

Многие бизнесмены ошибочно считают, что клиенты не могут быть выдрессированы. Мало того, что их невозможно и кощунственно дрессировать. Это же К-Л-И-Е-Н-Т-Ы!!! Мы должны под них подстраиваться. Однако почему-то чем больше под них подстраиваешься, тем больше они приносят проблем. Причем, если бизнес выстроен не совсем грамотно – проблем лично вам. Да еще и таких, которые требуют колоссальных ресурсов (вашего времени, энергии, загрузки ваших людей, денег в конце-концов), значительно превышающих ту прибыль, которую принес вам клиент.

К примеру, клиент, купивший в воскресенье ночью в вашем интернет-магазине что-то за 300 рублей и вынесший мозг всему вашему персоналу, почему ему тут же не перезвонили. Или клиенты, которые требуют полугодовой отсрочки платежа, да еще и умудряются не укладываться даже в этот срок. Наверняка вы сможете найти такие примеры в своем бизнесе. Вспомните за последнее время – кто из клиентов приносил вам больше всего проблем? Что это была за ситуация? Действительно ли вам хочется иметь в дальнейшем дело с таким клиентом, ведь вы понимаете, что ситуация, скорее всего, будет повторяться.

Опытные и успешные бизнесмены **знают**, что клиентов можно и нужно выбирать, дрессировать, и управлять ими ровно так, как ты считаешь нужным. От этого и растет уважение, банковский счет, карма и хорошее настроение. И у клиента тоже, представьте себе.

Они могут перестать жить в неуверенности и начать жить по вашим правилам. Это освобождает море энергии, ресурсов и времени на по-настоящему ценные задачи. На то, чтобы постоянно искать, и находить новые пути упаковки, продажи и раскручивания продуктов, сервисов наших клиентов и самой компании в целом.

На определенном этапе нужно научиться говорить клиенту «нет».

Однако в голове у владельца бизнеса есть большая проблема: чем больше количество денег, тем тяжелее послать клиента. Особенно в самом начале. И чем больше денег вам приносит проблемный человек, тем сложнее его послать.

Если вы продаете что-то за 100 000, а вам сегодня эти 100 000 очень нужны... Или если они вам нужны еще вчера, и вы уже кому-то должны, то очень сложно послать проблемного человека.

Обычно так все и начинается – а давай все-таки возьмем и продадим ему, чего уж. Ведь чем выше цена, тем больше вам нужны эти деньги. Это ошибка.

Если клиент проблемный, нужно либо его посылать, либо делать возврат денег. Но если вернуть 10 000 обычно не сложно, то, бывает, нужно вернуть, например, миллион рублей. Это сложнее: сумма большая, обычно эти деньги уже потрачены. И вы начинаете прогибаться под клиента.

Даже если в голове вы уже знаете, что его пошлете. Он уже не работает, с каждым днем проблем все больше. Он уже и вам заморочил голову, и поддержку всю на уши поставил – полкомпании работает на него. У вас уже 40 продаж, а вся поддержка занята одним человеком, потому что у него то одно не получается, то другое. Он и вас замучил письмами. Уже всем другим рассказал, как это плохо и не работает.

Понятно, что надо освобождаться, но жалко – а вдруг сработает? Это «жалко» - как раз и есть ваша проблема.

Консалтинг: 7 признаков самых проблемных клиентов

Для примера приведем 7 признаков самых проблемных клиентов в нашем консалтинговом бизнесе:

1. **Личный конфликт.** Если потенциальный клиент наступает Вам на больные мозоли до того, как Вы будете с ним постоянно работать – это первый признак того, что Ваши отношения не изменятся к лучшему.
2. **Ограничения по контракту.** Обычно, если клиент жестко настаивает на подписании NDA (Non-Disclosure Agreement – запрет на именование каких-либо других аналогичных клиентов или договоров), это будет первым признаком послать его лесом. Ни за какие деньги нельзя ограничивать уровень и категории проектов, в которых Вы сможете участвовать в ближайшем будущем.
3. **Конфликт интересов.** Обычно, если к Вам в клиенты напрашивается прямой конкурент Вашего существующего клиента и задает уйму вопросов о своем конкуренте – это прямой знак не подписывать контракт. Проехать за счет конкурента – крупная потенциальная проблема. Особенно, если оба конкурента намного больше, чем Вы. Кому хочется оказаться между молотом и наковальней?
4. **Проект вне уровня «гуру».** Если проект по своей сложности или категории находится вне Вашего уровня – не беритесь за него. Поднять свою планку – отличная идея. Только не в случае, когда планка полностью переносится в другое место. Передача клиента наиболее правильному конкуренту – самая лучшая Ваша реклама.
5. **Клиент не исполняет свои обещания.** Если в самом начале Ваших отношений клиент пытается «отжать» лишнюю тысячу или заплатить позже, чем договаривались – что же будет тогда, когда Ваш совет будет ему уже не так необходим?
6. **Клиент-везнайка.** Когда клиент нанимает Вас сделать для него какую-либо работу, он должен уважать Ваше мнение, ценить его и действовать так, как было предписано. Если же клиент пытается играть в увлекательную игру «убей тренера» и пытается доказать, что Вы ничего не знаете – время показать ему на дверь.
7. **Большая нехватка времени.** Если Вы беретесь за проект, заранее зная, что не уложитесь по срокам, за него не стоило браться с самого начала. Да, нам всем нужны деньги. Да, иногда стоит попробовать поискать варианты ужаться во времени и выполнить все проекты вовремя. Но все же, если Вы заранее видите, что клиенту абсолютно необходимо сделать проект к установленной дате, а Вы никак не успеваете уложиться в срок – не беритесь за проект. Убить свою репутацию занимает **намного** меньше времени, чем ее заработать.

Мои правила ведения бизнеса

1. Я не беру клиентов, сколько бы они не заплатили, когда вижу, что:

- мы друг другу не подходим;

- я не могу им помочь;
- они могут принести сильно больше проблем, чем я допускаю;
- они требуют доступа ко мне в любое время (телефон, e-mail, скайп);
- они требуют подписать NDS (non-disclosure agreement) до того, как мы начнем работать вместе;
- если за этим проектом (или человеком) стоят возможные проблемы с законом или моими внутренними правилами;
- если этот конкретный проект не придает веса моей репутации.

2. Я всегда стараюсь дать клиенту больше, чем обещаю.

3. Я не беру на себя ответственность за результат внедрения моих рекомендаций. Соответственно, я не берусь за проект, если вижу, что придется сильно мотивировать клиента внедрять то, что я ему могу порекомендовать.

4. Я не торгуюсь. Попытка выторговать у меня скидку добавляет к ценнику наценку за "rain in the ass factor".

5. Я не рекомендую никого, в ком не уверен на 100%. Репутация дороже любых денег.

6. Я работаю с открытыми картами. Если я начинаю работать с Вашим конкурентом, Вы об этом узнаете первым.

7. И, главное, я не могу сделать Вас успешным. Я только могу помочь Вам стать успешным быстрее.

Мой идеальный клиент

Идеальный клиент у каждого свой. Одним достаточно, чтобы им вовремя платили, и особо не дергали по пустякам. Другим – чтобы проекты были интересными. Третьим – чтобы клиентов вообще не было...

Моя рамка идеального клиента выглядит вот как:

- 1) Уважающий меня, мои знания и навыки, мое время профессионал своего дела;
 - 2) Который сам **уже** очень успешен в своей области, постоянно развивается, и хочет быть еще более успешным;
 - 3) Который может делать (и делает) все сам, без моей помощи, но уверен, что сможет получить намного лучший результат в более короткие сроки именно с моей помощью;
-

4) *Постоянно вкладывает деньги и время в свое образование и экспертизу других людей;*

5) *И которому постоянно не хватает времени.*

Я давно для себя определил критерии клиентов идеального и допустимо хорошего (если почему-то именно сегодня мой идеальный клиент ко мне не пришел). А так же критерии, по которым я тут же на месте увольняю клиента (или поднимаю ему ценник в несколько раз, чтобы он сам отвалился).

И в этом случае при отпугивании тех клиентов, кто по каким-либо причинам мне не подходит по определению (кто постоянно доводит мелочными вопросами; кто сам не знает, чего хочет; кто намеренно утаивает или искажает информацию; кто рисуется на пустом месте; кто требует мгновенных ответов и звонков по первому требованию; кто не уважает мое время или не следует тем рецептам, которые мы находим вместе) – образуется тот самый вакуум, который не могут не заполнить по-настоящему идеальные клиенты.

Как говорит Тема Лебедев, «с мудаками я не работаю». И многие профессионалы своего дела также хотят работать только с профессионалами. Чего бы это им не стоило. Все равно результат получается лучше!

Примечание Андрея Парабеллума

Настоящее правило успеха – фильтруйте тех, с кем вы будете работать, и не бойтесь увольнять проблемных клиентов.

13. Чем вы занимаетесь? Машинами... Пылесосами... Квартирами... Продаете цемент или стрижете собачек... Чтобы вы не думали о том, каким бизнесом вы занимаетесь, на самом деле вы в маркетинговом бизнесе

К сожалению, большинство бизнесменов даже близко не подходят к своему настоящему успеху...

Причем это касается даже тех компаний, которые считают себя успешными. На самом деле, бизнесы, которые считают себя успешными, обычно в лучшем случае находятся в самом низу пьедестала их настоящей прибыльности, той, которой они действительно могут достичь.

Почему это происходит? Ответ прост. Мы дадим Вам шанс найти его самостоятельно. Остановитесь на несколько минут и ответьте на следующий вопрос:

Каким бизнесом Вы занимаетесь?

И здесь начинается ключевая ошибка. Именно в ответе на этот вопрос кроится тот потолок, о который бьется подавляющее большинство бизнесменов, пытаясь увеличить доходы своего бизнеса, но оставаясь практически на прежнем уровне.

Если Вы владелец IT-компании, скорее всего, Вы ответили что-то вроде - мы занимаемся программным обеспечением, или компьютерам. Если Вы продаете кровати - мы в мебельном бизнесе. Если Вы владеете SPA салоном - в индустрии красоты. Если развозите пиццу - в ресторанном.

Мы хотим быть абсолютно откровенны с Вами. Если Ваш ответ близок к одному из этих ответов, **Вы очень сильно ограничиваете свои возможности** достичь того успеха, который на самом деле заслуживаете!

Настоящий ответ на этот вопрос...

Чтобы Вы не думали о том, каким бизнесом Вы занимаетесь, на самом деле Вы в маркетинговом бизнесе...

Потому что если Вы не можете продать какой-либо продукт или услугу, Вы недолго продержитесь в бизнесе. Или если Вы можете продать только небольшую часть от того, что Вы на самом деле могли бы продать, Ваша деловая жизнь будет казаться Вам неполноценной.

У бизнесменов, которые долгое время не могут преодолеть некоторый потолок в своем бизнесе, возникает ощущение, что они копаются в песочнице, и никак из нее не вылезут. Конечно, кто-то может удовлетвориться реализацией лишь малой части своего потенциала. Но это ведь не про Вас, правда?

И теперь мы подходим к самому главному вопросу - если Вы продолжите делать все то, что Вы делаете сейчас точно также...

...где окажется Ваш бизнес через 5 лет?

Остановитесь и на минуту представьте себе эту картину - что Вы делаете через 5 лет каждый день, сколько денег зарабатываете, какие люди Вас окружают?

Полагаем, Вы понимаете, что с очень большой вероятностью Вы окажетесь в том же месте где находитесь сейчас. Возможно, с очень небольшой разницей (причем не факт, что в лучшую сторону). То, что Вы делали в прошлом, привело Ваш бизнес в то состояние, в котором он находится сейчас.

Рассчитывать на то, что просто делая все тоже самое, что Вы делали все предыдущие годы, Вы получите иной результат, особенно в сегодняшних кризисных временах, по меньшей мере, наивно. Уверен, Ваш внутренний голос уже давно твердит Вам об этом, просто Вам не хотелось его слушать, или отговаривали окружающие...

Совсем недавно я получил письмо от одной из моих читательниц:

«Да, я действительно почти 10 лет на одном уровне - один маленький магазинчик по продаже продуктов питания.

Два года назад начала интересоваться интернет-торговлей, но, прислушавшись к “добрым” советам - не стоит, это никому не надо, пошла у них на поводу. За последний год открылось столько магазинов поблизости, что я вынуждена, что-то предпринять, но “добрых” советов никто дать не может, что же делать?»

Ольга»

Примечание Николая Мрочковского

Устраивает ли Вас данная картина? Вряд ли.

Секрет на миллион долларов

Мы хотим поделиться с Вами секретом, который считаем самым ценным источником денег в бизнесе. Нам понадобилось много лет личной бизнес-практики, опыт множества наших клиентов, а также обучение на десятках и сотнях семинаров и тренингов других успешных бизнесменов, прежде чем мы поняли его.

Однако когда мы осознали этот секрет, то увидели, что почти никто его не понимает! Этот навык настолько редок и ценен, что...

...те, кто владеет им - очень успешные и богатые люди!

Все! Без исключений!

Теперь Вы можете подумать, что мы не полные идиоты, чтобы раскрывать секрет на миллион долларов... бесплатно... в книге. Но мы не боимся, абсолютно. Мы готовы это сделать.

Потому что мы знаем, что даже рассказав его и объяснив, КАК ЭТО ДЕЛАТЬ... 99,999% людей все равно не смогут этого сделать (потому что хотя секрет и прост, Вам понадобится ряд важных нюансов, чтобы делать это правильно).

Секрет заключается в том, чтобы отбросить все свои собственные идеи, мысли, желания, мечты, страхи, сомнения и эмоции... и просто...

... Думать И Чувствовать Как Покупатель, Который Хочет Купить Прямо Сейчас!⁵

Но прежде чем Вы начнете это делать, хотим напомнить то, что мы сказали чуть ранее. Абсолютно ВСЕ, хорошо владеющие этим навыком ОЧЕНЬ ОБЕСПЕЧЕННЫЕ И ПРЕУСПЕВАЮЩИЕ ЛЮДИ! Запомните это, мы хотим, чтобы этот факт МОТИВИРОВАЛ Вас серьезно относиться к вашему личному обучению принципам маркетинга и продаж.

На самом деле, когда Вы начнете создавать Ваши маркетинговые материалы, основываясь на данном секрете, Вас все перестанут понимать.

Поверьте мне, даже мои друзья смеются над моим маркетингом... Но хорошо смеется тот, кто смеется последним, думаю, Вы понимаете, о чем я.

Примечание Николая Мрочковского

Более того, Ваш маркетинг перестанут понимать Ваши КОНКУРЕНТЫ! Им будет абсолютно непонятно, что Вы делаете, зачем Вы это делаете и, самое главное, как Вы это делаете. Большинство из них будет считать, что Вы занимаетесь какой-то несерьезной ерундой, и это ПРЕКРАСНО для Вас.

Вы будете смеяться всю дорогу по пути в банк (или к ближайшему банкомату, где Вы снимаете деньги), потому что Вы будете...

... Ловить Внимание Вашей Целевой Аудитории И Включать У Них Желание Купить Прямо Сейчас На Подсознательном Уровне!

И это не шутка, не мошенничество и не преувеличение. Возможно, Вы знаете, что мы, люди, принимаем решения, основываясь не на ЛОГИКЕ! Отнюдь.

Мы принимаем решения исходя из наших внутренних чувств и желаний... а уже затем мы РАЦИОНАЛИЗИРУЕМ их логически.

Возможно, Вы удивлены, как это можно научиться секрету, о котором большинство людей даже не подозревает... а те, кто им владеет - очень успешные и богатые люди... причем научиться в достаточно короткий срок (особенно учитывая, что огромное количество маркетологов с высшим экономическим образованием даже не подозревают о нем).

Позвольте Вам объяснить...

⁵ Научиться этому навыку Вы можете пройдя тренинг - "Копирайтинг - как писать тексты, которые продают". Вы не просто узнаете, как это делать. Вы на практике, в течение примерно 3-4 недель упражнений внедрите в себя этот навык - <http://ultrasales.ru/copywriting/> .

Вам случалось когда-нибудь держать в руках железную головоломку. Такая хитроумная штука, например, состоящая из двух треугольничков, сплетенных друг в друга. И их надо распутать. Казалось бы, тривиальная задача, но Вы можете просидеть за ней час, два, сутки, крутить эту несчастную железяку всеми способами, но так и не смочь распутать...

... в итоге Вы решаете, что Вас просто жестоко обманули, и она в принципе не распутывается, но... тут подходит кто-то, кто знает секрет. Он выравнивает треугольнички в нужном направлении относительно друг друга и, внезапно, волшебным образом, они разъединяются!

И как только Вы узнали этот секрет, Вы с легкостью можете повторить этот фокус сколько угодно раз.

Мы не хотим сказать, что научиться чувствовать и мыслить как клиент, который хочет купить прямо сейчас, создавать тексты, которые будут, как магнит, притягивать Ваших клиентов, очень легко... нет, это не так, это просто, поскольку Вам просто надо научиться копирайтингу, выполняя определенные упражнения, но не легко, потому что это надо делать – десятки коротких семинаров с заданиями и их разбором⁶ - это займет у Вас около месяца.

Но! Как только Вы однажды освоите этот навык (и несколько сопутствующих), Вы сможете создавать рекламные и продающие тексты, а также маркетинговые материалы, которые будут намного более сильными и эффективными, чем создаются огромными отделами маркетинга гигантских компаний.

Проблема заключается в том, что если Ваш маркетинг выстроен неправильно, он будет **ОТПУГИВАТЬ ВАШИХ КЛИЕНТОВ!** Несколько примеров:

- Доводилось ли Вам когда-либо видеть в газетах или журналах рекламу, которая написана "наоборот" - белым шрифтом на черном фоне? Скорее всего, один этот факт снижает ее эффективность примерно на 50%.
- Встречались ли Вам сайты, которые пестрят кучей различных ярких элементов, а то и "летающей" анимацией, так, что Вы даже долго не можете разобраться, куда же Вам дальше идти? Это снижает конверсию сайта на 50-90%.
- Попадались ли Вам секретарши, которые общались с Вами по телефону, когда Вы хотели что-то купить, не слишком вежливо, отбивая всякое желание дальнейшего сотрудничества? Такой сотрудник сводит на нет все усилия и вложения в создание качественной рекламы - клиенты звонят, но "отваливаются" на первом же шаге.

Самое важное заключается в том, что плохой маркетинг отпугивает Ваших клиентов, но хороший и качественный наоборот - **ФОКУСИРУЕТ** внимание Ваших клиентов, усиливает их эмоции и в конечном итоге создает у них такое сильное желание купить...

... что у них буквально не остается выбора!

И этот подход очень сильно отличается от того, что делает подавляющее большинство других компаний.

⁶ Примерно столько времени занимает прохождение средних тренингов по копирайтингу

И еще один секрет, о котором не говорят...

Есть еще одна очень важная вещь, о которой мы обязаны упомянуть. Успех в бизнесе кроется в том, что подстраиваться под нужды своих клиентов, под то, что им удобно (здесь речь не о неудобных клиентах, которых необходимо уволить, а о сервисе для клиентов).

То есть Ваша задача предоставить Вашим клиентам максимально комфортный способ найти вашу компанию, достучаться до нее, получить всю необходимую информацию и сделать заказ.

Вы скажете - это очевидно. На словах - да, на деле - нет. Вспомните, сколько раз за последнее время, когда Вы сами были клиентом, и что-то покупали, у Вас создавалось ощущение, что на клиента здесь всем "наплевать". Это конечно, крайний случай, но часто ли Вы остаетесь недовольны сервисом, качеством обслуживания, дружелюбностью и квалифицированностью персонала и т.д.? Уверен это не так.

Но есть и еще один подвод - каждый человек уникален и то, что удобно и комфортно для одного Вашего клиента, не будет таким для другого!

Например, одним Вашим клиентам будет удобно совершать оплату наличными курьеру, другим через банк, третьим кредиткой, а четвертым электронными деньгами. Если Вы не предоставите один из этих способов оплаты, Вы, скорее всего, потеряете клиентов, для которых он предпочтителен - они купят этот товар у Ваших конкурентов.

Поэтому Вам необходимо в своем бизнесе выстраивать МНОЖЕСТВО путей, по которым может пойти клиент, так, чтобы ему это было максимально комфортно.

Пример из моего консалтингового бизнеса

У нас есть более 10 различных путей, откуда к нам приходят потенциальные клиенты (все почему-то очень удивляются, узнав, что с рекламы мы получаем лишь около 15-20% клиентов) - книги, поисковые системы, статьи в журналах, мои выступления на ТВ, партнеры и т.д.

Мы используем 15 разных инструментов для того, чтобы получить контакты потенциальных клиентов для дальнейшей работы с ними.

Для регулярных "касаний" у нас есть масса различной бесплатной полезной информации для разных типов клиентов, которой мы регулярно делимся разными способами (большинство бизнесменов считают, что достаточно лишь новостной ленты на сайте).

Мы используем практически все возможные способы приема оплаты.

И все это делается именно для того, чтобы сделать процесс общения с нами и заказа товаров максимально комфортным ДЛЯ КАЖДОГО КЛИЕНТА! К слову, буду откровенен, мне в моем бизнесе еще очень много чего необходимо сделать для того, чтобы сделать этот процесс таким, каким я его вижу в идеале.

Как Вы считаете, помогает ли это привлечь гораздо больше потенциальных клиентов? Конечно!

Создает ли это дополнительные продажи? Естественно (мы замеряли это).

Дает ли это преимущества моему бизнесу перед конкурентами? Безусловно.

... Это Все НЕ Случайно!

Я соединяю массу различных элементов моего маркетинга для того, чтобы сделать путь от "что-то о нем услышал" до "стал счастливым клиентом" максимально быстрым, удобным и комфортным.

Примечание Николая Мрочковского

Настоящее правило успеха – вы занимаетесь маркетинговым бизнесом

14. Клиент умный, сам поймет. Остальные 99% клиентов пройдут мимо вас

Можно совершенно точно говорить о том, что представление предпринимателей об уровне сообразительности их клиентов, являют собой верх оптимизма.

- Зачем лишний раз звонить клиенту, и о чем-то напоминать, он ведь сам вспомнит, если ему надо?
- Зачем делать подробные инструкции для «чайников» о том, как совершать оплату через интернет-магазин, или как правильно использовать наш продукт?
- К чему рисовать в магазине стрелочки для клиентов, куда им идти – они же не идиоты?
- Написать на кнопке заказа «Для заказа нажмите ЗДЕСЬ» - ерунда, у нас современные клиенты...

Обратите внимание на свой бизнес, где вы себя ловили на таких мыслях, что это очевидно, не зачем прорабатывать этот вопрос для клиента еще подробнее.

Если вы считаете, что в вашем бизнесе такого нет, и клиенту все понятно – попросите своего знакомого, далекого от вашего бизнеса, пройти весь цикл покупки как клиенту. И пусть он подробно опишет все места, где он чувствовал замешательство, неуверенность, дискомфорт.

Неочевидная навигация на сайте (или в самом магазине – когда не ясно, в каком именно углу искать нужный товар), сложная система оплаты, хитрый call-центр (чтобы добраться до оператора надо нажать штук 5 кнопочек, и прослушать минут 10 фразу «ваш звонок очень важен для нас»).

Все эти «мелочи» на самом деле мелочами не являются. На каждом таком шаге вы теряете какую-то долю клиентов, которые не разобрались, не смогли найти, оказалось слишком сложно, да просто достало, в конце концов. В совокупности обычно такие слабые звенья наносят бизнесу колоссальный урон.

Настоящее правило успеха – делайте все максимально доходчивым для клиентов, не умничайте, рассчитывайте на аудиторию с 3 классами образования, впервые видящих компьютер. Это работает даже если ваши клиенты на несколько порядков умнее.

15. Не стоит лишний раз беспокоить клиентов. И они навсегда забудут о вас

Как говорит Ден Кеннеди, каждый месяц, когда Ваши клиенты от Вас ничего не слышат, Вы теряете 10% своей клиентской базы. Каждый месяц! 10%!

Для быстрого и постоянного развития бизнеса регулярные «касания» должны происходить не реже, чем раз в неделю. Для поддержания бизнеса на текущем уровне – раз в месяц. Для развития новой категории рынка в целом – раз в день.

А как часто Вы пишете Вашим клиентам? Как часто они слышат Ваш голос? Видят Вас живую? Читают о Вас и Ваших идеях в газетах и журналах?

*Зачастую, когда я все-таки уговариваюсь, и беру какую-нибудь компанию на коучинг или консалтинг по раскрутке их продаж и систематизации их бизнес процессов, **первое**, что я делаю, - это усиление контакта с существующей клиентской базой.*

*Планирую и реализую контактов 10 в первый же месяц. И это **сразу же** приносит ощутимые результаты. Не забывайте про это.*

Примечание Андрея Парабеллума

Постоянные автоматические касания

Для увеличения прибыльности необходимы постоянные автоматические касания клиента. Многим знакома такая ситуация - если постоянно ходить в одно и то же кафе и вдруг перестать это делать по какой-то причине, то, появившись там вновь, можно услышать от официанта: «О, как давно тебя не было».

Но никому в голову не приходит позвонить, и спросить, почему тебя нет так долго, и предложить какие-то скидки или бонусы для того, чтобы постоянный клиент вернулся еще раз.

Если клиент покупал несколько раз, и вдруг пропал, его можно потерять насовсем. В разных бизнесах разные сроки являются критическими.

Если клиент приходит пить кофе 5 раз в неделю, и его нет три дня – скорее всего, он не вернется. В мебельном бизнесе, если покупатель не вернулся через 18 месяцев – нужно что-то делать. Потому что это стандартный период, по истечении которого людям нужна какая-то новая деталь обстановки.

Работать с существующим клиентом в 7 раз дешевле, чем искать нового, поэтому совершенно необходимо активно работать с имеющейся у вас клиентской базой.

Система множественных касаний

Среднестатистический клиент покупает после семи касаний. От 72 до 80% продаж осуществляются после того, как вы 7 раз поговорили по телефону или лично встретились с

клиентом. Согласно российской статистике, типичный менеджер по продажам перестает касаться клиента после третьего раза.

Существует два периода, в которые клиент принимает решение купить прямо сейчас. Первый период – от 21 до 30 дней. Чем сложнее система, тем период принятия решения дольше. В это время клиента нужно касаться с точки зрения продажи, потому что именно в это время более половины клиентов принимают решение о покупке.

И во время каждого касания должна звучать какая-то новая информация (что-то поменялось..., мы придумали новую структуру..., теперь действует новое расписание..., и так далее). То есть для касания всегда должна быть причина.

К тому же необходимо, чтобы для касаний было несколько различных путей. Ведь разные люди воспринимают информацию по разным преимущественным каналам (аудиально, визуально, через веб).

Это могут быть и e-мейлы, и звонки, и сообщения по факсу, и почтовые рассылки. Если вы работаете с крупной компанией, и контактируете с людьми старше 50 лет – касания обязательно должны быть на бумаге. Потому что таким людям обязательно нужно «пощупать» информацию.

Вторая система касаний вступает в действие тогда, когда вы понимаете, что продажа не состоялась, но вы уже вложили в привлечение выбранного потенциального клиента много сил, средств и времени.

Поэтому необходимо продолжать его касаться до тех пор, пока он не купит (по выражению Дена Кеннеди, *"Until they buy or die"* (пока они не купят или не умрут). Такие касания лучше всего делать раз в неделю, и это должны быть касания, предлагающие клиенту какую-либо полезную информацию, обучающие его.

Настоящее правило успеха – постоянно контактируйте с вашими клиентами. Если нечего сказать – ищите поводы. Иначе они уйдут

16. Наша реклама хорошая, она принесет нам клиентов.

Лучше повесьте логотип компании на холодильнике в своей квартире – эффект будет больше

Есть старая поговорка в рекламном бизнесе: "Я знаю, что половина моих денег тратится зря, я только не знаю, какая из них".

В большинстве компаний, в трубу улетает 90% рекламного бюджета. Создавая рекламу, компании малого и среднего бизнеса часто смотрят на то, как это делают компании-монстры вроде Coca-Cola, MacDonald's, Газпром и другие. И пытаются сделать похожий шедевр, считая, что раз уж эти гиганты с огромными рекламными бюджетами так делают, то, наверное, это идеал.

Либо они дают объявление в местные СМИ, которое абсолютно идентично рекламе 3 ближайших конкурентов, размещенной в той же газете/журнале/столбе/подъезде.

А бывает и так, что в компании просто существует рекламный бюджет, который нужно освоить. Чтобы не напрягать собственный мозг, он передается в рекламное агентство. И там создают красивую, тешущую бесконечное эго владельца рекламу. Бюджет освоен, все довольны.

Естественно, практически никогда эти подходы не работают!

Отличие больших компаний

То, что делают в больших компаниях, не будет работать в маленьких, и по обратной связи от вашего рынка вы сможете легко это понять.

Брендовая реклама, которую делают «монстры», работает в ограниченном количестве бизнесов и категорий, и очень редко сюда попадает малый и средний бизнес. Использование фишек больших компаний в компаниях маленьких тут же убивает бизнес, поэтому нельзя слепо копировать то, что делает Coca-Cola, MacDonald's и компании подобного масштаба.

Клиент принимает решение о покупке, основываясь на эмоции, которая в нем уже запрограммирована. Этим программированием и занимаются «монстры», завешивая весь город, телевидение и газеты своей рекламой. Однако у вас, скорее всего, не хватит денег, чтобы долго, масштабно и методично встраивать в голову ваших клиентов свой бренд.

К тому же у крупных компаний есть и дополнительные цели, о которых вам никто никогда не расскажет. Если, например, компания собирается сбросить большое количество акций, ее собирается кто-то купить или она сама собирается кого-то поглотить, то ей нужно пропиарить себя и свой успешный имидж.

Деньги, вложенные в такую рекламу, не нужно отбивать. Главное, чтобы реклама просто была, поскольку она нацелена отнюдь не на клиентов, а на инвесторов.

Другой пример: исторически сложилось, что штаб-квартира компании Wal-Mart находится в маленьком городке, примечательном только тем, что в нем родился ее основатель. Цены на наружную рекламу в этом городе могут превышать цены на рекламу в Нью-Йорке. Это происходит потому, что менеджер по закупкам по дороге домой может

увидеть эту рекламу и принять решение о закупке товаров в определенной фирме во все магазины компании.

Жертвы рекламных агентств

Жертвой рекламы стать очень легко. В один прекрасный день в Ваш офис вваливается очередной агент продажи рекламных площадок на Луне. И рисует безумно привлекательную возможность быстро получить кучу денег, потратив весь Ваш годовой бюджет на их новые супер-мега-популярные рекламные площадки.

Причем, после того, как Вы потратите все свои рекламные деньги на рекламу неизвестно где неизвестно кому, результатом Вы можете получить лишь туманные объяснения. Что-то вроде:

- «рынок почему-то так странно среагировал на Ваш товар»,
- «бренд и имидж компании так быстро не строится»,
- «у всех остальных просто звездные результаты – и проблема в Вас самих и Ваших продуктах», а не в том, что вы рекламировали свой стиральный порошок инопланетным головастикам на Луне.

Каждая рекламная площадка, которая не может дать Вам прямого замера результатов своей эффективности, будет рассказывать Вам сказки про белого бычка о том, что теперь-то уже Вы занозой засели в голове всех Ваших потенциальных клиентов. И что они обязательно позвонят именно Вам, как только им будет нужен стиральный порошок. Продолжайте только оплачивать рекламу, чтобы Вас не забыли...

Реклама должна нести прямую ответственность за свои результаты. И именно поэтому мы не используем (и не рекомендуем вам) никакой рекламы, которая не относится к категории Direct Response. Если только она не бесплатная.

Почему Ваша реклама ничего не продает?

Для тех, кто не совсем понимает, что такое маркетинг и реклама, и зачем все это нужно, попробуем показать свое видение.

Правильный маркетинг служит для того, чтобы предрасположить потенциальных клиентов к покупке, заинтересовать в своих товарах или услугах и подтолкнуть их к правильному выбору.

Эффективный маркетинг состоит из трех критически важных шагов:

- правильный рынок,
- правильное сообщение (под нужды конкретного рынка),
- правильный способ донесения вашей информации до этого рынка (правильные медиа).

Для эффективного маркетинга (и, соответственно, эффективной рекламы, которая будет постоянно приносить прибыль с каждой рекламной кампании) абсолютно необходимо правильное сочетание всех трех элементов.

Самая большая ошибка, которую делает большинство бизнесов, состоит в том, что они концентрируют 90% своих усилий на выборе медиа (способе донесения своей информации до потенциальных клиентов).

Когда владелец бизнеса вдруг впадает в очередной кризис, первое, что ему приходит в голову – это увеличить рекламу. Где бы еще нарыть новых клиентов? Дать контекстную рекламу в Яндексe или Google? Тиснуть рекламу в газетах? А может быть, флаеры по району раскидать? Или в метро рекламу купить?

И в этом случае безумное количество денег просто выкидывается на ветер из-за того, что хозяину вдруг приспичило порекламироваться. Из-за того, что вдруг стало нужно больше клиентов. Что само по себе является самой неэффективной причиной для рекламы.

Самой лучшей причиной на самом деле является правильное сообщение.

Рекламироваться нужно начинать тогда, когда Вам есть что сказать Вашим клиентам. Так что начинать нужно именно с этого. А в этом и кроется то самое УТП – уникальное торговое предложение, которое Ваша компания должна источать из всех возможных щелей.

Вся суть Вашей компании, Ваших товаров, услуг и послепродажного сервиса должна заключаться в ярком ответе на один простой вопрос: **Почему клиент должен купить именно у Вас, а не у любого из Ваших конкурентов? И почему он вообще должен что-то купить именно сейчас, а не сэкономить деньги и не пройти мимо?**

И самое интересное в том, что большинство бизнесов сами не могут ответить на этот вопрос. И именно из-за этого их реклама ничего и не продает.

10 принципов эффективной рекламы

1. **Имейте, о чем можно громко объявить всему миру. Или молчите в тряпочку.** Рекламный эфир и так уже забит миллионами никому не нужных рекламных сообщений.
2. **Сделайте свой инфопродукт (семинар, курс, буклет, брошюру и так далее) для двухшаговых продаж.** Независимо от того, что Вы продаете. Чем больше Вы будете обучать людей нужности и важности эффективного использования Ваших товаров и услуг, тем больше Вы их продадите.

Плюс Вы можете использовать свой продукт для того, чтобы спровоцировать реакцию Вашей целевой аудитории. И чтобы получить контакты каждого клиента в обмен на ценную и привлекательную информацию, позиционировать себя как эксперта и спрятать в этой информации замаскированное продажное письмо. Которое они с удовольствием прочтут и что-то у Вас купят.

3. **Даже если вы продаете крупным корпорациям скучные и обычные продукты, продавайте на эмоциях, а не на логике.**
4. **Правильный копирайтинг критически важен.** Длинные продажные тексты всегда продают лучше, чем короткие. Просто потому, что они могут заменить продажи лицом к лицу.

5. **Никогда не платите за брендовую рекламу.** Каждая реклама должна продавать. И отклик с каждой рекламы должен быть посчитан и оценен. Если же этого сделать нельзя – найдите другие способы рекламироваться.
6. **Чем шире сеть – тем больше в ней дырки.** Если Вы пытаетесь быть привлекательными для всех, Вы не будете привлекательными ни для кого.
7. **Никогда не действуйте наобум.** Решите точно, на кого нацелена Ваша реклама **до** того, как Вы придумаете, что именно Вам нужно сказать и где Вы будете рекламироваться.
8. **Самый лучший способ привлечь маленькую группу «идеальных» клиентов – найти способ сильно отпугнуть всех остальных.** Отпугивание нежелательных клиентов работает намного лучше любых робких попыток привлечь Вашу целевую аудиторию.
9. **Вы должны строить свой бизнес по своим правилам.** Это Ваш бизнес. Так и стройте его соответствующим образом,! И клиенты и Ваши работники с превеликим удовольствием будут иметь дело именно с Вами, если Вы сами будете жестко придерживаться своих же правил.
10. **В бизнесе самое главное – результат.** Процессы – уже дело вторичное. Если то, что Вы делаете, выводит из себя Ваших работников, конкурентов, клиентов, друзей и родных, **но** приносит Вам нужные результаты – Вы на правильном пути. А все остальное – всего лишь чье-то личное мнение.

Использование только одного способа рекламы

Один – самая опасная цифра в бизнесе. Тем более во всем, что касается рекламы и маркетинга.

Вы даже не представляете, сколько в природе существует эффективных способов связи с Вашими клиентами помимо традиционных рекламных площадок: блоги, e-мэйл рассылки, Newsletters, факсовые рассылки, семинары и вебинары, тренинги и конференции, книги и статьи в журналах. И многое-многое другое.

Постоянно тестируйте новые способы! Вкладывайте небольшую сумму денег и замеряйте результат. Если он положительный – вкладывайте больше. Так методом перебора довольно быстро вы найдете наиболее работающие **конкретно в вашем бизнесе** методы рекламы.

Ключевой индикатор для планирования рекламы

Один из ключевых индикаторов компании – lifetime customer value (количество денег, которое клиент принесет за всю свою жизнь Вашей компании). Это число нужно знать, и отталкиваться от него, планируя средства на привлечение клиента. Если вы тратите меньше, чем получаете, имеет смысл придерживаться этого пути.

Проблема не в том, что у фирмы может не быть бюджета на рекламу. А в том, что владелец бизнеса не знает, какую сумму (учитывая свой процент конверсии) он может потратить на привлечение клиентов. Впоследствии если вы найдете способ увеличить ценность клиента для вашего бизнеса, вы сможете поднять и деньги, которые готовы потратить на его привлечение.

Почему эта цифра крайне важна? Большинство компаний реализует следующий подход – они смотрят, сколько они продают среднему клиенту в первый раз. Например, средняя покупка составляет 100\$.

При этом они готовы 50% этих денег отдать обратно на привлечение следующего клиента. Отлично, решают они, раз мы получаем с клиента 100\$, значит, 50\$ мы можем потратить на его привлечение. И начинают вкладывать эти средства в различные способы привлечения клиентов.

Но если вы знаете Lifetime Customer Value, картина получается иная. Например, средний клиент потратит за все время на покупку различных ваших продуктов около 500\$. И вы понимаете, что можете вложить в привлечение клиентов не 50\$, а 250\$! Как вы думаете, кто будет успешнее привлекать клиентов? Тот, кто вкладывает в системы привлечения 50\$ или 250\$?

Каждому виду СМИ, с помощью которого вы собираетесь привлекать клиента, соответствуют свои расценки, а, следовательно, – затраты. Журналы как площадка для продвижения дороже, веб-ресурсы и почта дешевле.

Знать порядки каждого ресурса обязательно, но ни в коем случае нельзя пытаться оптимизировать затраты, подтягивать одеяло. Потому что как только вы начинаете искать самый дешевый способ рекламы, находится человек, готовый платить в пять раз больше, - и вы вылетаете из бизнеса с одного шлепка!

На свой бизнес важно уметь смотреть со стороны - взглядом инвестора, взглядом хозяина корабля, а не капитана.

Настоящее правило успеха – перестаньте выбрасывать деньги на ветер. Откажитесь от любой рекламы, которая не приносит прибыль или результаты которой вы не можете замерить

17. Существует способ резко увеличить объем продаж, надо лишь найти его. «Волшебная таблетка» осталась в «Матрице»

Знаете, на какие грабли натываются почти все бизнесмены, пытающиеся выстроить в своем бизнесе систему продаж?

Надежда на волшебную таблетку. Как бы так найти хитрый способ, фишку, технику (а лучше подсмотреть у конкурентов), чтобы бац - и в дамки. Чтобы клиенты сразу повалили, касса пухла от денег, и чтобы это никогда не заканчивалось. То есть один раз сделал, и потом всю жизнь наслаждаешься где-нибудь на Гавайях заслуженными результатами своего нелегкого труда.

Так вот секрет в том, что волшебных таблеток не существует! Нет ни одного способа, который сразу поднимет продажи в вашем бизнесе на новую высоту. Но... есть десятки и сотни вещей, сделав которые, вы добьетесь увеличения продаж на 1-2-3-5% от каждой. И когда вы сделаете их все – тогда и получите долгожданные ошеломляющие результаты!

Волшебных таблеток НЕ существует. Сложные проблемы всегда имеют сложные решения. Иначе бы их решали все подряд.

Почему же не существует волшебных таблеток в продажах?

Все просто – ничто не ново под Луной. Изобрести что-то, кардинально отличающееся (причем в лучшую сторону) от того, что уже есть сейчас, крайне сложно.

Но это даже не самое главное. Гораздо важнее то, что если вам все же удастся придумать некий простой способ увеличить продажи в своей нише, через неделю-две-месяц, после того, как вы объявите об этом, то же самое начинают делать конкуренты, повторяя ваши шаги. И волшебная таблетка перестает работать.

Сегодня спустя неделю после выпуска Nike новых моделей кроссовок рынок уже заполнен кучей аналогичных, причем более дешевых. Поэтому не пытайтесь найти какой-то один супер способ, который вытянет ваш бизнес.

Стройте системы, применяйте десятки методов увеличения продаж, и вы увидите результат. Потому что повторить грамотно выстроенную систему крайне сложно.

Иногда новый потенциальный клиент обращается ко мне, и говорит «Я хочу раскрутить бизнес, чтобы перестать работать, и просто получать с него пассивный доход!».

Первый же вопрос, которой я задаю в этом случае – «Есть ли у Вас план по построению систем в Вашем бизнесе – систем продаж, привлечения клиентов, оптимизации и автоматизации внутренних бизнес-процессов и т.д.?»

«Нет, я просто хочу внедрить какую-нибудь продажную «фишку», которая позволит мне получать пассивный доход с моего бизнеса, работая в нем, максимум, день-два в неделю».

Обычно после такого ответа мне хочется сказать что-нибудь нецензурное, однако, врожденная интеллигентность не позволяет ☺

Больше всего в таком типе мышления меня раздражает надежда на «волшебную таблетку», которую можно проглотить и дальше все случится само – клиенты придут сами, деньги сами будут регулярно поступать на счет, сотрудники сами будут вовремя и качественно обслуживать клиентов и т.д.

Так вот, отбрасывая к черту мою врожденную интеллигентность, скажу прямо – миф о том, что внедрив быстро одну какую-либо технологию, вы навсегда обеспечите себе спокойную и обеспеченную жизнь в бизнесе – полнейший бред. Не будет такого! Никогда!

Да, есть целый ряд продажных «фишек», которые действительно позволяют быстро увеличить продажи в бизнесе в кратковременной перспективе, и, как правило, именно с этого надо начинать, чтобы получить дополнительную прибыль, с помощью которой можно уже налаживать более сложные процессы.

Однако длительного серьезного эффекта в увеличении продаж Вы достигните лишь тогда, когда начнете выстраивать четкие системы в Вашем бизнесе. Которые работают без Вас.

Примечание Николая Мрочковского

Настоящее правило успеха – забудьте о волшебных таблетках. Большие деньги зарабатываются только путем выстраивания сложных систем. Иначе бы все их делали.

18. Наши клиенты не хотят ничего покупать. Почему же у офиса ваших конкурентов стоит очередь

Когда люди не хотят ничего покупать? **Никогда!** Люди всегда хотят себе что-нибудь приобрести.

Они могут пытаться себя контролировать, могут изо всех сил стараться не нарушить месячного бюджета, могут обещать своей жене/мужу, что все, на этой неделе больше никаких покупок не будет... Но на самом-то деле – они **очень-очень-очень хотят** что-то новое, полезное и ужасно интересное.

Люди и не вспомнят лишний раз о логике, доводах разума, о дисциплине, своем бюджете, что об этом всем скажут соседи и родители – только для того, чтобы получить то, что они **на самом деле** хотят.

И если Ваши клиенты почему-то перестали покупать Ваши товары и услуги, этому могут быть только 3 причины:

1. Вы продаете не тем людям;
2. Вы так и не смогли соединить в мозгах Ваших клиентов то, что Вы продаете с тем, что они хотят больше всего в жизни;
3. Вы не умеете продавать. Или не любите. Или оба варианта сразу.

В любом случае, это никогда не потому, что люди «вдруг» перестали покупать. Они не перестают. Они и сегодня продолжают покупать то, что им нравится. Только не у Вас.

Настоящее правило успеха – клиенты всегда хотят покупать, проблема в вас, а не в них

Заключение

Надеемся, что прочитав нашу книгу, вы нашли для себя множество препятствий в виде ложных правил, которые мешали развитию именно вашего бизнеса. И теперь вы видите, что вам необходимо сделать, чтобы запустить рост вашей компании.

На самом деле, даже если вы начнете применять в своей повседневной работе хотя бы 20% того, что узнали, вы уже добьетесь колоссального взлета вашего бизнеса.

Дальнейший секрет успеха прост – действуйте, сразу применяйте полученные знания на практике в своем бизнесе. В противном случае, эта книга окажется для вас очередной порцией информации, которая не даст никаких результатов.

Искренне желаем успеха вам и вашему бизнесу.

Николай Мрочковский (<http://ultrasales.ru>)
Андрей Парабеллум (<http://infobusiness2.ru>)

P.S. Если Вам понравилась наша книга, мы будем очень благодарны, если вы напишите нам несколько слов обратной связи на vip@finance1.ru

P.P.S. Технологии реального управления бизнесом, которые мы даем в этой книге, как и любые системы, нацеленные на практическое применение, находятся в постоянном развитии. Обо всех новостях, дополнительных техниках и новых стратегиях, которые, возможно, вам также будут интересны и полезны, вы можете узнать на наших сайтах <http://ultrasales.ru> и <http://infobusiness2.ru>

Специальный подарок для наших читателей – бесплатный видеокурс MiniMBA Продажи

Если Вы давно мечтали пройти курс MBA, но Вас отпугивала безумная цена этого курса – заплатить 10-20-50 тысяч долларов может отнюдь не каждый – то сейчас у Вас есть шанс.

Мы - [Андрей Парабеллум](#) и [Николай Мрочковский](#) провели серию семинаров по основным дисциплинам курса **MiniMBA**:

#1. Продажи (данный блок наши 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 – с минимумом теории и максимум конкретных рабочих фишек, тактик и стратегий. То, что необходимо менеджерам и руководителям в бизнесе в повседневной работе.

Важно! Наша программа ориентирована на малый и средний бизнес. Мы абсолютно уверены, что 4/5 знаний, преподаваемых в стандартных программах MBA, рассчитанные на крупные компании, совершенно не применимы в малом и среднем бизнесе.

И 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 за короткий семинар Вы будете знать столько же, сколько выпускники стандартной программы MBA, которые учатся 2 года. Однако мы гарантируем, что дадим Вам огромное количество практических инструментов для применения ПРЯМО СЕЙЧАС в Вашем конкретном бизнесе.

Пройти курс MiniMBA: Продажи совершенно бесплатно

<http://mba4free.ru>