

В этой книге я собрал свои мысли, опыт и некие инструменты, накопленные за время моей работы во многих проектах и, в частности, в бизнес-школе «ВВЕРХ». Очень часто люди приходят и говорят: «Маринович, скажи, что мы хорошие, а мир плохой, и бизнес тоже какой-то неправильный» — и все в том же духе. Но вот вам первая очевидная мысль: мир, рынок и конкуренты такие, какие они есть. Вопрос состоит в том, насколько мы адекватны к окружающему нас миру, насколько готовы бороться и доказывать.

Понимаете, какая штука: часто нам кажется, что если кто-то принял уникальное решение и нашел определенный путь развития в своем бизнесе, то именно поэтому он развелся, а мы нет, и поэтому тихо страдаем и задаемся вопросами о справедливости. Я знаю как минимум три компании, которые растут на 15–50 % в месяц, и это просто невероятно. Но тем не менее это совершенно реальные компании, владельцы которых сделали в свое время правильные выводы. Например, один из них занимался автомобильными маслами, а год назад начал бизнес по производству жидкостей для электронных сигарет, который растет каждый месяц примерно на 50 %. Цель данной книги — рассказать о том, как бизнесу непросто выживать и стабильно развиваться, чтобы таких результатов мог добиться каждый.

Во-первых, рынок меняется — это нормально! Поверьте мне, и в «жирном» 2013 году были люди, которые говорили, что делать сейчас бизнес ну вообще никак нельзя.

Люди, которые жалуются на то, что рынок сложный, всегда были, есть и будут — это факт. Но в любое время, сложное или не очень, перед вами всегда будет стоять вопрос: насколько хорошо вы умеете планировать? Одна из моих любимых фраз, которые я часто повторяю: «План — ничто, планирование — все!» В вашей компании может быть два, пять, десять человек, но независимо от их количества у каждого из сотрудников в голове должно быть понимание плана действий: кто за что отвечает, кто и что должен сделать. Вложить это в их головы — ваша задача.

Давайте сразу обозначим основные сложности, с которыми может столкнуться ваша компания, если вы захотите расти и развиваться от 15 до 50 % в месяц:

- ✓ просчеты в управлении руководителей, низкий уровень менеджмента;
- ✓ отсутствие опыта жесткой конкуренции;
- ✓ воровство ресурсов (время, компетенции, деньги).

Просчеты в планировании руководителей

Часто хочется, чтобы «эти» сами о чем-то догадались. «Ведь это же на уровне здравого смысла, ты сам должен это понимать». Давайте сразу договоримся: никто ничего не понимает. Более того, никто и не должен понимать, потому что у каждого человека свое понятие

о здравом смысле. Что такое менеджмент? Это пять простых вещей: планирование, организация, координация, контроль и мотивация. Эти слова отлично запоминаются в таком порядке. Если вы руководитель, то перечитайте их еще раз и все время используйте для самоконтроля, потому что все это ваши задачи — планировать, организовывать, координировать, контролировать и стимулировать. Если вы делаете вышеперечисленные пять вещей, то вы управляете этой машиной под названием «свой бизнес». Если вы едете на неуправляемой машине, не удивляйтесь, что она доедет в лучшем случае до ближайшей сосны.

Отсутствие опыта жесткой конкуренции

Всем нам также хочется, чтобы «оно само “звонило” и само себя “продавало”». Не так давно я работал с весьма интересным клиентом — одним московским агентством, сотрудники которого очень привыкли к мысли, что они делают элитный продукт в event-нише, поэтому люди сами им звонят и «передают» их из рук в руки. Насколько элитный продукт они делали? Например, вывозили 100 топ-менеджеров на корпоратив в Таиланд и т. п. В голове сразу же возникает представление о сумме бюджета, среднем чеке и маржинальности этого бизнеса, не так ли? И в один прекрасный момент они с удивлением обнаружили, что заказы такого рода прекратились. Почему? Это идеальный

пример, иллюстрирующий отсутствие у компании опыта жесткой конкуренции. Вы не представляете, как владельцу этой компании тяжело прививать сотрудникам навыки активных продаж. Разумеется, гораздо приятнее, когда твой телефон сам звонит, и нужно только встречаться с заказчиками за обедом, говорить умные слова, рассуждать... Но так бывает не всегда, и опыт выживания необходимо приобретать, иначе можно смело заворачиваться в простыню и «идти на кладбище».

Воровство ресурсов (время, компетенции, деньги)

Воспринимайте каждого из ваших сотрудников, не дающих результата, как человека, который ворует ваши компетенции, время и деньги. Не так давно Бари Алибасов-младший, руководитель небезызвестной программы «Ты — предприниматель», поделился со мной интересной технологией. Вы привыкли, что если кого-то нанимаете, то эти люди ждут от вас зарплату, верно? А вот что говорит Бари: «Когда ко мне приходит новый сотрудник, то мне очень хочется, чтобы он доказал свою результативность, причем быстро. Чтобы я не тратил время на человека, который в результате окажется слабаком, мы договариваемся о том, что он за определенный период должен показать определенный результат. И если сотрудник не выполняет те показатели, о которых мы договаривались, то не я ему, а он

мне платит!» Могу вам сказать, что это очень прикольная вещь! Когда мы только развивали «Выгоду», она была очень интересным проектом, о котором никто не имел представления, из-за чего было довольно трудно находить туда сотрудников. Но буквально через полгода, когда начались нормальные продажи и ребята начали зарабатывать вполне «вкусные» деньги, у меня уже была очередь из желающих попасть туда. Тогда я сказал: «Если вы делаете в течение двух месяцев по 1 миллиону рублей оборота, то этим доказываете, что успех не случаен, вы крутые, после этого я беру вас в штаб, и добро пожаловать». То есть яставил цель, по достижении которой человек входил в компанию, а Бари пошел еще дальше — если цель не достигнута, будь добр, заплати мне за время, которое я на тебя потратил. Если я работаю с компанией, которая хочет расти от 15 до 50 % в месяц, я непременно советую оцифровать всех и вся в компании, потому что это работает. Более того, если у вас есть четкие показатели того, как должно быть, то не дотягивающие до нужного уровня сотрудники вычисляются за 2–3 недели максимум. И никаких испытательных сроков по 2–3 месяца — за 2 недели можно понять, в порядке человек или нет. Своеобразный спринт на эффективность, если хотите.

Квадрига «ВВЕРХ»

Что это такое? Это четыре контрольные точки, которые позволяют комплексно и наглядно проанализировать общее состояние компании.

Коллеги, **задание 1:** «пропустить» эти пункты через свою компанию и получить четкое понимание, где именно вам нужно «докручивать».

Давайте договоримся о том, что:

- ✓ вы сделаете это честно, даже если иногда будет не- приятно;
- ✓ вы это сделаете сейчас, а не в конце главы или через два месяца после того, как прочитаете книгу.

Цели и бюджет

Есть ли у вас конкретные цели, то есть цифры по продажам, расходам, маржинальности? Они зафиксированы? Они отражены в бюджете доходов и расходов компании?

Предположим, в этом месяце вам нужно сделать 20 миллионов рублей оборота, а для этого необходимо выполнять в среднем по 870 тысяч рублей в день. Если не контролировать выполнение ежедневных целей, то ваши глубокоуважаемые менеджеры по продажам начнут кормить вас «завтраками» и с уверенностью в глазах говорить, что, мол, сегодня не вышло, но при-

мерно 25-го числа на счет упадет 5 миллионов рублей и т. д. Коллеги, я утверждаю, что 25-го числа ничего с неба не упадет, и ваш счет от внезапного счастья не распухнет. Хотите управлять продажами — контролируйте их, и, более того, это всегда должно быть отражено в бюджете. Иначе к 15-му числу вы выполните план по расходам на 100 %, купив, разумеется, необходимое количество кофе, стаканчиков и четырехслойной туалетной бумаги, а вот с доходами все, как правило, несколько сложнее.

Подведем итог: введите ежедневный контроль на основании цифровых денежных показателей, зафиксированных в бюджете доходов и расходов. Отлично работающий инструмент, уверяю вас.

Конкурентоспособность продукта

Проверьте ваш продукт относительно конкурентов. Как? Начать можно с элементарного прозвона. Вы быстро поймете, в чем вы лучше, в чем вы хуже. Запишите эти пункты в две колонки на листе бумаги. Простейший SWOT-анализ, который даст вам результат. Цены, сервис, качество — «прощупать» можно все. После этого вы увидите, насколько вы пытаетесь быть успешными (потому что искусство продаж никто не отменял), или же у вас действительно классный продукт, который можно продавать. Или же, если менеджеры по продажам постоянно и небезосновательно говорят вам, что продукт очень сложно продать, вам будет проще понять, насколько он конкурентоспособен в принципе.

Это очень интересно, когда к нам, в бизнес-школу «ВВЕРХ», приходит предприниматель, скажем, владелец розничного магазина, с жалобой на плохие продажи. Начинаем разбираться и понимаем, что мы имеем очередной 157-й магазин по продаже чехлов для iPhone. В такие моменты у меня взрывается мозг! Ведь если уже есть 156 магазинов, откуда берется уверенность в успехе 157-го? Зачем делать то же самое?

Один из моих клиентов продает видеорегистраторы. До него очень сложно доходила идея о том, что товары должны быть разными — по цене как 2600 рублей, так и 21 тысяча рублей. И если они до сих пор продавали видеорегистраторы как устройства видеозаписи, то, может быть, имеет смысл предложить устройства, которые способны показать, что происходит внутри автомобиля или вокруг него?

Резюме. Включите голову и на форуме продукта (если не знаете, что это, поставьте знак вопроса), разберите свой продукт с командой. Так вы увидите его сильные и слабые стороны более отчетливо и начнете генерировать идеи «докрутки».

Бизнес-процессы

Основных бизнес-процесса три: процесс производства товара/услуги, процесс продаж и процесс маркетинга. Вы еще не хотите спросить, зачем я пишу об очевидных вещах? Несмотря на всю кажущуюся простоту и логич-

ность этих инструментов, лишь единицы из предпринимателей и руководителей это делают, не больше 10 % в лучшем случае. В GetTaxi по окончании дня, в 00:01 следующего, я уже получал отчет по трем основным ключевым показателям за прошедший день. И могу сказать, что это было очень полезно, потому что, приходя утром в компанию, я точно знал, что нужно улучшать. Более того, 6–8-го числа я уже знал примерные результаты всего месяца. И это важно.

Остановимся на этих процессах подробнее. Что такое продажи? Количество чеков помножить на сумму среднего чека. За количество чеков отвечает маркетолог, который должен построить лидогенерацию и управление маркетинговым бюджетом таким образом, чтобы вам шли лиды — звонки, заявки и визиты. И исходя из маркетингового бюджета за последние полгода/год, вы должны проанализировать эффективность — какую сумму потратили и какое количество этих самых лидеров получили. А если еще и посмотреть на используемые каналы, то появится понимание, с какими дополнительными инструментами вам стоит поработать. Соответственно, ваш маркетолог должен постоянно думать, как выполнить эти главные критерии качества своей работы. Показателями могут быть количество лидеров, процент конверсии, который позволяет понять, а нужные ли вам люди попадают на сайт, а также стоимость лидера. Соответственно, нужно, чтобы маркетолог каждый месяц составлял медиаплан и доказывал вам, что при таком-то бюджете вы получите такое-то количество