



**БИЗНЕС**  
шаг за шагом

**Павел Анненков**

предприниматель

11 лет в собственном бизнесе

совладелец нескольких успешных компаний

в области производства, торговли и дизайна –

лидеров в своих отраслях

**SOTILMASIN!**

# ОШИБКИ НА МИЛЛИОН \$

40 ОСНОВНЫХ ОШИБОК ПРЕДПРИНИМАТЕЛЕЙ,  
КОТОРЫХ ВЫ МОЖЕТЕ ИЗБЕЖАТЬ, – ДАЖЕ ОДНА  
ИЗ НИХ МОЖЕТ ПОГУБИТЬ ВАШ БИЗНЕС

- как выбрать идею и нишу
- где взять финансирование
- бизнес с партнерами или без
- как создать бизнес, работающий без вашего участия, и многое другое

[@biznes\\_kitob](https://www.instagram.com/biznes_kitob)



**Павел Анненков**

**БИЗНЕС**  
шаг за шагом

предприниматель  
11 лет в собственном бизнесе  
совладелец нескольких успешных компаний  
в области производства, торговли и дизайна –  
лидеров в своих отраслях

SOTILMASIN! BEPUL PDF  
@BIZNES\_KITOB

# ОШИБКИ НА МИЛЛИОН \$

40 ОСНОВНЫХ ОШИБОК ПРЕДПРИНИМАТЕЛЕЙ,  
КОТОРЫХ ВЫ МОЖЕТЕ ИЗБЕЖАТЬ, – ДАЖЕ ОДНА  
ИЗ НИХ МОЖЕТ ПОГУБИТЬ ВАШ БИЗНЕС

- как выбрать идею и нишу
- где взять финансирование
- бизнес с партнерами или без
- как создать бизнес, работающий без вашего участия, и многое другое

**Павел Александрович Анненков**  
**Ошибки на миллион долларов**

**FAQAT SHAXSIY MUTOLAA**  
**MAQSADIDA FOYDALANISH**  
**MUMKIN! SOTILMASIN!**  
**1000 + BEPUL @BIZNES\_KITOB**



**BIZNES KITOB**

BIZNES HAQIDA BILIMINGIZNI BIZ BILAN OSHIRING

TELEGRAM.ME/BIZNES\_KITOB



*Дорогой читатель!*

Если вы действующий предприниматель или хотите в ближайшее время открыть свой бизнес, то с приобретением моей книги вы получили уникальную возможность поучаствовать в специальном конкурсе. Вы можете выиграть личную 2-часовую консультацию со мной по вашему бизнесу или идее.

Условия участия в конкурсе следующие:

1. Разместить на OZON.ru рецензию на мою книгу.
2. Разместить ссылку на свою рецензию на моей странице книги в Facebook (<https://www.facebook.com/mistakesformillion>).

Победитель, написавший лучшую рецензию, будет выбран для встречи лично со мной.

Конкурс продлится до 15 января 2015 года. Принимайте участие и выигрывайте!

*Я хочу сказать спасибо моим родителям, которые воспитали во мне независимое мышление и умение преодолевать жизненные трудности. Именно эти качества помогли мне создать мои компании и не отступить, когда было тяжело.*

*Огромное спасибо Ольге Соломатиной, которая вдохновила меня на написание этой книги. Без твоей помощи и поддержки этой книги бы не было.*

*Я благодарен своим бизнес-партнерам из компаний «Аптрэнд», «Тринова» и «Флориста». У вас я постоянно учусь чему-то новому.*

*Отдельное спасибо моему наставнику и другу Игорю Горчакову. Каждое общение с тобой расширяет мою картину мира.*

*Спасибо моим друзьям из Российского отделения «Entrepreneur Organization» За последние три года нашего общения вы помогли мне стать лучше во всех областях моей жизни.*

*Я благодарен издателям, которые предложили мне написать эту книгу и помогли мне доработать рукопись.*

**Отзывы на книгу «Ошибки на миллион долларов»**

«За свою предпринимательскую карьеру я совершил сотни ошибок, некоторые неоднократно. Когда я начал общаться с опытными предпринимателями, такими как Павел Анненков, то понял, что подавляющее большинство моих ошибок не оригинальны и свойственны почти всем предпринимателям. Мне очень жаль, что Павел написал эту книгу только сейчас, а не 14 лет назад, когда я создавал свою первую компанию. Я бы тогда сэкономил немало времени, нервов и денег. Поэтому я искренне завидую всем, кто начнет свой путь в бизнесе с прочтения этой книги».

*Сергей Котырев, предприниматель, директор Юмисофт*

«Сложно представить, чтобы человек в здравом уме решил, что пора осуществить свою давнюю мечту стать врачом и, сказав своим родным: Хватит откладывать жизнь на потом, вдруг пошел на следующий день принимать больных. В бизнесе же это происходит часто, многие при этом совершенно случайно могут даже начать получать положительные результаты. Такая простота сначала подкупает и вводит в заблуждение. Построить успешный и особенно крупный бизнес непросто, зачастую сложнее, чем стать даже очень успешным врачом. Прочтите, что узнал на своем опыте о создании и развитии своего бизнеса Павел Анненков, прошедший путь от топ-менеджера и наемного сотрудника крупной компании до владельца и генерального директора нескольких успешных предприятий в разных сферах. Его советы и опыт помогут вам понять, на что обратить внимание при создании своего бизнеса».

*Денис Васильев, предприниматель, партнер Hotels.ru*

«Читая эту книгу, может показаться, что Павел, указывая на сложности, отговаривает от идеи создания своего бизнеса. Но только не тех, кто по-настоящему заразился духом предпринимательства. Таких никто не сможет отговорить. Именно таким начинающим предпринимателям и принесет максимальную

помощь данная книга. Она поможет ответить на самые важные вопросы и не повторять чужих ошибок. Поверьте, своих еще будет предостаточно. Интересного вам чтения и процветания вашим бизнесам!»

*Денис Фокин, основатель и совладелец компаний TeamBridge и TI Systems*

«По моему мнению, самые полезные книги по бизнесу пишут действующие предприниматели, создавшие несколько успешных компаний. Таких книг немного, так как обычно у таких людей нет на это времени. Но вам повезло, Павел сумел найти это время, и его книга перед вами. Павел замечательно систематизировал важнейшие моменты, с которыми обязательно столкнется любой предприниматель. Эта книга не построит за вас успешный бизнес, это только в ваших силах, но я убежден, что ценный опыт Павла, изложенный в этой книге, позволит вам сделать это быстрее и эффективнее».

*Виктор Козлов, серийный предприниматель и бизнес-ангел, сооснователь Reksoft, OZON.RU, Assist, Barsum, CleverPumpkin*

«Публичная исповедь успешного предпринимателя. Емко. Практично. Без воды. Отличный материал для размышления и диагностики своего бизнеса».

*Дмитрий Волохов, советник первого заместителя генерального директора ОАО «Газпромнефть»*

«Приятно встретить книгу, написанную бизнесменом с целью действительно поделиться опытом. Уже первая глава про необязательность оригинальной идеи делает по-своему оригинальной и книгу, и ее автора. Кем Павел и является – человеком, честно делающим свое дело, вернее, дела. Его постоянное развитие действительно основывается во многом на делании таких регулярных и системных дел. Павел сам по себе

прекрасный мотивирующий пример, как создавать бизнес, и эта книга есть часть его последовательной работы по развитию предпринимательства в России».

*Дмитрий Черепков, основатель и президент группы компаний «НАЯДА»*

«Трудно писать отзыв о книге, которую редактировала. Мне она, безусловно, нравится. Важно другое – знания, опыт и информация, лаконично изложенная автором в этой книге, помогли мне открыть собственный успешный бизнес».

*Ольга Соломатина, медиатренер*

«В этой книге отражен опыт человека, которого я знаю много лет и которого, без всякого преувеличения, можно назвать self-made person. Развитие его трех компаний происходило практически у меня на глазах, и все, о чем написано в книге Павла, очень ценно для всех, кто начинает и продолжает строить свой бизнес. Делиться своим опытом с другими – одна из наиболее важных черт настоящего предпринимателя. Очень полезная книга!»

*Михаил Грубер, предприниматель, эксперт Fashion retail*

«Я бы назвал книгу – «дорожная карта» для человека, который решил заняться бизнесом. Все четко: шаг за шагом. В книге описаны реальные ситуации, с которыми я сталкивался за время построения своего бизнеса. Уверен, что, имея под рукой такое пособие, многие решения принимал бы быстрее и качественнее. Первому, кому я буду рекомендовать эту книгу, – это дочери, которая задумывается о построении своего бизнеса».

*Роман Скороходов, президент группы компаний «WATCOM»*

«Я побывал на семинаре «40 ошибок предпринимателя» Павла Анненкова.

Могу сказать, что 30 из них я делал и продолжаю делать сам. Семинар, а теперь и книга напомнили мне о цене таких ошибок – на простых и реальных примерах из бизнес-жизни Павла. Рекомендую книгу прежде всего начинающим свое дело и, конечно, зрелым предпринимателям, в качестве доброжелательной ревизии всего, что вы делаете в бизнесе».

*Дмитрий Агарунов, предприниматель, основатель Gameland Media*

«Как от любви до ненависти один шаг, так и от успеха до банкротства в бизнесе – рукой подать. В связи с этим книга Павла станет для предпринимателей отличным напоминанием и настоящим чек-листом для работы над возможными ошибками. Спасибо автору, который создал книгу, способную напомнить многим бизнесменам о важных и принципиальных пунктах в любом виде бизнеса!»

*Олег Груздев, основатель и генеральный директор Fashion Forum Gallery*

«Очень полезная и понятная книга. Простые советы опытного бизнесмена помогут предпринимателям не сделать ошибок на старте и в развитии собственного бизнеса. Автор дает хорошие ответы на актуальные вопросы по ведению бизнеса. Рекомендую!»

*Сергей Профатилов, генеральный директор компании GLOBALPAS*

«Умные учатся на своих ошибках, а мудрые – на чужих. Жалею, что книга не попала ко мне в руки лет десять назад. Я не потратил бы впустую месяцы, а иногда и годы, огромное количество энергии, эмоций и нервов, сотни тысяч долларов на неверные решения. Иногда это были прекратившиеся отношения с людьми. Откровенная и честная книга об успешном и неуспешном опыте российского предпринимателя. Великолепное и необходимое



дополнение к Executive MBA, которое я получил в бизнес-школе «Сколково». Будьте мудрым человеком – изучите чужой опыт!»

*Юрий Белонощенко, основатель федеральной сети детских центров «Бэби-клуб»*

«Первый писательский опыт автора книги представляет собой обобщенную бизнес-мантру для молодежи, выбравшей непростой и тернистый путь предпринимательства. Простая на первый взгляд стезя бизнес-строительства на самом деле представляет собой очень сложный, невероятно творческий и удивительно увлекательный процесс самореализации. И здесь будущим бизнесменам очень помогут неоценимый практический опыт, структурированные мысли и выверенные советы моего товарища Павла, который щедро делится своим выстраданным и сокровенным предпринимательским опытом с читателями. Книга поможет многим молодым людям избежать серьезных, а порой и необратимых, проблем в самом начале своего предпринимательского пути – элементарных ошибок, несбыточных мечтаний, ложных представлений, искренних заблуждений, неверных оценок, иллюзорных перспектив, пустопорожней траты времени и иных ценных ресурсов. Читайте, учитесь, дерзайте!»

*Игорь Горчаков, владелец группы компаний «ГК Горчаков»*

# Вступление

Эта книга написана действующим предпринимателем. Последние одиннадцать лет я занимаюсь бизнесом в России. Я отношусь к так называемым серийным предпринимателям, которые создают несколько компаний и управляют ими.

Сейчас у меня три компании, в одной из которых я исполняю должность директора и занимаюсь ежедневной работой. Таким образом, вы получаете знания и опыт действующего практика. Еще три компании за время моего предпринимательского пути оказались неуспешными, и их пришлось закрыть.

В данной книге я делюсь с вами опытом и рассказываю про свои самые дорогостоящие ошибки. Надеюсь, вы их не совершите или хотя бы совершите только небольшую их часть.

Для начинающих свой бизнес нет такой книги и методики, которая бы гарантировала успех компании. Невозможно разработать четкий план, которому надо следовать, чтобы создать успешный бизнес. Вы никогда точно не знаете, что станет причиной успеха вашего предприятия. Это может быть новый крупный и долгосрочный контракт, взрывной рост вашей рыночной ниши, банкротство главного конкурента, приход в компанию команды талантливых сотрудников и многие другие причины.

Но есть достаточно четкий список тех вещей, которые с большой долей вероятности могут разрушить ваш бизнес. О таких ошибках я и пишу в этой книге.

Вы будете все равно допускать эти промахи. Главное – не допускать тех самых фатальных ошибок, одна из которых может полностью уничтожить вашу компанию.

Моя книга поможет вам в этом.

## **Зачем я написал эту книгу**

В последние годы после моих выступлений ко мне часто подходят слушатели и спрашивают, почему я не напишу книгу о предпринимательстве. И когда в этом году уже почти все мои знакомые и друзья сказали, что я должен взяться за написание книги, я решил сделать это. Еще и потому, что вместить в одно выступление или мастер-класс все темы невозможно.

Теперь тем, кто развивает свой бизнес или интересуется предпринимательством, можно будет получить мой опыт из данной книги.

Один из лучших способов преуспеть еще больше в какой-либо области – это начать учить этому других. Мне и самому еще многое предстоит узнать в бизнесе. Давайте делать это вместе и делиться друг с другом опытом.

# Ошибка 1

## Думает, что самое главное – это оригинальная идея

Идеи – это дешевый товар. Реализация идей – вот что стоит дорого.

*Майкл Дэлл*

В 2006 году, когда моему первому мебельному бизнесу было уже два года, я, как и все молодые предприниматели, начал испытывать так называемый «предпринимательский зуд». Это когда ты понимаешь, что тебя везде окружают возможности для бизнеса и можно делать деньги буквально на всем, создавая и создавая новые компании одну за другой.

Что в такой ситуации делают предприниматели?

Правильно, они начинают открывать новые компании, потому что теперь они знают, как это делать! Понимают, что это совсем не сложно, и первый страх начала бизнеса уже преодолен. Вот и я решил так продолжать свой предпринимательский путь.

В 2006 году я создал свою вторую по счету компанию. Решил открыть ее в сфере интернет-бизнеса. Тогда уже интернет-рынок в России был, как мне казалось, достаточно развит. И я подумал, что пришло время открыть компанию в набирающей обороты индустрии интернет-торговли. Наша идея с моим партнером по данному бизнесу была невероятно оригинальна и, как нам тогда казалось, обречена на успех. Мы открыли интернет-аукцион предметов, принадлежавших знаменитостям – музыкантам, артистам и просто известным людям.

Тогда в российском Интернете по модели аукционной торговли работал только molotok.ru. И мы решили, что наш проект будет встречен

на «ура» и нашими клиентами – многочисленные фанаты звезд, да и просто обычные люди захотят приобрести необычный подарок.

Открывая интернет-бизнес, мы, кроме того что ринулись в не изученную нами индустрию с туманными перспективами, совершили еще несколько больших ошибок – мы не написали бизнес-план и не составили соглашение между партнерами. Об этом я расскажу в следующих главах (смотрите Главу 10 «Не пишет бизнес-план» и Главу 15 «Не составляет партнерское соглашение»).

Разработка сайта заняла у нас примерно три месяца. Мы сделали все по высшему разряду – наняли известное агентство по разработке сайтов и дорогих дизайнеров.

Мы потратили существенные деньги на разработку сайта со встроенной в него системой оплаты товаров по банковским карточкам. Это сейчас уже стало нормой совершать покупки через Интернет, совершая оплату банковской карточкой, а тогда это было еще достаточно ново, и мы очень гордились тем, что у нас такой продвинутый сайт. Что интересно, мы так ни разу и не получили ни одной оплаты через банковскую карту, а все платежи за лоты были сделаны старым добрым налом.

Бизнес был действительно интересным, и фана было хоть отбавляй. После встречи с Иосифом Пригожиным мы выставили на торги пианино певицы Валерии. Среди лотов была куртка вокалиста из группы «Агата Кристи», в которой он снимался в клипе «Два капитана» и которая была специально сшита для этих съемок. Мы продали очень редкие фотографии Владимира Высоцкого коллекционеру из США. Все было здорово и интересно. Кроме одного – наших доходов.

Покупки у нас совершались несколько раз в месяц, но прибыли от них не хватало даже на базовые расходы, такие, как поддержка сайта, реклама и заработная плата менеджера по поиску лотов.

Таким образом, через год участия в этом бизнесе я принял решение из него выйти, так как не хотел тратить время и деньги на развитие компании в нише с очень туманными перспективами.

Тогда я для себя решил, что это был мой последний бизнес, основанный на оригинальной, не прошедшей проверку временем идее. Все последующие созданные мной компании имели распространенные бизнес-модели, проверенные десятилетиями, и работали на уже сформировавшихся потребительских рынках.

Многие предприниматели считают, что это «некруто» – делать то, что уже делали до них другие компании.

Любой бизнес начинается с идеи, которая пришла в голову предприимчивому человеку или группе единомышленников.

И вот здесь большинство из нас очень хотят быть оригинальными. Множество начинающих предпринимателей мечтают создать такой бизнес, которого больше нет ни у кого. Этот бизнес должен непременно быть основан на уникальном товаре или услуге. Они считают, что это «некруто» – делать то, что уже делали до них другие компании. Они не хотят быть одними из многих владельцев прибыльных компаний, которые продают обычные товары или оказывают распространенные услуги.

Сейчас создалось уже целое движение так называемых стартаперов, которые хотят построить свои компании на основе реализации оригинальной идеи. Современная российская бизнес-культура такова, что мы хотим создать компанию, которая «выстрелит» с необычным продуктом, а ее основатель прославится, и о нем будут писать журналы.

Мало кто хочет создать двадцатую по счету компанию в своем регионе, которая продает канцтовары, оказывает услуги по доставке или занимается другим видом обычного бизнеса.

Успех в бизнесе – это исполнение простых вещей в компании на высочайшем уровне.

Давайте посмотрим на успешные компании, которые нас окружают, услугами и товарами которых мы пользуемся очень часто. В



подавляющем большинстве успех бизнеса этих компаний построен отнюдь не на воплощении какой-то гениальной идеи.

Все складывается из экстраординарного качества внедрения и исполнения ежедневных нудных дел, таких, как:

- ответ секретаря на звонок;
- заполнения менеджерами по продажам данных в CRM;
- качество рекламы в Интернете;
- обработка входящих запросов;
- раскладка товара в шоу-руме;
- обслуживание посетителей магазина.

Все мы очень любим искать «серебряную пулю». Какой-то мега-прорывный подход к ведению бизнеса, новый товар, которого нет на рынке. Не нужно искать серебряную пулю! Для того чтобы построить успешный бизнес, в основном надо пользоваться простыми, свинцовыми, патронами. Но пользоваться ими очень хорошо.

Когда меня спрашивают, что лучше делать при открытии нового бизнеса – использовать уникальную и новаторскую идею или копировать, я всегда рекомендую копировать уже готовые бизнес-модели. Плюсы вхождения в уже существующую нишу в том, что там уже есть огромное количество клиентов, привыкших пользоваться данным продуктом. Вам не нужно будет тратить время и энергию на воспитание потребителей и создание у них привычки пользоваться вашими товарами и услугами.

Просто ищите способы поставлять уже существующие продукты и услуги дешевле, быстрее или качественнее, чем действующие сейчас на рынке компании.

Но помните, что вы не можете быть одновременно лучшим, чем ваши конкуренты, в каждой из этих трех характеристик вашего товара или услуги. Возьмите **один из этих параметров** и сделайте его ключевым драйвером в вашем бизнесе. Организуйте работу своей компании так, чтобы быть номером один по этому показателю.

Яркий тому пример – **компания Domino's pizza**, которая занимается доставкой пиццы.

Сколько было компаний, которые занимались доставкой пиццы, до ее появления? Тысячи! Однако основатель Domino's pizza решил сосредоточиться на одном параметре своего бизнеса – скорости доставки.

Компания обещает своим клиентам, что если через 30 минут пиццы по вашему заказу не будет у вас, то вы получаете ее бесплатно. При достаточно обычном качестве самой пиццы компания является одним из мировых лидеров в своем сегменте за счет этого ярко выраженного преимущества.

В моей компании, которая торгует мебелью для ресторанов и отелей, мы решили, что одним из основных параметров, которым мы будем отличаться от конкурентов, является скорость подготовки и подачи коммерческих предложений. Любой клиент, обратившийся в нашу компанию, получает от менеджера по продажам красиво оформленное предложение на мебель в день своего обращения.

Просто ищите способы поставлять уже существующие продукты и услуги дешевле, быстрее или качественнее, чем действующие сейчас на рынке компании.

Давайте посмотрим на существующих лидеров рынка в своих отраслях и проанализируем, были ли они первооткрывателями в своей нише.

Facebook – до него уже работала соцсеть Myspace.

Vkontakte – начинал как аналог Facebook в России, когда у нас уже были Odnoklassniki.ru и «Мой Круг».

Google – до него уже были поисковики Yahoo и AltaVista.

Когда на рынок выходила сеть «Связной», в России уже работали и «Евросеть», и огромное количество сетей сотовой связи, которых уже сейчас нет.

Все эти компании входили в уже существующие рынки и не предлагали ничего новаторского. Они становились лидерами своих отраслей за счет упорного труда и экстраординарного исполнения ординарных каждодневных процессов в своей работе.

Идея может быть даже не так важна. А вот правильно выбранное время для открытия бизнеса играет большую роль. Подходящее время выхода

на рынок трудно переоценить.

Google как раз вышел на рынок поиска информации в Интернете, когда пользователи уже разочаровались и устали от неэффективности текущих поисковых сайтов.

Сеть «Связной» открылась в самый пик развития мобильной связи и вошла в быстрорастущий рынок, предлагая отличное сервисное обслуживание, которого до этого не было в других салонах.

Главное то, что именно в это время такое качество услуги было нужно большому количеству потребителей. Предпринимательская удача придет к тому, кто четко понимает огромный неудовлетворенный спрос на уже существующем рынке и сможет предложить клиентам решение их проблемы. И здесь не слишком существенно, оригинальная ли у вас идея бизнеса или нет.

Многие предприниматели боятся открывать компании на рынках, где присутствует серьезная конкуренция и много игроков. Но конкуренция – это, наоборот, хорошо для бизнеса. Лучшее место для открытия ресторана или шиномонтажа – рядом с другим рестораном или шиномонтажом. Они уже за вас сделали основную тяжелую работу, создав поток клиентов в данном месте. Теперь вам надо просто, как говорится, «сесть им на хвост» и, работая хотя бы на 10 % в чем-то лучше, привлекать клиентов.

Прежде чем создать свою компанию, решите для себя, кем вы хотите быть – владельцем «прикольной» компании с единственной и неповторимой идеей и туманными перспективами в плане будущей прибыли или владельцем, возможно, совершенно обычной и незвездной компании, зато с прогнозируемой прибылью.

### ***Руководство к действию***

✓ *Решите для себя, что для вас самое главное в бизнесе – прибыль или процесс реализации интересной идеи.*

✓ *Подумайте, чем ваш бизнес будет отличаться от конкурентов. Выберите один основной параметр и работайте над его улучшением и развитием.*

## Ошибка 2

### Не знает конечной цели своего бизнеса

Алиса. Куда мне отсюда идти?

Чеширский Кот. А куда ты хочешь попасть?

Алиса. А мне все равно, только бы попасть куда-нибудь.

Чеширский Кот. Тогда все равно куда идти.

Куда-нибудь ты обязательно попадешь.

*«Приключения Алисы в Стране чудес».*

*Льюис Кэрролл*

Когда вы хотите осуществить что-либо в своей жизни, то всегда начинаете с представления о том, какой результат в итоге хотите получить. Я надеюсь, что именно так вы и действуете.

Если вы покупаете квартиру, то выбираете район, в котором хотите жить, метраж квартиры, исходя из ваших желаний и финансовых возможностей, тип дома – кирпичный или панельный.

Если квартиру покупаете в ипотеку, то знаете сумму ежемесячного платежа, который можете себе позволить. На основании этого рассчитываете размер кредита, который нужно взять в банке. В итоге у вас есть четкая конечная цель – квартира с определенными параметрами.

Предположим, вы решили поехать в отпуск через полгода. Вы выбираете страну, город, отель и авиакомпанию, которой полетите. При выборе принимаете во внимание несколько важных параметров: сколько вы готовы потратить на поездку: это пляжный отдых или городской, едете ли вы с ребенком или без, чартерный рейс или регулярный (если регулярный, то прямой или с пересадкой). В результате вы начинаете самостоятельно или через турагентство организовывать поездку согласно выбранным параметрам и бюджету.

У этих двух обычных жизненных примеров есть две схожие характеристики. Вы начинаете организовывать важное для себя дело, представляя конечную цель. Главное здесь – достижение желанной цели, а не сам процесс поиска квартиры или организации отпуска.

Меня всегда удивляет, почему так много предпринимателей начинают строить компанию, не представляя, куда они хотят прийти. Причем построить компанию – это не заказать турпоездку в Таиланд. Создание и развитие бизнеса – дело затратное. Когда вы будете заниматься развитием бизнеса и построением компании, вы будете обменивать затраченные вами время, усилия и энергию на тот результат, который получите от бизнеса.

Меня всегда удивляет, почему так много предпринимателей начинают строить компанию, не представляя, куда они хотят прийти.

Многие предприниматели вначале создают свою компанию с единственной целью – избавиться от начальников и стать независимым. Тоже цель.

Но прежде чем приступать к решительным действиям, разберитесь в себе. Зачем вам нужен бизнес и какой образ жизни вы хотите вести, занимаясь своим бизнесом? Сколько часов в неделю работать, сколько дней брать на отпуск? Какой доход в месяц вам нужен, чтобы вы сказали себе: «Я достиг того, что хотел»?

Предположим, у вас есть идея бизнеса и она вам нравится. Начинайте действовать, только перед тем, как бросаться строить свою компанию, задайте себе эти вопросы. Иначе есть шанс, что вы за несколько лет создадите бизнес (возможно, даже успешный), но он будет вас тяготить.

Например, я знаю достаточно предпринимателей, которых раздражает, что сотрудники их компании съедают много их времени и внимания. А без общения с ними и контроля их каждодневной работы сразу начинает падать прибыль и возникать проблемы. Собственник злится – все хорошо в моем бизнесе, только бы вот сотрудников из него убрать.

Хочется спросить: «Чего же ты хотел, открывая торговую компанию, в которой без продавцов и контроля над ними не обойтись?»

При ближайшем рассмотрении может выясниться, что хотел собственник свободу от начальства и минимум общения. Стоит ли удивляться, что его собственная компания теперь его раздражает?

В подобной ситуации можно предложить смотреть на общение с сотрудниками как на средство достижения настоящей цели или принять на работу наемного директора и передать ему управление персоналом. При том, что ситуации можно было бы вообще избежать, если с самого начала знать истинные цели предпринимателя и выстраивать бизнес, учитывая их.

*Итак, потратьте немного времени и честно ответьте на следующие вопросы:*

- Зачем мне на самом деле собственный бизнес?*
- Какой личный доход от бизнеса я хочу иметь в первый год работы компании и через три года?*
- Какой для меня самый главный измеримый критерий достижения успеха в бизнесе?*
- Чем лично я хочу заниматься в компании?*
- Сколько времени в месяц я готов тратить на работу в своей компании в первый год работы и через три года?*

В бизнесе часто важнее знать не «что делать», а чего делать не нужно.

Теперь во время построения компании у вас будет четкий ориентир, к которому вы будете стремиться. Рынок и окружение будут предоставлять вам большое количество возможностей для развития. Когда есть четкое понимание и образ компании-мечты, вы «просеиваете» все предложения через это «сито» и берете только те, которые помогают вам достичь вашей цели, а от других легко отказываетесь.

Перед тем как начать строить компанию по поставке растений в офисы и торговые центры, мы с моим партнером четко написали, какой мы хотим видеть ее через три года. В каких сегментах рынка работает компания, кто наши клиенты, с каким клиентами мы не работаем, наши



ожидания по численности сотрудников и размеров денежного оборота. Мы понимали, что рост количества сотрудников и денежных оборотов потребует большего времени на управление компанией. А этого мы не хотели и не могли себе позволить, так как у нас был уже другой бизнес, который требовал много внимания.

За первые годы развития мы могли открыть еще несколько направлений. Таких, как ландшафтный дизайн и работа с частными клиентами через интернет-магазин.

Рост бизнеса потребовал бы большей моей вовлеченности в работу, а я четко определил, сколько часов в неделю я готов тратить на управление данной компанией.

Каждое новое направление – это дополнительные часы, а появление такого количества затраченного на компанию времени не соответствовало моим жизненным планам.

Поэтому, когда появлялась возможность развития компании, у меня не было никаких метаний – воспользоваться ею или нет. Мы твердо говорили «нет» новым возможностям роста и развития компании, придерживаясь наших намеченных целей.

Я очень часто наблюдал, как многие талантливые предприниматели выстраивали успешную компанию, но она не удовлетворяла их личным представлениям об идеальном для них бизнесе.

К примеру, когда бизнес начали, он хотел много работать, но выходные проводить с семьей на даче, ездить с друзьями на рыбалку. А теперь бизнес настолько большой и успешный, что приходится практически каждые выходные летать в свои региональные филиалы и общаться там с партнерами и клиентами. И даже наличие большой и успешной компании не приносит ему удовлетворения (подробнее на данную тему смотрите Главу 27 «Думает, что бизнес делает его счастливым»).

И помните, что бизнеса-мечты не существует! Вы сами должны его создать. Не идите на поводу у обстоятельств и подворачивающихся возможностей, а стройте компанию для себя и по вашему плану.

### ***Руководство к действию***

✓ На начальном этапе создания компании задайте себе следующие вопросы:

«Какую компанию я хочу построить?»

«Какая моя личная цель в этой компании?»

«Какую жизнь я хочу вести в будущем, владея данной компанией?»

✓ Запишите ваш желаемый доход в месяц и год от владения компанией.

✓ Запишите, сколько часов в неделю вы готовы тратить на управление своим бизнесом.

✓ Запишите ответы на все эти вопросы на бумагу. Пересматривайте и «шлифуйте» ваши цели в бизнесе в конце каждого года, когда подводите итоги работы компании и планируете следующий год.

# Ошибка 3

## Боится идти на риск

Бизнес – это умение принять на себя риск, управлять риском и при этом комфортно себя чувствовать.

*Михаил Прохоров, российский  
бизнесмен*

Когда 10 лет назад я открыл свою первую компанию, то рисковал многим.

У меня была стабильная работа в иностранной компании, высокая зарплата, корпоративная машина с водителем. Мои сбережения были небольшие, и я понимал, что когда через несколько месяцев они закончатся, то семье придется жить на нестабильные доходы от только что открывшегося молодого бизнеса.

Предпринимательство и риск всегда идут рядом. Чтобы создать успешную компанию и заработать состояние, вам надо многим рискнуть.

Меня все время спрашивают, как я решился на такой шаг.

Думаю, кроме огромного желания обрести независимость от работодателя и иметь свой бизнес, мне здесь помог врожденный низкий порог восприятия риска. Я всегда любил рисковать в бизнесе и продолжаю это делать, только с каждым годом я все тщательнее и детальнее просчитываю риски.

Раньше, только увидев горящие глаза будущих партнеров и услышав их рассказ о блестящих перспективах потенциального бизнеса, я готов был вложить деньги в новый проект. После того как с таким подходом я несколько раз потерял деньги, я стал гораздо более внимательно оценивать риски вложения в новый бизнес. Сейчас я беру паузу, изучаю

рынок, общаюсь с работающими там компаниями, делаю расчеты и краткий бизнес-план. И только потом принимаю решение, входить в этот бизнес или нет. И если я вкладываюсь в новый проект, то я принимаю на себя только просчитанный риск.

Предпринимательство и риск всегда идут рука об руку. Чтобы создать успешную компанию и заработать состояние, вам надо рискнуть. Существует несколько основных типов рисков, которые вы на себя берете, когда открываете новый бизнес.

Вы рискуете деньгами, своими или заемными. Для старта бизнеса вы можете использовать свои сбережения. Их потерять, конечно, неприятно, но не так страшно, как чужие деньги. Как правило, начинающие предприниматели берут в долг у родственников или знакомых. И здесь вы рискуете не просто потерять деньги, но и испортить отношения с близкими людьми.

Вы наверняка знаете обувной бренд Geox, а может быть, даже были обладателями пары обуви, которая «дышит». Эта история началась в 1994 году, когда итальянец Марио Моретти Полегато приехал в американский штат Невада на конференцию виноделов. Во время утренней пробежки по местным горам Марио понял, как сильно перегреваются ноги в условиях жары в обычной обуви. У него даже появилась идея сделать несколько дырок в своих кроссовках.

Вернувшись в Италию, Марио не успокоился и сделал небольшую пробную партию «дышащей» обуви с отверстиями в подошве. Несколько лет ушло на адаптацию продукта и на улучшение технологий. Вначале Марио предлагал сотрудничество таким известным компаниям, как Nike, Puma и Adidas, но все они не восприняли идею всерьез.

Тогда он решил рискнуть и основать компанию, взяв кредит в банке. Марио не стал использовать деньги от родственников, хотя был уже представителем третьего поколения успешных итальянских виноделов. Так и появился бренд «Geox» – обувь, которая «дышит». Сейчас оборот компании превышает миллиард евро в год.

Одна из самых неприятных ситуаций – это быть осмеянным своими друзьями и знакомыми, если ваш бизнес не состоится.

Кроме риска потерять деньги, открывая свое дело, вы рискуете еще и потратить впустую время, которое могли бы использовать на что-то другое.

Например, просто продолжая строить карьеру в работе по найму, вы идете по достаточно предсказуемому пути постепенного роста доходов. Миллионы вы не заработаете, зато все стабильно.

В большинстве компаний зарплату повышают каждый год, хотя бы на размер инфляции в стране. А за три-пять лет, которые нужны сейчас, чтобы выстроить стабильную и прибыльную компанию, вы гарантированно можете шагнуть на пару ступенек вверх в своей карьере на наемной работе. И, конечно, вам никто не гарантирует, что даже через пять лет старта компания, которую вы создадите, будет приносить вам стабильный доход.

Вы рискуете быть осмеянным своими друзьями и знакомыми, если ваш бизнес не состоится. Для многих людей – это одна из самых страшных ситуаций.

Вспомните, как часто, когда вам в голову приходили идеи и вы спешили обсудить их с близкими, вы не получали поддержки. Вместо этого на вашу голову выливалось ведро скепсиса и пессимизма. Конечно, они же видели, как вы хотели вырваться из привычного для них круга, а выскочек не любят. Хотя вполне может быть, вас посещали стоящие бизнес-идеи.

Пример тому – Коко Шанель.

Когда мадам представляла публике революционные идеи, которые популярны до сих пор, над ней издевались газеты и публика смеялась. Так было с короткой стрижкой, женскими брючными костюмами, идеей отказаться от корсетов. Только самые смелые модницы надевали наряды от Шанель. Коко стойко не замечала критику, работала и в итоге стала одной из самых известных и успешных модельеров мира. Только продажи духов «Шанель № 5» до сих пор приносят миллионы.

Что же отличает мечтателя, который посоветуется с близкими и откажется от затеи, от безумца, закладывающего собственный дом ради того, чтобы открыть собственное производство, магазин, интернет-проект (нужное слово впишите сами)?

Предприниматель готов рисковать.

Удачливый предприниматель способен разумно оценивать риск, уровень которого не превышает потенциального выигрыша, и управлять им. Риск – оборотная сторона любой возможности. Часто будущие предприниматели переоценивают степень риска. Они рисуют себе страшные картины того, что с ними произойдет, если они потерпят неудачу.

Удачливый предприниматель способен разумно оценивать риск, уровень которого не превышает потенциального выигрыша, и управлять им.

Поэтому как вариант предлагаю тем, кто не готов рисковать многим и сразу, совмещать новый бизнес и текущую работу по найму до того момента, когда ваша новая компания не начнет приносить прибыль. Конечно, вам придется в этом случае работать по 12–14 часов и, скорее всего, без выходных, но это плата за отсутствие риска.

Как я вижу, очень часто последним препятствием для тех, кто уже определенно решил, какой бизнес начать, является боязнь принять на себя риск вложений в новую компанию. Это-то и губит многие замечательные предпринимательские идеи.

Сейчас я постоянно общаюсь с будущими молодыми предпринимателями на выставках, семинарах и конференциях, куда меня приглашают выступать. Многие из этих предпринимателей относятся к так называемым стартаперам. Я вижу много интересных идей и проектов, которые разрабатывают умные молодые ребята. В большинстве случаев, чтобы начать бизнес, им как раз не хватает одного – умения принять на себя риск. Они ищут инвесторов, которые должны вложить деньги в их проект, при этом сами не готовы рискнуть минимальной суммой, чтобы сделать прототип сайта и протестировать свою бизнес-модель. С таким подходом предпринимателями им не стать. Почему инвестор должен нести на себе все риски открытия нового бизнеса, видя при этом, что основатель проекта не готов ничем рисковать?



### **Руководство к действию**

✓ Напишите точную сумму денег из своих сбережений, которой вы готовы рискнуть при открытии своего дела.

✓ Обдумайте и запишите точную сумму денег для вашего бизнеса, которую вы готовы взять в долг. В дальнейшем, развивая свою компанию, вы должны комфортно себя чувствовать с такой суммой долга.

✓ Готовы ли вы закладывать свое имущество, чтобы получить кредит для бизнеса? Если нет, то ищите другие способы привлечения денег.

✓ Напишите самое страшное, что с вами может случиться, если ваш новый бизнес станет неуспешным. Осознав последствия, вы, скорее всего, увидите, что все не так страшно, как вам кажется. Как правило, люди склонны преувеличивать негативные результаты.

## **Ошибка 4**

# **Думает, что само наличие бизнеса сделает его богатым**

Бизнес сам по себе не обязан сделать тебя богатым.

*Дэн Кеннеди*

Не сидите сложа руки в ожидании того светлого момента, когда ваш бизнес начнет приносить вам прибыль. Он сам по себе этого не сделает, его нужно заставить.

*Джон Риз, специалист по интернет-маркетингу*

Многие начинающие предприниматели, начитавшись мотивирующей литературы, спешат открыть свою компанию, а затем садятся и нетерпеливо ждут, когда на них посыплется золотой дождь.

Им кажется, что существует всего два пути – влачить жалкое существование на наемной работе или быть свободным и богатым владельцем собственного бизнеса. Как говорит в таких случаях мой один знакомый предприниматель: «Если бы все было так просто, все бы ездили на «Мерседесах».

Все не так однозначно.

Даже средненький работник может работать вполсилы и получать тем не менее свою зарплату. Гарантированно и каждый месяц. Пока российский рынок труда, на котором катастрофически не хватает

специалистов, дает такую возможность. Другое дело – средненький предприниматель. Его ждут непредсказуемые и низкие доходы, а в конечном счете банкротство и долги.

В современной жесткой конкурентной среде в среднем надо не менее трех лет, чтобы поставить компанию на ноги и вывести ее на значимую прибыль.

Существует мнение, что каждый владелец бизнеса – это богатый человек, который ездит на крутой тачке и постоянно отдыхает за границей. Со стороны кажется: чтобы стать владельцем успешного бизнеса, серьезный поступок придется совершить лишь однажды – решиться открыть бизнес.

Следуя этой логике, храбрецы вечно будут жить «в шоколаде». На тебя будут работать сотрудники компании, а ты будешь «стричь купоны».

Узнаете устойчивые выражения, которые обычно используют для описания подобных ситуаций?

К сожалению, все гораздо сложнее. По статистике, 90 % компаний не доживает до своего трехлетия. Людей, которые способны вести роскошный образ жизни благодаря собственному бизнесу, в России, да и в мире не так уж много. Многие люди просто обменяли работу по найму на свободу ведения собственного бизнеса. Их доходы при этом мало изменились. Часто предприниматели зарабатывают меньше тех, кто работает по найму. Сейчас уже не 90-е годы. В современной жесткой конкурентной среде в среднем надо не менее трех лет, чтобы поставить компанию на ноги и вывести ее на значимую прибыль, которую можно начать распределять среди собственников. Как правило, в первые годы вся прибыль, если она есть, вкладывается собственниками компании в развитие.

Вы можете спросить: зачем вкладывать свою прибыль в развитие компании, если на это можно получить кредит в банке или найти инвестора? По моему опыту, банки практически не кредитуют молодые компании, у которых нет залогового обеспечения. Если вы готовы закладывать квартиру или другую собственность, то проблем с

финансированием не будет. Но здесь возникает вопрос: готовы ли вы идти на такой риск (подробнее об этом в Главе 3)?

Я помню, как мы с партнерами в моей светотехнической компании получали первый банковский кредит на 1,2 миллиона рублей в одном крупном российском банке. Эту сумму нам готовы были дать только после того, как компания просуществовала на рынке два года и стабильно показывала денежные обороты на расчетном счете в этом банке.

Также к тому времени у нас был небольшой склад с товаром, который был частичным обеспечением кредита. Но чтобы создать этот склад, мы два года вкладывали всю прибыль в товар и развитие бизнеса. Через полгода мы увеличили размер кредита в два раза за счет вступления в программу гарантии кредитования малого бизнеса от московского правительства.

Урок, который мы извлекли из этой ситуации, – надо ездить и общаться с банками, просить деньги и объяснять подробно, зачем вам нужны средства и куда они будут потрачены. И рано или поздно банки начнут с вами работать.

Также рекомендую постоянно мониторить специальные программы у банков для развития малого бизнеса и законодательные решения, а также программы местных властей для поддержки предпринимателей.

Тот, кто распрощался с иллюзиями разбогатеть сразу, думает, что раз теперь у него есть компания, то когда-нибудь он все равно станет богатым. Пусть не через два-три года, но в будущем обязательно. Только когда оно наступит – это будущее и за счет чего?

Самый простой способ измерить успех в бизнесе – взять и подсчитать свои деньги.

Период времени нахождения компании на рынке не является важнейшим критерием для достижения материального успеха в бизнесе. Я встречаю людей, которые уже 10, 15 или даже 20 лет занимаются бизнесом, но при этом совсем не богатые. У некоторых даже нет денег на элементарные вещи. А есть компании с прорывной идеей на растущем

и большом рынке, которые делали своих собственников богатыми людьми за два-три года.

Значение имеет не срок пребывания в бизнесе, а есть ли у человека завершённые или действующие прибыльные бизнесы, сколько у него сейчас денег и какой доход был за последний год.

Самый простой способ измерить успех в бизнесе – взять и подсчитать свои деньги.

Если у вас уже есть компания, сядьте и рассчитайте, сколько она вам принесла дохода за все время своего существования. Разделите эту цифру на количество месяцев работы вашей компании. Вас такой доход устраивает? А может быть, работая по найму, вы заработали и отложили бы за это время намного больше?

Можно 10 лет иметь маленькую компанию на неприбыльном рынке и из года в год повторять одни и те же результаты с минимальной прибылью. Ещё один год вашего пребывания на рынке сам по себе не сделает вас богаче и опытнее. Это может означать, что вы повторили ещё один неуспешный год в вашей деятельности.

Что же делать?

Приготовиться к постоянной работе и развитию.

Все успешные владельцы компаний, которых я знаю, никогда не перестают участвовать в развитии своей компании. Они следят за трендами на своем рынке, ищут возможности развития в смежных областях, пробуют новые подходы в бизнесе и развитии. Какими бы богатыми они ни были, какого бы большого размера ни была их компания, они никогда не боятся «запачкаться».

То есть засучить рукава и вникнуть в детали работы своей компании или отдела. Взять телефонную трубку и обзвонить клиентов, поехать на встречу вместе с сотрудниками на стройку, приехать на склад и провести там целый день, расспрашивая персонал, изучая товар. Только таким образом – постоянно вникая в дела компании и разбираясь в них, – можно иметь прибыльный бизнес, приносящий доход.

И в вашем бизнесе однажды обязательно наступит момент, когда вы обнаружите, что рынок, где работает ваша компания, изменился,

перестал приносить прибыль или совсем исчезает. Или на этом рынке перестали работать подходы в бизнесе, которые еще несколько лет назад приносили вам успех.

Задача предпринимателя – оставаться успешным, не пропустить эти важные моменты и отреагировать на них сменой стратегии, подходов. А может, надо будет и принимать жесткое решение о закрытии этой компании и ухода в другие рынки и ниши, где есть возможности, развитие и прибыль.

Всеми преимуществами владения своим бизнесом может наслаждаться только владелец успешной компании.

Вспомните, как многие рынки и виды бизнеса изменила контекстная реклама. Вдруг наступил момент, когда любая компания, у которой есть сайт в Интернете, может находить себе клиентов по всей стране без всякого участия в отраслевых выставках, без дорогостоящих поездок менеджеров по продажам в командировки и без «холодных» обзвонив компаний, которым в данный момент совсем не нужна ваша продукция или услуги.

Например, за несколько лет полностью изменился расклад сил на рынке продаж пластиковых окон. Очень быстро поисковый запрос «пластиковые окна» стал одним из самых дорогих в Яндексе. Молодые компании, которые правильно настроили работу с рекламой в Интернете, сделали удобным свой сайт для посетителей и выстроили систему продаж, быстро обогнали многих старожилов рынка.

Как оказалось, теперь, чтобы быть успешным на этом рынке, необязательно иметь и собственное производство окон.

Похожие возможности бизнес-среда будет подбрасывать вам всегда. Ваша задача – быть в тренде всех изменений и сразу начинать ими пользоваться на благо компании и для вашего личного процветания.

Развивая собственный бизнес, вы обмениваете принятую на себя ответственность и риск на возможность существенно больше заработать, чем на работе по найму.

Помните, всеми преимуществами владения своим бизнесом может наслаждаться только владелец *успешной* компании.



### **Руководство к действию**

✓ Оцените рынок, на котором работает ваша компания. Есть ли вокруг успешные и прибыльные компании, подобные вашей? Если нет, то вам стоит призадуматься, на правильном ли рынке вы работаете.

✓ Открыв свою компанию, приготовьтесь к постоянному напряженному труду. Момент, когда вы скажете «Я построил компанию мечты и теперь могу расслабиться», не наступит никогда.

✓ Какой бы вершины в бизнесе и ваших личных доходах вы ни достигли, не бойтесь «запачкаться». Посмотрите вокруг. В какие области деятельности вашей компании вы давно уже не вникали? Скорее всего, там и есть сейчас проблемы. Проведите встречи с ключевыми сотрудниками, отвечающими за деятельность этих подразделений.

# Ошибка 5

## Строит бизнес, который не масштабируется

Не бывает маленьких предпринимателей.  
Бывают маленькие рынки.

*Сергей Вихарев, российский  
предприниматель*

Если вы хотите вырастить крупную компанию, работайте в тех сегментах рынка, где есть деньги. Я видел много отлично построенных компаний с отлаженными бизнес-процессами, которые терпели крах только потому, что работали на рынках, где нет денег.

И я продолжаю наблюдать предпринимателей, которые создавали не системные компании, но на бешено растущих рынках и в результате очень хорошо зарабатывали.

Работать и развивать новый бизнес проще на растущих рынках. Растущий рынок нивелирует ваши ошибки и просчеты и позволяет быстро получить значительную прибыль.

Масштабировать свой бизнес – это одна из самых сложных и интересных задач предпринимателя.

Итак, вы запустили свой бизнес.

Пройдены первые препятствия, найдены первые сотрудники, появились первые клиенты. Иногда предпринимателю кажется на этом этапе, что бизнес уже состоялся. Но теперь начинается самое сложное и интересное. Вам надо масштабировать бизнес – превратиться в компанию, которая делает не 100 продаж в месяц, а 1000 продаж.

Цифры я взял условные. У каждой компании свои показатели, и их количество относительно. Это может быть количество зарегистрированных пользователей, количество платных подписчиков на ваш сервис, количество фактических продаж товара и отгрузок.

Главное – надо тиражировать сделки и управлять их ростом. То есть масштабировать бизнес.

Есть несколько основных способов масштабирования бизнеса. Рассмотрим три самых распространенных.

**Самый первый** – это открытие филиалов своей компании и новых торговых точек в других районах и городах. Речь идет о любом успешном ретейле. Например, супермаркеты или салоны связи.

**Второй вариант** – продажа франшизы на свою услугу или товар. Если говорить про франшизу услуг, то примером может быть сеть «Бэби-клуб». Сегодня почти 200 клубов раннего развития работают в разных регионах развития. Все они подчиняются единой системе правил работы с детьми и родителями, обучают и развивают малышей по программам, составленным франшизи. Пример успешной товарной франшизы в России – компания «Мастербордюр». Компания предлагает франшизу на продажу каменных бордюров и садовых дорожек.

### **«Бэби-клуб»**

В 2000 году Евгения Белонощенко открыла свой первый клуб раннего развития детей в Самаре. Ее родителям было стыдно рассказывать знакомым, что после экономической академии дочка ползает с детьми по ковру и собирает слова из кубиков. Родители рассчитывали, что дочь, поработав у них в строительной фирме и окончив аудиторские курсы, возглавит собственное аудиторское агентство. Вопреки их ожиданиям, Женю больше интересовали идеи осознанного интеллектуального воспитания Масару Ибуки из его книги «После трех уже поздно» и кубики Николая Зайцева.

Спустя всего месяц после семинара Зайцева заработал первый клуб Жени. Она не воспринимала поначалу свое увлечение как бизнес. Совсем другой подход к делу был у ее мужа. Юрий Белонощенко – финансист, 9 лет проработавший в «Тройке Диалог», бывший партнер «Тройки»,

сейчас работает в УК «УралСиб». Юрий стал стратегом компании. Под его управлением «Бэби-клуб» превратился в успешного франшизи.

Под руководством Артемия Лебедева разработали фирменный стиль клуба. Создали методический центр и подробнейшим образом расписали концепцию бизнеса, методики обучения на пять лет – клубы рассчитаны на детей от восьми месяцев до шести лет. В описании бизнес-процессов помогали консультанты по франчайзингу. В 2009 году проект стартовал.

Сегодня в сети «Бэби-клуб» больше ста клубов по всей стране. На возврат инвестиций при таком раскладе можно рассчитывать через 2–3 года.

**Третий вариант** – органический рост бизнеса за счет привлечения новых клиентов в существующую компанию.

Такое развитие подразумевает рост числа сотрудников пропорционально числу заказов. Примером тому может служить развитие бизнеса моей светотехнической компании «Тринова». Компания работает на большом по размерам и растущем рынке. Сейчас потенциальный размер рынка, куда можно вырасти, в разы превышает объемы заказов компании. За семь лет работы компания из четырех человек выросла в компанию с более чем пятьюдесятью сотрудниками. Пропорционально выросли и объемы продаж.

Компания сейчас не набирает персонал. На данный момент мы осознанно пока решили отказаться от дальнейшего роста в количестве людей, а работаем над внутренней эффективностью процессов при росте оборотов.

С моей точки зрения, необходимо строить компанию на рынке, размер которого позволит создать бизнес, который будет приносить устраивающий предпринимателя доход. При плохих обстоятельствах, если работать на уменьшающемся рынке или предоставлять товар или услугу, которые нужны небольшому числу людей, собственник никогда не сможет получать большую прибыль и главное – растить число

клиентов.

Примеры тому – множество нишевых интернет-магазинов, которые продают специфический товар. Деревянные игрушки или дизайнерские сумки для ноутбуков при всем их качестве не могут быть нужны миллионам людей. Таким бизнесам особенно тяжело выживать сейчас, поскольку в Интернете возросла стоимость привлечения клиентов. Им приходится конкурировать с сотнями крупных компаний, которые могут платить существенные деньги за привлечение одного клиента, недоступные малому бизнесу.

Гиганты массмаркета возвращают свои вложения за счет объемов. Amazon в Соединенных Штатах и «Озон» в России, к примеру, «убили» огромное количество мелких интернет-магазинов, предоставив миллионам людей по всему миру доступ к множеству товаров по минимальным ценам.

Если для развития своего бизнеса вы собираетесь привлечь деньги профессиональных инвесторов, то вам нужно начинать строить только масштабируемый бизнес.

Конечно, первое, что будут оценивать потенциальные инвесторы в вашей компании, – это качество людей в команде, которая владеет и управляет бизнесом.

Но второй обязательный вопрос, который вам зададут на встрече инвесторы: «Масштабируется ли ваш бизнес?»

Они никогда не будут вкладывать деньги в компанию, работающую на маленьком рынке без возможности роста.

Теперь перейдем к практике управления ростом компании.

Прежде чем вы начнете «расти», задайте себе вопрос: «Отлажены ли в компании все процессы даже при таком небольшом объеме продаж?» «Если вы сейчас не можете быстро обработать заказ, принять оплату и отгрузить товар пяти клиентам в день, то в случае 20–30 клиентов вы потонете в хаосе. Решать управленческие задачи легче на маленьких

объемах. Потратьте время на то, чтобы все процессы работали, как швейцарский часовой механизм, а затем приступайте к масштабированию.

При этом крайне важно разработать новую финансовую модель роста, а для этого надо знать все текущие цифры своего бизнеса:

- стоимость привлечения одного клиента;
- прибыль со сделки;
- постоянные и переменные расходы в месяц;
- другие важнейшие показатели.

На этом этапе вам нужно начать заниматься настоящим и серьезным финансовым планированием. Сделайте расчеты роста постоянных и переменных затрат при увеличении числа штата сотрудников и роста объема продаж. Занесите новые расходы на аренду дополнительных офисных площадей, покупку мебели, оргтехники, административно-хозяйственные расходы.

Посмотрите теперь, какой будет прогнозируемый эффект при росте вашего бизнеса. И самое главное, помните: есть определенный временной промежуток между началом роста и тем моментом, когда выросшая компания начинает приносить прибыль. До этого момента придется финансировать рост из личных или заемных денег.

Вот на этом моменте многие предприниматели терпят крах, или неправильно рассчитав точное время, необходимое для выхода на прибыль, или неправильно подсчитав количество денег, необходимое на развитие.

**Вы как собственник бизнеса должны каждый день отслеживать финансовое состояние дел в вашей компании.**

Когда в компании «Тринова» мы начали развивать направление по поставке осветительного оборудования в розничные сети, то столкнулись с проблемой.

Большинство торговых сетей не готовы вносить предоплату и ожидают, что светильники будут готовы к отгрузке к ним за две недели

до открытия магазинов. Для того чтобы войти на этот рынок, нам пришлось вложить деньги в светильники, которые хранятся на нашем складе.

Мы делали складские запасы на собственные и заемные деньги.

Существовал риск, что, не продав наше оборудование достаточному числу клиентов, мы не сможем вовремя расплачиваться с кредитами. В этот момент мы поняли, насколько важно финансовое планирование будущих денежных потоков как от клиентов, так и наших выплат банкам и поставщикам.

На этапе масштабирования бизнеса вам просто необходим квалифицированный бухгалтер с навыками финансового планирования. Но ни в коем случае не отдавайте ему на откуп решение всех финансовых вопросов. Вы как собственник бизнеса должны каждый день отслеживать финансовое состояние дел в вашей компании и «чувствовать» основные цифры бизнеса на кончиках пальцев.

Я считаю, что существуют две единственные функции, которые собственник компании никогда не должен полностью делегировать. Это маркетинг и контроль над финансами. Каждый день, я повторяю, каждый день тратьте не менее получаса на анализ финансовой ситуации в вашей компании. Это анализ следующих цифр:

- сколько денег сегодня пришло на расчетный счет;
- остаток денежных средств на расчетном счете на конец дня;
- какой объем продаж остался до прохождения точки безубыточности в месяц/квартал;
- прогнозное движение денежных средств (кэш-флоу) на три месяца вперед.

Назначьте один день в неделю, когда вы проводите часовую встречу по финансам с руководителями компании и своими партнерами по бизнесу.

Почему это так важно?

Я не встречал еще ни одного успешного предпринимателя, который не знал бы, как таблицу умножения на два, цифры своего бизнеса.

Если вы разбудите меня ночью и спросите о текущих точках безубыточности каждой из моих компаний, их объемы продаж с начала года и квартала, среднюю прибыльность сделок этого года, я легко отвечу с точностью до десятой доли процентов.

Предположим, предыдущие шаги вы уже сделали. Теперь начните подготавливать инфраструктуру компании для роста. Та структура, которая обслуживала 100 клиентов, не сможет работать с клиентским потоком в 1000 клиентов.

Начинающим предпринимателям трудно поверить, но когда начинается стремительный рост, лавина звонков клиентов не радует, а пугает и злит. Менеджеры по продажам отказываются принимать новые заказы, они с трудом справляются с резко выросшим объемом.

Я сам слушал разговор сотрудника, который искал повод отказать клиенту во встрече, поскольку каждая встреча заканчивалась сделкой.

«Где вы сидите? – спрашивал продавец. – За МКАДом? Не-ет, я к вам не поеду. Как вы сами, готовы приехать?.. Но только не завтра!»

Будьте оптимистом, подготовьте персонал к масштабированию бизнеса заранее.

Примерами подготовки инфраструктуры компании для выхода на другой уровень могут служить следующие шаги:

- найм второго секретаря для приема звонков;
- найм новых менеджеров по продажам для приема возросшего количества запросов от клиентов;
- увеличение сотрудников службы клиентской поддержки;
- аренда нового склада.

Случается, запланированно или нет, но продажи резко возросли, стремительно увеличивается количество клиентов, а бэк-офис совершенно не готов.

Бэк-офис – это отделы компании, которые поддерживают и обслуживают продажи, – отдел доставки, секретариат, служба сервиса и послепродажного обслуживания клиентов.



Если бэк-офис не справляется с возросшим количеством клиентов, то все затраты роста идут насмарку и приносят больше вреда для репутации компании, чем пользы. Ваш бизнес может просто захлебнуться от потока новых клиентов. Рост продаж, вроде бы кажущийся позитивным для вашей компании, может ее погубить.

***Руководство к действию***

- ✓ *Выберите подход, который вы будете использовать для масштабирования бизнеса.*
- ✓ *Рассчитайте ключевые цифры своего бизнеса перед началом роста.*
- ✓ *Проверьте, готовы ли все отделы компании к масштабированию бизнеса, и только после этого наращивайте объемы.*
- ✓ *Каждый день тратьте не менее получаса на анализ финансового состояния вашей компании.*

# Ошибка 6

## Не ставит лимит по вложению в бизнес-проект времени и денег

Если опасность можно предвидеть, то ее не нужно страшиться.

*Артур Конан Дойл*

Когда вы создаете новый бизнес в любой сфере, то вы принимаете на себя риски.

Самый очевидный риск – **потеря инвестированных денег**. Это могут быть ваши личные средства или заемные деньги.

Второй элемент вашего риска – это **потеря вложенного времени**. Этот риск не лежит на поверхности, и многие предприниматели о нем забывают. Ведь вместо того, чтобы строить неуспешную компанию, вы могли бы заниматься в это время чем-то другим, приносящим доход. Самый простой вариант – это не уходить с текущей работы и получать зарплату, на которую вы живете, до тех пор, пока ваш проект «не встанет на ноги», вместо того чтобы раскручивать новый бизнес и тратить свои сбережения.

Определите, какое количество времени и денег вы готовы вложить в развитие своего бизнеса.

Так как это два основных риска, которые можно просчитать, вам нужно определить, какое конечное значение этих двух важных ресурсов вы готовы вложить в вашу компанию. Сначала определитесь, какого ресурса у вас в наличии больше – времени или денег. В бизнесе время на создание компании можно часто купить за счет денег. Вместо того чтобы многие вещи делать в компании постепенно самому и развиваться

органически, можно сразу нанять за деньги опытную команду сотрудников, которые сделают эту работу за вас намного быстрее.

Я хочу еще упомянуть третий тип риска, который не дает многим начать свой бизнес, а потом, если он оказался неуспешным, закрыть его. Это риск потерять лицо в глазах других людей. Страх потерпеть поражение не поддается калькуляции и имеет только психологическую основу. Иногда мне кажется, что именно этот страх останавливает большинство потенциальных предпринимателей от принятия решения организовать компанию. Они думают: «А что скажут мои друзья, а что скажут мои родственники, если у меня не выйдет?»

Предположим, вы все же преодолели страх начала бизнеса. Тогда есть риск попасть в другую ловушку. Если ваш проект оказался неудачным и не приносит прибыль, то риск выглядеть неуспешным в глазах других будет удерживать от закрытия фирмы. Я знаю многих предпринимателей, которые продолжают поддерживать неприбыльную компанию и не закрывают фирму: боятся, что окружение сделает из них посмешище.

В нашей российской культуре принято считать, что, если у тебя что-то не получилось, ты неудачник. Такое мировосприятие в нас начинают воспитывать еще в детском саду и школе, постепенно подрывая инициативу и желание познавать и действовать. Дети растут и часто к окончанию института совершенно теряют способность творить и рисковать. Инициатива, как вы помните, наказуема.

Провалы – это нормальный процесс обучения и становления бизнес-проектов.

За десять лет мне пришлось закрыть три бизнеса, и в каждой ситуации рядом оказывались люди, которые говорили: «Мы же тебя предупреждали, мы же тебе говорили, что у этой затеи нет перспектив и будущего».

Чувства, хочу я вам сказать, я испытывал при этом не самые приятные. Многие откровенно злорадствовали.

Сейчас, к счастью, в моем окружении таких людей больше нет. Я постепенно и планомерно избавлялся от людей в моем окружении,

которым легче оправдать собственную лень дальновидностью. Я верю, что не ошибается только тот, кто ничего не делает. Провалы – это нормальный процесс обучения и становления бизнес-проектов.

Итак, вы подсчитали, какую сумму и сколько месяцев или лет работы вы готовы вложить в развитие своего предприятия. Осталось теперь определиться со следующими ключевыми цифрами, которые будут служить вам индикаторами успешности или неуспешности вашего предприятия. Они, конечно, разные в зависимости от типа рынка, на котором вы работаете, и модели компании.

Некоторым из них могут подойти следующие показатели:

- срок выхода бизнеса на точку безубыточности (см. Главу 26 «Не знает точку безубыточности своей компании»);
- период времени, когда компания должна выйти на запланированную прибыль;
- сумма выплачиваемых вам дивидендов через год работы. Через два и три года;
- количество зарегистрированных пользователей (этот показатель хорошо подходит бизнесам в Интернете);
- количество платных пользователей (подписчиков);
- количество заказов в день или неделю.

Здесь я привел всего лишь несколько примеров таких индикаторов. В каждом бизнесе и у каждого предпринимателя эти ключевые показатели будут свои. Обязательно определите их для своей компании перед стартом проекта.

Для меня в данный момент одним из важнейших критериев являются ежеквартально выплачиваемые дивиденды после одного года работы нового проекта. Максимальный срок окупаемости бизнеса для меня – это два с половиной или три года, в зависимости от рынка, на котором работает компания.

Не влюбляйтесь в собственную бизнес-идею, как будто это единственное, что у вас есть.

В социологии есть такое понятие – «синдром некрасивого ребенка». Его легко понять родителям. Речь идет о ситуации, когда отцу и матери их страшненький, ничем не выдающийся ребенок кажется самым прекрасным на свете. Не попадайтесь в ловушку. Как каждый из родителей считает, что его ребенок самый красивый в мире, так и каждый предприниматель верит, что его бизнес самый лучший. И в том, и другом случае они не видят реальности. В случае с ребенком, вероятно, такой подход может быть даже полезен, но когда речь заходит о бизнесе, ваше убеждение в том, что ваша бизнес-идея самая лучшая, может дорого стоить.

Не бойтесь бросать бизнес и выходить из него, если понимаете, что он не дает вам результатов, на которые вы рассчитывали.

Не стоит носиться со своей идеей, если она не работает, только лишь по той причине, что она пришла в голову именно вам. В случае бизнеса очень важно объективно подойти к оценке ситуации. Для этого нужно определенное мужество. Особенно если вы поймете, что ваша идея в итоге не такая уж и прибыльная. Беспристрастно соберите факты и цифры, подкрепляющие доводы.

Не бойтесь бросать бизнес и выходить из него, если понимаете, что он не дает вам результатов, на которые вы рассчитывали. Если вы понимаете, что в данном проекте и с этими партнерами вы денег не заработаете, бросайте его сразу. Поступайте в этом случае так же, как когда уходите из кинотеатра с фильма, который вам не нравится, и бросаете чтение неинтересной книги.

Бизнес-проект бросить, конечно, тяжелее, так как уже вложены и деньги, и время, но лучше зафиксировать свои убытки сейчас, чем продолжать терять деньги, занимаясь бесперспективным бизнесом.

Помните у Михаила Жванецкого? «Жизнь коротка. И надо уметь. Надо уметь уходить с плохого фильма. Бросать плохую книгу. Уходить от плохого человека. Их много. Дела не идущие – бросать. Даже от посредственности уходить. Их много. Время дороже. Лучше поспать.

Лучше поесть. Лучше посмотреть на огонь, на ребенка, на женщину, на воду».

Если вдруг вы на любом сроке владения компанией осознали, что от нее больше, как говорят, «геморроя», чем финансового результата, безжалостно закрывайте дело. Продавайте долю партнерам, обсуждайте с ними ваш поэтапный выход из бизнеса, отдавайте ее бесплатно, наконец. Это все равно лучше, чем продолжать терять деньги.

Есть очень хороший критерий понять, нужно ли вам продолжать заниматься этим бизнесом или нет. Задайте себе вопрос: «Зная все особенности этого предприятия, если бы мне только сейчас предложили начать им заниматься, открыл бы я такую компанию?» Если ответ «нет», то предлагаю вам задуматься о закрытии фирмы, выходе из нее или ее продаже.

Не надо держаться за прошлое. Смотрите на настоящее и анализируйте будущее вашей компании. Как изменился рынок? Есть ли дальнейшие перспективы развития компании? Как будут расти мои доходы от этого бизнеса? Вот важнейшие вопросы, на которые вы должны себе регулярно отвечать.

### ***Руководство к действию***

✓ *Решите для себя, что вам важнее в развитии нового проекта: затрачиваемое вами время или деньги.*

✓ *Будьте готовы встретить скептицизм вокруг вашей идеи и научитесь не обращать на него внимания.*

✓ *Разработайте минимум два или три показателя успешности вашего бизнеса, на которые вы будете ориентироваться при его развитии. Будьте при этом предельно четки. Это должны быть понятные и легкоизмеримые цифры.*

✓ *Определитесь, сколько времени вы готовы ждать момента начала получения первой прибыли от бизнеса. Здесь я имею в виду не прибыль на бумаге, а реально выплаченные вам на руки дивиденды.*

# Ошибка 7

## Берет партнеров с теми же качествами и навыками, что и у себя

Каждое успешное предприятие требует трех людей – мечтателя, бизнесмена и сукиного сына.

*Питер Макартур*

Я замечал, что достаточно часто предприниматели проецируют свои представления о хорошем друге на партнеров в бизнесе.

С кем обычно нам нравится дружить? С теми, у кого схожие с нами интересы и кто похож на нас. На основании этого обычно и завязывается дружба. Это происходит еще с тех времен, когда мы учились в школе и институте. Друзья вместе по принципу схожести вкусов в музыке и кино. У спортсменов, как правило, друзья, которые любят спорт, и тому подобные варианты.

Но в бизнесе все по-другому. А многие продолжают искать себе в бизнес людей, похожих на них самих. В результате вы после долгих поисков находите такого же, как и вы. А часто их и искать не надо. Друзья-то рядом. Приглашу-ка я их в свой бизнес, вместе нам будет веселее и интереснее.

Теперь вам работать вместе комфортно, но бизнесу от этого пользы никакой. Да и вам зачем-то приходится делиться своей прибылью с человеком, который практически дублирует вас в компании.

Вам нужны в бизнесе такие партнеры, которые привнесут в компанию того, чего нет у вас.

Такую ситуацию я встречаю часто. И такой вариант партнерства не лучший для бизнеса. И не только потому, что вы совершенно зря отдаете теперь часть своей прибыли, но еще и потому, что такое сотрудничество неэффективно с точки зрения работы компании.

Какие же партнеры полезны бизнесу? Прежде всего вам нужны в бизнесе такие партнеры, которые привнесут в компанию то, чего нет у вас.

Вот примеры хорошо дополняющих друг друга партнерств:

*– У меня есть клиентская база и знание рынка, а у партнера есть деньги, которые он готов вложить в развитие нашей совместной компании.*

*– У меня есть деньги, которые я хочу вложить в бизнес, у второго партнера есть связи в отрасли, куда я хочу вложиться, у третьего партнера есть несколько крупных клиентов, которых он готов дать нашему бизнесу.*

*– У меня есть идея бизнеса и готовность работать каждый день по 12 часов на ее воплощение, у партнера есть деньги, чтобы вложить в бизнес, и опыт построения компаний.*

В общем, вариантов партнерств множество. Это могут быть и два человека, и пять. Только помните, что чем больше партнеров, тем тяжелее вам будет договариваться о совместных решениях. Думаю, что при количестве больше пяти будет уже действительно тяжело решать вопросы и находить общий язык.

Обратите внимание на то, что в каждом из этих трех случаев я не пишу о том, какие размеры долей в компании, даже примерно, должны быть у каждого из партнеров. Вы должны это обсуждать на этапе открытия бизнеса. Здесь вы должны лично убедить партнеров в ценности вашего вклада в бизнес и стараться выторговать себе как можно больший размер доли (подробнее о разговоре про доли в бизнесе смотрите в Главе 12 «Дает доли в бизнесе партнерам просто так»).

Есть еще и такой вариант, встречающийся достаточно часто. Если вам при открытии бизнеса тяжело принимать на себя одного все риски и



ответственность за работу компании, то берите себе партнера, функцией которого просто будет ваша поддержка. Если это будет единственное из того, что он даст в ваш совместный бизнес, то и его доля в компании должна быть небольшая. Например, пять или десять процентов.

Наличие партнеров в бизнесе может играть как хорошую, так и плохую роль для компании.

Давайте рассмотрим плюсы партнерства:

– При создании компании вы делите между собой расходы. Здесь важно понимать, что это не только деньги на развитие бизнеса, но и временные расходы.

– Не вы один отвечаете за то, что происходит с компанией.

– Риск неудачи бизнеса ложится не только на вас одного.

– Когда партнеры дополняют друг друга, это дает им обоим возможность больше заработать, чем если бы они делали бизнес поодиночке.

– Взаимная поддержка и мотивация.

Теперь минусы наличия партнеров в бизнесе:

– Вам надо делиться прибылью.

– Вы отвечаете за просчеты и «косяки» вашего партнера. И не только морально, но и материально.

– Вы не контролируете полностью вашу компанию. Если у вас равные доли, то вам всегда надо согласовывать свои действия и идеи развития со своими партнерами.

Ошибка выбора партнера в бизнесе может стоить вам компании. Ни отличная бизнес-модель, ни наличие большого рынка и клиентов, ни деньги не смогут спасти бизнес от развала, если партнеры ссорятся или просто перестают работать в компании.

Ошибка выбора партнера в бизнесе может стоить вам компании.

И еще очень важный момент.

Часто, когда мы начинаем свой бизнес с друзьями, мы теряем и бизнес, и друзей. Редко в каких случаях дружба может выдержать испытание бизнесом. Как говорил Рокфеллер, «дружба, основанная на

бизнесе, лучше, чем бизнес, основанный на дружбе».

Прежде чем соглашаться на партнерство в бизнесе, оцените еще самого себя. Тот ли вы человек, который может работать в компании с партнерами? Если вы до этого привыкли работать и принимать решения единолично, без согласования с кем-либо еще, то вам, конечно, будет трудно теперь согласовывать свою позицию с другим человеком.

По этому поводу очень хорошо сказал в одном из своих интервью Арас Агаларов: «Если я буду с кем-то работать вместе, мне придется считаться с его мнением, обсуждать, как и что сделать. И тот комфорт, в котором я сейчас нахожусь – творить на свое усмотрение, – будет ограничен, чего я не хочу ни при каких финансовых перспективах».

Также всегда очень трудно измерить точный вклад каждого партнера в работу. Даже если вы это и прописали в партнерском соглашении (смотрите Главу 15 «Не составляет партнерское соглашение»), всегда тяжело понять, насколько усердно каждый из партнеров работает.

Если вам хочется идеального равенства и вы не готовы закрывать глаза на то, что некоторые партнеры могут, по вашему мнению, недорабатывать, то вам будет тяжело смириться с такой ситуацией. Это, в свою очередь, будет вызывать конфликты и разногласия.

Итак, первые вопросы, которые вы должны себе задать, привлекая партнера в бизнес.

- Что нового он привнесет в бизнес из того, что нет у меня?
- Чем этот человек отличается от меня?

Если его опыт, навыки, связи такие же, как у вас, то подумайте, зачем вам в бизнесе второй человек, такой же, как и вы, с которым еще придется делиться прибылью?

### ***Руководство к действию***

*✓ Задайте себе вопрос «Зачем мне нужен партнер в бизнесе?» и напишите на него минимум пять ответов. Проанализируйте каждый*

*из ответов. Подумайте, можно ли обойтись при решении данного вопроса своими силами или нанять для его решения сотрудников.*

*✓ Подумайте и запишите, чего не хватает вашей компании для успешного развития. Может ли это привести в бизнес ваш новый партнер?*

*✓ Прежде чем соглашаться на партнерство, задайте себе следующие вопросы:*

- 1. У нас с этим партнером одна мотивация для создания компании?*
- 2. Одинаково ли мы видим компанию, которую хотим создать?*
- 3. Наши навыки дополняют друг друга?*
- 4. Сможем ли мы общаться между собой в уважительной манере?*
- 5. Есть ли у меня внутреннее чувство того, что я доверяю этому человеку?*

# Ошибка 8

## Не строит систему в компании

Богатейшие люди, из тех, кого я знаю, используют системы.

*Дэн Кеннеди*

Деньги следует вкладывать в такое предприятие, которым может управлять любой дурак, потому что когда-нибудь дурак его обязательно возглавит.

*Уоррен Баффет*

Все успешные компании, с которыми я когда-либо сталкивался, представляют собой системы.

Исключение составляют два типа компаний – которые получают клиентов с помощью административного ресурса и в которых собственник готов вкладывать вечно сам, по идее, создав для себя не бизнес, а рабочее место.

Если ваша компания не поставляет трубы для крупной нефтяной или газовой корпорации, не занимается строительством инфраструктурных объектов и вы не хотите всю жизнь контролировать из дня в день каждый шаг сотрудников и конкурентов, вам надо строить систему.

К сожалению, у многих предпринимателей до построения системы не доходят руки даже после того, как компания стала прибыльной и заняла прочные позиции на рынке. Как часто я вижу собственников бизнеса, которые даже на десятый год работы фирмы с трудом могут уехать в

отпуск на две недели, да и то берут с собой ноутбук и отвечают на почту и мобильный телефон каждый день.

Их бизнес может приносить хороший доход, но можно ли назвать предпринимательским успехом вкалывание по 12 часов в сутки с постоянным чувством «отпустишь контроль, и все развалится»?

Все успешные компании, с которыми я когда-либо сталкивался, представляют собой системы.

Что же представляет собой компания, работающая по системе?

Все действия такой компании объединены в единую структуру, которая, работая по определенным правилам и исполняя поставленные задачи, выдает собственнику предсказуемый результат в виде прибыли каждый месяц, квартал и год.

Действия этой системы измеряются и контролируются. Компания работает без непосредственного участия собственника. Любой элемент такой системы взаимозаменяем. Например, если у вас увольняется сотрудник, то ему можно очень быстро найти замену на рынке труда. Смена одного или нескольких сотрудников в компании не повлечет за собой сбоев в работе и падение доходов.

Примером системного бизнеса может служить любой бизнес по франшизе. В таком бизнесе все процессы так отлажены и прописаны, что управлять ими может даже неопытный человек.

Давайте рассмотрим типичный путь развития практически любой фирмы.

Вдохновленный идеей предприниматель или группа людей создают бизнес. Сначала им нужно понять, работает ли их бизнес-идея, есть ли достаточно клиентов, чтобы компания приносила прибыль.

Затем они начинают продавать, а также искать как можно больше новых клиентов. Когда в бизнесе уже достаточно средств, чтобы платить наемному персоналу, начинают появляться сотрудники. Собственники постепенно отдают свои функции и обязанности подчиненным. На этом этапе начинает прорисовываться определенная структура компании – отделы и направления с ответственными за них людьми.

Пока эта структура достаточно неформальная, и интуитивно или на опыте каждый знает, что ему делать. И вот на этом этапе большинство компаний останавливаются в своем организационном развитии.

Что еще нужно собственникам? Фирма работает, она приносит прибыль, есть некая структура с ответственными людьми. Проблема в том, что, несмотря на кажущуюся видимость, у компании нет скелета – системы, на которой все держится. Она больше всего уязвима к серьезным переменам, особенно если вдруг уйдут ключевые и опытные сотрудники, которые являются носителями информации о том, как работает бизнес.

Для меня один из критериев того, что в компании нет системы, – ежедневная работа, во время которой по большинству возникающих вопросов сотрудникам надо договариваться между собой, что и как делать дальше. Или сотрудник в каждой ситуации поступает по своему усмотрению. Нет четко прописанных правил и инструкций, как действовать в данной ситуации, или эти правила не подкреплены какой-либо электронной программой, контролирующей и фиксирующей действия людей в компании.

Часто талантливые сотрудники очень хорошо делают не то, что нужно компании для достижения успеха, а то, что им нравится.

Лучший вариант – когда действия сотрудника направляет электронная система.

В отделе продаж – это система управления клиентами, так называемая CRM. В отделе маркетинга это могут быть еженедельные электронные сводки успешности тех или иных мероприятий, где результаты сравниваются с планируемыми показателями. В отделе логистики – это сводная таблица показателей, таких, как затраты на одну доставку, количество не вовремя сделанных отгрузок плюс оптимизированные графики движения транспорта.

Я часто слышу возражения: «Зачем нам система? Главное в компании – это люди». Некоторые предприниматели полагают, что если они наберут в свою компанию талантливых сотрудников, поставят им четкие цели и

дадут хорошую мотивацию к работе в виде бонусов и премий, то их бизнес будет работать и приносить доход без их участия.

Да, это так. С одним уточнением. Этих замечательных людей надо встроить в систему. Очень часто талантливые сотрудники прекрасно делают не то, что нужно компании для достижения успеха, а то, что им нравится.

Человек устроен так, что даже лучшие сотрудники все равно будут искать для себя в работе путь наименьшего сопротивления. Даже лучшие и успешные менеджеры по продажам будут звонить и искать контакт с тем клиентом, общение с которым им приятно и который не выводит их из зоны комфорта завышенными требованиями и запросами.

Но, как показывает практика, как раз самые крупные и прибыльные клиенты, которые избалованы вниманием рынка и ваших конкурентов, являются самыми требовательными и тяжелыми в общении.

Думаете, сознательный менеджер по продажам будет насильно заставлять себя звонить такому клиенту? Да он лучше потратит время на общение с теми, кто ему приятен. Только контроль со стороны системы продаж может заставить регулярно контактировать ваших менеджеров с такими клиентами.

Система нужна для того, чтобы направлять усилия сотрудников в нужное для вашей компании русло, чтобы их работа давала результат для бизнеса.

К сожалению, даже в системном бизнесе есть один малоприятный сценарий развития событий. Вы можете создать бизнес на таком рынке, где объемы продаж ни при каких обстоятельствах не позволят иметь качественный наемный персонал. У вас просто не будет на это денег.

Или, наняв персонал, вы получите вариант, который я называю – «компания работает на зарплату сотрудников». Это когда денег хватает только на выплату зарплаты, а прибыль учредителей компании минимальна или ее нет вовсе.

В этом случае, к сожалению, не помогут никакие системы.

### ***Руководство к действию***

✓ *Построение системы – это не быстрый процесс. Не бросайтесь сразу внедрять системный подход во все отделы своей компании. Посмотрите, на какую область деятельности вы тратите больше всего своих ресурсов и где больше всего проблем. Там и начните выстраивать систему.*

✓ *Сначала опишите все процессы в компании на бумаге, а только потом переносите их в программу. Если вы не понимаете, как у вас работает тот или иной отдел, и не можете описать это на бумаге, то никакое электронное решение вам не поможет.*

✓ *Стоимость внедрения программного обеспечения должна быть экономически оправдана. Не надо внедрять CRM за 15 миллионов рублей в отдел продаж с оборотом 50 миллионов в год и прибылью 10 миллионов.*

✓ *Внедряя любую систему в компании, вы должны понимать, кто ее будет контролировать. Назначьте ответственных лиц в компании за ежедневное, еженедельное и ежемесячное контролирование ключевых данных. Эти данные они регулярно должны присылать вам в виде отчетов.*



# Ошибка 9

## Не понимает причины неуспешности своего бизнеса

«Все бедствия людей происходят не столько от того, что они сделали то, что нужно, сколько от того, что они делают то, чего не нужно делать».

*Лев Толстой*

У вас был телефон Nokia1100?

Неубиваемая трубка, знакомая практически каждому европейцу и россиянину, которому сейчас за тридцать. До 2012 года каждый второй телефон, который продавался в мире, назывался Nokia. В рекордный для компании 2003 год было продано 250 миллионов (!) телефонов Nokia модели 1100. В тот год это был самый продаваемый электронный прибор в мире.

Уже в июне 2011 года Apple обогнал Nokia по продажам смартфонов в мире. Во втором квартале 2012 года было продано 26 миллионов iPhone и 105 миллионов смартфонов на базе Андроид. Nokia же – всего 5,4 миллиона телефонов.

Летом того же года президент компании признался журналистам, что они проиграли войну за покупателя. Он признал, что они не успевают за стремительными изменениями в индустрии мобильной связи. Сотрудники финской компании продолжали создавать продукты, которые перестали быть нужны рынку.

Капитализация Nokia в мае 2007 года составляла 110 миллиардов евро, в 2012 году – 14,8 миллиарда евро.

По большому счету, существует всего три основных причины, по которым компании терпят неудачу:

- плохой рынок;

- плохая команда;
- создается продукт или услуга, которые не нужны потребителям.

Давайте рассмотрим каждую по отдельности.

### **Причина первая – плохой рынок.** Что такое плохой рынок?

Я имею в виду ситуацию, когда рынок настолько мал, что на нем нельзя заработать, или он «умирающий». Примеры умирающих рынков – пейджинговая связь во время появления мобильных телефонов или технология фотосъемки Polaroid после распространения цифровой фотографии.

Другими словами, на рынке нет достаточного количества клиентов, готовых платить за услугу или продукт, который вы предлагаете. Или они есть, но их настолько мало, что создавать для исполнения их капризов полноценные компании невыгодно.

Красивый бизнес – курсы каллиграфии, к примеру. Но много ли групп для обучения этому навыку вы соберете по всей стране? Будет ли бизнес прибыльным? Сомнительно.

Не лучшие времена переживает сейчас рынок печатных СМИ. Дмитрий Агарунов, собственник издательского дома «Геймленд», вынужден был отказаться от выпуска печатных журналов. В то же время с командой ему повезло – она удачно справляется с производством интернет-издания «Хакер».

Если вы уже сделали ошибку из Главы 10 и начали работать на неприбыльном рынке, не изучив его и не написав бизнес-план, сделайте его оценку сейчас. Если ваше дело не идет, сядьте и спокойно разберитесь в причинах. Вырвитесь из суety работы и проанализируйте ситуацию. Конечно, проще всего загонять себя в ежедневную рутину и скрываться в ней от тяжелой неприятной реальности, но это путь в никуда.

Изучите сейчас ключевые цифры своего рынка непредвзято. Я понимаю, что это трудно после того, как вы вложили время и душу в создание своей компании, но лучше сейчас открыто себе признаться, что

вы сделали третью ошибку – создали товар или услугу, на которые нет спроса, и идти дальше.

Помните, что, если у вас отличная команда партнеров и сотрудников, вы с ними сможете работать на любом рынке. Вспомните о «Геймленд». Или компании Rovio Entertainment. Возможно, ее название ни о чем вам не говорит, но готов поспорить, об игре Angry Birds вы слышали, а возможно, и ставили свои рекорды по сбитым хрюшкам.

Специалисты Rovio Entertainment придумали игру Angry Birds. Для этого им понадобилось восемь лет работы и создание 51 игры, которая либо вовсе не имела коммерческого успеха, либо имела, но такой незначительный, что компания в какие-то моменты едва держалась на плаву. Сегодня налоги компании составляют значительную часть поступлений в бюджет Финляндии.

Разработчики Rovio Entertainment на протяжении восьми лет не могли уловить, какая именно игра нужна широкой аудитории игроков. Но были ли они плохой командой? Нет. В итоге компания смогла создать не просто успешный продукт, а игру, которая несколько лет не выходит из международных топов.

Не стоит никогда и ничего доказывать рынку. Надо развиваться в ту сторону, куда идет рынок и где есть спрос.

Однако даже наличие хорошей команды не всегда гарантирует выигрыш после долгой борьбы. Признание своей ошибки требует большого мужества, но если вы близки к провалу, как никогда, это будет честнее перед самим собой и сотрудниками.

Гораздо хуже, если вы признаете собственные просчеты позже, когда ситуация пойдет настолько далеко, что будут испорчены отношения с партнерами и сотрудниками, и, вместо того чтобы работать с ними над новым проектом, вы просто разбежитесь.

У меня был опыт бизнеса, в котором отличная команда сотрудников создала бизнес, на продукцию которого нет достаточного спроса. Мы построили в России фабрику по производству светотехнической продукции. Вложили в нее существенные средства, время и силы. Установили современное оборудование. Однако, как мы ни бились,

оказалось, что выгоднее по-прежнему заказывать различные компоненты за границей и там же проводить сборку. Это удобнее и дешевле, чем собственное российское производство.

В итоге через два с половиной года мы приняли решение все производство перенести в Китай. Дальнейшее упорство привело бы к еще большим потерям. Для себя я сделал вывод, что не стоит никогда и ничего доказывать рынку. Надо развиваться в ту сторону, куда идет рынок и где есть спрос.

**Вторая причина неуспешности бизнеса** – плохая команда. Она губит вас, если идея стоящая и есть прибыльный рынок, на котором вы можете ее монетизировать, но делом занимаются неправильные люди.

Примером тому может быть любой торговый бизнес. Плохие продавцы испортят компанию, хотя у конкурентов дела в этой же самой нише в тот же самый момент могут идти отлично.

Если называть вещи своими именами, получается, вы набрали некомпетентных сотрудников. Если это так, вам повезло в сравнении с первым случаем. Вы можете уволить этих людей и нанять новых.

Помните: то, что нельзя измерить, невозможно улучшить.

Прежде чем составлять приказы об увольнении, следует выяснить, действительно ли ваша команда настолько плоха, что не справляется с поставленными задачами завоевания мира.

Выводы можно делать на основании того, достигают ли сотрудники поставленных вами в компании целей.

Если у вас есть четкое понимание развития вашего бизнеса, значит, есть план его реализации. Каждый квартал ставьте вместе с командой четкие и измеримые цели, достижение которых, как вы считаете, приведет к успеху. Если персонал не достигает поставленных целей несколько кварталов подряд, значит, надо разбираться в причинах. Скорее всего у вас просто работают люди, у которых нет необходимых навыков, они ленивы или их специально заслали конкуренты.

Примером четких и понятных для достижения квартальных целей на этапе развития компании могут быть:

- количество встреч в неделю, квартал или месяц у менеджеров с потенциальными клиентами;
- количество выставленных коммерческих предложений в отчетный период;
- сделанные в установленные планом сроки маркетинговые мероприятия, такие, как:
  - создание сайта,
  - размещение рекламы и другие.

На этапе развития бизнеса (да и не только этом этапе) измеряйте все, что возможно. Помните: то, что нельзя измерить, невозможно улучшить.

Устанавливая цели, проверьте их по системе SMART.

Согласно этой системе правил постановки целей задачи должны быть:

- четко сформулированы (повышение прибыли компании);
- измеряться понятным образом (размер чистой прибыли);
- объяснять, за счет чего будет достигнут результат (больше встреч – больше сделок);
- реалистичны (из тысячи потенциальных клиентов сотрудники в состоянии привлечь десять заказов в месяц);
- привязаны к моменту во времени (обозначим день, когда следует отчитаться в сделанной работе).

При работе с командой критерий оценки работы очень простой: сделано/не сделано.

Если не сделано, то почему. Причин, как правило, всего две – это лень или отсутствие навыков.

И в том и другом случае у вас должен включиться индикатор «у меня работают неправильные люди». Причем произойти это может на любом этапе развития бизнеса, а не только в самом начале. Помните развитие Nokia? Ее продукция была успешна и популярна на старте работы, но затем ситуация изменилась, пришла технология touch screen, команда стала «недостаточно хорошей» в меняющейся ситуации и попросту погубила успешный бренд.

Не стоит изображать из себя мать Терезу, когда дела в компании пошли плохо. Если рынок при этом продолжает расти и развиваться, а конкуренты вокруг получают прибыль, сразу ищите сотрудникам замену (про ошибки в работе с персоналом смотрите Главу 21 «Нанимает быстро, увольняет медленно»).

**Третья причина неуспешности бизнеса** – создание продукта или услуги, которые не нужны потребителям.

Помните, какой успех пророчили изобретателям Segway? Это устройство – электрический самобалансирующийся самокат на двух колесах. Он позволяет человеку передвигаться гораздо быстрее, чем может ходить пешеход, и экономить силы. Предполагалось, что стайки туристов на сегвеях заполонят улицы. Ведь на них гораздо комфортнее осматривать достопримечательности.

Однако достаточно высокая стоимость устройства и сомнительная безопасность перемещения не позволили бизнесу стремительно развиваться.

Сегодня Segway используют почтальоны и полицейские в некоторых странах. Их сдают в аренду в парках развлечений. Вот, пожалуй, и весь спектр применения приборов.

В 2001 году во время старта продаж прогнозировалось, что в год будет продаваться от 50 до 100 тысяч штук. Вопреки ожиданиям, в 2003 году продали 6 тысяч приборов. А за семь лет продали всего 30 тысяч сегвеев. Компания убыточна. Она сменила несколько собственников и жива до сих пор, вероятно, только благодаря идее, которую пока ни у кого не поднимается рука похоронить.

Не будьте оригинальны, займитесь действительно нужным людям бизнесом.

### ***Руководство к действию***

✓ *Изучите рынок, на котором работает ваша компания. Есть ли у рынка долгосрочные перспективы роста?*

✓ *Оцените сотрудников в вашей компании. Как часто они достигают запланированных в компании квартальных и годовых*

*показателей? Если у вас таких показателей нет, то отложите в сторону эту книгу и начните их разработку прямо сейчас.*

*✓ Если вы собираетесь выводить на рынок новый продукт или услугу, оцените потенциальный размер рынка. Посмотрите количество запросов в месяц в Яндекс на ключевые слова и словосочетания из вашего бизнеса. Изучите, есть ли на Западе аналогичные компании и каков их размер. Как правило, мы отстаем от зарубежных компаний на несколько лет в появлении на нашем рынке новых товаров и услуг.*

# Ошибка 10

## Не пишет бизнес-план

К черту все, берись и делай.

*Ричард Брэнсон*

...но сначала сядь и напиши бизнес-план.

*Павел Анненков*

Большинство начинающих предпринимателей готовы сразу ринуться в бой воплощать свою идею. Настоящие предприниматели – люди действия, ведь слово «предприниматель» происходит от глагола «предпринимать», что значит брать и делать. Оно происходит не от глаголов «читать» умные книги, «посещать» конференции, «изучать» и «обдумывать». Предприниматель действует – предпринимает.

Я целиком за такой подход – за одним лишь исключением. Потратьте несколько дней или недель – не больше – и напишите для себя бизнес-план, прежде чем начать действовать.

Я мог бы сэкономить себе уйму времени и денег, потратив немного времени на написание краткого бизнес-плана.

Сегодня, когда я вспоминаю мои первые компании, я удивляюсь, как некоторые из них не разорились в самом начале? Ведь тогда, при их открытии, у меня не было даже простейшего бизнес-плана! Я мог бы сэкономить себе уйму времени и денег, потратив немного времени на написание краткого бизнес-плана.



Теперь я понимаю, что вместо того, чтобы решать первые проблемы бизнеса сразу после его открытия, я мог бы заранее их решить на бумаге.

Одна из важнейших задач бизнес-плана – это не его наличие, а сам процесс его написания. В то время, когда вы пишете бизнес-план, вы обдумываете все составляющие работы будущей компании, рассчитываете предполагаемые доходы и расходы вашего бизнеса.

Я помню, как при открытии моей компании по оптовой торговле сантехникой мы не учли, как нам тогда казалось, незначительные постоянные расходы на обслуживание процентов по кредиту. Тогда кредиты небольшим компаниям стоили еще дороже, чем сейчас, и их было достаточно трудно получить. В итоге ставка оказалась выше той, на которую мы рассчитывали. К тому же мы не учли в плане эти расходы изначально. В результате в начале нашей деятельности проценты по кредиту съедали в месяц одну треть нашей прибыли.

Хочу вас сразу успокоить. Написать бизнес-план – просто.

У многих предпринимателей при слове «бизнес-план» сразу возникает образ огромного многостраничного документа. Написать его, уверены многие, по силам только профессиональным консультантам за приличное вознаграждение. Что это, какое-то тайное знание, которое доступно только супербизнесменам, обладателям экономического образования или степени MBA (а лучше всех трех характеристик сразу)?

Хочу вас сразу успокоить: написать бизнес-план – просто.

Существует два основных типа бизнес-планов.

**Первый тип** плана, назовем его внутренним или как-то еще, пишется предпринимателем для самого себя. Этот план достаточно простой и неформальный. Все выкладки такого плана умещаются на одной странице. Зайдя на мой сайт [www.pavelannenkov.com](http://www.pavelannenkov.com), вы можете скачать себе шаблон такого бизнес-плана. Здесь я вкратце покажу, какие разделы должны входить в него обязательно.

- Цель создаваемого бизнеса. Зачем он вам нужен?
- Точка безубыточности.
- Постоянные расходы компании.

- Переменные расходы компании.
- Прогнозные продажи в месяц.
- Норма прибыли.
- Чистая прибыль в месяц.

Во время написания такого одностраничного плана вы лучше осознаете и поймете цели вашего будущего бизнеса. Также, если у вас есть партнеры в этом бизнесе, во время совместного написания бизнес-плана вы уже сможете решить ваши разногласия относительно ключевых вопросов бизнеса еще до его создания. Может оказаться, что вы с партнерами совершенно по-разному смотрите, например, на то, какая прибыль от бизнеса устраивает каждого из вас. И лучше выяснить это сейчас, чем потом, во время работы компании.

Здесь также необходимо решить для себя важнейшую вещь, которую забывают большинство предпринимателей, когда пишут бизнес-план. Где находится та самая точка невозврата, когда я для себя решу, что бизнес успешен? Или неуспешен, и я его закрываю. Например, могут быть такие четкие критерии:

- если я не прохожу точку безубыточности через один год существования компании, то я закрываю этот бизнес;
- если через два года существования компания не выйдет на чистую прибыль 200 тысяч рублей в месяц, то я закрываю или продаю этот бизнес.

**Второй тип** – назовем его «публичный», создается для внешних инвесторов и банкиров. Если вы решили привлечь для своего бизнеса деньги со стороны в виде инвестиций от частных лиц или банковские кредиты, то без такого плана вам не обойтись. Это формальный и достаточно большой документ, который содержит разделы, где представлена информация о рынке, конкурентах, показано движение денежных средств минимум на три года вперед.

Такой план обычно делается в формате Word или Power Point и снабжается графиками, таблицами и диаграммами. На основании такого

плана ваши будущие потенциальные инвесторы принимают решение о перспективности бизнеса и думают, вкладывать или нет в вас деньги.

В этом варианте бизнес-плана есть разделы, которые необязательны во «внутреннем» плане:

- описание рынка, на котором работает компания;
- перспективы развития отрасли;
- конкуренты;
- движение денежных средств на три года вперед;
- информация об учредителях компании.

Основное отличие внутреннего бизнес-плана и плана для инвесторов в том, что информация из многих разделов, которые необходимы сторонним инвесторам, находится у вас в голове и ее не нужно переносить на бумагу.

Это им надо объяснять и описывать основных игроков вашего рынка, конкурентов, поставщиков, перспективы его развития в ближайшие три года и тому подобные детали, которые вы знаете уже наизусть или на уровне интуиции.

И самое главное отличие этих двух типов бизнес-планов друг от друга в том, что у каждого из них совершенно разные цели.

Первый план только для вас. Написав его, вы должны понять для себя все необходимые цифры расходов и доходов, срок выхода компании на прибыль и размер этой прибыли, когда компания будет уже в устойчивом состоянии.

Его цель – показать вам, прибыльный ли вы собираетесь открыть бизнес, и если да, то насколько вас удовлетворяет такой размер доходов от данного бизнеса.

Одни из моих лучших бизнес-планов – это те, которые я выкинул в корзину.

Часто бизнес-план хотя бы нужен для того, чтобы в результате его написания вы поняли, что тот бизнес, который вы собираетесь открыть, не имеет права на существование. Или там никогда не будет той прибыли, которую вы хотите заработать. Тогда можно с чистой совестью

выкинуть его в корзину и сэкономить большое количество времени, денег и энергии, не развивая бизнес, обреченный на неудачу.

Один из моих последних выкинутых в корзину бизнес-планов – это документ по созданию сети точек фастфуда в одном небольшом городе в регионе России. У меня был местный партнер, который очень хорошо знал город и предложил мне вложиться в открытие сети быстрого питания, так как в данный момент в городе существовало всего несколько таких точек и был большой неудовлетворенный спрос. Изучение рынка и написание бизнес-плана заняло у нас с партнером две недели.

Что является важнейшей составляющей успеха точки фастфуда? Место, место и еще раз место ее расположения. Мы взяли в городе три самых интересных с точки зрения трафика потенциальных посетителей места. Два помещения на центральной улице города и одно – в зоне ресторанного дворика в самом крупном торговом центре города. Наняли компанию, которая произвела для нас подсчет людей, проходящих мимо этих мест в рабочий день и в выходной день.

Основные ключевые цифры в бизнес-плане, который мы для себя сделали:

- количество потенциальных посетителей;
- процент из проходящих, которые сделают покупку;
- стоимость аренды;
- расходы на персонал;
- расходы на продукты;
- средний чек покупки.

В итоге мы получили два сценария в бизнес-плане. Позитивный и умеренный.

Даже в позитивном сценарии уровень чистой прибыли с каждой точки оказался намного меньше того, который я для себя считаю приемлемым с точки зрения отношений риска на вложенные средства. В итоге я принял решение не входить в данный бизнес из-за неудовлетворительного уровня доходов.

Не сделай я бизнес-план и вложи свои деньги и время в данный проект, я бы получил на выходе действующий бизнес, но неудовлетворяющий меня по прибыли.

Даже в будущем, когда были бы отточены все бизнес-процессы и бизнес вышел бы на максимальную рентабельность (как за счет увеличения размера среднего чека, так и за счет увеличения количества постоянных посетителей), этот бизнес не приносил бы существенных денег. И я бы оказался одним из владельцев компаний, не приносящих требуемой отдачи. А бросить бизнес жалко из-за вложенных денег и времени.

Для вас важнейшей цифрой из показателей бизнес-плана будет размер прибыли, которую вы лично будете получать в виде дивидендов.

Цель второго плана – это продать внешним инвесторам вашу идею. Для этого идею вашего бизнеса и его радужное будущее надо красиво упаковать. Вообще есть даже профессиональные компании, которые занимаются написанием таких планов. Я все-таки рекомендую писать план самим. В Интернете есть масса примеров того, как это можно сделать. Также вы можете купить одну из множества книг по написанию бизнес-планов. Например, книгу «Бизнес-план для чайников» и взять оттуда много полезной информации.

Для вас важнейшей цифрой из показателей бизнес-плана будет размер прибыли, которую вы лично будете получать в виде дивидендов ежемесячно, ежеквартально и ежегодно при выходе бизнеса на стабильную прибыль.

Посмотрев на эту цифру, ответьте себе на вопросы:

– Это именно то, что я хочу получать в виде материальной отдачи от моей компании?

– Готов ли я за такие деньги брать на себя риск и нести всю ответственность, сопутствующую владению компанией?

На момент составления бизнес-плана невозможно учесть все внешние и внутренние факторы, которые повлияют на ваш бизнес.

Главный вопрос бизнес-плана – это вопрос не столько про бизнес, сколько про ваши личные цели в данном проекте. Написав бизнес-план, вы должны получить ответ на вопрос: «Даст ли мне наличие данного бизнеса ту материальную отдачу, которую я хочу получать в своей жизни?»

Например, я на данный момент рассматриваю только те новые возможности бизнеса, где мой личный доход не менее определенной цифры, которую я для себя обозначил.

Часто после открытия бизнес не начинает приносить прибыль в заданные сроки, не становится сразу таким успешным, как вы задумывали, или терпит неудачу. Вы должны понимать, что данная ситуация не является вашей ошибкой.

На момент составления бизнес-плана невозможно учесть все внешние и внутренние факторы, которые повлияют на ваш бизнес. Просто мир устроен так, что ничего сразу не бывает и успех не приходит моментально после открытия компании.

Надо просто брать и делать. Идти вперед к большой цели, начиная с исполнения и достижения маленьких промежуточных целей и задач. Главное – начать делать и не останавливаться.

Многие не любят бизнес-планирование, потому что оно заставляет нас заниматься самоограничением и брать на себя ответственность. Ведь когда бизнес-план написан, появляются и цифры, и сроки. Мы же не хотим ограничивать себя, ставить себе четкие цели и задачи, надеясь, что мы достигнем результата каким-то чудом, без планирования и постановки задач себе и своей компании.

Бизнес-план нужен даже очень творческим бизнесам, где в основу положен креатив и очень много нематериальных факторов. Если вы строите компанию для получения прибыли, в итоге все нематериальные факторы сведутся к цифрам и измеримым показателям.

Найдите время и сделайте обязательно бизнес-план, прежде чем ринуться в новый бизнес-проект. Поверьте, время, потраченное на его создание, окупится во много раз.

Мои лучшие бизнес-планы – это те, которые я выкинул в мусорную корзину. Это те документы, которые показали мне, что если я начну этот бизнес, то заработаю очень мало или вообще потеряю все вложенные деньги и время.

Эти бизнес-планы сэкономили мне месяцы, а то и годы бесперспективного труда, мое время и энергию. Я очень люблю эти документы и храню их на память.

*Руководство к действию*

✓ *Перед тем как начинать любой бизнес, сделайте одностраничный бизнес-план.*

✓ *Пишите бизнес-план самостоятельно.*

✓ *Главная цифра бизнес-плана – это значение чистой прибыли, которую вы будете получать как владелец компании ежемесячно и ежегодно.*

✓ *Решите для себя, готовы ли вы рисковать и вкладываться в бизнес, который будет вам приносить ежемесячный и ежегодный доход, обозначенный в бизнес-плане.*

✓ *Увеличивайте период окупаемости бизнеса и выхода его в точку безубыточности, который вы рассчитали в бизнес-плане, в два раза.*

# Ошибка 11

## Думает, что его компания не такая, как все

Бизнес везде одинаково устроен, если не брать государственные компании и монополии. Хорошо управляешь – прибылен, плохо управляешь – убыточен. Всё. Если что-то не так – к Адаму Смиту.

*Сергей Галицкий, совладелец розничной сети «Магнит»*

Как и в любой сфере, в бизнесе есть базовые правила, которых вам надо придерживаться, чтобы создать успешную компанию. Неважно, занимаетесь ли вы оптовой торговлей, оказываете услуги дизайна, владеете розничными магазинами или строите бизнес в Интернете.

В бизнесе есть основополагающие понятия, которые работают в каждой компании, чем бы она ни занималась. Исключение составляют лишь компании, которые работают только на государство, или монополии. Знаете и соблюдаете правила – шансы на успех растут. Не следует – шансы на то, что вы построите прибыльный бизнес, минимальны.

В последнее время появилось достаточное количество книжек по бизнесу, которые описывают чудесные истории успеха их авторов. Заголовки этих книг обычно такого типа: «Нарушайте правила и быстро заработайте первый миллион».

Что могу сказать? Такие случаи успеха действительно есть. Как подтверждение правил.

К сожалению, на одного успешного, нарушившего правила и применившего необычный подход в бизнесе, существуют тысячи обычных предпринимателей, чей бизнес развалился. О таких людях не



пишут книги, их не упоминают в журналах и газетах. Мы ведь любим читать истории с красивым концом. Их-то нам и предлагают средства массовой информации.

На одного успешного, нарушившего правила и применившего необычный подход в бизнесе, существуют тысячи обычных предпринимателей, чей бизнес развалился.

Сейчас, какой бы журнал про бизнес вы ни открыли, на какой бы сайт, посвященный предпринимательству, ни зашли, везде вы видите успешных предпринимателей.

Вы читаете красивые истории успеха этих людей и думаете, что можете так же. В обычной жизни (так как победы видны, а поражения – нет) вы все время будете переоценивать свои шансы на успех.

Прессе неинтересно искать истории про обанкротившиеся компании и потерявших бизнес предпринимателей. Это не их работа: такие истории не продаются. Журналисты очень любят приписывать причину успеха какому-то неожиданному ходу героя-бизнесмена или счастливому совпадению, которым он с легкостью воспользовался.

Но обычно за этими красивыми историями стоят годы напряженного труда, обучения и преодоления проблем. И только после этого успех вдруг «неожиданно» находит счастлиливца. Но если писать об этом, то вам не будет интересно читать про 12-часовой рабочий день и ежедневное нудное разгребание проблем в бизнесе, которые позволили приблизиться нашему предпринимателю еще на шаг к успеху.

Успех в бизнесе, конечно, существует.

Его вероятность можно очень сильно увеличить. Для этого вам нужно изучить законы и следовать им по ходу развития компании, подстраиваясь под окружающую обстановку. А иногда и использовать нестандартные ходы. Многие законы я упоминаю и в этой книге. Здесь же приведу основные фундаментальные вещи для построения успешного бизнеса:

– Ваш продукт или услуга должны быть нужны людям и компаниям. Не создавайте компанию, которая предлагает продукт, на который нет

спроса или он удовлетворяет несуществующую потребность.

- Рынок должен быть достаточно большой, чтобы вам имело смысл создавать работающую на нем компанию.

- Ведите правильный ежемесячный, ежеквартальный и годовой финансовый учет.

- Постройте систему продаж.

- Не жалеете ресурсов на маркетинг.

Более того, я за то, чтобы вы пробовали необычные подходы и методы ведения бизнеса. Экспериментируйте. Но только после того, как хорошо усвоите и настроите классические методы. Тогда можно пробовать нестандартные подходы и «нарушать правила».

Ведь для того, чтобы нарушить правила, их сначала нужно узнать и выучить.

Это как в музыке. Когда музыкант начинает экспериментировать на сцене, это называется импровизацией. Нам интересно и приятно его слушать, потому что за всем этим стоит отличное знание классического подхода.

В результате получается импровизация, а не какофония.

То же самое и в живописи. Прежде чем начать экспериментировать со стилями и изобретать свои, художники годами учились классическим приемам мастерства. И уже на основе этого они экспериментировали.

Когда я говорю об этом, то часто слышу следующее: «Нет, это не мой вариант. У нас своеобразный рынок, на котором не действуют классические правила. Моя компания уникальная, и я буду искать свой путь».

Что ж, я вас прекрасно понимаю. Никому не хочется заниматься выстраиванием стандартных процедур в компании и подстраивать их под особенности своего рынка. Куда проще искать какое-либо необычное решение, которое магическим образом изменит все к лучшему и позволит вам добиться успеха. Тем более что на основании историй успеха предпринимателей из книжек и журналов вам кажется, что так и надо делать.

Куда проще искать какое-либо необычное решение, которое магическим образом изменит все к лучшему и позволит вам

добиться успеха.

Да, ваша компания в силу специфики отрасли, в которой работает, имеет свои особенности. Но если говорить об основополагающих составляющих и подходах, то она не отличается от подавляющего большинства компаний в стране и мире.

Зная основы успешного ведения бизнеса, вы должны их применить для своей компании. При этом, конечно, изменив некоторые элементы под свою отрасль. Методы и подходы, работающие в других компаниях, скорее всего будут работать и в вашей компании. Смотрите, изучайте и применяйте!

Основные составляющие – менеджмент, финансы, маркетинг и продажи.

В каждой индустрии эти основные составляющие бизнеса работают по одним и тем же законам. И вы можете копировать успешные подходы.

Чаще всего я слышу, как представители компаний, работающих в B2 B секторах, говорят о том, насколько сильно их работа отличается от сегмента B2 C. На всякий случай приведу расшифровку этих аббревиатур.

B2 B – *businesstobusiness* – когда ваша компания продает товары другой компании. И ваши клиенты – в основном юридические лица. Вам платит не частное лицо, а другая фирма. В этом сегменте работают аудиторские компании, поставщики офисной мебели, производители деталей для автомобилей и другие подобные фирмы.

B2 C – *businesstocustomer* – когда ваши клиенты – физические лица, которые платят вам свои личные деньги, а не деньги компании. В этом сегменте работают практически все магазины розничной торговли продуктами питания, одеждой, бытовой техникой. Также парикмахерские, салоны красоты и рестораны.

Часто для успеха компании важны оба типа клиентов. Например, банки и автосалоны обслуживают физические лица и компании. Компании по производству пластиковых окон могут продавать окна для установки как в квартиру – частному лицу, так и строительной компании – для установки их в целом доме.

Но больше всего возражений про различия ведения бизнеса в этих секторах можно услышать от маркетологов: «У нас вроде как разные способы привлечения и взаимодействия с клиентами. Их опыт нам не поможет. Мы будем искать свой путь».

Давайте не будем забывать, что в любом случае – продаете ли вы конечному потребителю или ваш покупатель – компания, вы все равно имеете дело с людьми.

А поведение людей и их реакция на определенные действия уже хорошо изучены.

Клиенты, например, любят все бесплатное. Мы в нашей мебельной компании, которая работает только в секторе B2 B, решили давать всем клиентам сертификаты на бесплатную доставку мебели в пределах Москвы. Эта идея пришла из интернет-магазинов бытовой техники, которые практически всегда делают доставку бесплатно. Клиентам эта опция понравилась, и, по опросам покупателей, часть из них купила мебель в нашей компании именно из-за бесплатной доставки.

Помните, что ваша компания работает по тем же самым законам, что и остальные. Эти законы уже прошли проверку временем и работой в других успешных компаниях. Изучайте их, внедряйте в свою работу и достигайте успеха.

### ***Руководство к действию***

✓ *Запишите ваши установки – почему бизнес вашей компании отличается от других. Проанализируйте каждое отличие отдельно. Может быть, это всего лишь отговорки, для того чтобы не делать порой нудную и тяжелую работу по внедрению новых методов и подходов в работе?*

✓ *Вспомните интересный и работающий подход, с которым вы недавно столкнулись в индустрии, отличной от вашей. Посмотрите, как вы можете его применить в вашей компании.*

3 *Если ваша компания работает только в одном из сегментов B2 B или B2 C, подумайте, что вы можете предложить клиентам из другого сегмента.*

✓ Если ваша компания работает как в B2 B, так и в B2 C, проанализируйте, какие приемы работы из одного сегмента вы можете применить в другом.

## Ошибка 12

### Дает долю в бизнесе партнерам просто так

Предварительная договоренность  
избавляет от попреков в дальнейшем.

#### *Немецкая пословица*

На этапе создания компании учредители бизнеса часто считают, что вопрос, кто какими долями в компании владеет, является не самым главным.

Важнее обсудить, как будет воплощаться бизнес-идея в жизнь, стратегию развития, и быстрее бежать работать. И потом, спустя много лет, они начинают сильно жалеть о том, что именно так были разделены доли в компании. Вопрос владения вдруг становится очень актуальным.

Конечно! Если за годы работы вы действительно создали функционирующий и прибыльный бизнес, то у него появилась определенная стоимость. Порой эта стоимость немалая. И теперь каждый процент доли в компании – это уже не те непонятные перспективы будущего, 100 рублей в минимальном уставном капитале и 10 тысяч рублей, как много лет назад. Сейчас счет уже может идти на миллионы рублей.

И в такой ситуации происходит всякое. Каждый из партнеров считает, что именно он внес наибольший вклад в развитие компании и если доли у всех равны, то это несправедливо. Начинаются взаимные упреки и обиды, что может привести к развалу компании, которая работает и приносит всем владельцам существенную прибыль.

Как этого избежать?

Договаривайтесь о владении компанией заранее. Как говорится, «на берегу».

#### *Зачем вам в бизнесе партнеры*

Прежде чем взять кого-то в бизнес, надо задать себе вопрос: «Что этот человек привнесет в компанию такого, чего нет у меня?» Если этот человек не приносит ничего важного в ваш бизнес, то вам такой партнер не нужен. Кажется, что на начальном этапе создания компании, когда у нее еще нет стоимости, можно раздавать доли за сам факт участия партнера в работе.

Никогда так не делайте!

В будущем, когда компания вырастет и приобретет значительную стоимость, вы не раз вспомните о том, как вы за просто так отдали то, что теперь стоит миллионы.

Если этот человек не приносит ничего важного в ваш бизнес, то вам такой партнер не нужен.

Каждый партнер в бизнесе должен быть вовлечен в него финансово в рамках своей доли. Также он должен нести ответственность за определенные функции и сферы деятельности компании. Без этого партнерства быть не может.

Даже если бизнес вышел уже на такой уровень, что кто-то из партнеров в компании не работает, а сидит дома, то у него все равно должна быть ответственность. Например, не пропускать совещания учредителей, вовремя подписывать все необходимые документы или, если идет финансирование деятельности компании за счет учредителей, вносить деньги пропорционально своей доле.

### ***Договариваемся о вкладе каждого в бизнес***

Вот как обычно выглядит типичная предыстория создания компаний.

Собрались несколько инициативных людей и решили создать бизнес. Если их двое, то сразу возникает решение основать компанию в долях 50 на 50 %. Если трое, то по 33,3 % каждому. Если их четверо, то каждому по 25 %. И тому подобные варианты.

Вы скажете: «Но так же справедливо». Как в той поговорке: «Мы все вместе и за все, что мы делаем, отвечаем вместе», поэтому и равные

доли.

А почему?

Я бы не задавал этот вопрос, если бы так много компаний именно из-за кажущего равенства на бумаге потом не разваливались. Через год-два работы реально видно, кто и что принес в бизнес и кто и как работает. Поэтому договаривайтесь сразу о ценности для компании вклада каждого из партнеров и распределяйте доли участников соответственно.

Перед тем как создавать бизнес, соберитесь все вместе и откровенно обсудите, кто и что привнесет в данную компанию. Существует несколько основных ресурсов, которые партнеры могут вложить в новое предприятие:

- деньги;
- время;
- связи и знание рынка;
- клиенты;
- опыт в бизнесе;
- идея.

Давайте рассмотрим по отдельности каждый из этих ресурсов. А также обсудим, каким типам компаний каждый из этих ресурсов нужнее.

### **Деньги**

Деньги – самый простой в получении из всех ресурсов. Денег вокруг очень много и становится больше с каждым днем. Просто далеко не всем они достаются, и концентрируются они у ограниченного числа людей. Те, кто обладает деньгами, хорошо знают им цену и легко с ними не расстаются.

Но когда такие люди видят действительно интересный бизнес-проект с сильной командой, то они выстраиваются в очередь, чтобы дать вам денег и стать вашим партнером.

Если ценность рассматриваемого вами будущего партнера только в деньгах, то подумайте, не лучше ли создать компанию на заемные деньги?



Если у вас есть доступ к банковским кредитам, то выгоднее не отдавать долю партнеру, а платить проценты в банк.

И вообще – относитесь к банкам не как к обезличенным организациям, которые снабжают вас деньгами. Банк – это тоже ваш партнер. И партнер очень хороший. У него нет доли в бизнесе, и он не лезет в управление компанией. Просто платите ему вовремя проценты, подавайте регулярно требуемую отчетность и поддерживайте хорошие отношения с менеджерами банка. Это намного дешевле, чем иметь в компании финансового партнера, который снабдил вас деньгами да еще и участвует в управлении вашим предприятием.

Банк – это тоже ваш партнер. И партнер очень хороший. У него нет доли в бизнесе, и он не лезет в управление компанией. Просто платите ему вовремя проценты.

Конечно, есть достаточно много случаев, когда банковское кредитование вам недоступно или на развитие нужна достаточно большая сумма, которую ни один банк не готов вам дать. Тогда уже выхода нет, и вам придется искать финансового партнера и договариваться с ним.

## **Время**

Время – это самый дорогой ресурс из существующих. За деньги можно купить все, кроме времени. Поэтому тот из партнеров, который будет посвящать развитию бизнеса свое время, претендует на существенную долю.

Под вложением времени я понимаю принятие активного участия в деятельности компании. Управление работой организации и исполнение определенных функций. Здесь всем партнерам надо сразу решить, кто в компании будет исполнять какие функции и сколько часов в неделю тратить на работу в бизнесе (смотрите главу про партнерское соглашение). Ведь всегда есть альтернатива – на исполнение тех или иных функций нанять сотрудников. Но когда один из учредителей сам выполняет часть работы в компании – это, конечно, очень важно,

особенно на начальном этапе развития бизнеса.

### **Связи и знание рынка**

Связи – очень ценный ресурс, особенно на рынках, где личные отношения и доверие играют большую роль при принятии решения. К таким рынкам я бы отнес практически все отрасли из сегмента B2 B.

Если вас лично знают и помнят как надежного партнера и поставщика, то не так уж и важно, работаете вы в компании X или Y. Все-таки у нас в России деловые отношения происходят больше на уровне личностей, чем на уровне компаний.

Представим, что вы собираетесь открывать бизнес в очень перспективной и понравившейся вам отрасли. Но вы в этой отрасли никогда не работали. Берите тогда партнера из этой отрасли и со связями.

Так происходило, когда мы с партнерами открывали нашу светотехническую компанию. Я увидел возможности этого рынка и понял, что он очень перспективный. Наша компания занимается проектированием и поставками профессионального освещения для офисов, бизнес-центров и торговых центров. Семь лет назад эти рынки начали активно развиваться. У них были прекрасные перспективы роста.

Но я никогда не работал в этой отрасли и никого там не знал. Зато у меня уже был опыт создания и развития компаний. В результате мы создали компанию, куда я привнес свой опыт организации бизнеса, а мои партнеры – свои связи и опыт работы на рынке светотехники.

У моих партнеров была отличная репутация и личные знакомства с большинством иностранных поставщиков, а также с архитекторами и генеральными подрядчиками, которые играют существенную роль на том рынке.

В результате наша компания получила отличный старт, и мы сразу начали заключать контракты, используя их старые связи.

### **Клиенты**

Клиенты, как я не раз уже упоминал в этой книге, – основа любого бизнеса. Если у одного из партнеров в компании есть прочные

отношения с прибыльными клиентами и он готов эти отношения и гарантированные контракты сделать вкладом в новую компанию, то такой участник очень ценен для бизнеса.

Здесь важно оценить качество предоставляемых компании клиентов и четко прописать, что компания от них получит в течение ближайших кварталов и лет работы. На основании этих цифр надо и оценивать размер доли участника. Никто не гарантирует, что новая компания автоматически получит этих клиентов с приходом вашего партнера. На принятие решения может повлиять много факторов, поэтому вам надо договориться, за какой объем заказов от клиентов будет отдана доля в бизнесе.

### **Опыт в бизнесе**

Опытный партнер очень важен для бизнеса, где основателями являются молодые предприниматели. Такой участник позволит им не совершить большое количество ошибок на начальном этапе развития. Ведь именно в первый год работы закрывается большинство компаний из-за типичных неправильных ходов.

В будущем при росте компании и переходе ее на новые уровни опытный партнер подскажет, как пройти все «болезни роста» и перенастроить компанию. Ведь он уже сам все это проходил и знает, что надо делать.

Поэтому на Западе так распространена практика приглашать в совет директоров компании опытных предпринимателей за вознаграждение и долю в бизнесе.

При росте компании и переходе ее на новые уровни опытный партнер подскажет, как пройти все «болезни роста» и перенастроить компанию.

Несколько правильных советов опытного человека помогут избежать фатальных ошибок и сэкономят время на развитие.

### **Идея**

Разочарую многих, но идея не стоит ничего.

Стоимость есть только у усилий, которые будут направлены на воплощение идеи и построение системы, которая заставит эту идею работать и приносить прибыль. Я бы только за одну идею не давал ни одного процента в бизнесе. Если человек приходит с идеей и хочет владеть компанией, то пусть покажет, что еще он сделал или готов сделать.

Вариантов масса. Он мог вложить немного своих денег, чтобы протестировать эту идею, создать прототип сайта и получить первых клиентов. Или он вам говорит, что готов работать на воплощение идеи по 12 часов каждый день. Вот у этого ресурса уже есть стоимость.

Главное – не надо брать людей «за компанию», руководствуясь мотивами «он такой классный парень, и вместе строить бизнес будет весело» или «мы знаем друг друга уже 10 лет», «он надежный и не подведет».

### ***Отдает сотруднику долю в бизнесе***

Часто собственники компаний для того, чтобы стимулировать и удержать ключевых сотрудников, дают им долю в компании.

Это очень распространенная ошибка. От того, что вы дали сотруднику долю и сделали его совладельцем компании, у него не появится менталитет предпринимателя. Он, конечно, не откажется. Разве плохо иметь статус партнера, рассказывать об этом друзьям? Да и дома жена уважает теперь еще больше.

На самом деле бизнесу от этого не будет никакого плюса. Работать такой сотрудник лучше не станет. А может, теперь даже и будет работать хуже.

От того, что вы дали сотруднику долю и сделали его совладельцем компании, у него не появится менталитет предпринимателя.

Если вы все-таки решили сделать кого-то из сотрудников своим партнером, то ни в коем случае не отдавайте долю в компании

бесплатно.

Доли в бизнесе нужно только продавать. Продавать за живые деньги, без всяких рассрочек на несколько лет. Это не кредит и не ипотека. Если у сотрудника есть желание стать владельцем части компании, а денег нет, то пусть берет в долг и несет на себе риски. Как это делали вы, когда открывали и строили компанию.

Если вы отдаете сотруднику часть компании бесплатно, то это значит, что ваша компания ничего не стоит!

Прежде чем привлекать партнера в компанию или продавать долю сотруднику, не один раз подумайте, что реально ценного этот человек даст бизнесу. Вам в будущем нужно будет делиться с ним прибылью. А я надеюсь, что вы создаете бизнес именно для того, чтобы он приносил вам прибыль.

### ***Руководство к действию***

✓ *Стройте с самого начала любой бизнес, имея перед глазами будущую картину его предполагаемой стоимости. Исходя из этого, принимайте решение, на каких условиях разделения долей вы готовы работать с партнерами в этой компании.*

✓ *Оцените вклад каждого из будущих совладельцев компании. Пропорционально вкладам обсуждайте ваш процент владения компанией с партнерами.*

✓ *Составьте партнерское соглашение, где будут прописаны функции и вклад каждого участника в работу компании.*

# Ошибка 13

## Безоговорочно доверяет консультантам

Три вещи ведут к разорению: женщины, скачки и доверие к консультантам.

*Жорж Помпиду*

Стакан с водой стоит на столе...

Один человек говорит: «Он наполовину полон». Это оптимист.

Второй человек говорит: «Он наполовину пуст». Это – пессимист.

Третий человек говорит: «Тут вдвое меньше, чем могло бы быть». Это консультант.

В каждой компании наступает момент, когда собственник понимает, что его знаний и опыта уже не хватает, чтобы качественно управлять компанией и перевести бизнес на другой уровень. Тогда возникает мысль нанять профессиональных консультантов.

Мы с моими партнерами делали так трижды.

Первый раз я начал работать с бизнес-консультантами на третий год работы своей светотехнической компании. Мы с партнерами тогда вышли на такой уровень развития бизнеса, где наших знаний и опыта для дальнейшего управления компанией уже не хватало. Приняли решение пригласить консультанта, чтобы он помог нам преобразовать нашу организацию из так называемой компании семейного типа в системный бизнес. Несколько сессий – встреч по 6–8 часов с выполнением домашней работы – позволили нам с помощью консультанта четко

понять нашу текущую ситуацию. За месяц мы разработали структуру компании и стратегию развития на два года вперед.

Через год мы поняли, что уже достигли того уровня, который запланировали, и решили нанять нового консультанта. Здесь с его помощью мы должны были решить проблему не только будущего стратегического развития, но и согласовать между собой четкие цели компании в соответствии с нашими личными запросами от бизнеса.

У каждого из партнеров видение компании было разное, и нам надо было найти общий язык между собой, чтобы не получилось, как в басне про лебедя, рака и щуку.

В любом случае консультанты никогда не будут детально вникать в ваш бизнес и разбираться в его особенностях.

Сейчас наша компания выглядит не так, как мы запланировали с консультантами. Но мы извлекли из этих встреч огромную пользу для бизнеса и для себя лично как предпринимателей. Мы лучше узнали цели друг друга в бизнесе, и, самое главное, теперь у нас в компании были общие цели, к которым мы двигались вместе.

В итоге мы поняли, что в любом случае консультанты никогда не будут детально вникать в наш бизнес и разбираться в его особенностях. Даже если они и декларируют такой подход в своих рекламных посланиях или при первой встрече, то этого все равно не произойдет.

И не потому, что они не хотят. А потому, что консультант за несколько интервью с сотрудниками и встреч с нами не сможет разобраться в том, чем мы занимаемся с утра до вечера в нашем бизнесе.

Да, и не ждите от консультантов чудес, как бы вам этого ни хотелось. Они всего лишь смогут вам подсказать методики и подходы в бизнесе, а решение все равно принимать вам.

Настоящие консультанты передают нам не информацию, которой и так очень много вокруг, а знания. Мы можем от них получить описание сработавших в других бизнесах подходов и применить их в своих компаниях. Для меня настоящий консультант – это тот, кто уже успешно провел процессы внедрения своих методик в компаниях, подобных моей. И руководство которых может его рекомендовать. Прежде чем

начать работу, я обязательно прошу рекомендации не менее трех компаний, с которыми работал данный консультант.

Дорого не всегда хорошо.

Качество принятых мною решений и их финансовый результат вообще никак не зависели от суммы, потраченной мною на консультацию.

Я получал советы от консультантов за небольшие деньги, а иногда даже бесплатно в рамках развития отношений на будущее. Могу вам сказать, что качество принятых мною решений и их финансовый результат вообще никак не зависели от суммы, потраченной мною на консультацию. Больше всего пользы для моих бизнесов и лично мне принесла двухчасовая консультация по стратегии, за которую я заплатил 18 тысяч рублей. При этом были многодневные стратегические сессии и разработки, за которые мы заплатили сотни тысяч рублей и получили только убытки.

Кто здесь виноват?

Обычно все валят вину на консультантов. Здесь как раз стоит вспомнить известную притчу про консультантов.

*Заблудился человек в лесу. Устал бродить, присел на пень возле ручья. Из леса выходит другой человек.*

*Первый к нему обращается:*

- Вы не подскажете мне, где я нахожусь?*
- Вы сидите на пне, в лесу, на берегу ручья.*
- Да-а-а... Вы, наверное, бизнес-консультант?*
- Как вы догадались?*
- Ну, во-первых, я вас не звал, вы появились сами; во-вторых, вы сказали все точно; в-третьих, всё, что вы сказали, я знал и без вас.*
- А вы, не иначе, руководитель?*
- Ну, а вы как догадались?*
- Во-первых, вы задали вопрос, ответ на который и без меня знаете; во-вторых, вы не спросили, как отсюда выбраться; в-третьих, вы сидите и*



*ничего не предпринимаете, а обвиняете во всем меня...*

Мне кажется, предприниматели не должны перекладывать вину за нерезультативные и убыточные стратегии на консультантов, которые их разработали. Они в любом случае не знают ваш бизнес так, как знаете его вы. Они снабжают предпринимателей инструментами для работы, а мы решаем, как их применять.

Не ждите, что консультант скажет вам: «Смотрите, какая отличная возможность для бизнеса! Идите и примите на себя риск, чтобы ее реализовать, станьте богатым и поделитесь со мной за то, что я вам это посоветовал».

Они вам скажут следующее: «Вот, смотрите, первый вариант развития вашей компании, вот – второй вариант. У первого варианта плюсы и минусы такие-то, у второго другие плюсы и минусы. Вам надо подумать. Я готов ответить на ваши дополнительные вопросы».

Это их профессия – так себя вести и работать. Не перекладывайте на них ответственность за принятие решения!

Также консультанты не могут вместо нас внедрить все запланированные мероприятия в компании. Я видел множество компаний, которые потратили огромные деньги на разработки стратегии, видения компании, ее целей и ценностей. Только почему-то красиво оформленные графики, таблицы, тексты с миссией компании, за которые были заплачены миллионы рублей, пылятся в шкафах руководства.

Самое сложное начинается после того, как консультанты уходят.

Это внедрение изменений, это борьба с сопротивлением сотрудников и изменение старых правил и уклада работы.

И часто оказывается, что самое сильное сопротивление внедрениям идет не от сотрудников, а от самого предпринимателя. Он откладывает или тормозит внедрение нового, потому что это новое будет накладываться на него определенные рамки в работе, от которых он, может быть, и сбежал, создав свой бизнес.

Я лично ничего не имею против консультантов. Они нужны и полезны. За короткий период времени они могут передать нам большое

количество концентрированной теоретической информации и знаний по любому предмету.

Мы экономим свое время на обучении теории бизнеса и поиске и обработке информации. Единственное, что нам нужно сделать, – это просто принять решение на основе предоставленных консультантами данных. В этом как раз и заключается суть предпринимательства – выбрать из нескольких вариантов развития один и принять на себя риск воплощения его в жизнь. Ведь никакая теория и знание предмета не гарантируют вам, что, применив ее, именно вы получите результат в своем бизнесе.

### ***Руководство к действию***

✓ *Если вы чувствуете, что в какой-то области бизнеса вам не хватает знаний, то пригласите консультанта вам помочь.*

✓ *Работайте только с теми консультантами, которых вам порекомендуют ваши друзья и знакомые предприниматели. У них должен быть личный положительный опыт работы с данным человеком.*

✓ *Лучше работайте с консультантом, у которого уже был опыт своего бизнеса. Пусть даже и небольшого.*

✓ *Никогда не соглашайтесь на почасовую оплату. Договаривайтесь только о конечной сумме за завершённую работу с четким описанием конечного результата.*

# Ошибка 14

## Не создает команду

Моя бизнес-модель – группа «Битлз».  
Четыре парня контролировали негативные проявления друг друга.  
Они уравнивали друг друга, и общий итог оказался больше суммы отдельных частей.  
Вот как я смотрю на бизнес: крупные дела не делаются одним человеком, они совершаются командой.

*Стив Джобс*

В основе любого бизнеса есть три фундаментальные составляющие – идея, деньги и люди. Если убрать хотя бы одну из них, успеха не жди. В этой главе мы поговорим о людях.

Помните: успешный бизнес нельзя построить в одиночку.

Большинство предпринимателей – очень уверенные в себе и энергичные люди, считающие, что они могут свернуть горы и достичь любых целей. Но как бы вы ни старались, невозможно поднять и развить бизнес одному.

Ресурсы человека по времени и энергии ограничены, и чтобы достичь результата, вам нужна команда. Ни один человек не может полноценно уделять время и энергию всем составляющим своего бизнеса, даже работая по 12 часов сутки без выходных.

Невозможно одновременно развивать отношения с клиентами, поставщиками, готовить и анализировать финансовые отчеты, нанимать и обучать сотрудников и администрировать работу в офисе. Вам нужны

партнеры и сотрудники, с которыми вы разделите сферы ответственности.

Ресурсы человека по времени и энергии ограничены, и, чтобы достичь результата, вам нужна команда.

Молодые предприниматели часто попадают в ловушку.

Они много раз слышали от разных людей, что не смогут начать бизнес, что это трудно, сложно и ничего не получится. Однако наперекор всем они создали свое дело, и оно начинает показывать первые успехи. В этот момент кажется, что нет ограничений и предприниматель может все.

Но именно в этот момент начинается настоящее предпринимательство. Вам надо начинать строить компанию и подбирать людей в вашу команду. Но вы все еще верите, что теперь вы можете все и у вас нет никаких барьеров. Здесь вам нужно усмирить свое эго, начать нанимать людей и делегировать им часть работы. Вам нужно прислушиваться к сотрудникам и доверять им.

Предприниматели создают компании, для того чтобы достичь своих целей. Компания – это тот инструмент, с помощью которого вы реализуете свои планы в бизнесе. Вы, наверное, с большим удовольствием сделали бы все один для успеха вашего бизнеса, но это невозможно. Для этого вам нужна компания и команда сотрудников. Вы просто физически не сумеете справляться со всеми задачами в одиночку.

Команду в бизнесе нельзя купить, ее можно только создать. На это у вас уйдет примерно два или три года. Не надо думать, что, наняв лучших с рынка, вы получите готовую команду, которая свернет для вас горы. Для притирки людей, получения ими опыта именно в вашем бизнесе и именно с вами нужно время. Именно тогда наступает эффект от слаженной совместной работы всего коллектива.

Команда вам нужна еще и потому, что вы не можете быть специалистом во всех областях. Люди из вашей команды будут отвечать за те области деятельности компании, в которых вы не сильны, у вас нет опыта или просто вы не хотите ими заниматься.

У каждого предпринимателя, как и у каждого человека, есть свои сильные и слабые стороны. В свою команду лучше всего брать людей, которые закрывают ваши слабые стороны, а не дублируют ваши сильные черты.

Например, если вы любите продавать и не любите разбираться в цифрах, берите в свою команду человека, который любит бухгалтерию и финансы и будет отвечать за них в вашем бизнесе.

В свою команду лучше всего брать людей, которые закрывают ваши слабые стороны, а не дублируют ваши сильные черты.

Помните, что правильные для вашей компании люди – это те, кто обладает не только профессиональными знаниями и опытом. У них должно быть правильное отношение к работе, и они подходят вам по духу.

Чем еще важна команда для предпринимателя?

Команда – это люди, которые будут с вами, даже если вы скажете, что с завтрашнего дня мы занимаемся другим бизнесом.

В этом случае как раз и проверяется истинная принадлежность данного человека к вашей команде. Он должен быть вам близок не только в узкой профессиональной области, но и близок по духу, быть готов с вами идти в новые проекты.

Многие компании на разных этапах существования переживают значительные изменения в отрасли. Иногда отрасль, в которой вы работали, может полностью исчезнуть. Но это не значит, что из-за этого вы должны закрывать компанию и перестать заниматься бизнесом. Вы должны перенастроить компанию и повернуть ее развитие в новое русло. Вот здесь вам и нужны преданные сотрудники и партнеры, которым вы полностью доверяете.

Например, один мой хороший знакомый сменил уже несколько отраслей за время своего предпринимательского пути. Сначала у него была компания по пейджинговой связи. Потом, когда этот рынок умер, он начал торговать сотовыми телефонами. При увеличении рынка, когда

«Евросеть» и «Связной» выдавили всех конкурентов, он продал этот бизнес и стал заниматься предоставлением услуг интернет-связи.

Сейчас у него успешная компания, и все это время с ним его команда – несколько ключевых людей, которые отвечают за продажи, маркетинг и финансы в каждой из его компаний.

За каждым успешным предпринимателем стоит его команда. Этих людей, как правило, не видно, их имена не на слуху. Но именно они внесли огромный вклад в развитие бизнеса и помогли лидеру привести компанию к успеху.

За спиной легендарного Стива Джобса стоял Тим Кук. Работая в Apple с 1998 года, он помог Джобсу создать величайшую в истории компанию, а в 2011 году стал ее CEO. До того как возглавить Apple, Тим Кук исполнял должность операционного директора и отвечал за продажи и закупки компании за рубежом. Он также временно исполнял должность главы компании два месяца в 2004 году и несколько месяцев в 2009 году, когда Стив Джобс брал отпуска по состоянию здоровья. Стиву Джобсу всегда было на кого положиться в своей работе.

Несмотря на харизматичность и лидерские качества великих предпринимателей, без команды они никогда бы не достигли таких успехов. И все они в своих интервью признают этот факт.

Как вы думаете, смог бы легендарный предприниматель Ричард Брэнсон, основатель корпорации Virgin, создать в одиночку около 400 компаний различного профиля? Сейчас он является одним из самых богатых жителей Великобритании с состоянием около 5 миллиардов долларов. В каждой из его компаний у него есть команда, многие люди из которых являются совладельцами бизнеса. И именно они двигают развитие компании Брэнсона.

Когда я открывал свой флористический бизнес, моей первостепенной задачей было создать команду. Я очень хорошо понимал свои собственные возможности в этом бизнесе. У меня был опыт организации продаж на B2 B рынке. Но не было знаний продукции, поставщиков,

понимания специфики работы с живыми растениями. Для этого мне нужна была команда, и я должен был стать ее частью.

Из трех основных составляющих бизнеса – идея, деньги и люди – у меня были первые две, но отсутствовала третья важнейшая часть. Поиски подходящего кандидата для руководства бизнесом, который я собирался начать, заняли у меня три месяца.

Думаю, мне повезло, что за такой короткий срок мне удалось найти нужного человека. Многие не могут найти подходящего лидера бизнеса и члена команды и за целый год. Но я четко уяснил себе правило, что без подходящих людей даже и не стоит думать о создании новой компании.

Джим Коллинз в своей книге «От хорошего к великому» сравнивает бизнес с автобусом, а предпринимателя – с его водителем. Автобус стоит на месте, и ваша задача – сделать так, чтобы этот автобус поехал в нужном направлении и доехал до цели.

Вам нужно решить, кто поедет в этом автобусе с вами, а также рассадить людей на правильные места. Правильный подход – прежде чем ехать, решить, кого взять в автобус и кого высадить из автобуса. Сначала примите решение, кто с вами едет, а потом уже – куда ехать.

Вам нужно постоянно получать обратную связь от членов своей команды.

Например:

- делайте анонимный опрос каждый год, чтобы сотрудники могли выразить свое мнение о ключевых аспектах работы компании;

- каждый квартал получайте от руководителей отчеты об их работе и спрашивайте с них отчеты о работе их сотрудников. Такие отчеты – кладезь информации. Вы сразу увидите проблемные точки в работе компании, так как они будут часто повторяться в анкетах. Так, важнейшие вопросы, на которые отвечают сотрудники во всех моих компаниях каждый квартал – это:

- что нам нужно начать делать, чтобы компания достигла успеха;
- что мешает нашей работе;
- что нам нужно прекратить делать в компании.

Обязательно проводите сессию вопросов и ответов руководителя компании в конце года.

В канун Нового года я провожу открытое собрание с сотрудниками и отвечаю на все их вопросы. Уверен, у ваших подчиненных за год накапливается много вопросов. Они беспокоятся и хотят получить на них ответы, но боятся спросить. Когда вы отвечаете не кулуарно каждому по отдельности, а делаете это в открытой форме, устанавливается доверие между вами и сотрудниками.

Помните, что общение с людьми из вашей команды и их развитие – это постоянный труд и одно из лучших вложений вашего времени и усилий.

### ***Руководство к действию***

- ✓ *Напишите список тех людей из вашего бизнеса, которых вы считаете членами вашей команды.*
- ✓ *Проведите в этом месяце с каждым из них встречу, чтобы выяснить, чего он ожидает от совместной работы с вами. Узнайте его долгосрочные личные планы.*
- ✓ *Опишите, какие роли выполняет каждый человек из вашей команды.*
- ✓ *Как вы считаете, на какую роль вам нужны еще новые сотрудники в вашу команду? Определившись с этим вопросом, начинайте искать этих людей.*



# Ошибка 15

## Не составляет партнерское соглашение

Партнерство в бизнесе – это не брак. В браке люди должны быть готовы умереть друг за друга и быть вместе при любых ситуациях.

В бизнес-партнерстве главное – совместное зарабатывание денег.

Деньги в партнерстве стоят на первом месте.

Если деньги не зарабатываются, то зачем такое партнерство?

***Феликс Дэннис – британский миллиардер***

В 2006 году у нас была прекрасная компания, занимавшаяся оптовой торговлей сантехникой.

Мой партнер имел шестилетний опыт работы на сантехническом рынке, знал надежных зарубежных поставщиков, имел связи с оптовыми покупателями по всей России. У меня к тому времени уже был опыт организации бизнеса, деньги и инфраструктура моей основной компании, которую мы использовали для развития нашего совместного бизнеса.

Вклад каждого в компанию был понятен. Бизнес основали в долях 50 % на 50 %.

Прошел год успешной работы. Мы отладили логистику из Китая, сформировали круг лояльных оптовых клиентов по всей России, привлекли банковское финансирование, стали увеличивать объемы. Нас ждало успешное будущее на достаточно понятном рынке с простым и прибыльным товаром.

И вдруг через год совместной работы оказалось, что мы с моим партнером по-разному видим его роль в бизнесе. Ему хотелось полной свободы: приезжать в офис, когда хочется, брать без предупреждения длительные отпуска, работать только с теми клиентами, которые нравятся.

Я же воспринимал компанию как отлаженный механизм, которым должны управлять в ежедневном режиме. И делать это должен мой партнер, выполняя функции и исполнительного директора, и директора по продажам. К тому же наш бизнес относился к подавляющему большинству компаний малого бизнеса, которые не могут себе позволить наемное руководство и средний менеджмент. Если в такие компании нанять управленцев, а учредители не будут заниматься оперативной деятельностью, то вся прибыль уйдет на зарплату наемного персонала.

Если бы перед открытием компании мы определили четко с партнером свои роли в бизнесе, то не пришлось бы закрывать через год прибыльную компанию.

Я не виню своего партнера в том, как он себе представлял свою роль в компании. Может быть, он именно для этого и ушел из наемного труда в совместный бизнес со мной, чтобы получить свободу. Быть владельцем своего бизнеса значило для него иметь полную свободу и ни перед кем не отчитываться, в том числе и перед своим партнером.

Если бы перед открытием компании мы определили четко с партнером свои роли в бизнесе и при каких условиях он может отойти в будущем от оперативного управления, то не пришлось бы закрывать через год прибыльную компанию. Или, как вариант, мы вообще бы не начали совместный бизнес.

Все компании, которые у меня сейчас есть и которые у меня когда-то были, я строил и развивал вместе с партнерами. Когда меня спрашивают будущие предприниматели, какой бизнес лучше – с партнерами или без, – у меня нет на это однозначного ответа.

Я встречал много успешных предпринимателей, которые единолично владеют своими компаниями. И также знаю примерно такое же

количество успешных бизнесменов, у которых все компании созданы вместе с партнерами.

Общаясь с ними и задавая им вопросы про то, как они относятся к партнерам в бизнесе, я четко понял, что все предприниматели делятся на две основные группы. Или они целиком владеют всеми своими компаниями, или они строят компании исключительно с партнерами. Пытаясь понять эту ситуацию, я пришел к выводу, что причину того или иного подхода надо искать в типе личности предпринимателя.

Есть тип людей, которые изначально не готовы делиться с кем-то своей властью в бизнесе, прислушиваться к мнению других, обсуждать другую точку зрения. Именно такие люди, как правило, и являются единоличными собственниками. Даже если, по воле случая, в начале бизнеса у них есть партнеры, то потом они чаще всего расходятся, выкупая доли друг у друга или разделив компанию.

Другой же тип личности готов обсуждать вопросы бизнеса с другими людьми, прислушиваться к чужой точке зрения, идти на уступки ради общей победы и находить компромисс в спорных вопросах.

Очень много успешных компаний, работающих на растущих рынках, получающих прибыль и имеющих безоблачное будущее, распались только из-за того, что каждый из партнеров занимал принципиальную позицию по какому-либо вопросу и не хотел договариваться. И бизнес, к сожалению, был разрушен не внешними рыночными факторами, а внутренними разногласиями и конфликтами.

Основные разногласия у партнеров обычно происходят по причине того, что каждый из них по-разному видит развитие компании и ее цели. Даже когда и цели у партнеров общие, может оказаться, что способ достижения их они видят по-разному. Или время, необходимое для их достижения, у каждого в голове свое.

Вот здесь как раз и пригодится партнерское соглашение, которое я рекомендую составлять всем предпринимателям на самом раннем этапе развития компании. А лучше – перед самым запуском бизнеса.

Обозначьте на начальном этапе работы хотя бы основные принципиальные моменты, касающиеся вашей компании:

1. Рынок, на котором вы работаете.
2. Ваши клиенты.
3. Каков вклад в бизнес каждого из партнеров.
4. Срок и порядок возврата вложенных средств.
5. Сферы ответственности и функции каждого из партнеров.
6. Как и в каком размере распределяется прибыль.
7. Действия при неуспешном развитии компании.

Можете описать эти пункты сначала всего на одном листе и подписать. При любых спорных вопросах в будущем всегда возвращайтесь к этому документу. Если там не отражены новые спорные вопросы, то дополняйте соглашение новыми пунктами.

Уже на этапе обсуждения партнерского соглашения, перед открытием компании, может оказаться, что вы с будущими партнерами смотрите на бизнес по-разному. И лучше будет на данном этапе все прояснить. Лучше вам вовсе не создавать совместную компанию, чем в будущем потерять большое количество времени, нервов и денег. И в итоге – разойтись.

Очень показательный пример – это разногласие партнеров в вопросе распределения прибыли.

Один мой знакомый предприниматель создал компанию в равных долях с профессиональным инвестором. Вклад в бизнес моего приятеля – знание рынка, клиентов и связи, вклад инвестора – деньги. Рынок, на котором работала компания, был растущий и перспективный. Финансовый партнер хотел вырастить компанию до значительных масштабов и готов был вкладывать в рост всю чистую прибыль, которую генерил компания. Текущие дивиденды ему были не нужны, так как он и так был обеспеченный человек и хотел в будущем заработать на перепродаже компании профильному инвестору.

Моему же приятелю, кроме зарплаты, нужны были еще и регулярные дивиденды для поддержания своего уровня жизни. Хорошо, что этот вопрос возник на этапе открытия бизнеса. Они смогли договориться о минимальной сумме ежеквартальных дивидендов, а также о том, при

каких уровнях прибыли они возрастут в будущем.

Партнерское соглашение – это живой и постоянно меняющийся документ.

Основная причина развала отношений в бизнесе та же самая, что и причина большинства разводов – это обманутые ожидания партнеров. Вроде начинали делать одно дело вместе, и было все прекрасно. Только один ожидал совершенно иного результата, чем другой. В начале пути все хотели создать успешную и прибыльную компанию. Только вот для каждого понятие «успешный» и «прибыльный» – слишком субъективные значения.

Никогда не поздно сделать партнерское соглашение.

Даже если ваш бизнес существует уже давно и вы всегда договаривались со своими партнерами. Ничто не гарантирует вам, что в будущем у вас не возникнет серьезных разногласий по ключевым вопросам развития компании.

Потратьте время на составление такого соглашения. Может оказаться, что в процессе самого составления этого документа вы узнаете много нового о своих партнерах, их взгляде на ваш совместный бизнес и их личные цели.

Основные разделы полноценного партнерского соглашения могут быть следующими:

1. Видение, миссия и ценности компании.
2. Владение компанией. Стоимость компании. Доли и продажа долей.
3. Дивиденды и использование чистой прибыли.
4. Должности, роли и управление компанией.
5. Взаимная отчетность партнеров.
6. Ожидания партнеров от работы друг друга.
7. Правила поведения в нестандартных ситуациях. Выход из бизнеса учредителя, банкротство компании, болезнь учредителя и т. п.

### ***Руководство к действию***

*✓ Разберитесь в себе. К какому типу предпринимателей вы относитесь? Вы готовы брать на себя полную ответственность и не*

*делиться ни с кем долями в бизнесе? Или вам нужны партнеры, которые вас поддержат?*

*✓ Составьте с партнерами одностороннее соглашение, перед тем как регистрировать компанию.*

# Ошибка 16

## Пытается изменить людей

Я очень долго пытался изменить людей, видит бог, я старался. Но потом я оставил это занятие.

*Джим Рон*

Я часто слышу от предпринимателей, у которых есть в бизнесе партнеры, о проблемах, с которыми они сталкиваются в совместной работе.

И, что самое интересное, проблемы эти в основном не профессионального характера, а психологического. В результате возникших разногласий один из партнеров горит желанием изменить другого. Или если партнеров несколько, то всех остальных. Он думает, что бизнес будет только тогда успешен, когда его партнеры будут думать, реагировать на возникающие ситуации и вести себя так, как он.

Но в результате предпринятых действий по изменению людей вокруг себя их отношения, положение в бизнесе становится только хуже и хуже. В итоге взаимное непонимание может перерасти во взаимные обвинения и закончиться развалом или дележом компании.

Почему люди хотят менять своих партнеров по бизнесу?

Такое желание на самом деле говорит больше о том человеке, который хочет менять других, чем о тех, кого он хочет изменить. Разберитесь, что заставляет вас менять других. Это желание все контролировать? Или ваша уверенность в себе и в том, что именно вы знаете, как правильно надо строить, развивать и управлять бизнесом?

Получается, что вы берете на себя роль того человека, решающего за всех, что лучше для компании, которая принадлежит не только ему одному.

Но вне зависимости от того, что вами движет, обычно желание изменить других не работает. Если только другие партнеры не дорожат вашими отношениями больше, чем бизнесом. Тогда они могут подчиниться вашей воле, принять вашу позицию, даже и не поменявшись внутренне.

К сожалению, действия по изменению других встречают сопротивление и заканчиваются взаимными обвинениями, бесконечными ссорами, отдалением партнеров друг от друга.

Вам уже не хочется, как раньше, встречаться и обсуждать стратегию компании и текущие вопросы. Дистанция между вами все возрастает и возрастает.

Еще бывают случаи, когда такое отдаление друг от друга не перерастает во вражду, а просто партнеры перестают общаться, и каждый делает в компании свою работу без какого-либо взаимного согласования.

Такие компании могут просуществовать очень долго, но результаты их деятельности очень скромные. Потому что у них нет развития, и каждый собственник тянет одеяло на себя. Хуже всего, когда в компаниях появляются так называемые группировки. В результате атмосфера в коллективе становится напряженной. Сотрудники компании тратят больше времени на выяснение отношений, чем на саму работу.

Если вы хотите, чтобы отношения в компании между партнерами были продуктивными и вас удовлетворяли, то менять надо не партнеров, а измениться надо вам самому.

В большинстве ситуаций качество ваших отношений с другими людьми зависит только от вас.

Это не значит, что вам молча надо согласиться с их точкой зрения и принять ее. Вам нужно стать таким человеком, с которым можно обсуждать конструктивно любые вопросы в бизнесе, который уважает чужую точку зрения, готов искать компромиссы и пути решения разногласий на благо компании.

В большинстве ситуаций качество ваших отношений с другими людьми зависит только от вас.



Разберитесь в самом себе. Может, именно вы – тот человек, который вносит деструктивный элемент в отношения в компании? Примите тот факт, что каждый из вас имеет свое восприятие окружающего мира и уникальный способ выражения своей позиции в бизнесе. Если вы требуете изменения от окружающих, то вы, таким образом, не обращаете внимания на их уникальность и пытаетесь навязать им свое мировосприятие.

Как начать процесс изменений себя?

Сначала вы должны набраться смелости и признаться себе, что в некоторых вопросах именно вы наносите удар вашим отношениям и являетесь причиной проблем в бизнесе.

Вы должны разобраться в себе и выявить у себя качества, которые вам мешают. Я понимаю, что это очень непростое решение. Но именно ваши изменения себя будут определять успех или неудачу в отношениях, в бизнесе – как текущих, так и всех последующих.

Многие колеблются и боятся начать менять себя. Это страшно. Это значит признать, что у вас есть недостатки и что вы несовершенны. Это значит признать свою вину в проблемах в компании.

Но если вы видите, что ваши отношения в бизнесе далеки от идеальных, и текущая ситуация вас не удовлетворяет, то чем раньше вы начнете процесс изменения себя, тем раньше вы увидите, что вы действительно можете развиваться и строить отношения для взаимного удовлетворения всех сторон.

Какие же шаги вам надо предпринять, чтобы разобраться в себе?

Пройдите тест на оценку вашей личности. В результате вы поймете, почему в определенных ситуациях вы поступаете именно так, а не иначе.

Также очень рекомендую провести совместную сессию с партнерами по выявлению ваших ценностей.

Вот здесь пригодится хороший консультант-психолог. Вы очень много узнаете друг о друге после такой встречи. И точно станете лучше понимать друг друга. Удивительно, насколько часто у нас складываются неверные представления о людях, которые окружают нас.

В течение долгого времени мы создаем себе определенный образ человека и потом держимся за него. Так легче. И потом, в какой-то момент, уже общаемся и решаем вопросы не с человеком, а с его образом, который у нас перед глазами.

После такой психологической сессии с партнерами в одной из моих компаний я был удивлен, что один из нас, которого мы все всегда считали экстравертом, оказался полным интровертом. А в компании он всегда отвечал за развитие бизнеса, что подразумевает постоянное общение с людьми. Это противоречило его психотипу.

Мы сразу поняли, почему некоторые вопросы и ситуации, связанные с ним, часто вызывали в компании проблемы. Надо отдать должное, что с этими обязанностями наш партнер всегда справлялся хорошо. Просто он делал это через силу, зная, что так надо для компании и, кроме него, это делать никто не будет.

Хорошо, что мы вовремя это заметили. Для этого мы наняли в компанию отдельного человека. А иначе в какой-то момент это могло бы привести к конфликтам и «перегоранию» нашего партнера.

Не надо пытаться исправлять слабые стороны ваших партнеров. Выявите в них сильные стороны и используйте их совместно на благо своего бизнеса.

Позитивная сторона наличия партнеров в бизнесе, которые отличаются от вас, – это то, что они привнесут в бизнес то, чего нет у вас. За счет этого бизнес будет развиваться и двигаться вперед. Например, в одной из моих компаний мой партнер отлично разбирается в бухгалтерских, финансовых и юридических вопросах. Он любит это и занимался этим еще на своих прошлых работах, до создания нами совместного бизнеса. Я, в свою очередь, с большой неохотой вникаю в эти тонкости, зато очень люблю все, что связано в работе компании с маркетингом и продажами. Мы отлично дополняем друг друга и уже много лет именно так делим сферы ответственности и контроля в нашей компании.

Не надо пытаться исправлять слабые стороны ваших партнеров. Выявите в них сильные стороны и используйте их совместно на благо

своего бизнеса. Это здорово, что вы разные!

В процессе развития компании вы сможете посмотреть на стратегию под разными углами.

Здесь только очень важно, чтобы вы после выслушивания точки зрения каждого принимали совместное решение, полезное для компании, а не отдельной личности. И уже после этого все должны участвовать в воплощении этого решения, несмотря на личную точку зрения. Все. Решение принято. Назад дороги нет.

Знания базовых принципов психологии очень важны для бизнеса. Они помогут вам не только в отношениях с партнерами, но и сотрудниками. Все написанное выше справедливо и для ваших отношений с топ-менеджерами вашей компании.

### ***Руководство к действию***

✓ *Совместно со своими партнерами и профессиональным бизнес-тренером пройдите тест на оценку ваших личностей и психотипов.*

✓ *Открыто обсудите ваши сильные и слабые стороны. Посмотрите, как сейчас в компании между вами разделены сферы ответственности. Учитывают ли они ваши особенности? Если нет, то договоритесь о перераспределении обязанностей или найме людей на исполнение тех функций, к которым у кого-то из вас есть неприязнь или отторжение.*

# Ошибка 17

## Не знает точку безубыточности своей КОМПАНИИ

Всё сущее есть число.

### *Пифагор*

Я уверен, что в подавляющем большинстве российских компаний, если спросить сотрудников, знают ли они, какого денежного оборота должна достичь их компания в месяц, чтобы окупить свою деятельность, вы услышите отрицательный ответ.

И проблема не только в том, что руководство компании не хочет озвучить эту цифру своим сотрудникам. Еще большая проблема в том, что само руководство компании часто не знает значение точки безубыточности своего бизнеса.

Что же такое – точка безубыточности и почему она так важна?

Точка безубыточности – это такой минимальный объем проданных вашей компанией товаров и услуг, при реализации которого выручка от продаж покрывает все затраты. После прохождения этой точки каждый следующий реализованный товар и услуга уже будут приносить вашей компании прибыль.

Во всех моих компаниях точка безубыточности написана на специальной доске, которая висит в офисе на видном месте.

Знание этой цифры несет в себе не только экономический смысл, но и еще очень важную психологическую составляющую. Все сотрудники понимают, что, пока эта квартальная точка не пройдена, компания не заработала прибыль.

Зачем сотрудникам это знать?

Если персонал видит, что точка безубыточности не пройдена, они чувствуют давление и начинают работать еще лучше. Сотруднику в моих компаниях в подобной ситуации не приходит в голову требовать комиссионные. Он понимает, что и зарплата ему будет выплачена мной, чтобы поддержать компанию. Поэтому надо обязательно информировать об этой цифре своих сотрудников каждый месяц и квартал.

У меня во всех компаниях эта цифра написана на специальной доске, которая висит в офисе на видном месте. Мы ежедневно отслеживаем прогресс движения продаж компании к этой цифре. Данные записываем на доске.

Информируя своих сотрудников, вы делаете их более ответственными за результат работы. Они чувствуют свою вовлеченность в работу компании и знают, к чему им нужно стремиться. Сотрудники отделов продаж понимают, как именно их вклад влияет на финансовое состояние бизнеса. Глядя на эту цифру, весь персонал должен понимать: если компания не достигает точки безубыточности в определенный месяц или квартал, то зарплату в этот месяц им платят собственники бизнеса *из своего кармана* или за счет привлеченных средств.

Меня часто спрашивают: «А как же я вот так возьму и раскрою эту цифру? Это же конфиденциальная информация». Не могу понять, что такого секретного в этой информации. Вы же не раскрываете им прибыль, которую лично получаете.

Кого-то может испугать, что эта цифра станет известна конкурентам.

Ну и что? Что такого важного для себя они поймут из этого значения? И самое главное, как они это применят в своей работе?

Страшна утечка информации, которую конкуренты смогут использовать в своей работе и извлечь из нее прибыль. Например, контакты клиентов. Здесь же я не вижу ничего страшного, если они узнают точку безубыточности вашей компании.

Ваши же сотрудники только будут ценить открытость своего руководства. Особенно выигрышно это будет смотреться в контрасте с большинством компаний в нашей стране, где традиционно принято скрывать всю информацию.

Во всех моих компаниях мы пересчитываем этот показатель каждый месяц и квартал. Ситуация в бизнесе сейчас меняется быстро. Вы можете нанять новых сотрудников, увеличить вложения в рекламу, взять кредит или расширить площадь офиса. Каждый раз любое ваше вложение в бизнес увеличивает значение точки безубыточности.

Подавляющее большинство сотрудников воспринимают получение своей зарплаты каждый месяц как должное.

На втором этапе анализа этой важной цифры я рекомендую делать еще и внутренние точки безубыточности каждого коммерческого направления или отдела в компании.

Тогда каждый конкретный руководитель отдела или направления будет понимать, сколько денег он и его сотрудники должны принести в компанию в месяц и квартал, чтобы окупить свою деятельность.

К сожалению, подавляющее большинство сотрудников воспринимают получение своей зарплаты каждый месяц как должное. Вы как предприниматель и владелец компании должны им объяснить, что несете на себе все риски, ведя бизнес. И выплачивать зарплату можете только из заработанных компанией денег. Для объяснения этого вам и нужна точка безубыточности компании и каждого направления вашего бизнеса.

В моей мебельной компании существует точка безубыточности всей компании, которую мы пересчитываем каждый квартал, и внутренние цифры безубыточности каждого отдела.

В компании существует четыре отдела.

Деление на отделы происходит по принципу помещений, в которые сотрудники отдела продают товары и услуги компании. Это отделы: «Рестораны, бары и кафе», «Отели», «Торговые центры» и «Дизайн-проектирование».

Сумма точек безубыточности каждого отдела составляет цифру для всей компании.

Вот как мы делаем расчет по каждому отделу. У каждого отдела есть расходы, напрямую относящиеся к деятельности подразделения. Это

зарплата сотрудников отдела, реклама, аренда рабочих мест сотрудников и аренда склада.

Остальные постоянные и переменные расходы, которые несет компания каждый месяц, мы делим пропорционально. Например, вводим значение стоимости аренды общих помещений офиса на каждого сотрудника и перераспределяем между отделами. Зарплату сотрудников компании, которые работают на все отделы, мы распределяем тоже пропорционально, в зависимости от времени и усилий, которые этот специалист тратит на отдел.

Мы считаем, что менеджер по маркетингу тратит 68 % своего рабочего времени и усилий на отдел «Рестораны, бары и кафе», 20 % времени на отдел «Отели», 12 % времени на отдел «Торговые центры» и вообще не вовлечен в работу отдела «Дизайн». Соответственно его зарплату мы разнесем в таких же пропорциях на ежемесячные расходы отделов. И так по каждому сотруднику.

Значение налоговых выплат распределяем пропорционально денежным оборотам отдела.

Я понимаю, что такой подход не учитывает все идеально, точно до копейки. Можно поспорить, на какой отдел в данный конкретный месяц больше работал бухгалтер или два менеджера по логистике. Но уверен, что погрешность расчетов составляет всего лишь несколько процентов. Каждый руководитель отдела посвящен в данные, которые формируют расходы его подразделения, и принимает участие в управлении этими цифрами. Он напрямую заинтересован снижать затраты, которые ложатся на его отдел. Потому что бонус руководителя подразделения выплачивается только после прохождения точки безубыточности.

Каждый менеджер по продажам должен понимать, сколько ему и его отделу надо продать, чтобы компания окупила все свои затраты.

Также я применяю значение точки безубыточности при разработке системы комиссионных и бонусов для всех сотрудников. С этого значения начинается расчет всех бонусов и комиссионных в компании.

Каждый менеджер по продажам должен понимать, сколько ему и его отделу надо продать, чтобы компания окупилась все свои затраты. Если точка безубыточности не достигнута, то сотрудники получают минимальные комиссионные или не получают их совсем.

Не поддавайтесь искушению отдать на откуп все расчеты в бухгалтерию. Вы должны сами знать все свои цифры. Потратьте полдня на получение всей информации, а затем сами сделайте расчеты. Здесь, как и при составлении бизнес-плана, важен не только сам конечный результат.

Огромную пользу вы извлечете из самого процесса расчетов точки безубыточности. Вы увидите новые расходы, которые у вас появились и которые вы могли не заметить. Вы увидите составляющую прибыли вашего бизнеса, так как именно из получаемой в месяц и квартал прибыли вы будет вычитать все расходы.

Часто такие расчеты очень отрезвляют предпринимателя. Особенно когда он начинает увлекаться неконтролируемыми расходами на развитие своей компании. Это болезнь большинства предпринимателей, которые смотрят только на свои обороты и не видят реальной прибыли, которую они получают при таких оборотах.

Ведь не надо забывать, что при увеличении оборотов растут и затраты. И очень часто непропорционально.

Таким образом, вы можете оказаться в ситуации, когда рост бизнеса вместо прибыли приносит вам одни убытки. Для этого и нужен расчет точки безубыточности, которая в данном случае будет одним из методов оценки состояния вашей компании.

### ***Руководство к действию***

✓ *Заведите на стене в офисе маркерную доску, на которой вы будете писать цифры планов продаж в месяц, квартал и значение точки безубыточности.*

✓ *Сделайте уровень безубыточности компании основной точкой, от которой начинается отсчет бонусов и комиссионных для сотрудников.*

✓ *Делайте расчет точки безубыточности каждый квартал самостоятельно.*





## Ошибка 18

### Живет будущим в отношениях с клиентами

Настоящая щедрость по отношению к будущему заключается в том, чтобы все отдавать настоящему.

#### *А. Камю*

На пути предпринимательства вас будет поджидать множество страхов, ловушек и западней. Одна из ловушек звучит так: «Работать на перспективу».

Вам наверняка знакомо и само выражение, и мотивы, по которым новички на рынке соглашаются прогнуться под любой каприз известного или крупного заказчика. Работа с крупным игроком на вашем рынке или корпорацией сулит огромные возможности. Размеры потенциальных контрактов и заказов громадны. Почему бы тогда не сделать пилотный проект бесплатно, показав собственный профессионализм и лояльность?

Только что созданной компании тяжело обратить на себя внимание. Сотрудники постоянно получают отказы, и вдруг на вас обратил внимание именитый клиент. Он рисует широкие горизонты, вы радостно подсчитываете будущие прибыли.

Подождите делить шкуру неубитого медведя! За красивым фасадом и приятным общением может скрываться расчетливая стратегия, цель которой – выжать из вас максимальные скидки, получать как можно больше информации бесплатно, а ваши товары или услуги – по цене значительно ниже рыночной.

Возможно, заказчик собирается навязать вам невыгодные условия оплаты. Случается, что крупный клиент заранее осознает собственную власть в работе с маленькой компанией. Он может организовать процессы таким образом, что вы и вовсе не получите оплату работы. За

счет штрафных санкций, например. Неприятно об этом говорить, но на каждом рынке есть недобросовестные покупатели.

Воспринимайте любого потенциального клиента – даже самого крупного и перспективного – с точки зрения собственной выгоды от работы с ним. Конечно, выгода может выражаться не только в деньгах. На начальном этапе существования компании вам придется работать с меньшей прибылью, чтобы пополнить список клиентов за счет знаковых для вашего рынка имен. Но как только у вас появится портфолио и не нужно будет больше ничего доказывать, забудьте красивые истории про светлое будущее в паре с заказчиком-гигантом. Отстаивайте свои интересы и работайте с ними, только если это действительно выгодно.

На заре работы моей светотехнической компании нам удалось заполучить международного клиента – большую сеть магазинов.

Чтобы создать имидж на рынке и получать подобных клиентов и в будущем, нам просто необходим был контракт с этим известным брендом. К тому же эта сеть открывала не менее 50 магазинов в год, и потенциальная прибыль от этого контракта была значительной для нашей молодой компании.

Когда на переговорах с потенциальными клиентами на вопрос «С какими клиентами из нашего сегмента вы работаете?» мы называли этот бренд, это производило нужное впечатление. Нам было значительно легче заключить новый контракт.

Международный клиент оказался необыкновенно требовательным. Чтобы соответствовать его пожеланиям о сервисе и товаре, пришлось за свой счет закупить продукцию на склад и нанять дополнительных сотрудников в отдел логистики.

Время шло, и однажды мы поняли, что едва ли не половина ресурсов нашей компании занимается обслуживанием одного этого клиента. Мы сели и прибыль, которую приносил бренд, в сравнении с другими компаниями. Оказалось, что клиент стал для нас просто убыточным.

Было принято решение пересмотреть условия работы со «звездой». Мы договорились о встрече и предложили новые – выгодные уже нам – условия работы. В результате о новых ценах договориться нам не

удалось. Мы отказались продолжать сотрудничество. По нашей компании решение не ударило, поскольку бизнес уже твердо стоял на ногах за счет других клиентов.

Вы спросите, что стала делать без нас «звезда»? Не волнуйтесь за них. У таких компаний всегда под рукой есть список желающих, которые сами стучатся в их дверь с просьбой дать и им возможность проявить себя. Эта крупная сеть мгновенно заключила контракт с нашим конкурентом.

С тех пор мы приняли решение не работать больше «на перспективу». Теперь, прежде чем заключить большой и долгосрочный контракт, мы проверяем, действительно ли он выгоден нашей компании. На нас перестали производить сильное впечатление известные имена. Только прибыль. Ничего личного.

Веди себя с крупным клиентом как равный партнер.

Помните, что в крупных компаниях работают профессиональные закупщики. Они, как и ваши менеджеры по продажам, проходят тренинги, на которых учат находить самые низкие цены и выбивать лучшие условия.

Сталкиваясь с корпорацией, вы встречаетесь с бездушной машиной, которая профессионально и технично будет «отжимать» вас по всем условиям. Не покупайтесь на слова «все с нами работают на таких условиях», «это наш стандартный контракт, и мы не поменяем в нем ни одного пункта», «мы не платим авансов», «все соглашаются для нас на отсрочку платежа» и тому подобные заявления.

Если вы уверены в своем профессионализме, если у вас действительно есть для них выгодное и интересное предложение, даже такой клиент пойдет на уступки и начнет переговоры об условиях сотрудничества.

Веди себя как равный партнер.

Не верьте их обещаниям, вроде «если сейчас сделаешь бесплатно или по себестоимости, то в будущем ваша компания получит огромные и прибыльные заказы». В таких случаях я говорю себе, что давно перестал работать для портфолио, а работаю ради получения прибыли.

И заметил, что если у клиента изначально такой подход «отжимать по полной», то он и во время реализации контракта будет себя вести так же – не вовремя платить или искать поводы вообще не платить. Он изначально занимает позиции неуважения к своему контрагенту, не давая ему честно заработать прибыль.

Помните, в работе «на перспективу» есть еще один важный и опасный нюанс. Подобная работа может стоить вам и самого бизнеса. Особенно если вы соглашаетесь на условия, где крупный заказчик работает без аванса или требует большую отсрочку платежа.

За примерами далеко ходить не надо. Подобные ситуации часто случаются на строительном рынке, на котором работает и моя светотехническая компания. Некоторые крупные генподрядчики не просто «отжимают» своих подрядчиков по ценам и условиям оплаты, но и после выполненных работ могут отказаться платить. Они придираются к качеству работ, неправильно оформленным документам – будут использовать любые способы, чтобы отсрочить платеж.

На этом рынке даже появилась поговорка: «Последние 15 % платят только трусы». Поэтому хочется напомнить, что правильно оформленные документы – одна из важнейших составляющих бизнеса. Арбитражные суды работают сейчас хорошо. Если вы оформили контракт грамотно, суд взыщет деньги в вашу пользу.

А тогда вы спросите: как же быть молодой компании, у которой еще нет имени на рынке? Как ей привлекать клиентов?

Идите на уступки, но сразу установите для себя предел, ниже которого вы не станете опускаться. Поймите, в какой финансовой точке находится порог безопасности бизнеса – минимальная стоимость продукции и услуг, которая не разорит вас во время работы на перспективу.

Кроме того, оттачивайте свои навыки переговорщика. Я верю, что один из ключевых навыков предпринимателя – умение продавать. Не только товар или услугу, но и отношения тоже. Важно наладить личный контакт с человеком со стороны заказчика.

Помните, что не компания работает с компанией, а человек с человеком. Если хорошие отношения сложатся, то даже жесткий закупщик из огромной компании может пойти вам на уступки и даже отстаивать ваши интересы внутри своей компании.

Такое со мной не раз случалось.

### ***Руководство к действию***

✓ *Сделайте точные расчеты – какую прибыль приносят вам крупные компании, с которыми вы работаете сейчас ради того, чтобы добавить их в список своих клиентов.*

✓ *Если у вас есть неприбыльные крупные клиенты, то проведите с ними переговоры. Покажите им цифры и предложите новые условия, на которых вы готовы продолжать работу.*

✓ *Соглашайтесь на работу без аванса и с большой отсрочкой оплаты только в том случае, когда у вас подписан договор, учитывающий все ваши интересы в данной сделке. Прежде чем подписать такой договор, еще раз проверьте, выдержит ли ваша компания финансовую нагрузку по реализации такого контракта.*

# Ошибка 19

## Не ведет системную работу с клиентской базой

Самое важное – это наладить тесные взаимосвязи с клиентами и постоянно извлекать уроки из поступающей от них информации.

На обеспечение этой главной потребности должен направляться весь потенциал компании – эффективность рабочих процессов и системы сбора данных, обратная связь и координация, разработка стратегических планов и их реализация.

*Билл Гейтс*

Самое ценное, что есть в вашей компании, – это ваши клиенты.

Именно они платят вам каждый день деньги за продукцию и услуги. За счет них формируется чистая прибыль фирмы. Каждый клиент – это возможность повторной закупки и его рекомендация вашей компании другим потенциальным клиентам.

Меня всегда поражает, когда я вижу пренебрежительное отношение к клиентам со стороны многих собственников бизнеса.

«Были эти, придут другие. Страна у нас большая», – говорят они.

Неужели вам каждый раз хочется «выигрывать одни и те же сражения»? Вести постоянную борьбу за новых клиентов, чтобы удерживать на плаву бизнес? Не проще ли наладить работу так, чтобы каждый ваш клиент оставался с вами надолго? Чтобы он приходил снова и снова и стал проповедником вашей компании среди своего окружения?

Когда вы соберете огромную клиентскую базу активных и довольных покупателей, никакие кризисы и спады в экономике будут вам не страшны. Да, в кризисные времена продажи будут проседать, но не произойдет спада такой силы, который грозит потопить компанию.

И именно в эти моменты будет видно, кто на рынке работает профессионально, а кто – просто растет и падает вместе с ним. Как говорил Уоррен Баффет, «когда наступит отлив, мы увидим, кто вошел в воду без трусов».

Я надеюсь, что это будете не вы.

Особенно актуальна системная работа с клиентами сейчас, когда конкуренция становится все жестче, а клиенты все более информированными о товарах и услугах. Это в девяностых и начале двухтысячных годов они приходили пачками, несмотря на качество работы. Тогда клиентов хватало всем, кто делал свою работу более-менее правильно.

Теперь наступили другие времена. Кроме того, сейчас не лучшая ситуация в экономике, и бизнес уже не может работать по-старому. Многие клиенты сокращают расходы, другие ищут новых поставщиков и партнеров, чтобы сэкономить. Окружающая бизнес-среда требует от вас профессионального подхода, инноваций и системности в отношениях с клиентами.

Поразительно, какое огромное число компаний до сих пор не собирает и не систематизирует данные о своих клиентах.

Для начала необходимо начать просто собирать информацию о каждом клиенте. Не важно, сделал он заказ или нет. Контактные данные следует сохранить в клиентской базе. И не допускайте никаких бумажных носителей, журналов, ежедневников менеджеров и тому подобной ерунды! Только в электронном виде.

Для начала хотя бы заведите файл Excel. Хотя, конечно, лучшим способом сбора данных о клиентах является CRM – Система. Этой теме в моей книге посвящена отдельная Глава 28 о работе с CRM – Системой.

На дворе XXI век. Используйте современные методы.



Сейчас я пишу это и думаю, не прописные ли истины я говорю предпринимателям? Да, для многих продвинутых предпринимателей эта глава будет неактуальна. Но вы поразитесь, какое огромное число компаний до сих пор не собирает и не систематизирует данные о своих клиентах! Во многих компаниях, которые «доросли» до этапа сбора информации, эта база просто существует, а системная работа с ней не ведется.

Как быть?

Итак, у вас наконец появилась клиентская база. Под клиентской базой я понимаю также и данные тех, кто у вас еще ничего не купил. Что с этой базой делать?

Сейчас огромное количество различных инструментов, которые автоматизируют работу с клиентами. Давайте обсудим самые важные из них:

- обзвон для получения обратной связи купивших и не купивших клиентов;
- обзвон текущих клиентов;
- sms рассылки;
- E-mail-рассылки.

### ***Телефонный обзвон клиентов***

Очень эффективный инструмент работы с базой, который мы применяем во всех моих компаниях, – это телефонный обзвон с обратной связью от купивших и не купивших у вас клиентов.

Результаты такого обзвона – это просто кладезь важнейшей информации для развития компании. Кто, если не ваши клиенты, скажут вам, что нужно делать компании, чтобы улучшить свою работу?

Как говорил Билл Гейтс, ваши самые несчастные клиенты – это ваш самый главный источник для изучения. Я понимаю, что не всем приятно садиться и изучать проблемные точки в работе своей компании.

Помню, как несколько лет назад я первый раз сел слушать разговоры своих менеджеров по продажам с клиентами, которые отказались от

покупки. Незадолго до этого мы установили в мебельной компании систему записи всех разговоров. Это очень важный инструмент работы, и я рекомендую всем его внедрить. Так вот после прослушивания первых разговоров я не мог поверить своим ушам. «Это в моей компании сотрудники так разговаривают с клиентами?» – спросил я себя. Не может такого быть!

Но после прослушивания нескольких десятков разговоров я понял, что нам есть над чем поработать. Начальник отдела продаж, менеджер по маркетингу и я задерживались после рабочего дня и целую неделю слушали записи разговоров. В итоге на основе сделанных сотрудниками ошибок разработали скрипты (инструкции по ведению разговоров) и на отдельном совещании с секретарями и менеджерами по продажам разобрали их типичные ошибки.

### ***SMS-рассылка***

SMS – рассылки – недорогой, но очень эффективный инструмент.

Такие рассылки будут особенно полезны компаниям, работающим в сфере B2 C. Через еженедельные SMS вы еще раз «касаетесь» клиента и напоминаете ему о себе. Также предлагайте через SMS различные акции и скидки. Сегодня процессом рассылки SMS занимаются специальные компании. Для работы им нужна от вас только база данных.

Многие воспринимают такие рассылки как спам. Я и сам не очень люблю, когда мне приходят SMS из ресторанов и магазинов. Но самое интересное, несмотря на мою нелюбовь к такому виду рекламы, я достаточно часто пользуюсь предложениями, которые мне рассылают с помощью SMS.

Это работает.

### ***E-mail-рассылка***

**E-mail-рассылка** – это практически бесплатный способ получения новых запросов на вашу продукцию и услуги. И напоминание клиенту о

себе. Рассылки по электронной почте приносят быстрый результат интернет-магазинам, тренинговым компаниям. То есть тем, на чьи услуги и товары есть частый и постоянный спрос у большого количества клиентов.

Конечно, не все так просто. Если бы любая рассылка приносила много заказов, то вокруг были бы одни успешные предприниматели. Иметь базу клиентов – это только часть успеха. Надо профессионально подойти к самой рассылке.

Для этого вам нужно сделать следующее:

- правильно сегментировать свою базу клиентов;
- создать интересное и полезное клиенту предложение в рассылке;
- написать продающий текст письма (чтобы ваши письма читали);
- написать интересный и яркий заголовок рассылки (чтобы ваши письма открывали).

Самые успешные компании – это те, которые моментально реагируют на изменяющиеся требования и запросы своих клиентов.

На эту тему сейчас много курсов и тренингов, да и бесплатной информации в Интернете. Изучайте и пробуйте.

Сейчас все вокруг меняется невероятно быстро. Поэтому самые успешные компании – это те, которые моментально реагируют на изменяющиеся требования и запросы своих клиентов.

Получайте от клиентов обратную связь, делайте выводы и на основе этого меняйте свой бизнес. Внедряйте новые продукты и услуги для удовлетворения покупателей. Получить связь от клиента можно различными способами: по телефону, через форму обратной связи на сайте, по электронной почте, на страницах в соцсетях. Это зависит от вашего бизнеса. Предлагайте клиентам все удобные для них способы общения с вашей компанией.

Для того чтобы действительно понять ценность каждого клиента, вам необходимо сначала рассчитать стоимость получения каждого из них и срок окупаемости рекламных вложений для компании.

*Стоимость привлечения клиента можно рассчитать по следующей формуле: рекламный бюджет поделить на количество целевых действий, которые должен осуществить потенциальный покупатель, чтобы сделать шаг к покупке.*

Для моей мебельной компании – это звонок в офис или заявка, размещенная на сайте. Таким образом, мы получим стоимость получения потенциального клиента, который еще не купил, но заинтересован в нашем товаре.

Работая с базой и собирая статистику того, сколько из привлеченных вами клиентов в итоге сделали покупку, вы поймете, во сколько обходится один купивший у вас клиент.

Для этого надо разделить рекламный бюджет на количество купивших клиентов.

### ***Оцените своих клиентов***

Еще одна из важнейших функций клиентской базы – это оценка клиентов. Зная стоимость привлечения одного покупателя, вы сразу увидите группу клиентов, которая не приносит вам денег. Стоимость привлечения таких покупателей выше, чем принесенная ими прибыль. От них вам надо избавляться.

Расставаться с клиентами – это, конечно, психологически тяжело. Но ваша компания не может быть всем и для всех. Проведя анализ базы, найдите теперь те самые 20 % клиентов, которые приносят вам 80 % прибыли. Создайте портрет «золотого» заказчика и внимательно ищите их в потоке входящих запросов и звонков в вашу компанию. Именно эти покупатели приносят вам основную прибыль.

Вы как владелец бизнеса очень хорошо должны знать эти цифры, постоянно их контролировать и управлять ими. В этом вам и пригодится клиентская база, которая автоматически будет делать для вас все расчеты. Смотрите также Главы 17 и 28 на тему финансов и управления клиентами в вашем бизнесе.

Во всех компаниях я неустанно повторяю сотрудникам, что клиенты – это самое дорогое, что у нас есть. Особенно постоянные клиенты, с которыми заключены долгосрочные контракты. В моей компании по озеленению заключены десятки годовых контрактов с офисами на сервисное обслуживание живых растений.

В конце квартала руководитель сервисной службы обзванивает каждого клиента и по специальному скрипту задает вопросы об их удовлетворенности нашим сервисом.

Каждый телефонный разговор записывается, и аудиоролик сохраняется в специальной папке. Потом директор компании прослушивает все разговоры, чтобы сделать выводы и оставить свои замечания по работе.

Если какой-то клиент недоволен, то ситуация разбирается с привлечением сервис-менеджера, обслуживающего этого клиента. После этого мы звоним клиенту, чтобы сообщить о том, какие меры мы приняли в связи с его жалобой.

Если проблема серьезная, то директор компании лично выезжает на встречу в эту компанию. Мы всегда находим на это время, потому что нет ничего важнее довольных и лояльных клиентов.

Помните, что времени, усилий и затрат на привлечение нового клиента вы затрачиваете намного больше, чем ресурсы, которые вам надо будет потратить на удержание старого. Любите своих клиентов, но не на словах, а на деле.

Будьте к ним внимательны.

Уверен, им этого не хватает. Внимание к клиентам может заменить очень многое, включая и низкую цену.

### ***Руководство к действию***

✓ *Если у вас не ведется в компании база клиентов в электронном виде, то начните это делать завтра. Хотя бы в Excel. Затем выберите CRM-систему и внедрите ее (смотрите Главу 28).*

✓ *Начните на постоянной основе использовать несколько способов регулярных «касаний» клиентов. Это рассылка и обзвон купивших и отказавшихся от покупки клиентов. Составьте график этих мероприятий и назначьте ответственного за них сотрудника.*

- ✓ *Рассчитайте среднюю стоимость получения клиента в вашей компании.*
- ✓ *Избавьтесь от неприбыльных клиентов.*
- ✓ *Выделите в отдельный блок в базе группу клиентов, которые приносят вашей компании 80 % прибыли. Создайте портрет такого клиента и отслеживайте работу.*

## **Ошибка 20**

### **Берет на работу родственников**

Обычно все наши родственники делятся на две большие группы – на тех, от которых мы никак не можем избавиться, и тех, которые никак не могут избавиться от нас.

*Неизвестный автор*

Удача проснется – увидишь, что чужие стали родственниками и братьями. Но если удача заснет, родственники и братья станут чужими.

*Мухаммад Хусейн Шахрияр*

В начале развития вашей компании найти профессиональных и лояльных сотрудников за умеренные деньги очень тяжело. Поэтому многие задумываются о том, чтобы взять на работу кого-то из своей родни. Вы думаете так: «По деньгам мы всегда договоримся, они точно не будут воровать, и их надо меньше контролировать».

Вот такие позитивные мысли посещают будущих предпринимателей.

Но, к сожалению, психологию людей изменить нельзя. При возникновении сложных и конфликтных ситуаций ваши отношения из плоскости бизнеса будут переводиться в личную. В итоге при аргументации рабочих ситуаций вместо логики, цифр и фактов будут приводиться доводы типа: «Помнишь, мы с тобой в детском саду на одном горшке сидели», «Помнишь, я тебе займы 100 рублей давал на

пиво» или «Я женат на твоей сестре... Я твой брат...» и тому подобные аргументы.

Вы скажете, что есть успешные семейные компании, где работают родственники. Да, это так. Но, по статистике и моим наблюдениям, неуспешных компаний, которые были развалены из-за конфликтов между родственниками, в бизнесе в сотни раз больше, чем добившихся успеха.

Зачем вам испытывать судьбу и считать, что именно в вашем случае бизнес с родственниками будет успешен? Даже если бизнес и будет работать, то все равно вы будете много энергии тратить не на развитие компании, а на построение с ними отношений, урегулирование проблем и эмоций.

Основные проблемы, с которыми вам придется столкнуться при работе с родственниками, это:

- их представление о том, что они находятся на особом положении в компании;
- недовольство коллег по работе, которые чувствуют неравные условия при работе с вашими родственниками (даже при всей адекватности ваших родственников, коллеги все равно будут это ощущать);
- непрофессионализм и нежелание развиваться и расти;
- наличие моральных обязательств в отношениях. Перед наемным сотрудником со стороны у вас таких обязательств нет, и вы можете с ним расстаться в любой момент.

Частая причина развала бизнеса – это низкий профессионализм и качество работы родственников на их должностях.

Вот яркий пример, с которым мне пришлось столкнуться в одной компании, которая работала на рынке пластиковых окон.

Руководителем службы доставки и сервиса работал дядя генерального директора и собственника компании. Претензий к работе дяди не было никаких, кроме того, что возникавшие проблемы с клиентами решались им всегда на повышенных тонах. Иногда он просто откровенно хамил



людям или не отвечал на звонки недовольных клиентов. Многие сложные вопросы по сервисному обслуживанию просто не решались, и клиенты откровенно «посылались».

Генеральный директор об этом знал, но не хотел ничего с этим делать. В итоге, если происходил сбой в доставке или сервисе, клиент становился «одноразовым». Я уверен, что после такого общения клиент не только больше никогда не заказывал ничего в компании, но и рассказал всем своим знакомым, что окна в этой компании покупать ни в коем случае нельзя. А на «одноразовых» клиентах в подобной отрасли бизнес далеко не уйдет. Здесь важны рекомендации и повторные заказы.

Через несколько лет ради интереса я набрал в Интернете сайт этой компании и увидел, что их домен уже куплен другой фирмой, а самой компании больше не существует.

Отдельная тема – бизнес, в котором работают муж и жена. Вести семейный бизнес в материальном плане удобно. Как говорят, все деньги в семью. Но это обязательно приведет к большому количеству ссор внутри семьи. Бизнес – это еще один повод для ругани и скандалов между мужем и женой. Именно из-за бизнеса часто распадаются семьи и рушатся самые крепкие отношения между мужем и женой. Если ваша жена или муж все-таки решили заняться бизнесом, то вы можете просто помогать советом, но ни в коем случае не делите компанию на двоих и не работайте вместе в одном офисе.

Я рекомендую обязательно подписать с родственниками соглашение, где будут четко прописаны условия работы, их обязанности и ответственность.

Но давайте не будем о грустном. Что делать, если вы все-таки решились на такой шаг и нанимаете своего родственника в компанию?

Я рекомендую все равно обязательно подписать с ним соглашение, где будут четко прописаны условия работы, его обязанности и ответственность. Если он к вам приходит работать в качестве наемного сотрудника, то это должностная инструкция и трудовой договор. Если вы кого-то из родственников берете в бизнес-партнеры, то подписывайте

партнерское соглашение (смотрите Главу 15 про написание партнерского соглашения).

Прошу вас, разделяйте бизнес и личные отношения. Да, это может вызвать обиду. Вы наверняка услышите слова: «Ты разве мне не доверяешь?»

Все равно настаивайте на своем. Небольшой дискомфорт в отношениях сейчас спасет вас в будущем от головной боли и потраченных нервов. Главное то, что ваши договоренности сделают устойчивее и бизнес. Ведь как много компаний разваливается не оттого, что неудачно была выбрана бизнес-модель, не от плохого рынка или его отсутствия, а именно потому, что основатели-родственники не смогли договориться между собой. В итоге каждый тянул одеяло на себя, разваливая бизнес.

Если у вашего родственника есть огромное желание работать в вашей компании и вы сами думаете о том, что ваш сын или дочь будут вам в будущем помогать в бизнесе, внедрите еще такую практику.

Перед тем как прийти работать в вашу фирму, ваш родственник должен отработать в компании, подобной вашей, из вашей отрасли, в течение одного-двух лет. За эти годы вы как раз и проверите его желание и готовность работать. Он же за это время повысит свой профессиональный уровень. В итоге вы получите себе в компанию отличного сотрудника, проверенного реальной работой.

Представим себе, что у владельца давно существующего бизнеса сын или дочь закончили МВА. Теперь, кажется, и не стоит вопрос, кого в компании поставить на руководящую позицию. Если ваш родственник закончит бизнес-школу, имейте в виду, что там он получил только теорию, из которой в работе ему пригодится максимум 10–20 % знаний. Там их учат тому, как работают глобальные корпорации, а не, например, небольшое производство мебели или продуктов питания. Им понадобится достаточно долгое время, чтобы получить опыт работы именно в вашей индустрии. Как раз для этого я и предлагаю отправлять «тренироваться» работать в компании из вашей отрасли.

Создайте в компании обстановку профессионализма и равенства. Другие сотрудники не должны чувствовать особое положение ваших

родственников. Принимайте беспристрастные решения в пользу развития компании, а не в угоду, например, амбициям сына, жены или дочери. На первом месте должно идти понимание, что хорошо для вашего бизнеса, а не для конкретного человека. Можно, конечно, делать и по-другому, но если вы строите бизнес для получения прибыли, то ваш путь – профессиональный и трезвый подход к принятию решений в пользу компании.

### ***Руководство к действию***

*✓ Если взяли на работу родственника, то подпишите с ним соглашение, где четко прописаны ваши ожидания от его работы и критерии ее оценки. Ваши рабочие отношения не должны отличаться от условий с любым другим сотрудником компании. И неважно, берете ли вы человека на руководящую позицию или на совсем простую должность.*

# Ошибка 21

## Нанимает быстро, увольняет медленно

Компетентные работники, которые увольняются сами, встречаются чаще, чем некомпетентные, которых увольняют.

*Лоренс Питер*

Самая первая и самая частая ошибка, которую предприниматель допускает при наборе сотрудников, – быстрый найм персонала. Не торопитесь нанимать! Я повторяю: не торопитесь нанимать сотрудников в вашу компанию. Потратьте больше времени на выбор кандидатов и их оценку.

Особенно это касается новой компании, когда вы только открылись и должны через какое-то время нанять первых сотрудников. Как же хочется это сделать как можно быстрее, чтобы передать кому-то часть своих забот и обязанностей. Ведь до сих пор на вас висел этот груз ответственности за все, и, наконец, появляется человек, который снимет с вас часть работы.

Я вас понимаю. Вы уже не можете выносить 12-часовой рабочий день и работу в выходные, которые стали нормой вашей жизни. Вам нужно уже кого-то нанять на работу.

И вы нанимаете. Нанимаете быстро. Потому что у вас нет времени заниматься долгим поиском кандидатов и проводить большое количество собеседований. Вам нужно продолжать управлять делами, развивать компанию и тушить пожары. Вы скорее всего вообще все делаете сейчас стремительно.

Вы наивно полагаете, что после двух-трех интервью вы найдете именно того человека, который будет вашим надежным сотрудником. Вы думаете, что этот человек будет так же любить ваш бизнес, как и вы,

будет заботиться о нем, работать во внеурочные часы и отдавать всего себя вашей компании.

Но это практически невозможно. И оказывается, что человек, которого вы наняли и от которого так много ждете, подходит к работе формально, не принимает проблемы компании как свои и даже иногда не приходит на работу вовремя!

Самыми лучшими сотрудниками становятся люди, у которых очень высоко развито чувство ответственности и требовательность к себе.

Вы не сможете после нескольких интервью с кандидатами найти именно того, кто готов на такие подвиги. Чтобы найти такого человека, вам нужно будет провести встречи и интервью с десятками кандидатов.

Так кто же этот правильный сотрудник и какими качествами должен обладать? На моей практике лучшими сотрудниками становятся люди, у которых очень высоко развито чувство ответственности за доверенную им работу и требовательность к себе. Это такой сотрудник, который будет спрашивать с самого себя результаты большие, чем вы бы спросили с него.

Как распознать таких людей? Я применяю перед приемом на работу тестирование, где по ответам на определенные вопросы вижу уровень ответственности потенциального кандидата. Также, когда я звоню его бывшим работодателям, чтобы проверить рекомендации, я тоже задаю вопросы на эту тему.

Если вы не будете использовать подход тщательного отбора людей, то скоро в вашей компании будут работать одни наемные сотрудники. Да, это будут не члены вашей команды, готовые идти на многое вместе с вами для успеха компании, а «офисный планктон».

Вам не нужен «планктон». Для успешного ведения бизнеса вам нужны люди, готовые разделить с вами ответственность, которым вы можете доверить принимать решения и при этом будете знать, что они всегда действуют в интересах компании.

Вам лучше потратить больше времени на поиск правильного сотрудника, чем потом тратить драгоценные дни и часы на обучение

неподходящего человека, а еще хуже – на разгребание проблем, которые он вам создаст.

Время, затраченное на поиски, окупится во много раз. Правильные сотрудники будут экономить ваше рабочее время и решать за вас проблемы, которые в их компетенции, а не бегать к вам за одобрением по каждому вопросу.

Чем выше у вас процент покинувших компанию в течение года, тем больше времени вы тратите на обучение и ввод в курс дела нового персонала. Кстати, ваши клиенты и партнеры тоже не очень любят, когда контактное лицо компании, с которым они привыкли работать, вдруг меняется.

Любая замена сотрудника влечет за собой потерю времени и денег.

Помню, как в одной из моих компаний нам пришлось расстаться с менеджером по импорту после четырех лет работы с ней. Сколько вопросов вызвало это тогда у наших иностранных партнеров, с которыми она уже построила личные и доверительные отношения!

Ведь особенности работы с каждым отдельным поставщиком не передашь в должностной инструкции и не впишешь в бизнес-процесс закупок, как бы хорошо и детально они ни были отработаны.

Тратить время на объяснения особенностей подхода к работе с теми или иными зарубежными поставщиками пришлось директору компании и другим вовлеченным в процесс общения с поставщиками сотрудникам.

Помните еще, что когда вы работаете с правильными людьми, которым доверяете, с настоящими членами вашей команды, которые увлечены работой, то и сама ваша работа становится менее стрессовой. Вы получаете удовольствие от контакта с людьми, которые вас понимают и поддерживают. Этот психологический эффект не нужно недооценивать. Такая работа намного приятнее, чем постоянный контроль за работой «офисного планктона».

Если к вам в компанию попадет некомпетентный сотрудник, то самая большая трата времени вам предстоит в будущем – при его увольнении

и замене. Неправильных людей рано или поздно увольняют. Сначала вы долго убеждаете себя в правильности принятого вами решения о найме этого человека. Потому что его увольнение будет означать, что вы ошиблись, а мы очень не любим признавать свои промахи. Вы будете прощать ему его дорогостоящие оплошности, думая, что он изменится. Вы ведь, конечно, не могли принять на работу такого некомпетентного человека.

Но рано или поздно наступает момент, когда этот «прекрасный» сотрудник сделает нечто такое, за что под влиянием уже не только фактов, но и накопившегося чувства злости вы его уволите.

Переходим теперь к процессу увольнения. Под быстрым увольнением я понимаю быстрое принятие решения, в прямом смысле слова. Как можно более скорое расставание с увольняемым сотрудником.

Обязательно дозвонитесь тем людям, которые готовы рекомендовать кандидата.

У меня есть правило: если я начал сомневаться в компетентности сотрудника и это чувство сомнения, подкрепленное фактами, посетило меня трижды, я с таким человеком расстаюсь. Неважно, в течение какого времени появляются сомнения в его компетентности.

Я понял: можно сколько угодно оправдывать присутствие неправильного сотрудника в компании, но в конечном счете с ним все равно придется расстаться.

Хорошо еще, если вы не дождетесь аргументов для увольнения в виде дорогостоящих ошибок, которые порой хуже, чем воровство. Под воровством я понимаю не только прямую кражу денег из кассы или товара со склада. А еще и увод клиентов на сторону, игнорирование обязанностей и халатное отношение к работе, которые вызвали прямые денежные убытки.

К воровству я также приравниваю и отсутствие в офисе по неуважительным причинам, так как в данном случае сотрудник ворует оплаченное компанией рабочее время.

Спрашивайте минимум три рекомендации всегда!

Обязательно дозвонитесь тем людям, которые готовы рекомендовать кандидата. Если хотя бы один из них говорит негативные вещи, ни в коем случае не нанимайте на работу этого человека. Даже если часть отзывов будут субъективными или несправедливыми. Умный человек никогда не даст контакты предыдущего работодателя, который может негативно о нем отзываться.

Вам не нужны в компании глупые и несообразительные сотрудники!

По моему опыту, рекомендации текущих сотрудников вашей компании – лучший способ поиска кандидатов. Предложите им денежное вознаграждение за выход на работу рекомендованного им человека. 50 % вознаграждения платите только после того, как человек прошел испытательный срок. Остальные 50 % – после полугода работы нового сотрудника.

Интересно, что такая практика была в России еще при царском режиме. Только условия тем, кто рекомендовал сотрудника, были достаточно жесткими. До Октябрьской революции, чтобы устроиться в «Экспедицию Заготовления Государственных Бумаг» (так в то время именовался «Госзнак»), требовалось поручительство двух работников, знающих новичка лично. Если новичок не оправдывал доверия, возложенного на него на работе, то увольняли всех троих.

Если человек, который пришел к вам на собеседование, уже не работает на своем предыдущем месте работы, то это должно вас насторожить. Хорошие специалисты на любом уровне всегда знают, в какую компанию они могут уйти с предыдущего места работы. У них достаточно предложений о работе. Поэтому лучше перекупайте персонал, чем берите на работу тех, кто уже был уволен, пусть и по собственному желанию.

Никаких компромиссов при выборе людей. Бывает, что на интервью приходит замечательный человек, у которого всего-то не хватает нескольких навыков, необходимых в работе, или отсутствует опыт в одной из областей, которая очень важна для вас.

Так хочется взять его на работу. Не делайте этого.

Помните, что хороший человек – это не профессия. Не превращайте свою компанию в команду приятных, но некомпетентных людей.



### ***Руководство к действию***

✓ *Важно знать не только какого человека вы хотите видеть сотрудником вашей компании, но и кого вы точно не возьмете в компанию. Опишите качества и характеристики человека, при наличии хотя бы одного из которых вы никогда не пригласите его работать.*

✓ *Никогда не нанимайте человека после первого интервью.*

✓ *Установите в своей компании вознаграждение для тех, кто приводит вам кандидатов на работу.*

✓ *Обязательно просите кандидата заполнить анкету перед началом интервью. Вы не поверите, но некоторые кандидаты не могут даже правильно заполнить анкету. А вы могли бы потратить на них свое время на собеседовании!*

✓ *Применяйте тестирование кандидатов. Только не используйте тест на IQ. Он уже давно доказал свою несостоятельность как индикатор оценки успешности человека. Вам нужны успешные люди, а не те, кто умеет разгадывать интеллектуальные загадки. Существует большое количество тестов на личность. Я рекомендую тест DISC.*

# Ошибка 22

## Не обучает своих сотрудников

Чтобы научить другого, требуется больше ума, чем чтобы научиться самому.

*Мишель де Монтень*

Один из лучших способов вложения времени и средств руководителя – это обучение сотрудников. К сожалению, в большинстве компаний последней статьёй бюджета становятся средства на обучение. Более того, во множестве фирм такой статьи расходов и вовсе не существует.

Что в этом плохого? С вашими клиентами общаетесь не вы, а ваши сотрудники. От их компетентности, подготовки и адекватности зависит судьба бизнеса. Именно персонал ежедневно общается с клиентами, поставщиками и всеми остальными контрагентами. Эти люди в конечном счете создают образ бренда компании и вас самого.

Обучение сотрудников я бы разделил на две группы: обучение в отношении продукции и обучение собственно профессиональным навыкам. Также обучение можно разделить на внешнее, когда вы приглашаете специализированные компании или тренеров, и внутреннее, когда коллеги обучают друг друга, или это делают их руководители.

### *Внутреннее обучение*

В моих компаниях по мебели и озеленению мы еженедельно обучаем сотрудников отделов продаж. Руководители отделов еженедельно выбирают самую актуальную тему – навык, который нужно развить, или проблему, которую нужно разобрать и решить именно в тот момент.

Обычно на это мы тратим несколько часов в пятницу во второй половине дня. В это время работа с клиентами замирает, и сотрудники, вместо того чтобы выжидать окончание рабочей недели, проводят время с пользой для себя и компании. В процессе совершенствования определенного навыка мы разбираем рабочие моменты, свойственные именно нашему бизнесу.

Этим как раз и отличается внутреннее обучение от внешнего. Возможно, профессиональный сторонний тренер сумеет лучше, чем наш сотрудник, преподнести материал, но сторонний человек не знает специфики нашего бизнеса и никогда не разберется в ней настолько хорошо, как коллеги.

### ***Внешнее обучение***

Для оттачивания и развития более общих навыков, таких, как продажи и навыки ведения переговоров, мы привлекаем внешних бизнес-тренеров. Однако и они перерабатывают свою программу с учетом наших запросов и особенностей ведения бизнеса в нашей области. Мы обсуждаем программу перед стартом тренинга.

Обычно такое обучение длится один или два выходных дня. Мы стараемся проводить выездные внешние тренинги раз в шесть месяцев. Их цель – не только научить определенным навыкам, освежить в памяти старые, но и «подзарядить батарейки». После подобного обучения возрастает энтузиазм сотрудников, они работают эффективнее.

### ***Наставничество***

Удачный способ внутреннего обучения, который прижился в моих компаниях, – наставничество. Суть его заключается в том, что более опытный сотрудник работает в тесном контакте с новичком.

«Старый» сотрудник должен ежедневно рассказывать о самой компании, продукции, особенностях бизнеса, отвечать на все вопросы нового сотрудника. Мы прикрепляем нового коллегу к «старому» на

один квартал. Обычно этого срока достаточно, чтобы передать знания и навыки, необходимые для работы в нашем бизнесе. За дополнительную нагрузку наставник получает надбавку к зарплате.

В процессе отбора сотрудников на роль наставников мы заметили, что хорошими наставниками становятся не обязательно самые успешные коллеги. В наставничестве гораздо важнее терпение, умение объяснять и слушать, желание делиться информацией, эмоциональный интеллект.

Мы сталкивались с тем, что лучшие сотрудники совершенно не справлялись с наставничеством. Многие не хотели обучать даже за деньги. В итоге мы перестали навязывать им обязанность обучать. Педагогика – вещь увлекательная, но и она должна быть нагрузкой по призванию.

Наш опыт в организации наставничества показывает, насколько большую роль играет в бизнесе психология людей. Для того чтобы определить, какой наставник подойдет определенному новичку, мы научились определять психотипы коллег и составлять пары, чтобы эффект обучения был максимальным.

Желание обучать других – редкий дар. Если вы обнаружили педагога по призванию среди коллег, считайте, что вам невероятно повезло. В вашей фирме появился тренер. Такой человек будет обучать сотрудников бесплатно и получать от этого удовольствие. Увлеченные преподаватели, как правило, умеют увлечь своим предметом каждого.

Так, в нашей светотехнической компании один из инженеров-светотехников создал курс «Светотехника» и проводит для своих коллег семинары и лекции с примерами и упражнениями раз в неделю. В результате уровень подготовки всех сотрудников в такой непростой области серьезно вырос и повысилась конкурентоспособность всего бизнеса.

### ***Встречи один на один с руководителем***

Одним из лучших способов обучения руководителем сотрудников для повышения их квалификации – еженедельные встречи один на один.

Такие совещания должны длиться не менее часа. Предметом обсуждения должны стать результаты прошедшей недели, трудности и проблемы, которые возникли за этот период, и задачи на неделю грядущую. Сотрудник готовится к встрече заранее – лучше всего в пятницу.

Тогда он сможет подумать о результатах недели в выходные, невольно прийти к каким-то выводам и решениям, чтобы обсудить все в понедельник с непосредственным руководителем. Таким образом, встреча с вами будет подготовлена заранее и пройдет максимально полезно.

Представьте, что вы потратите на сотрудника максимум два часа в неделю. Эти часы могут оказаться самым полезным, что вы, возможно, сделаете за сорокачасовую рабочую неделю. Оставшиеся после совещания тридцать восемь часов сотрудник будет работать на компанию намного более эффективно, нежели он работал без ваших встреч.

По классическим правилам, у одного руководителя в подчинении может быть шесть-восемь человек.

Предположим, у вас восемь сотрудников. Вы потратили на личные совещания с ними 18 часов – два рабочих дня. В результате, по принципу рычага, вы сделали их работу эффективнее на период в целых 300 часов в неделю.

С более опытными сотрудниками вы можете проводить личные встречи гораздо реже – раз в две или даже раз в три недели. Сама же встреча должна занимать тот же час. За меньшее время можно успеть лишь поверхностно обсудить текущие вопросы, но вы не сможете ничему обучить сотрудника и передать ему собственное видение ситуации.

### ***Семинары и конференции***

Сотрудники отделов маркетинга и рекламы в моих компаниях должны следить за последними трендами и инструментами в своей области. Для этого мы не жалеем денег и отправляем их на специализированные

конференции и курсы. Это происходит несколько раз в квартал для каждого сотрудника.

Подобных программ сейчас много, и стоят они относительно недорого. Вебинары же позволяют учиться, совсем не покидая офис. На такое обучение денег вообще не жаль. Поскольку даже одна правильно примененная идея или способ продвижения компании и товаров принесет существенную прибыль. Это не идет ни в какое сравнение с потраченными на семинары деньгами.

Например, недавно после семинара по интернет-маркетингу мы серьезно изменили подход к еженедельной e-mail-рассылке. Применили новый способ предоставления информации разным группам клиентов, как рекомендовал преподаватель. В результате число откликов по рассылке увеличилось на 60 % в сравнении с тем, что было до нововведений.

Я думаю, что при всем нашем желании и количестве экспериментов, которые мы проводим постоянно, мы бы еще долго (или даже никогда) не додумались бы до такого решения. Профессионал же передал нам свою находку за смешные деньги.

Давайте посмотрим, как увеличилось число клиентов, которые дает нам рассылка после обучения.

Семинар обошелся в 15 тысяч рублей. После него рассылка стала приносить дополнительные 10–15 заявок в неделю. Примерная стоимость заявки в нашем бизнесе в настоящий момент – полторы тысячи рублей. Мы окупили затраты на обучение в первую же неделю и теперь зарабатываем с помощью полученных знаний.

Причем инструмент это далеко не единственный, который мы используем в работе после семинара.

Сейчас в бизнесе, и особенно в Интернете, все меняется настолько стремительно, что руководитель компании и сами сотрудники самостоятельно не могут уследить за всеми новшествами. Семинары и тренинги – прекрасный способ получить новейшую информацию, да еще и проверенную на практике.

Не экономьте на обучении.

***Руководство к действию***

✓ Проведите среди своих сотрудников опрос о том, каким навыкам они хотели бы научиться и какие улучшить. На основании опроса создайте кварталный календарь обучения.

✓ Выделите в компании ежеквартальный бюджет на обучение. Пусть это будет даже небольшая для начала сумма. Главное, чтобы обучение вошло в практику в вашей компании.

✓ Внедрите наставничество в своей компании. Если у вас сейчас есть новые сотрудники, то прикрепите к ним опытных коллег.

# Ошибка 23

## Раздувает штат сотрудников

Работа занимает все отведенное на нее время.

### *Закон Паркинсона*

Идеальная картина ведения бизнеса для большинства предпринимателей – это когда вся работа в компании выполняется наемным персоналом, а ее владелец отвечает только за стратегическое развитие.

Однако, чтобы иметь возможность нанять людей, вы сначала должны сами заработать деньги, чтобы платить им зарплату. На начальном этапе вам придется делать практически все самому. Если, конечно, у вас нет инвестора, готового с первого дня выплачивать зарплату целому офису. Многие стартаперы разыскивают инвесторов, готовых содержать офис и еще платить зарплату владельцу бизнеса, но такие сказочные условия в реальном мире почти не случаются.

Оставьте мечты, будьте готовы работать сами. Только когда вы видите, что развили свой бизнес до такого уровня, при котором сами физически уже ничего не успеваете делать за 12 часов работы в день, и доходы от бизнеса позволяют нанимать сотрудников, пришло время искать людей.

Критерий для найма сотрудника в компанию на этом этапе развития бизнеса таков: сотрудник будет выполнять определенную работу вместо вас достаточно квалифицированно и экономить время собственника бизнеса.

При этом вы будете тратить свое время на деятельность, приносящую максимальный доход вашему бизнесу. В идеале владелец компании, при должном развитии бизнеса, уже не должен отвечать на телефонные звонки клиентов, заниматься закупками и организовывать доставку товаров. Задача собственника – общение с ключевыми и самыми



крупными клиентами, разработка стратегии и контроль работы персонала.

Сотрудник будет выполнять определенную работу вместо вас достаточно квалифицированно и экономить время собственника бизнеса.

Владелец малого или среднего бизнеса не может позволить себе роскошь в виде большого количества сотрудников. Это в больших корпорациях или госкомпаниях могут позволить себе держать в штате «младшего помощника младшего аналитика по мерчендайзингу».

В малом и среднем бизнесе вам надо искать способы, чтобы заданные объемы продаж достигались как можно меньшим количеством сотрудников и один человек мог выполнять обязанности нескольких должностей.

Возьмем стандартную позицию секретаря в приемной. В большинстве компаний секретари отвечают на звонки, встречают гостей, а в остальное время сидят в социальных сетях или бродят по интернет-магазинам. Во всех моих компаниях секретари имеют дополнительные обязанности, кроме стандартного приема звонков и посетителей, подготовки кофе и слежения за порядком в офисе. В перерывах между приемами звонков они не ходят по интернет-магазинам (и не красят ногти J), а работают с документами для бухгалтерии. Или обзванивают клиентов компании по специальному скрипту, чтобы узнать их уровень удовлетворенности нашей работой.

В одной из компаний секретарь работает еще и на отдел маркетинга. Она регулярно обзванивает конкурентов, получает от них прайс-листы и коммерческие предложения, на основе которых маркетолог делает отчет о конкурентоспособности цен нашей компании на рынке.

В моей мебельной компании менеджеры по продажам исполняют еще и функции закупки товара, поэтому у нас в штате нет менеджера по закупкам.

Хороший секретарь всегда готов учиться и помогать другим отделам компании, чтобы со временем заняться более интересной работой,

нежели делопроизводство. Пользуйтесь этим. Другие секретари вам и не нужны.

Владелец малого или среднего бизнеса не может позволить себе роскошь в виде большого количества сотрудников.

Когда у вас возникнет необходимость нанять нового сотрудника в штат, у вас есть две альтернативы:

- поручить исполнять эти функции кому-то из текущих сотрудников за дополнительное вознаграждение. Это будет значительно дешевле, чем брать нового человека;
- передать эту функцию на сторону (аутсорсинг).

Никогда не отдавайте на сторону бухгалтерию.

Мой опыт. Сторонние бухгалтеры не несут ответственность за цифры и отчетность. Для бухгалтера, которому поручено вести вашу компанию, вы один из 15 клиентов, которыми он занимается. Они ведь даже не подписывают документы, которые готовят. Обычно в случаях передачи бухгалтерии на аутсорсинг бухгалтером в компании остается генеральный директор. Он подписывает все документы и отвечает за их правильность.

Однажды наступит день, когда вы поймете, что персонал разросся до такой степени, что вы уже просто не помещаетесь в офисе. Держитесь до последнего, но не переезжайте, чтобы не нести дополнительные расходы. Купите столы поменьше, переставьте мебель, организуйте временные рабочие места, когда за одним столом могут работать несколько человек. Вам будет выгоднее потратить немного денег на профессионального дизайнера, который вам сделает правильный план расстановки мебели, и купить новые столы меньшего размера или другой формы, чем влезать в новые расходы по аренде или, хуже того, тратить деньги на переезд.

Мое правило – расширять площадь офиса только тогда, когда каждый день в течение месяца все сотрудники будут мне говорить о том, что им

так уже невозможно работать. И если я сам увижу, что такая ситуация с рабочими местами влияет на качество работы компании.

С чистой совестью нагружайте своих сотрудников новыми обязанностями. У них точно есть время.

Когда ваши сотрудники начнут говорить вам, что они ничего не успевают и у них нет времени на дополнительные обязанности, помните: согласно исследованиям, сотрудник на работе занимается именно работой, то есть своими должностными обязанностями, всего около 30 % времени.

Вдумайтесь в эту цифру!

Любопытно, что они делают в остальное время? Я не знаю. Но только не работают на вашу компанию. Вот хотя бы один из фактов. Покупки в интернет-магазинах в три раза чаще совершают с рабочего компьютера, чем из дома.

Поэтому с чистой совестью нагружайте своих сотрудников новыми обязанностями. У них точно есть время!

Если объем работы все же больше, чем возможности персонала, наймите нового сотрудника. Зарплата относится к категории постоянных расходов, которые не зависят от объема продаж. Взяв на работу человека, вы должны уже в начале месяца обязательно выплачивать ему зарплату, несмотря на то, выполнен план продаж или нет.

В подавляющем большинстве компаний основная часть расходов – это заработная плата сотрудников и сопутствующие налоги. В компаниях сферы услуг, особенно в IT-бизнесе, зарплата может составлять до 90 % всех расходов компании.

Прежде чем нанимать нового сотрудника, ответьте, можно ли решить те задачи, которые он будет выполнять на своей должности, с помощью применения технологий?

Под технологиями я имею в виду внедрение программного обеспечения, которое автоматизирует работу людей и будет экономить время на работу. Если использовать современные технологии, один человек сможет выполнять работу двух или трех сотрудников.

Вспомните Генри Форда и его замечательный конвейер. После того как процесс сборки машин разделили на простейшие операции, Форду удалось сократить персонал и увеличить качество изделий.

Также рабочее время существенно экономится, когда все рабочие операции и функции сотрудников описаны с помощью бизнес-процессов. Для этого вам нужно разложить все процессы в вашей компании, такие, как продажи, закупки, доставки, на отдельные составляющие. Четко описать, что необходимо делать на каждом этапе, кто отвечает за данный этап и в каком месте переходит ответственность с одного сотрудника на другого.

Когда каждый сотрудник четко знает свои обязанности на определенном этапе, он тратит намного меньше времени на их выполнение. В результате один человек, вооруженный технологиями, четко зная свои обязанности, может выполнять работу, на которую в обычной ситуации требовалось несколько человек.

Конечно, проще всего нанять нового человека, чем делать достаточно нудную работу – садиться и разбираться в бизнес-процессах своей компании.

Возьмем опыт моего знакомого предпринимателя.

Так сложилось, что сама бизнес-среда заставила его внедрить технологии и бизнес-процессы, что существенно сократило затраты на персонал. Он решил попробовать себя в международном бизнесе и открыл компанию в Германии. Компания занималась производством и дистрибуцией расходных материалов для офисной оргтехники.

Через год в компании начали расти обороты. Количество ежедневных отгрузок товара увеличилось, и штатный кладовщик перестал справляться.

Как бы мы поступили в такой стандартной ситуации в России?

Конечно, наняли бы еще кладовщика. Его зарплата, например в Москве, составит 30 тысяч рублей в месяц. И это достаточно небольшие расходы даже для компании малого бизнеса.

Но в Германии ситуация совершенно иная. Зарплата и сопутствующие налоги там намного больше. Также в этой стране более жесткие законы, которые регулируют отношения сотрудников и работодателя. Поэтому компенсации при увольнении существенно выше, чем у нас.

Сделав все расчеты, наш предприниматель понял, что ему накладно нанимать нового человека на склад. Выход был один. Автоматизировать отгрузки товара таким образом, чтобы один человек справлялся с возросшим объемом работы.

На это пришлось потратить месяц. Понадобилось детальное описание всех бизнес-процессов, касающихся работы склада. Все этапы и операции по отгрузке были задокументированы, и каждый сотрудник, связанный с приемом и отгрузкой товара, четко знал свои обязанности и сферу ответственности.

Спустя еще год, когда обороты выросли еще больше, процессами приема и отгрузки товара по-прежнему успешно управлял один сотрудник, а владелец компании сэкономил около 40 тысяч евро чистой прибыли в год, которые бы потратил на зарплату и налоги.

Конечно, проще всего нанять нового человека, чем делать достаточно нудную работу – садиться и разбираться в бизнес-процессах. А потом еще и внедрять их. Это одна из причин, почему многие предприниматели раздувают свой штат.

Удивительно видеть, как в небольшой компании в бухгалтерии работают три или четыре человека. А ведь годовая зарплата даже самого простого сотрудника бухгалтерии, включая налоги, составит 600 тысяч рублей в год. И это расходы из вашей чистой прибыли!

Внедряйте в своей компании обучение сотрудников новым навыкам. Большинство сотрудников из тех, кто хочет расти и развиваться, будут только рады изучить новые навыки. Всегда преподносите им такую работу как возможность карьерного роста.

Правильность такого подхода доказывает и большое количество опросов. Сотрудников различных компаний спрашивали, что они больше всего ценят в своей работе. Большинство опрошенных в первой тройке

ответов поставили возможность получения новых навыков и развития себя как профессионала.

В обучении дополнительным навыкам, так же как и во всем, конечно, следует знать меру. Не стоит просить менеджеров по продажам в свободное время заниматься уборкой офиса и таким образом экономить на услугах клининговой компании:).

Очень наглядный показатель того, эффективно ли вы нанимаете людей из года в год, – это значение чистой прибыли вашей компании на одного сотрудника в год. Для расчета этого показателя возьмите вашу прибыль за предыдущие годы и разделите на количество сотрудников, которые работали у вас в каждый из этих периодов.

Вы увидите динамику и показатели того, приносит ли вам дополнительную прибыль увеличение штата или нет.

### ***Руководство к действию***

✓ *Составьте список всех ваших сотрудников и напишите рядом с каждым, какие еще функции он может выполнять в вашей компании в течение рабочего дня.*

✓ *Прежде чем принять решение о найме нового человека в компанию, задайте себе следующие вопросы:*

*можно ли функции, которые должен выполнять новый человек, перераспределить между текущими сотрудниками компании?*

*можно ли с помощью автоматизации бизнес-процессов и внедрения новых технологий выполнения работы обойтись без найма этого человека?*

✓ *На собеседовании всегда говорите про появление дополнительных функций в работе и отражайте это в должностной инструкции и трудовом договоре.*

✓ *Ежегодно считайте значение чистой прибыли компании на одного сотрудника.*

# Ошибка 24

## Не ведет и не отслеживает движение денег (кэш-флоу) в своей компании

Ничто так быстро не вернет вас на землю, как осознание того, что в вашей компании закончились деньги.

*Давид Хейнемейер Ханссон,  
управляющий партнер «77 Signals»*

Думаю, многие предприниматели уже сталкивались с ситуацией, когда компания месяц за месяцем показывает прибыль, но живых денег для выплаты дивидендов акционерам нет.

Я называю такую прибыль «бумажной». Потому что она существует только на бумаге, а не в виде живых денег.

Все вроде хорошо. Смотрим квартальный отчет о прибылях и убытках. Видим там прибыль, которую компания получила в результате своей деятельности за квартал. У собственников возникает нормальное желание этой прибылью воспользоваться. Либо для своих личных целей, либо на развитие бизнеса, новых направлений деятельности и проектов. Смотрим теперь расчетный счет, а денег там нет.

Что же происходит?

Скорее всего это болезнь роста бизнеса, и ваши увеличивающиеся обороты обгоняют финансовые возможности компании. Вы развиваете свой бизнес быстрыми темпами, и это влечет за собой постоянную нехватку финансовых ресурсов в компании. Вы даете отсрочки в платежах вашим клиентам, вы вкладываете в развитие бизнеса, нанимая новых сотрудников и закупая товары на склад.

В результате для поддержания роста вам необходимо все больше и больше денег. Вся прибыль тратится на развитие.

Деньги – это кровь бизнеса. Если компания будет обескровлена, то она погибнет. Вы должны правильно планировать входящие и исходящие из компании денежные потоки. Не давать слишком больших отсрочек клиентам, не соглашаться на маленькие предоплаты за ваши товары и услуги.

Вы можете быть успешной компанией с большим количеством клиентов и подписанных контрактов, но если в текущий момент у вас нет денег на выплату зарплаты и аренды, то вас ждут большие проблемы, несмотря на кажущийся успех бизнеса. В конечном счете такой неконтролируемый рост и развитие приведут к банкротству компании.

Ценность отчета в том, что он дает прямой ответ на вопросы: откуда в вашу компанию поступают деньги и на что они расходуются.

А теперь немного теории. В данном случае без нее не обойтись. Что такое кэш-флоу?

Отчет о движении денежных средств, или кэш-флоу (*англ.* cash-flowstatement), – финансовый отчет, который показывает все поступления денежных средств в компанию. А также это все расходы денежных средств на оплату деятельности компании и инвестиции, которые вы сделали во время определенного периода.

Вкратце – отчет показывает, откуда и сколько денег поступает и куда они уходят за отчетный период. Кроме непосредственно денег в наличной и безналичной форме в отчет включают и так называемые эквиваленты денежных средств. Это, например, кредит и займы, которые вы получили из банка или от поставщиков, а также другие вложения, которые можно легко и без риска превратить в деньги.

Зачем вам нужен этот отчет?

Ценность отчета в том, что он дает прямой ответ на вопросы: откуда в вашу компанию поступают деньги и на что они расходуются. Большой плюс и в том, что отчет содержит оперативную информацию – сформировать его можно сразу после того, как были зарегистрированы банковские и кассовые операции. Такие операции вы должны заносить в этот документ день в день, в отличие, например, от информации в отчете



о прибыли и убытках. Данные в отчет о прибылях и убытках получают с задержкой, и обычно сформировать его можно только в первых числах следующего месяца.

В плане финансового анализа отчет полезен для оценки жизнеспособности бизнеса в краткосрочном периоде. В частности, для определения способности компании платить по счетам.

У отчета о движении денег есть одно важное ограничение – он показывает изменения за период только одного компонента финансовой отчетности – денежных средств. Поэтому вам для полноценного анализа деятельности компании надо рассматривать полученную по данным этого отчета картину вместе с цифрами из баланса и отчета о прибыли и убытках.

Как составить такой отчет?

Для внесения данных в отчет вам надо собирать в течение дня информацию обо всех финансовых операциях в вашей компании. В конце дня такой отчет может формироваться автоматически, например в программе «1 С». Либо все данные заносятся вручную ответственным сотрудником в форму в Excel. В итоге вы видите на конец дня разницу в суммах всех пришедших и отправленных денег.

Какую структуру выбрать для этого отчета?

Я предлагаю делать его как можно проще для заполнения и понимания.

В начале дня вы вносите в него остаток денежных средств на всех счетах вашей компании и в кассе. В конце дня – все поступившие в компанию деньги и все выполненные исходящие платежи. Соответственно на начало следующего дня у вас образуется разница между остатком на начало дня плюс все поступившие деньги минус все отправленные деньги.

У нас в компаниях этот документ представляет собой форму в Excel с заполненными ячейками по датам на три месяца вперед. На этот трехмесячный период мы вносим все ожидаемые приходы денежных

средств от клиентов по заключенным контрактам и все постоянные расходы на содержание компании.

Так каждый день на три месяца вперед мы видим прогнозируемый остаток денег в компании. На основании этого мы можем прогнозировать исходящие платежи по основным статьям затрат, такие, как оплата поставщикам, выплата налогов, рекламные и маркетинговые расходы, проценты по кредитам, зарплата. Таким образом, мы можем предвидеть остаток денежных средств в компании на каждый конкретный день и управлять им, перенося соответствующие платежи.

Этот файл живой, и картина в нем меняется каждый день. Для нас это один из важнейших файлов, который показывает финансовое здоровье компании. На основе него мы принимаем управленческие решения.

Кстати, меня часто спрашивают, чем все-таки финансы отличаются от бухгалтерии? Ответ прост. Бухгалтерия работает с прошлым, то есть с информацией о платежах, которые уже прошли. Финансы работают с будущим и прогнозируют, что произойдет с деньгами в компании в ближайшие недели и месяцы.

Еще мне нравится определение, что бухгалтерия работает на государство и налоговую инспекцию, так как данные официальной отчетности нужны именно этим органам. Для бизнеса эти отчеты большой ценности не представляют.

Предприниматели, как правило, ориентируются на так называемую «управленческую отчетность», в которой баланс и отчет о прибылях и убытках показаны в форме, удобной и понятной собственникам и руководству компании.

Также на основании управленческой отчетности вас будут оценивать ваши потенциальные кредиторы, прежде чем предоставить вам кредит. Поэтому правильное ведение такой отчетности – очень важный элемент вашего бизнеса. Если вы еще не можете позволить себе нанять хорошего финансиста, учитесь вести такой отчет самостоятельно.

Это не так сложно, как кажется.

Этот файл живой, и картина в нем меняется каждый день. Для собственника – это один из важнейших файлов, который показывает финансовое здоровье компании.

Я в своих компаниях планирую денежный поток на три месяца вперед. И провожу еженедельные совещания с партнерами и финансовым директором, где мы обсуждаем текущую ситуацию в компании с деньгами.

Если мы видим, что впереди нас ждет разрыв в потоке денег, то заранее предпринимаем соответствующие действия – переносим оплаты поставщикам и контрагентам, перестаем временно заключать контракты с маленькой предоплатой, занимаем деньги в банке на этот период, чтобы покрыть разрыв.

Особенно важно прогнозировать такие разрывы в денежном потоке перед датой выдачи заработной платы. Задержки зарплаты сотрудникам – это большой психологический удар по атмосфере в компании и отношению людей к работе.

Следите за денежным потоком в своей компании. Вы как собственник бизнеса должны знать каждый день, сколько у вас денег и какие финансовые перспективы у компании на ближайшее будущее.

### ***Руководство к действию***

✓ *Если у вас еще нет файла для учета движения денежных средств, то сделайте его на этой неделе. Назначьте ответственного сотрудника из бухгалтерии, который будет ежедневно заполнять этот документ.*

✓ *Назначьте день в неделю и точное время, когда вы будете проводить встречу с сотрудниками и партнерами для обсуждения финансовой ситуации в компании.*

## Ошибка 25

# Руководитель компании не участвует в найме каждого сотрудника

Персонал предприятия – это как футбольная команда: ребята должны играть как единая команда, а не скопище ярких личностей.

*Ли Якокка*

Когда-то в вашем бизнесе настанут такие времена, что вам не придется, как раньше, самому размещать объявления о вакансиях, просматривать каждый день горы резюме, дозваниваться до кандидатов и назначать им собеседования.

Может быть, это и есть ваше настоящее уже сегодня. Что же, поздравляю, вы и фирма прошли серьезный путь.

Однако, пока вы не доросли до размеров корпорации, всегда находите время на финальное собеседование с каждым кандидатом на работу. Только вы как собственник бизнеса можете до конца прочувствовать человека.

Я не слишком люблю всю эту шумиху вокруг культуры компании. Она важна, но это далеко не самое главное в успехе бизнеса. Я, к сожалению, знаю достаточное количество компаний с отличной корпоративной культурой, которые ушли с рынка и обанкротились. Достаточно и фирм, в которых даже не слышали о корпоративных ценностях, но это не мешает им успешно работать. Культура компании – всего лишь одна из составляющих успеха вместе с правильно выбранным для работы рынком и внедренными в компании системами.

Но сотрудников надо подбирать не только по профессиональным признакам, но и в соответствии с культурой компании. Если человек не

впишется в культуру компании, то, какой бы он профессиональный ни был, он не сможет у вас долго работать.

Например, у вас принято много вопросов решать коллегиально, праздновать корпоративы на широкую ногу, и сотрудники действительно получают удовольствие от общения друг с другом. Вдруг появляется прекрасный специалист, но настолько закрытый, что даже обедать привык в одиночестве. Если принять его на работу, в сплоченном коллективе все время будут возникать недопонимание и конфликты с коллегами.

Пример из личного опыта: культура в одной из моих компаний, которая занимается озеленением помещений. Это напряженный темп работы. Мы сразу его задали при основании компании, так как наша цель была за три года стать компанией номер один в своем сегменте рынка. И всех сотрудников на собеседованиях мы предупреждаем, что им придется работать напряженно и в высоком темпе.

Это не значит, что мы задерживаемся до ночи в офисе. Это значит, что на работе все занимаются работой и предъявляют соответствующие требования друг к другу. Командная работа над проектами. Если одно звено команды выпадает из темпа работы, то страдает общий результат, и команда недовольна. Получается, что такой сотрудник, «слабое звено», все равно будет вытеснен, так как его коллеги не потерпят такого отношения к делу.

И у нас было несколько случаев, когда мы принимали на работу отличного специалиста, который прошел все этапы собеседований. Но после первых нескольких дней работы понимал, что он не вписывается в наш темп. Нам приходилось расставаться.

Я понимаю, что у вас как у собственника бизнеса хватает дел кроме собеседований. Находите время хотя бы на короткую беседу с кандидатом и проводите ее максимально эффективно. Во время собеседования большую часть интервью с кандидатом слушайте его и задавайте вопросы.

Я подозреваю, что вам большую часть интервью хочется рассказывать, какую замечательную компанию вы построили и какое у нее будущее. В

данном случае вам все-таки надо больше узнать о кандидате, а не рассказывать ему о компании. Чем больше вы будете говорить, тем меньше узнаете.

Правило «меньше говори, больше слушай» не относится к случаям, когда вы переманиваете проверенных людей в вашу компанию или проводите второе или третье интервью и уже многое узнали о человеке. В эти моменты вам уже надо «продавать» компанию кандидату, если вы убедились, что он вам подходит.

Находите время хотя бы на короткую беседу с кандидатом и проводите ее максимально эффективно.

Теперь уже он «девица на выданье», а вы уговариваете его (ее) выйти замуж:).

Применяйте навыки продаж – хорошие работники в наше время встречаются редко.

Еще во время финального собеседования я решил для себя, что обязательно обсуждаю с кандидатом пять вопросов:

1. Что наша компания ждет от него.
2. Что эта работа даст личное ему.
3. Насколько важно для компании то, что он делает.
4. К кому пойти, если возникнут проблемы.
5. Справится ли он с работой.

Пока я четко не проясню для себя и для него все эти вопросы, собеседование не закончено. Удивительно, насколько часто бывает, что при выходе на работу новый сотрудник понимает, что это совсем не та работа, на которую он устраивался. И это всего лишь проблема коммуникации во время интервью.

Возможно, то, что я сейчас вам скажу, следует отнести к мистике, но я всегда чувствую, насколько хорошо впишется новый сотрудник в коллектив и как долго он проработает с нами.

Это чувство еще ни разу меня не подводило.

### **Руководство к действию**

✓ Всегда проводите финальное собеседование с каждым кандидатом в вашу компанию. Если вы принимаете на работу много людей еженедельно, то установите для себя четкий день и время проведения таких встреч.

✓ Сделайте описание культуры вашей компании в нескольких предложениях.

✓ Всегда при встрече с кандидатом задавайте себе вопрос: соответствует ли данный человек культуре вашей компании?

## Ошибка 26

# Не фиксирует договоренности на бумаге

Самые бледные чернила лучше, чем самая хорошая память.

### *Китайская поговорка*

Самое важное изобретение в истории человечества – письменный договор. Он позволяет людям изложить на бумаге все причины, по которым они не доверяют друг другу.

### *Неизвестный автор*

Я часто вспоминаю, сколько денег потерял, надеясь, что устной договоренности будет достаточно и что на переговорах с приятными людьми мы достигли, как мне казалось, полного взаимопонимания.

Теперь я взял за основу железное правило: всегда фиксировать любые договоренности в письменном виде. В основном это касается групп людей, с которыми вам приходится иметь дело при работе в компании, а именно:

- клиенты;
- партнеры в бизнесе;
- сотрудники;
- подрядчики, контрагенты и поставщики.



Давайте по очереди рассмотрим каждую из этих групп.

### **Клиенты**

Во время переговоров каждая сторона видит все обсуждаемое по-своему и интерпретирует в свою пользу. Это не потому, что люди нечестные и хотят вас обмануть. Это обычное свойство человека – переворачивать в своей голове факты так, чтобы в них была наибольшая ему выгода. Поэтому после каждой встречи составляйте короткий протокол на бумаге и подписывайте его с обеих сторон.

Для ведения записей во время переговоров я использую специальный блокнот формата А-4. Он со мной на всех встречах. В блокноте есть удобный рубрикатор. Под каждую компанию, в работе которой я участвую, и под каждую потенциальную сделку у меня ведутся отдельные записи.

Это очень удобно. Во время встречи я могу всегда возвращаться к предыдущим договоренностям, а когда мы достигаем во время встречи какого-то важного соглашения, я сразу записываю его в блокнот на соответствующую страницу сделки или компании. Это к тому же дисциплинирует и всех присутствующих на переговорах: они видят, что я все записываю.

После каждой встречи составляйте короткий протокол на бумаге и подписывайте его с обеих сторон.

У меня вошло в привычку после каждой встречи, даже если она произошла в ресторане или кафе и мы договорились по не очень важному вопросу, записывать все сразу в блокнот. В конце встречи я делаю фотографию на телефон или планшет и отправляю ее по электронной почте, чтобы результат договоренностей остался у всех участников.

Так же я рекомендую обязательно разработать стандартную форму контракта вашей компании на поставку товара или оказание услуг. Не экономьте на этом, оплатите хорошему юристу услугу по составлению

такого контракта. Это стоит не очень дорого, но сэкономит вам в будущем намного больше, чем вы затратите на составление такого контракта.

Он будет отражать и учитывать все особенности вашего бизнеса. Как вариант, чтобы сэкономить на услугах юриста, вы можете попросить кого-то из участников вашего рынка прислать вам свой контракт, а потом просто отправить его юристу на доработку.

Старайтесь никогда не соглашаться на форму контракта, предлагаемую вашим клиентом. Давайте ему свой вариант, мотивируя это тем, что он разработан под специфику вашего бизнеса. Говорите, что вы готовы обсуждать все необходимые изменения.

### **Партнеры в бизнесе**

Особенно много недопонимания происходит между потенциальными партнерами в бизнесе во время обсуждения работы будущей компании. У каждого из них есть свое видение создаваемого бизнеса и своей роли в его работе. Поэтому необходимо сразу четко расписать области ответственности каждого участника в компании.

Помните, что произошло из-за неясных и незафиксированных договоренностей у основателей Facebook? Думаю, тот уровень обсуждений, который мы видели в фильме «Социальная Сеть» и о котором читали в прессе, даже близко не отражает накала страстей и потраченных нервов основателями Сети на урегулирование возникших вопросов. А все потому, что они изначально не прописали свои договоренности. А потом уже было непонятно, кто прав, а кто виноват в этой ситуации.

У каждого была своя правда.

Очень часто бывает, что партнеры, не договорившись о базовых вещах, начинают строить каждый свою компанию, а не работать на одно общее дело.

Основные вопросы договоренности, которые вам надо зафиксировать в письменном виде, таковы:

- размеры долей в бизнесе;
- сферы ответственности и исполняемые функции в компании;
- зарплаты и должности в компании;
- вклад каждого партнера в бизнес (деньги, связи, недвижимость, клиентская база и т. п.);
- сколько прибыли будет уходить на выплату дивидендов и как часто они будут выплачиваться.

Более подробно вы можете прочитать о партнерском соглашении в Главе 15.

Еще в начале работы важно хотя бы в общих чертах зафиксировать основные моменты касательно работы вашей компании:

- на каком рынке она работает;
- кто клиенты;
- какого оборота вы хотите достичь через год, три и пять лет.

Это необходимо для того, чтобы все одинаково понимали, какую компанию они создают. Очень часто бывает, что партнеры, не договорившись о базовых вещах, начинают строить каждый свою компанию, а не работать на одно общее дело. И когда выясняется, что образ компании и цели у всех отличаются, начинают возникать конфликты.

С этим курсом вам надо регулярно сверяться как команде, которая управляет кораблем, и понимать, что корабль плывет в ту сторону, куда все хотят приплыть. Проводите с партнерами ежегодные стратегические совещания, чтобы переписывать вашу стратегию развития.

### **Сотрудники**

Все то же самое. Фиксируйте письменно все договоренности при приеме на работу новых сотрудников. Основные вопросы, которые вы должны четко изложить на бумаге и двусторонне подписать, это:

- заработная плата;
- график работы;
- выполняемые обязанности;

- кому он подчиняется;
- испытательный срок и критерии его прохождения.

Ваш новый сотрудник должен четко понимать, что ожидает компания от его работы, по каким критериям будет оцениваться его работа и что он в результате получит за успешное выполнение поставленных ему задач.

Для этого вам необходимо сделать и подписать с ним трудовой договор и должностную инструкцию. Настоящую инструкцию, описывающую работу именно в вашей компании, а не скачанный из Интернета стандартный шаблон.

Не пожалейте на это времени. Затратив время один раз, вы потом избавите себя от долгих разговоров и дискуссий с сотрудниками по поводу того, входит ли поручаемая им работа в их должностные обязанности или нет.

Также очень важно отразить момент про будущие повышения заработной платы. При каких условиях это будет происходить и как часто. Вопрос заработной платы, как правило, является одним из самых главных причин конфликта и расставания сотрудника с компанией.

Во время еженедельных встреч с ключевыми сотрудниками моих компаний я фиксирую все задачи, которые я им поручил. Эти задачи всегда прописаны в моем блокноте. Потом, через неделю, во время новой встречи мне очень легко вспомнить свои поручения и проверить результат.

### **Подрядчики, контрагенты и поставщики**

Теперь уже вы находитесь в роли клиента. И вам необходимо четко договориться и зафиксировать на этапе переговоров следующие параметры сделки:

- сроки производства продукции, которую вы заказываете, или сроки оказания услуги;
- основные условия поставки;
- размер предоплаты.

Приготовьтесь вносить коррективы в договор, который вам присылает ваш поставщик. Никогда не верьте словам, что политика их компании – никогда не править договор. Это полная ерунда.

Вас просто проверяют на прочность. Настаивайте на своей позиции и шаг за шагом продвигайтесь к условиям, которые выгодны вам. Помните, что в настоящих переговорах нет победителей и побежденных. Там есть две равные стороны, которые должны договориться между собой к взаимному удовлетворению и выгоде.

### ***Руководство к действию***

✓ *Если есть возможность, то после переговоров сразу оформляйте договоренности в письменном виде и просите все стороны расписаться.*

✓ *Если нет возможности оформить все на бумаге, то отправляйте договоренности по электронной почте. После окончания переговоров всегда высылайте всем участникам встречи результаты договоренностей по электронной почте и просите письменного ответа. Переписка по e-mail тоже имеет юридическую силу.*

✓ *Составьте с каждым сотрудником вашей компании трудовой договор и приложите к нему должностную инструкцию. Попросите сотрудника расписаться в ее получении на вашей копии.*

✓ *Купите себе блокнот с рубрикатором для записей всех ваших встреч.*

## Ошибка 27

### Думает, что бизнес сделает его счастливым

Нажить много денег – храбрость; сохранить их – мудрость, а умело расходовать – искусство.

*Бертольд Авербах*

Всем известно, что за деньги можно купить туфли, но не счастье, еду, но не аппетит, постель, но не сон, лекарство, но не здоровье, слуг, но не друзей, развлечение, но не радость, учителей, но не ум.

*Сократ*

Если верить статистике, подавляющее большинство людей начинают свой бизнес, чтобы стать независимыми и богатыми. Третья распространенная причина для открытия бизнеса – статус. Престижно быть хозяином собственного дела.

Считается, что, достигнув свободы и богатства, высокого статуса в бизнесе, мы автоматически становимся счастливыми. Я знаю много бизнесменов, которые достигли желанной цели, но счастливы не стали.

Почему так происходит? Давайте разберем каждую из целей, к которой стремятся новички в предпринимательстве.

## **Независимость**

Наверное, каждый из вас хотя бы раз в жизни думал о том, что ваш начальник не самый умный и приятный человек. Вы хотели избавиться от оков наемного труда и открыть свое дело. Наконец-то стать свободным человеком, который сам принимает решения и ни от кого не зависит.

Открыв свой бизнес, вы становитесь хозяином своей судьбы, сами принимаете решения, что делать и как будет выглядеть ваша компания. Вы решаете, что продавать, с какими клиентами и на каком рынке работать.

Можете снять офис рядом с домом, чтобы не тратить время на пробки. Выбираете сотрудников, с которыми хотите работать.

У выбора свободы есть и обратная – темная – сторона. Вместе с независимостью вы получаете и груз ответственности. Он целиком лежит на вас и партнерах, если они есть. Если вы наемный сотрудник и возникли сложности, с которыми вы не можете справиться самостоятельно, вы идете к руководству и передаете ответственность за принятие решения. Теперь вся ответственность за судьбу компании – на вас.

Например, коммерческий директор заключает многомиллионный контракт на поставку пяти контейнеров продукции из Китая. Он рад: квартальный план выполнен, он получит бонус, дела идут замечательно.

Вдруг происходят непредвиденные обстоятельства: фабрика в Китае задерживает отгрузку на два месяца, поскольку у них сломалось оборудование.

Что делает коммерческий директор? Он идет к руководству. Теперь у собственника бизнеса болит голова о том, как выкрутиться. Если бы он мог, он предложил бы сотрудникам всей компании посидеть эту пару месяцев дома в отпуске за свой счет. Арендодателям офиса – сделать ему каникулы, пока китайцы чинят станок, а заказчикам – подождать, пока товар с опозданием доедет до склада.

Особенно «легко» договориться с заказчиками, если речь идет о мебели для летних веранд, которая нужна летом, а не в канун Нового года.

Естественно, собственник бизнеса не может просить об абсурдных вещах, ему нужно будет искать сложное решение. Которое может стоить ему самого бизнеса.

Какая самая большая неприятность в нашей ситуации может ждать коммерческого директора? Он расстроится, что не получит бонус за совершенную сделку. В течение двух месяцев или же совсем. Так кто свободнее – коммерческий директор или собственник бизнеса?

### **Свобода**

Многим кажется, что, открыв собственное дело, они становятся свободными. На практике как раз собственник зависим – от своего персонала, заказчиков, кредиторов, обстоятельств. У бизнесмена нет начальника, но его «начальником» становятся все перечисленные люди и факторы.

Для предпринимателя важно научиться спокойно и радостно жить, испытывая давление новых «начальников». Что удастся немногим, поскольку одна проблема сменяет другую. Управление собственным бизнесом – постоянное решение различных проблем и задач. Не потому, что у нас особенная страна или экономическая ситуация. Так устроен весь мир. По причине его несовершенства вокруг так мало предпринимателей.

Мало кто решается и долго выдерживает такой образ жизни. Недаром многие предприниматели говорят: если бы перед открытием бизнеса я знал, что все будет так сложно, я бы никогда не решился на этот рискованный шаг и остался работать по найму.

Но потом предпринимательство затягивает, и мы уже не можем представить себе другой образ жизни. Кто-то даже учится получить от выбросов адреналина удовольствие. Если удалось построить успешный бизнес, то бросить его и вернуться к наемной работе не просто еще и потому, что вы привыкли к высокому уровню доходов. Они перевешивают все проблемы, которые несет с собой собственное дело.

### **Богатство**

Почему богатство не всегда становится синонимом счастья?



Успех в бизнесе и богатство – это еще и большая ответственность перед партнерами, кредиторами, сотрудниками и всеми, кто вовлечен в работу вашей компании. Во многих бизнесах наступает момент, когда даже при огромном желании собственника он не сможет отойти от дел. Должен управлять компанией семь дней в неделю, оставаться на связи почти круглосуточно.

Часто причина в том, что стоимость закрытия компании намного больше, чем доходы, которые она принесла. Представьте, что вам все надоело, и деньги больше не нужны, и вы решили отойти от дел. Сидеть в загородном доме, путешествовать и проводить время с семьей.

Но, прежде чем закрыть бизнес, вам следует выполнить все свои обязательства – выплатить зарплаты и компенсации сотрудникам, вернуть заемные деньги, если они есть. И главное – завершить все подписанные контракты. Представьте, как можно закрыть все кредиты, выполнить обязательства по подписанным контрактам, заплатить налоги, увольняя при этом персонал?

Возможно, подобные обстоятельства удерживают многих предпринимателей от закрытия бизнеса. Таким образом, они становятся привязанными к своим компаниям и богаты, только пока у них есть бизнес. И в этом бизнесе, хотят они или не хотят, надо работать постоянно.

Высокие доходы и наличие определенного состояния накладывают много обязательств на их обладателя. Наличие состояния предполагает его сохранение и приумножение. Над этим приходится постоянно работать, иначе деньги съест инфляция.

На выполнение обязательств приходится тратить огромное количество времени и энергии. Поскольку время – предмет ограниченный, у всех, вне зависимости от уровня доходов, в сутках всегда 24 часа, вам однозначно придется делать выбор, чем заниматься: управлять деньгами и бизнесом, либо проводить время с друзьями, семьей, либо отдыхать.

Даже владелец пары тысяч долларов начинает беспокоиться при скачке курса валют и много размышляет о том, как сохранить деньги. А если речь заходит о сотнях тысячах долларов, беспокойство растет прямо пропорционально сумме. Большинство людей так устроено, что

беспокойство о сохранении денег лишает сна, сводит на нет ощущение счастья от собственного богатства.

Так как в нашей стране не очень хорошо обстоит дело с социологическими опросами, касающимися денег, приведу пример из США.

Вот результаты недавнего опроса на тему зависимости счастья от уровня доходов. По последним данным, люди резко начинают ощущать себя счастливыми, преодолев барьер дохода в пять тысяч долларов в месяц. После превышения этого уровня дохода уровень счастья практически не меняется. То есть человек, зарабатывающий десять тысяч долларов в месяц, обладает примерно таким же уровнем счастья, как и тот, у которого доходы в два раза ниже.

После пяти тысяч долларов в месяц денежный фактор в уровне счастья практически перестает играть роль, и начинают иметь значение другие области жизни. Такие, как здоровье, семья, отношения с близкими людьми и самореализация.

Чтобы деньги от вашего бизнеса принесли вам счастье, разберитесь в себе. Решите, сколько денег вам нужно для нормальной жизни. Той жизни, которой хотите жить лично вы, а не ваше окружение. И не той, что требует от вас общество. Рассчитайте, какой бизнес при этом вы должны иметь, сколько времени в нем работать и какие риски готовы на себя взять для достижения такого уровня благосостояния.

### ***Руководство к действию***

✓ *Подумайте, какая причина побудила вас открыть собственный бизнес. Это может быть независимость, деньги, желание иметь высокий статус или что-то еще.*

✓ *Рассчитайте для себя конечную сумму, которую вы хотите получить от бизнеса.*

✓ *Детально опишите, как должен выглядеть ваш бизнес для того, чтобы вы имели от него запланированный вами доход.*

# Ошибка 28

## Не внедряет Систему Управления Клиентами CRM

У нас система: она меня тащит, а я – тащусь.

*Из мультипликационного сериала  
«Жизнь с Луи»*

Помню, как много лет назад в моей первой компании мы начинали вести работу с клиентами в Excel. Делали таблички, фильтры и поля, чтобы добавить наглядности и иметь возможность работать с данными. Получалось достаточно неплохо.

Но в какой-то момент, при росте каждой из компаний, мы понимали, что возможностей этой замечательной таблицы для контроля возросшего числа сотрудников и их работы с клиентами уже не хватает.

Таблица с клиентами раздувалась до невероятных размеров от количества данных. И никакие фильтры и макросы ее уже не спасали. Мы поняли, что так больше нельзя и без внедрения CRM нам не обойтись.

За десять лет работы я установил в различных своих компаниях шесть разных типов CRM. И ни разу не пожалел о силах, времени и деньгах, затраченных на внедрение этой системы.

К сожалению, даже сейчас, когда на рынке есть такое разнообразие продуктов для управления отношениями с клиентами, совсем недорогих, многие компании их не используют.

Я лично провожу много собеседований с кандидатами на должность менеджеров по продажам и очень часто встречаю случаи, когда компании не пользуются CRM даже при большом количестве клиентов.

На одном из недавних собеседований я задал вопрос претенденту: «Какую систему управления клиентами вы используете?» И услышал удивительный рассказ о том, что все менеджеры в их компании

записывают контакты клиентов в личную тетрадку в клеточку. На свой вопрос: «Как же вы потом вспоминаете, кому и когда звонить с напоминанием о вашем предложении?» получил ответ: «Листаю тетрадь, смотрю, с кем давно не общался, и звоню».

Я не против файлов Excel и даже тетрадей для ведения клиентов. Это отличные инструменты для работы. Особенно если при этом компания выполняет план продаж и собственник получает запланированный доход. Например, если у вас в компании 20–30 клиентов, и все долгосрочные (предположим, вы – бутик, рекламное агентство или инженерная компания, работающая с двумя тремя крупными генподрядными организациями), то CRM вам и не нужна. Вам больше нужна программа по управлению отдельными задачами, а не отношениями с клиентами.

Немного теории.

Что такое CRM и что скрывается за этой аббревиатурой? Это сокращение от английского Customer Relationship Management – Управление отношениями с клиентами. Это база данных с контактами всех ваших клиентов и контрагентов. База заполняется всеми менеджерами по продажам, и в ней они ведут ежедневно свою работу.

Какие бывают типы CRM?

1. Устанавливаются на вашем сервере или компьютере.
2. Облачные, которыми вы пользуетесь онлайн через Интернет. И все данные хранятся на удаленном сервере.

Сейчас на рынке присутствует огромное количество разных программ, и каждая компания может найти для себя удобный и подходящий по стоимости вариант. Также вы можете перепрограммировать многие существующие варианты под специфику своего бизнеса. Можете даже заказать, чтобы CRM специально разработали для вашей компании.

Оправдывать отсутствие результата в работе можно чем угодно. Система же делает работу каждого сотрудника прозрачной для руководства.

Зачем вашей компании нужна CRM?

Дело в том, что, по статистике, 80 % ваших сотрудников будут работать так, как построена система в вашей компании. 10 % будут всегда работать лучше, чем от них требует компания, 10 % сотрудников – всегда хуже, что бы вы ни делали и как бы ни старались их изменить.

Система даст вам возможность выявить эти 10 % ленивых и непродуктивных сотрудников и сразу их уволить. Середнячков из 80 % она поставит в рамки работы, необходимые вашей компании, а 10 % звездных сотрудников CRM только поможет сделать работу еще лучше.

Оправдывать отсутствие результата в работе можно чем угодно. Система же делает работу каждого сотрудника прозрачной для руководства. В любой момент вы увидите все данные активности ваших людей. Сколько клиентов в работе, сколько сделано звонков и подготовлено коммерческих предложений.

Если у вас сейчас нет CRM, то ее внедрение даст вам результаты незамедлительно. Вот только несколько параметров, которые вы увидите и сможете контролировать в вашей компании:

- общее количество клиентов и количество клиентов в работе у каждого менеджера;
- воронка продаж; прогнозы продаж на любой период времени;
- активность работы ваших менеджеров по продажам.

Наконец, контакты всех клиентов будут находиться в одном месте, а не на компьютерах и в записях ваших сотрудников. Часто бывает, что, когда увольняется сотрудник, с ним «увольняется» и его база клиентов. Такого у вас быть не должно.

По статистике, после внедрения CRM продажи в течение года вырастают не менее чем на 20 %. Я считаю, что для действующего зрелого бизнеса с хорошими оборотами в год это прекрасный результат.

Почему все же при всех таких замечательных свойствах CRM и полезности ее для бизнеса многие компании не внедряют ее? А бывает, внедрив ее, перестают ею пользоваться?

Первая причина. Дело в ограничениях, которые эта система накладывает на самого владельца компании. Если он участвует в

ежедневной работе компании и занимается операционной деятельностью, то он должен сам работать в этой программе и показывать пример своим сотрудникам.

Это тяжело. Ведь никто, а особенно собственник компании, не хочет ограничений и рамок в работе.

Причина вторая. Внедрить внедрили, а научить сотрудников пользоваться забыли. Плохо проработали инструкцию пользователя.

Причина третья. Изначально система проектировалась не для сотрудников, а для руководства. В итоге получили неудобную и громоздкую программу, в которой сотрудникам совершенно неудобно работать.

Написание системы и запуск ее в работу – это только начало процесса внедрения. Вы с первых же дней встретите сопротивление ваших сотрудников. Они будут говорить, что им некогда заполнять карточку клиента, что система отвлекает их от «настоящей работы» с клиентами. Здесь очень хорошо будет действовать пример, когда руководитель сам работает в системе и своим ежедневным примером показывает необходимость этого процесса.

Наступит момент, когда сотрудники привыкнут работать в системе и уже не смогут без нее обойтись.

Как перебороть жесткое сопротивление работы в CRM некоторых сотрудников, которое обязательно будет?

По моему опыту внедрения такой системы в четырех компаниях могу поделиться одним из главнейших выводов. Без системы наказания рублем здесь не обойтись.

Но так как штрафовать нам сотрудников по закону нельзя, мы в одной из компаний поступили следующим образом. Разделили фиксированную часть зарплаты всех сотрудников, которые должны заполнять CRM, на две составляющие, одна из которых выплачивалась за правильную работу в системе. Часть зарплаты за CRM не выплачивалась, пока не была заведена вся нужная информация. После нескольких задержек этой

составляющей зарплаты сотрудники поняли, что с ними не шутят, и стали все делать вовремя.

А потом работа в системе уже стала привычкой.

Если постоянно не следить за тем, как сотрудники работают в системе, то со временем качество их работы в системе будет обязательно падать. Вам нужен ежедневный контроль в работе с CRM. Смысл в наличии CRM присутствует только тогда, когда туда занесена вся информация и сотрудники работают в ней каждый день. Полупустая программа с разрозненными данными не принесет бизнесу пользы, и вы только потеряете время и деньги.

Наступит момент, когда сотрудники привыкнут работать в системе и уже не смогут без нее обойтись. Вся информация о клиентах и этапах работы с ними будет там.

Этапы и подводные камни внедрения CRM:

– После того как вы выбрали систему, назначьте одного ответственного за ее внедрение.

Вы можете создать рабочую группу, куда будет входить несколько сотрудников, но отвечать за результат должен один человек. В противном случае все будут перекидывать ответственность друг на друга и винить в срывах сроков внедрения кого угодно, только не себя. Выражение «У семи нянек дитя без глаза» как нельзя лучше подходит в этом случае.

– В любом случае срок внедрения превысит запланированный минимум в два раза. В этом виноваты не вы. Просто так все устроено, что обязательно появится какое-либо препятствие. Часто это будет то, чего вы совершенно не ожидали. Вот несколько вариантов событий, которые срывали сроки в моих компаниях:

В самом конце внедрения системы мы поняли, что данная версия CRM нам не подходит и есть вариант лучше. Начали все заново.

Руководитель проекта со стороны стороннего подрядчика, который дорабатывал для нас базовую версию, заболел на несколько недель. Политика его компании такова, что они не предоставляют клиентам никого на замену во время болезни сотрудника. Они считают, что новому

человеку надо долго вникать в курс дела, разбираться во всех деталях. Лучше подождать, когда сотрудник выйдет с больничного. Вот мы и ждали.

Сотрудники нашей компании, в силу загруженности работы с клиентами (а как же, клиенты ведь самое главное!), не смогли ответить быстро на вопросы подрядчика, чтобы он подготовил техническое задание программистам.

Помните, любая, даже самая простая система управления клиентами лучше, чем ее полное отсутствие. Не гонитесь сразу за самой навороченной версией. Внедрите сначала простой вариант, который вы можете себе позволить по деньгам, а потом постепенно наращивайте ее возможности и внедряйте новые модули в работу.

### ***Руководство к действию***

✓ *Перед внедрением CRM сразу подумайте и решите, кто будет контролировать работу ваших сотрудников в программе в ежедневном режиме.*

✓ *Обязательно напишите инструкцию по работе в CRM. Перед тем как подключать сотрудника к системе, устройте ему тест на знание системы.*

✓ *При выборе CRM не гонитесь за модой или ценой. Выбирайте именно то, что подходит вашему бизнесу.*

✓ *Лично потратьте неделю на изучение и тестирование разных систем. Сейчас базовые и тестовые версии любой системы можно установить бесплатно.*

✓ *Вы как собственник компании и наиболее заинтересованное лицо лично должны входить в рабочую группу внедрения CRM. Это время точно окупится.*



# Ошибка 29

## Не создает полноценный отдел продаж

Продажи вылечивают все.

*Марк Кьюбан*

Распространенная причина банкротства компаний – неумение достигать запланированного объема продаж в месяц и квартал, чтобы окупить свою деятельность и получить прибыль. Низкие продажи – вот основная причина ухода компаний с рынка. Собственники и топ-менеджеры, к сожалению, часто придают большую значимость качеству продукта или услуги, чем организации системы их продаж.

Я встречал множество компаний, которые работали на процветающих рынках, имели интересные товары и востребованные услуги, но закрывались из-за неумения организовать продажи. Ведь для успешности бизнеса важнее даже не качество продукта, а мастерство продавцов.

Прогуляйтесь к кулеру. Какую воду вы покупаете в офис?

Скорее всего вы удивитесь, когда поймете, что это далеко не самая вкусная и даже не самая дешевая вода из тех, что есть на рынке. Однако и в большинстве других офисов вы встречаете в кулерах ту же самую марку воды.

Секрет прост. У данного бренда лучший на рынке питьевой воды отдел продаж, в котором менеджеры обучены хорошо продавать. Вопреки среднему качеству продукта и такой же, как у конкурентов, цене.

Часто собственники компаний уверены, что продавать может кто угодно. Как таковой профессии «менеджер по продажам» в институтах не учат. Поэтому в отделах продаж часто работают случайные люди без знаний и навыков.

Так, продавцами становятся люди с «хорошо подвешенным языком»: им же несложно целыми днями названивать клиентам. Глядя на такой отдел продаж со стороны, вы думаете, что товары в этой компании отлично продаются. На самом деле большинство усилий, разговоров и переговоров не заканчиваются ничем. Менеджеры по продажам объясняют свои неудачи низкими ценами конкурентов и стагнирующим рынком. Начинают искать причину вовне, а не внутри компании. Наличие сильных игроков на рынке, высокий курс валют, нечестная конкуренция с неоправданным снижением цен – все причины хороши, чтобы оправдать низкий уровень продаж.

Во многих компаниях (в основном в малом бизнесе) продажи держатся на собственнике. Часто все крупные контракты заключает именно он. Владелец никому не доверяет основных клиентов и верит, что только сам способен заключать масштабные контракты. Такой путь оправдан на этапе становления компании, когда самое главное – это продажи любой ценой и расширение списка клиентов. В дальнейшем собственнику нужно погружаться в другие процессы своего бизнеса. Однако клиенты по-прежнему будут требовать внимания. В результате мы наблюдаем загруженных по 12 часов в сутки собственников, которые разрываются между общением с клиентами и построением бизнес-процессов. Рост подобных бизнесов ограничен личным временем собственника.

Продажи – это не искусство, а наука. Существуют проверенные методы и подходы, которые при правильном применении гарантированно приведут вас к успеху. И вы сможете довести объемы продаж до запланированного уровня. Ключевой посыл этого подхода в том, что в каждой компании должен быть профессиональный отдел продаж.

### **Что значит «профессиональный отдел продаж»?**

Такой отдел должен состоять из набора определенных элементов. Его можно сравнить с автомобилем. Как бы ни была хороша машина, она не сможет довести вас до места назначения, если нет руля, приборов, следящих за состоянием деталей и уровнем топлива, без зеркал и ламп освещения.

Руководитель отдела продаж не должен сам заниматься продажами, у него не должно быть собственных клиентов.

У полноценного отдела продаж обязательно должен быть руководитель. Это кажется очевидным, но многие компании работают с вакантной должностью руководителя. В этом случае отделом может руководить генеральный или коммерческий директор или даже сам собственник.

Минус подобного подхода в том, что этот человек не может выделить достаточное время на контроль и обучение менеджеров по продажам. У него и без того хватает забот. Продавцы большую часть своего времени занимают самодетельностью – тем, что они считают самым эффективным для себя. И остаются без контроля.

Зачем же нужен руководитель отдела продаж, и что входит в его обязанности?

Мое твердое убеждение, что его основная забота – контроль и обучение подчиненных. Руководителем ни в коем случае не следует назначать самого успешного продавца. Он не должен сам заниматься продажами, у него не должно быть собственных клиентов. Его фокус внимания – работа подчиненных.

Максимум, что может позволить себе руководитель отдела по отношению к клиентам, – это «дожимать» крупные сделки. Крупная сделка – серьезный потенциальный контракт, решение по которому принимает топ-менеджер, который хочет сотрудничать с человеком своего уровня.

Если подобная ситуация возникла, к общению с клиентом должен подключиться руководитель отдела продаж. Высший пилотаж – когда руководитель отдела сумел вырастить у себя несколько менеджеров, которые самостоятельно заключают большие контракты, не привлекая его к заключению сделок.

Другой элемент полноценного отдела продаж – это система управления клиентами, CRM. Не буду рекомендовать вам какую-то определенную систему. Ее выбор зависит от сферы деятельности компании. Главное, чтобы CRM в принципе была. Пусть и самая простейшая.

Система позволяет свести воедино и привести в порядок информацию о клиентах. Она делает прозрачной работу каждого менеджера по продажам. В CRM видно количество встреч, звонков, выставленных коммерческих предложений, заключенных контрактов каждого менеджера.

Следующий неотъемлемый элемент – регулярное обучение менеджеров и их отчетность о работе. Еженедельно руководитель отдела должен заниматься обучением сотрудников сам или привлекать внешних тренеров. Ему также следует получать подробный отчет о рабочей неделе каждого сотрудника. Обсуждать с ними рабочие моменты, разбирать сложные ситуации, ставить промежуточные цели на будущую неделю.

Наверное, не стоит объяснять, зачем следует постоянно контролировать менеджеров. Возможно, некоторого пояснения требует только вопрос о регулярном обучении. От навыков и уровня квалификации персонала напрямую зависит уровень продаж. Соответственно совершенствоваться продавцы должны постоянно.

Следующий элемент – четкая система оценки деятельности менеджеров по продажам. Речь идет о ежемесячных и квартальных планах. В отчетность нужно включать не только объемы продаж, но и ключевые показатели активности (KPI) менеджеров. Под этим я понимаю количество звонков, встреч, выставленных счетов и коммерческих предложений. А также другую активность сотрудников отдела.

Измерять активность каждого менеджера нужно для того, чтобы повысить его эффективность – объем продаж. Ведь эти показатели напрямую связаны. Больше встреч и коммерческих предложений в день – больше объем продаж. Очень часто менеджер по продажам может руководствоваться собственными соображениями о том, сколько и как ему комфортно работать. Однако руководителю отдела продаж должна быть известна статистика о том, какой уровень активности менеджера приводит к запланированному объему продаж. Эту активность и надо контролировать и требовать от сотрудников.

В моей мебельной компании на основе данных статистики мы пришли к выводу, что 90 % встреч с потенциальными клиентами заканчивается

подписанием контракта. Если менеджеру удастся договориться о проведении встреч. Поэтому одним из основных KPI отдела стало количество проведенных встреч.

Здесь особенно хорошо видно отличие полноценного отдела продаж от спонтанного. Система на основании статистики и анализа предыдущего опыта заставляет продавцов назначать больше встреч. Встречи, в свою очередь, приводят к продажам.

В противоположность такому подходу – спонтанность менеджеров, которыми никто не управляет. Успех в продажах отдается на откуп их собственным представлениям о том, что следует делать каждый день.

Вы должны найти в своем бизнесе ключевые показатели эффективности, которые сильнее всего влияют на объемы продаж менеджеров. Это как раз одна из задач руководителя отдела продаж – на основе статистических данных выявить такие показатели. Заставить менеджеров выполнять действия, которые ведут к продажам и контролировать выполнение плана.

Сложим все основные компоненты полноценного отдела продаж: руководитель, CRM, обучение и контроль сотрудников, заданные ключевые показатели эффективности, которые вы контролируете ежедневно и ежедневно. И мы получаем отдел, который приведет вас к финансовому успеху.

Давайте посмотрим на результаты применения профессионального подхода к продажам на примере отдела компании, которую я хорошо знаю.

Изначально отдел продаж состоял из четырех менеджеров. Их работу должен был контролировать коммерческий директор. Он сам вел крупных клиентов, работал с поставщиками и еще управлял маркетингом. Время на продавцов почти не оставалось. В компании не было CRM-системы. Каждый менеджер заносил информацию о работе с клиентами в таблицу в Excel. У менеджеров, конечно, были квартальные планы продаж, но показатели их эффективности измерялись только полученными деньгами. Что касается сотрудников отдела – картина была следующая. Один из менеджеров считал себя «звездой» – он всегда

перевыполнял свой персональный план. Двое других выполняли план через квартал. Четвертый – никогда.

Компания держалась на крупных клиентах. Контакты с ними заключал сам коммерческий директор. Стимулом к созданию полноценного отдела продаж стало увольнение «звездного» менеджера. Коммерческий директор понял, что теперь даже его десяти или двенадцатичасового рабочего дня будет мало, чтобы выполнить план.

Было принято решение создать отдел продаж заново. Первым делом внедрили простейшую CRM-систему. Менеджеры внесли в нее контакты старых и потенциальных клиентов. Коммерческого директора постепенно освободили от самих продаж. Его основной работой стал прием и обучение новых сотрудников, внедрение CRM-системы, анализ статистических данных, которые нужны для определения и внедрения основных показателей эффективности. Менеджеры внесли в нее контакты старых и потенциальных клиентов. Коммерческого директора постосности.

Через полгода число менеджеров по продажам выросло до восьми человек. Выяснилось, что «звездный» сотрудник совсем и не звезда, если в отделе продаж работают восемь сотрудников, которых регулярно обучают и контролируют. Плановые показатели, которые до перемен считались «звездными», теперь можно было прогнозируемо достигать, соблюдая правила эффективности – выполняя определенное количество встреч, звонков, выставляя определенное число коммерческих предложений. Высвободившееся время коммерческий директор теперь тратит на контроль и обучение менеджеров. Доведя эту систему до совершенства, компания смогла нанять начальника отдела продаж и полностью передать ему функции контроля и управления менеджерами.

Показатели работы компании в цифрах «до» и «после» нововведений смотрите в таблице. Внедрение новой системы происходило постепенно, в течение двух кварталов, пока набиралась статистика и коммерческий директор передавал своих клиентов новым менеджерам. Также необходимо было обучить новых менеджеров, и они не сразу вышли на полную мощность работы. Одного из новичков, (менеджера по

продажам) пришлось уволить и заменить другим, и продажи в эти месяцы немного «просели». Также заметьте, что сезонность влияет на бизнес компании и IV квартал является самым большим по приходам денег.

*До внедрения системы продаж*

Сотрудник	Оборот I квартал	Оборот II квартал	Оборот III квартал	Оборот IV квартал	ИТОГО, год
Коммерческий директор	8 741 889	10 815 567	8 496 112	11 078 889	39 132 457
Менеджер по продажам «звезда»	5 120 331	5 601 232	5 911 556	7 123 881	23 757 000
Менеджер по продажам 1	3 988 090	3 025 789	4 211 445	3 974 012	15 199 336
Менеджер по продажам 2	2 311 987	3 334 512	3 723 555	4 718 771	14 088 825
Менеджер по продажам 3	1 291 004	1 255 189	1 890 453	982 551	5 419 197
				<b>ВСЕГО</b>	<b>97 596 815</b>

*После внедрения системы продаж*

Сотрудник	Оборот I квартал	Оборот II квартал	Оборот III квартал	Оборот IV квартал	ИТОГО, год
Коммерческий директор	6 232 555	2 109 889	321 122	0	8 663 566
Менеджер по продажам 1	4 567 321	5 749 373	6 142 987	6 517 634	22 977 315
Менеджер по продажам 2	3 293 465	4 567 239	5 129 327	6 931 165	19 921 196
Менеджер по продажам 3 новый	1 217 888	3 765 732	5 239 988	7 215 365	17 438 973
Менеджер по продажам 4 новый	1 119 342	3 156 194	4 937 891	7 995 127	17 208 554
Менеджер по продажам 5 новый	1 978 234	3 567 584	6 278 201	7 107 801	18 931 820
Менеджер по продажам 6 новый	714 777	812 907	1 658 900	4 278 391	7 464 975
Менеджер по продажам 7 новый	2 191 675	3 209 771	4 223 821	8 329 100	17 954 367
Менеджер по продажам 8 новый	1 919 888	1 839 174	5 344 891	6 311 761	15 415 714

**ВСЕГО 145 976 480**

### ***Руководство к действию***

✓ Если у вас в отделе продаж нет CRM-системы, внедрите ее в этом месяце. Сейчас есть готовые недорогие решения «облачных» систем за ежемесячную или годовую абонентскую плату.

✓ Разработайте ключевые показатели эффективности для менеджеров по продажам на основе специфики вашего бизнеса.

✓ Начиная с этого месяца обучать своих продавцов. Если у вас нет средств на тренинги, купите им хотя бы книги по навыкам продаж. Начиная делать из них профессионалов!



# Ошибка 30

## Развивает бизнес, но не развивает себя

Самый опасный яд – это чувство того, что ты уже всего достиг.

Противоядие – это каждый вечер думать о том, что еще можно сделать завтра лучше.

*Ингвар Камрад, основатель ИКЕА*

Все началось десять лет назад с покупки мною невзрачной книги за смешные деньги.

Книга лежала на полке среди многих других в дурацкой яркой обложке с изображением знаков доллара \$. Это была книга Наполеона Хилла «Думай и богатей».

До этого я никогда не подходил в книжном магазине к полкам с книгами по саморазвитию и популярной психологии. Я считал, что книги, которые там лежат, – это несерьезное чтение. Другое дело – толстые и серьезные книги в разделах «Менеджмент» и «Экономика». Как я узнал позже, большей половиной участников списка Forbes книга Наполеона Хилла была названа одной из наиболее повлиявших на их сознание.

Прочтение этой книги дало мне толчок к открытию первого собственного бизнеса.

Когда я увидел результаты, к которым привело меня чтение книги, я стал по-другому относиться к чтению вообще и к своему развитию.

Все без исключения успешные предприниматели, которых я знаю, включая и меня самого, тратят на свое обучение – курсы, конференции, тренинги и книги – каждый год существенные суммы денег. Как сказал один из уважаемых мною бизнес-консультантов, Брайан Трейси, «вложения в собственное обучение дает доход в 3000 %». Я как-то даже подсчитал результаты инвестиций в свое образование и развитие. У меня

получилась цифра, близкая к этому значению.

Меня часто спрашивают предприниматели: «Что самое главное в бизнесе?»

Какие бы вы, например, дали варианты ответов?

Может быть, найти новый уникальный товар или услугу?

Создать команду?

Угадать и оседлать растущий тренд в отрасли?

Уметь договариваться о получении крупных госконтрактов?

Мой ответ: главное в бизнесе – это сам предприниматель.

Именно он со всеми его качествами, как положительными, так и отрицательными, есть то, вокруг чего вертится все в компании. На нем держится компания, ее боевой дух, атмосфера в коллективе и способность преодолевать трудности.

Каждая компания является отражением ее собственника.

Кстати, по поводу духа. Войдите в офис любой компании, побудьте там 10–15 минут. Вы начнете чувствовать и понимать тот самый дух и атмосферу, которые царят в компании. По тому, как вас приветствует секретарь компании, по поведению сотрудников, по нескольким услышанным от них фразам, по порядку или беспорядку в офисе у вас сразу складывается впечатление о компании.

Каждая компания является отражением ее собственника.

Почему же так происходит?

Почему через полгода большинство сотрудников становятся похожими на своих руководителей? Сотрудники неосознанно считывают ваше поведение по отношению к клиентам, к другим сотрудникам компании, смотрят, как вы решаете возникающие в компании проблемы. Они перенимают большинство ваших подходов в работе. Видя, как вы реагируете на определенные ситуации, начинают поступать так же.

Причина краха большинства бизнесов не в том, что произошло какое-то непредвиденное событие или цепочка неудач и промахов. Причина в том, как собственник компании вел себя во время этих событий, как он принял и держал удары.

Компания разваливается и банкротится не из-за того, что уходит наемный топ-менеджер и открывает за углом такой же бизнес, уведя всех клиентов. Не из-за того, что команда разработчиков спустя год понимает, что допустила фатальную ошибку и потратила все деньги инвесторов. Не из-за того, что весь заказанный из Китая товар пришел бракованный.

Вот здесь и наступает момент истины, когда обстоятельства проверяют на прочность предпринимателя. Все, что угодно, может произойти в вашей компании в любой момент. В момент кризисных ситуаций в компании все будут смотреть на вас – ждать от вас решений и действий. Наивно полагать, что сотрудники бросятся спасать ваш бизнес. 90 % из них будут думать только о том, выплатите ли вы им зарплату в обещанный день.

Очень часто я вижу, как предприниматели серьезно занимаются внешним развитием компании. Покупают хорошую оргтехнику, дизайнерскую мебель, проводят корпоративы и вкладывают деньги в поддержание корпоративного духа. Но они часто забывают про самое главное – себя.

Если вы будете здоровы физически и морально, будете заниматься обучением, не будете забывать про полноценный отдых, то все это обязательно скажется на работе компании. Вашим сотрудникам не нужен уставший, вечно недовольный и раздраженный руководитель. Но все чаще и чаще я наблюдаю именно это. Уставший человек с озабоченным лицом, который не может найти ни на что времени, включая самого себя, – вот образ современного предпринимателя.

Я не говорю о том, что у вас должно быть много знаний по бизнесу. Огромное количество образованных людей со степенями MBA не являются предпринимателями. Ходите на конференции и тренинги, читайте книги.

Вот и все, что вам нужно.

Вопрос читать или не читать книги просто не стоит. Конечно, читать!

Чтобы быть успешным лидером компании, вам нужно разностороннее развитие. Читайте книги не только по бизнесу, но и на темы психологии, здоровья, философии и истории. Это вам тоже пригодится в работе.

Обладая знаниями из прочитанных книг, вы сможете рассмотреть проблему с разных углов, а не однобоко. Подойти к ее решению, используя различные подходы. Это особенно необходимо в современном мире бизнеса: выпускники бизнес-школ получают во время обучения знания, которые уже устареют к тому времени, когда учеба заканчивается.

Поймите, что вопрос читать или не читать книги просто не стоит. Конечно, читать! Вам надо найти ответы на более сложные вопросы: какие книги читать, как найти время для чтения.

Обычный руководитель и предприниматель читает примерно полкниги в год! Вдумайтесь в эту цифру. Большинство людей прочитали свою последнюю книгу, когда окончили институт. 81 % книг покупается в подарок. Будьте в тех пяти процентах людей, которые читают.

Если вы будете читать даже по одной книге в месяц, то будете в 24 раза начитаннее, чем ваш типичный конкурент!

«Представьте, – говорил великий американский просветитель Джим Рон, – то, что вы хотите получить в своей жизни, лежит на самой верхней полке. Чтобы дотянуться до желанных вещей на этой полке, вам нужно «встать» на книги, которые вы читаете».

Только вы, зная свои слабые и сильные стороны, умея управлять ими, опираясь на знания, сможете привести компанию к успеху.

И прошу вас, не забывайте золотое правило успеха в бизнесе и жизни вообще. Это правило гласит, что ваш успех зависит от двух вещей:

1. Как быстро вы учитесь новому.
2. Как быстро вы начинаете применять в вашем бизнесе и жизни то новое, что узнали.

### ***Руководство к действию***

- ✓ Определите для себя ту сумму денег, которую вы готовы тратить на свое развитие в месяц.*
- ✓ Составьте свой список книг для чтения на этот год.*
- ✓ Читайте каждый день хотя бы по 30 минут.*
- ✓ Каждый месяц составляйте список конференций и семинаров, которые вы хотите посетить.*

# Ошибка 31

## Не меняет свое окружение

Ваш ежемесячный доход составляет среднее арифметическое от доходов пяти человек, с которыми вы наиболее близко общаетесь.

*Неизвестный автор*

В какой-то момент развития своих компаний я осознал, что уже давно топчусь на месте и за последние 2–3 года в моих бизнесах и личных доходах не произошло никаких изменений.

Я начал сравнивать себя со знакомыми предпринимателями. Некоторые из них ушли далеко вперед по сравнению со мной за последние годы. Тогда я решил разобраться, в чем же причина.

Может быть, они работали в сильно растущих и прибыльных отраслях? Я бы не сказал.

Сегменты рынка, на которых они работали, были лучше моих? Тоже не факт.

Может быть, они работали по времени больше, чем я? Вряд ли: многие из них работали значительно меньше, чем я, но находили время для ежемесячных путешествий.

Так в чем же дело?

Я долго анализировал причины и понял, что их от меня в большинстве своем отличает один момент – это окружение, круг общения.

Я заметил, что все мои успешные знакомые предприниматели общались с такими же успешными предпринимателями, как они. Или людьми с более крупными бизнесами и доходами.

Люди, которые в тот момент меня окружали, были теми же самыми, что были рядом со мной и 5 лет назад – в первые годы моего бизнеса. И 10 лет назад, еще до старта моих компаний, они были моим окружением.

Они не давали вырваться мне вперед, ограничивая своим уровнем развития, мышления и образа жизни. Я не говорю, что эти люди были плохими. Нет. Просто мы разные, и у каждого в жизни свои цели.

Большинство, достигнув определенного уровня, останавливается. Им больше не надо. Кто-то всю жизнь готов работать наемным сотрудником, и у такого человека никогда не появится мышление предпринимателя. Мне же всегда хотелось расти и развиваться дальше – и как предпринимателю, и как личности.

Если вы хотите изменить свой доход, стать более успешным, измените свое окружение из пяти человек, с которыми вы общаетесь чаще всего.

Тогда, 5 лет назад, я целенаправленно начал менять свой круг общения.

Использовал каждую возможность, чтобы познакомиться с людьми, которые мне нравились и были более успешными, чем я. Посещал все проходившие конференции на тему предпринимательства и подходил знакомиться с участниками и спикерами. Вступил в несколько бизнес-клубов и организаций, писал электронные сообщения, приглашал людей на обеды и завтраки. В результате в течение года мое близкое окружение постепенно поменялось.

Если вы хотите изменить свой доход, стать более успешным, измените свое окружение из пяти человек, с которыми вы общаетесь чаще всего.

Это не значит, что вы должны убрать из жизни ваше сегодняшнее окружение. Просто вам надо больше времени проводить с новыми людьми и меньше – со старыми знакомыми, теми, кто сейчас вокруг вас.

При возникновении сложных ситуаций в жизни и в бизнесе обращайтесь теперь за советом к людям из нового окружения. Ваша «старая пятерка» останется, вы будете продолжать общаться. Просто теперь они перестанут влиять на вас так сильно, как раньше.

Если вы предприниматель, то вы отличаетесь от 97 % людей вокруг. Вы мыслите иначе и видите мир по-другому. Окружив себя такими же успешными предпринимателями, вы получаете группу людей, которая понимает, что вы делаете, что вами движет.

Они не будут смеяться над вашими бизнес-идеями и поймут ваши проблемы. Их советы и мнения подкреплены настоящими результатами, которых они уже достигли. Многие из них прошли все этапы, которые, может быть, проходит в данный момент ваша компания. Они смогут подсказать вам, как лучше себя повести в той или иной ситуации.

Вам не нужно будет учиться на своих ошибках. Путь к успеху через метод своих проб и ошибок очень длинный. Они же, основываясь на своем опыте, покажут вам, каких ошибок следует избегать и как быстрее достичь результата.

Если вам понадобится информация или выход на определенного человека, ваше окружение поможет вам. Это сэкономит уйму времени и избавит вас от головной боли.

Интересно, что со временем наступит этап, когда вы поймете, что уже переросли и свое новое окружение, и вам пора двигаться дальше, вверх, и опять менять пять человек вокруг вас.

В данном примере число «5», конечно, достаточно условное. Таких людей может быть и четыре, и восемь, но не намного больше. В нашем современном мире мы все страдаем от постоянной нехватки времени на качественное и близкое общение. Поэтому качественно высокий уровень взаимной открытости и доверия возможен не более чем с шестью-семью людьми.

Качество вашего окружения и отношения с другими людьми зависят только от вас!

Не стремитесь познакомиться и поддерживать отношения с как можно большим количеством людей. Интересную статистику про количество людей в близком окружении успешных предпринимателей – миллионеров и представителей среднего класса – приводит в своей книге «Business Brilliant» американский писатель Льюис Шифф.

У типичного представителя среднего класса, пишет он, в близкую сеть контактов – людей, с которыми он обсуждает бизнес и имеет совместные дела, входит в среднем девять человек. У предпринимателей-миллионеров число этих людей равно шести. И чем богаче человек, тем меньше у него таких близких людей вокруг. У людей



с состоянием более 30 миллионов долларов средняя цифра равна четырем или восьми. Уорен Баффет, один из самых богатых людей в мире, говорит о том, что в его в близком окружении всего два человека. Лучше меньше, но более качественно!

Мне часто задают вопрос: «А где искать таких людей?»

Вступайте в бизнес-клубы. Ходите на конференции по бизнесу и подходите познакомиться после выступлений к спикерам, которые вам понравились.

Пишите людям в Facebook и Twitter.

Главное – просить! Если вы не будете просить, сами они к вам знакомиться не подойдут.

Запомните: качество вашего окружения и отношения с другими людьми зависят только от вас!

Может быть, когда-нибудь наступит такой момент, когда вы окажетесь в помещении, где все люди будут богаче и успешнее вас. Это будет неуютно и, может быть, страшно. Но представьте, что вы узнаете за вечер от этих людей и как вы изменитесь!

Вы заметили, что я часто употребляю слово «списки» в своей книге. Это не случайно. Все успешные люди, которых я знаю, используют списки. Это могут быть списки годовых целей, дел на сегодня, книг для прочтения, стран для посещения. Списки упорядочивают наши мысли и дисциплинируют нас.

Если вы хотите развиваться и двигаться вперед, то вам надо окружать себя людьми, на которых вы хотите быть похожи. Составьте список таких людей и действуйте!

### ***Руководство к действию***

✓ *Составьте список пяти людей из вашего окружения, которые влияют на вас больше всего. Рассчитайте их средний доход. Эта та цифра, к которой вы стремитесь?*

✓ *Напишите, кого из ваших знакомых или знакомых ваших знакомых вы считаете успешным человеком и хотели бы у него научиться.*

✓ *Разработайте план действий для налаживания контакта с этими людьми. Конкретные действия: позвонить, отправить e-mail,*

*написать через Facebook, попросить знакомого вас ему представить,  
пригласить на завтрак или чашку кофе.*

# Ошибка 32

## Экономит на маркетинге

Маркетинг – игра, которая происходит в сознании потенциального клиента.

Для того чтобы проникнуть в сознание, вам нужны деньги.

И вам нужны деньги для того, чтобы остаться в сознании после того, как вы проникли в него.

*Джек Траут*

Если вы владелец компании, которая обслуживает государственные монополии, или у вас подписан многолетний контракт на строительство объектов инфраструктуры нашей страны, то можете эту главу не читать. У вашей компании уже есть надежные и долгосрочные клиенты, и это главное. Остальным предпринимателям я рекомендую обратить внимание на важнейшую составляющую вашего бизнеса – маркетинг.

Одна из самых распространенных причин банкротства компаний – это отсутствие достаточного количества клиентов. Вы можете построить отлично работающую компанию с качественным продуктом или услугами. Но если у вас нет клиентов, прибыль от работы с которыми окупает вашу деятельность, то ваша компания скоро вынуждена будет закрыться. И никому не будет дела до того, как хорошо вы умеете работать и что ваш продукт или услуга лучшие на рынке.

Считайте, что вы не смогли выполнить главнейшую задачу в бизнесе – привлечь достаточное количество прибыльных клиентов.

Привлекать клиентов – это и есть основная функция маркетинга. К сожалению, многие предприниматели об этом забывают. Они готовы найти деньги в бюджете компании на новую оргтехнику, красивую мебель или тренинги для персонала.

На все, кроме маркетинга.

Каждый владелец компании вкладывает в понятие маркетинга свое видение. Кто-то считает, что маркетинг – это только то, что связано в его компании с рекламой. Кто-то относит к функциям маркетинга отношения с поставщиками и закупки.

Чтобы мы с вами в этой главе говорили на одном языке, давайте примем за маркетинг всю активность, направленную на привлечение и удержание клиентов, продвижение продукции, услуг, а также формирование имиджа компании на рынке.

Маркетинг приносит вам клиентов, а правильные клиенты – прибыль, поэтому вложение в маркетинг – одно из самых важных в работе компании.

Я понимаю, что вы как владелец компании малого или среднего бизнеса всегда действуете в условиях ограниченных финансовых ресурсов. Вы не огромная корпорация, которая не считает ни свои деньги, ни деньги инвесторов и может несколько лет работать без прибыли, пробуя те или иные подходы в бизнесе.

Не забывайте, какая огромная разница между законами работы крупных компаний и малого бизнеса. Иногда смотришь отчет о работе какой-нибудь корпорации и читаешь примерно такое: *«Вместе с тем деятельность компании в IV квартале 2012 года снова стала прибыльной после полутора лет убытков».*

Вот нам бы так: полтора года убытков – и хоть бы что!

Для большинства компаний малого бизнеса уже пара кварталов без прибыли равносильны смерти. И я знаю, что экономить вам надо на всем. Но это не значит, что вам нужно экономить на такой важнейшей составляющей бизнеса, как маркетинг.

Маркетинг приносит вам клиентов, а правильные клиенты – прибыль. Поэтому вложение в маркетинг – одно из самых важных в работе компании.

То, как вы управляете маркетинговым бюджетом, сколько вкладываете денег, как отслеживаете результаты, напрямую влияет на получение

вашей компанией новых клиентов, а также на скорость развития вашего бизнеса.

Когда вы решаете, что ваш бизнес должен перейти на новую ступень роста оборотов, вы должны согласовывать вашу стратегию с маркетингом. Именно вложения в маркетинг будут основным драйвером роста оборотов и прибыли компании.

Вы спросите: «А как же продажи?»

Работа отдела продаж в большинстве случаев – это только следствие маркетинговой активности компании, которая приносит поток потенциальных клиентов в бизнес.

Когда в моей мебельной компании мы приняли решение активно увеличивать направление работы с ресторанами, барами и кафе, мы не нанимали в первую очередь продавцов, а увеличили вложения в маркетинг. Таким образом, мы протестировали рынок: существует ли на данный момент спрос, достаточно высокий, чтобы нанимать новых людей. Убедившись, что спрос на нашу продукцию достаточный, чтобы нанять еще трех менеджеров по продажам, мы приняли решение об увеличении штата отдела продаж.

Классическое правило: примерно 5 % от оборота вам надо тратить на все маркетинговые мероприятия, включая рекламу. Это правило никто не отменял. И оно работает в большинстве бизнесов.

Думаю, что если те из вас, кто активно тратит деньги на маркетинг, подсчитают свои расходы на эту статью в процентах от оборота, то полученная цифра будет вертеться как раз вокруг 5 %.

Теперь о том, как вам выбрать наиболее эффективный и прозрачный подход к вложению денег в маркетинг.

По традиции многие компании до сих пор считают маркетинг чем-то эфемерным. Деньги уходят, а отдача от этих расходов в виде прибыли непонятна. Поэтому руководство компании и собственники с большой неохотой выделяют деньги на эти расходы.

Хочу вас обрадовать, что сейчас возврат на вложения практически в каждую статью маркетинга можно измерить. Для этого вам надо

приложить усилия и внедрить в компании определенные системы и процессы. А многие руководители этого не любят. Но по-другому никак.

Итак, как же мерить отдачу от вложений в маркетинг?

Сейчас возврат на вложения практически в каждую статью маркетинга можно измерить.

Проще всего измерить те расходы, которые связаны с рекламой в Интернете.

Посетители вашего сайта приходят на него из поисковых систем, а потом звонят вам в офис, оставляют заявки и подписываются на вашу продукцию или услуги.

С помощью современных инструментов каждое такое действие легко отследить, узнать источник потенциального клиента и рассчитать его стоимость. На эту тему сейчас существует большое количество книг и курсов.

Рекомендую вам лично вникнуть в базовые моменты рекламы в Интернете, чтобы ваш маркетолог или компания, которую вы наймете для продвижения вашего бизнеса в Интернете, не вешали вам лапшу на уши.

Например, отраслевые выставки. Отдачу от участия в них сложнее измерить, чем рекламу в Интернете. Но тоже возможно.

Прежде всего на выставке нужно зафиксировать все контакты с потенциальными клиентами. Оформить этих клиентов в отдельную группу. В течение следующего после выставки года отслеживать результаты работы с этими компаниями.

Заключили ли вы с ними договор? Какую чистую прибыль вы от них получили?

И перед тем как вкладывать деньги в участие в этой выставке в следующем году, посмотрите на отдачу от вложений. Сопоставима ли прибыль, которую вы получили от клиентов, пришедших к вам после выставки, с затратами на нее?

Если да, то смело участвуйте в следующей.

Чтобы все это сделать, вам необходимо обзавестись системой управления клиентами – CRM. Об этом мы говорили в Главе 28.

В моих компаниях по мебели и озеленению существует ежегодный опыт участия в выставке, посвященной торговой недвижимости. Там выставляются компании – владельцы строящихся торговых центров. Для обеих компаний этот сегмент клиентов – один из самых важных.

После первых трех лет участия мы видели один и тот же результат. Один заключенный контракт в первые два месяца после окончания выставки «отбивает» все расходы на нее. Контракты, заключенные в последующие месяцы, приносят уже чистую прибыль.

Теперь у нас нет даже тени сомнения – участвовать в этой выставке или нет. Каждый год после окончания выставки мы сразу бронируем стенд на следующий.

Но это не значит, что мы перестали считать отдачу от вложений. В нашей CRM-системе есть отдельная группа клиентов. В карточке такого клиента в разделе «Источник» стоит название выставки и год участия. Выставляя фильтр на источник получения клиента и на все заключенные за год контракты, мы в любой момент можем увидеть, сколько прибыли нам принесла каждая выставка.

Таким образом, измеряя отдачу на вложения в маркетинг, вы поймете, какой канал вам приносит наибольшее количество прибыльных клиентов. Когда вы найдете самый эффективный канал, прежде всего перераспределите туда основную часть бюджета. Делайте это, пока не поймете, что уперлись в потолок и каждый дополнительный рубль инвестиций в рекламу уже не несет вам прибыль.

Тогда подключаете другой маркетинговый канал. Измеряете, следите, когда достигнете максимального бюджета. И так же поступаете со следующим источником получения клиентов.

До наступления эпохи расцвета рекламы в Интернете в моей мебельной компании использовали около десяти источников привлечения клиентов. Это:

- прямая рассылка каталогов продукции;
- факсовые рассылки по ресторанам, барам и кафе;
- три отраслевые выставки в Москве в год;

- две региональные отраслевые выставки;
- участие в тематических конференциях с покупкой спонсорского пакета для раздачи наших каталогов всем участникам;
- контекстная реклама в Интернете;
- баннерная реклама в Интернете.

В результате мы пришли к выводу, что дешевле всего привлекать клиентов через контекстную рекламу в Интернете. Теперь подавляющую часть маркетингового бюджета мы направляем туда. От почти всех остальных способов привлечения мы отказались. Некоторые из них уже и устарели на данный момент.

Но это не значит, что мы остановились и успокоились. Служба маркетинга нашей компании постоянно находится в поиске новых источников клиентов. Это очень опасно – зависеть от одного канала поступления потенциальных клиентов.

Пожалуй, единственная статья расходов, которую я не поддерживаю в малом и среднем бизнесе, – это имиджевая реклама.

К ней относится реклама на щитах (билбордах) на улице, а также реклама в отраслевых и бизнес-СМИ.

Пока вы не исчерпали все возможности вложения в рекламу, от которой идет прямая отдача в виде приходящих к вам новых потенциальных клиентов, предлагаю вам имиджевой рекламой не пользоваться. Пусть крупные международные и российские корпорации тратят на этого деньги. При формировании рекламных бюджетов там действуют совершенно другие законы.

Напоследок у меня к вам простой вопрос.

Если не тратить деньги на маркетинг, то где вы возьмете новых клиентов? Да, у вас сейчас, может быть, клиентов в избытке, или заключен большой контракт. Но думайте о будущем. Ваша задача – сделать ваши доходы предсказуемыми. И маркетинг в этом вам главный помощник.

Вкладывайте деньги понемногу в разные каналы привлечения потенциальных клиентов. Измеряйте результаты. Повторяйте процесс. И постоянный поток клиентов и стабильность вашего бизнеса обеспечены.



### **Руководство к действию**

✓ Если у вас нет в штате менеджера по маркетингу, пересмотрите фонд заработной платы в вашей компании и примите решение, когда вы сможете себе позволить нанять такого специалиста.

✓ Берите на работу только специалистов-практиков. Во время собеседования просите кандидатов рассказать вам, как на предыдущих местах работы они измеряли отдачу от вложений в маркетинг. Пусть они показывают вам конкретные примеры с цифрами.

✓ Прежде чем вложить деньги в какую-либо маркетинговую акцию или рекламную кампанию, сделайте инструмент расчета отдачи от вкладываемых средств. В результате вы должны четко понимать, сколько прибыли получаете на рубль вложений в маркетинг.

# Ошибка 33

## Обходится без наставника

Учитель приходит, когда ученик готов.

### *Восточная мудрость*

Бизнес похож на спорт. Здесь тоже соревнование между командами – компаниями и спортсменами – предпринимателями. В бизнесе, как и в спорте, вам начисляют баллы и очки. Только делают это рынок и ваши клиенты в виде оплаты денег. Здесь, как и в спорте, есть табло, показывающее текущий счет – это деньги на расчетном счете компании, объемы продаж и ваша чистая прибыль.

За спиной каждого успешного спортсмена стоит тренер.

Можете ли вы представить себе успешного спортсмена или команду без тренера?

Думаю, нет. За спиной каждого успешного спортсмена стоит тренер. Имена всех известных тренеров футбольных и хоккейных команд мы знаем так же хорошо, как и имена самих спортсменов. Это наставники спортсменов, которых мечтает заполучить каждая команда в мире. Их зарплаты измеряются миллионами долларов в год.

Зачем спортсмену тренер?

Только он, в силу своего опыта и знаний, может двигать спортсмена вперед, развивать его навыки.

Он видит со стороны ошибки спортсмена и то, чего ему не хватает для победы.

Тренер дисциплинирует игрока.

В бизнесе роль тренера выполняет наставник.

Где были бы первые ракетки мира, сестры Вильямс, если бы их отец не разглядел в девочках талант к игре в теннис и не стал бы их

тренировать? При этом они были его четвертой и пятой дочерьми.

Ричард Уильямс не входил в клуб миллионеров, для него расходы на большой теннис были существенны – ему принадлежала маленькая частная компания. Однако дар предвиденья и талант тренера помогли отцу воспитать двух блестящих спортсменов.

Еще с древнейших времен успешные люди понимали важность наличия опытного учителя и наставника. У великого полководца Александра Македонского был лучший из возможных наставников того времени – Аристотель. Когда встал вопрос о том, кто будет учителем сына, царь Филипп, не колеблясь, выбрал лучшего из известных ему учителей. Он послал приглашение Аристотелю на остров Лесбос и получил согласие философа.

От Аристотеля Александр узнал о других странах, его характер закалился. Юноша рискнул стать полководцем и завоевать полмира.

Работа с наставником – это выход из зоны комфорта, постановка ограничений самому себе.

Как только вы открыли свою компанию, вы должны начать принимать большое количество решений. Но вы необязательно должны все делать самостоятельно, без всякой помощи извне. Да, за все ваши решения в компании отвечаете только вы, но для их принятия вам лучше проконсультироваться с наставником.

Почему-то в российском бизнесе не принято искать себе наставника.

В нашей культуре укоренилась привычка достигать всего самостоятельно, как говорят, «своим умом». Каждый хочет пройти самостоятельно долгий и тернистый путь к вершине успеха. Но с наставником вы движетесь гораздо быстрее – это доказанный факт.

Еще одна причина, почему предприниматели не ищут себе наставника. Те, кто начал свое дело, бесспорно, сильные личности. Такому человеку бывает трудно прислушиваться к мнению людей вокруг. Трудно признавать свои ошибки.

Работа с наставником – это выход из зоны комфорта, постановка ограничений самому себе.

И как мы не любим, когда нас ограничивают!

*Вот что писал знаменитый бизнес-философ и предприниматель Джим Рон о своем наставнике, который изменил всю его жизнь:*

*«С самого начала моей работы он спрашивал меня о результатах и числах. Он спросил:*

*– Сколько книг ты прочитал за последние девяносто дней?*

*Я ответил:*

*– Ноль.*

*– Не очень хорошее число. Сколько лекций и семинаров ты посетил за последние шесть месяцев, чтобы научиться и узнать что-то новое?*

*– Ноль.*

*– Не очень хорошее число. За последние шесть лет работы сколько денег ты сэкономил и инвестировал?*

*– Ноль.*

*– Не очень хорошее число.*

*Затем мой учитель сказал: «Мистер Рон, если эти числа не изменятся, ваша жизнь не изменится. Но если вы начнете увеличивать эти числа, наиболее вероятно, что весь мир изменится для вас».*

Вам и в жизни, и в бизнесе нужен такой человек, который регулярно будет вас спрашивать о ваших числах. Который задаст неприятные вопросы.

Кто может подойти вам на роль наставника и где его найти?

Наставник – это успешный человек. Он уже прошел путь в бизнесе, который вы собираетесь пройти. Он уже сделал много ошибок, которые вы только собираетесь совершить. Если вы обратитесь к нему за помощью, то он вам поможет их избежать. Это человек, готовый безвозмездно помогать вам развиваться и расти как в бизнесе, так и лично.

Для чего вам нужен наставник?

- Он будет со стороны смотреть на вас и ваш бизнес и увидит то, чего не увидите вы.
- Будет контролировать ваше продвижение к целям (если у вас их еще нет, то еще раз посмотрите Главу 2 этой книги).
- Направит вас на вашем предпринимательском пути.
- Поставит вам новые цели, которые вы бы сами не решились поставить, и будет тянуть вас к ним.

Когда будете искать себе наставника в бизнесе, обратите внимание на следующие качества, которые он должен иметь:

- Он уже состоявшийся предприниматель и добился серьезного успеха в своем деле.
- Оборот его бизнеса минимум в пять раз больше оборота вашей компании.
- Он готов выводить вас из зоны комфорта.
- Он готов делиться своим опытом и помогать вам.
- Он должен быть человеком, которому вы полностью можете доверять.

При прочих равных условиях выбирайте наставника, который старше вас.

После того как у меня появился наставник, в первый год мой годовой доход увеличился в два с половиной раза. А скольких дурацких и провальных бизнес-решений мне удалось избежать благодаря его совету!

Как работать с наставником и вести себя с ним?

- Будьте максимально организованы и открыты при передаче наставнику информации о вашем бизнесе.
- Уважайте его время. Его время наверняка намного дороже вашего.
- Подстраивайтесь под время встреч, удобное ему. Назначайте время и место встреч заранее.
- Встречайтесь с ним не менее одного раза в месяц, для того чтобы он мог видеть прогресс в развитии вашего бизнеса и в вашем личном

развитии.

– Будьте реалистичны в своих ожиданиях от работы с ментором. Не ждите того, что он будет управлять вашим бизнесом вместо вас и принимать за вас ключевые решения. За ваши решения отвечаете только вы.

– Не забывайте благодарить вашего наставника за время, которое он вам уделяет, и его советы. Поддерживайте обратную связь в виде регулярных писем с промежуточными результатами в течение месяца.

– Всегда записывайте результаты ваших встреч и список действий на ближайшее время, по которому вы будете отчитываться перед вашим ментором на следующей встрече.

– Пригласите наставника в совет директоров своей компании.

Где найти наставника?

Смотрите вокруг. Больше общайтесь. Отмечайте тех людей, успехами которых вы восхищаетесь. Выходите с ними на контакт. Ищите встречи с ними на конференциях и других деловых мероприятиях. Пишите им через Facebook и Twitter.

Как только вы поставите себе цель найти таких людей, поверьте, эти люди мгновенно появятся в вашей жизни.

### ***Руководство к действию***

✓ *Напишите список людей, которыми вы восхищаетесь в бизнесе и хотите, чтобы они были вашими наставниками.*

✓ *Найдите их контакты в открытых источниках и напишите им письмо с предложением стать вашим наставником.*

✓ *Посмотрите в Интернете даты ближайших отраслевых и бизнес-конференций. Зарегистрируйтесь на них и оплатите участие. Во время посещения конференций отмечайте, кто из спикеров вам нравится и подходит под критерии наставника для вас. После выступления подойдите к ним и познакомьтесь.*

# Ошибка 34

## Не управляет своим временем

Истинно велик тот человек, который сумел овладеть своим временем!

*Гесиод*

Стыдно не идти, а нестись по течению и в водовороте дел спрашивать, опешивши: «Как же я сюда попал?»

*Луций Анней Сенека*

Думаю, большинству из вас эта ситуация покажется знакомой.

Начинается новый рабочий день. С утра или с вечера вы записали себе в бумажный ежедневник или в электронный календарь (кому как нравится) план своего дня и список дел. Вы приезжаете в офис, включаете компьютер, открываете свою электронную почту. Начинаете читать письма и отвечать на них.

Параллельно звонят офисный и мобильный телефоны, к вам подходят коллеги и сотрудники с вопросами. Вы даже не успеваете заметить, как наступает обеденное время. Наконец вы можете сделать передышку, а после обеда заняться решением тех срочных дел, которые у вас возникли в результате встреч, писем и звонков, сделанных сегодня в первой половине дня.

В конце дня вы смотрите на свой список дел и понимаете, что из всего этого сделано совсем немного или вообще ничего.

Не волнуйтесь, не вы один такой. По статистике, большинство управленцев успевают сделать за день максимум 30 % запланированных

ими дел.

Работа предпринимателя не в том, чтобы проводить свои дни в режиме реагирования на внешние раздражители.

Многие мне скажут: но это же и есть работа.

Нет, дорогие мои!

Работа предпринимателя не в том, чтобы проводить свои дни в режиме реагирования на внешние раздражители – письма от сотрудников, звонков от клиентов и партнеров.

Работа предпринимателя – это организовывать работу и управлять изменениями в компании, которые направлены на достижение успеха фирмы и вашего лично.

Да, в начале предпринимательского пути, при построении и развитии компании, вам придется все делать самому. Ответов на электронные письма, звонков и встреч с клиентами не избежать. Стремитесь как можно быстрее вырваться из ежедневного водоворота. Проблема в том, что даже когда в компании уже есть сотрудники, владелец бизнеса продолжает неэффективно тратить свое время и занимается не своей работой.

В чем заключается работа предпринимателя? Как достичь эффективности?

Может быть, мы слишком много себе планируем и надо меньше ставить задач на день?

Есть несколько основных элементов работы, которые поглощают практически все наше время: встречи, звонки и электронная почта.

Давайте разберем каждый из них по отдельности. Познакомьтесь с ними получше – это враги вашей предпринимательской эффективности.

Чем меньше писем вы пишете, тем меньше получаете.

## **Электронная почта**



Электронная почта – самый главный враг предпринимателя. Никогда не отвечайте на почту в режиме онлайн. Каждый раз, когда вы реагируете на сообщение о приходе письма и начинаете его читать, вы отвлекаетесь от другой работы и теряете минимум 10 минут. Потом вам приходится снова вникать в суть вопроса, с которым разбирались перед приходом письма.

Отводите на проверку почты и ответы на письма четко определенное время в течение дня. Я делаю это три раза. С 11 до 12 часов, в 16 часов и последний раз – перед уходом с работы – в 19 или 20 часов.

Хорошее правило для работы с почтой: чем меньше писем пишете вы сами, тем меньше получаете. Прежде чем садиться за письмо, подумайте, а надо ли его вообще писать.

Может быть, просто подойти и решить вопрос в процессе разговора, или написать sms, или сделать звонок?

Это намного быстрее.

Если вы снизите объем вашей переписки хотя бы на 20 %, то получите большое количество дополнительных рабочих дней в год.

Например, если вы пишете в день около 50 писем, то это 10 дней. А если – 100, то целых 20. Это практически один дополнительный месяц в год!

И вы не обязаны его тратить на работу. Можно просто отдыхать в эти дни:).

Чтобы получатели ваших писем лучше понимали, чего вы от них хотите, измените качество ваших писем, используя следующие простые правила:

- Заголовок письма должен отражать главную тему сообщения. Никогда не отправляйте письма без темы.

- Если в результате переписки смысл письма меняется, изменяйте тему в ответе.

- Будьте кратки. Люди не читают длинных писем.

- В первых строчках должна быть раскрыта тема письма и то, чего вы хотите от получателя.

- В конце письма, перед вашей подписью, всегда должен быть призыв к действию.

– Прежде чем ставить в копию человека, хорошо подумайте, зачем вы это делаете, нужно ли ему быть в курсе этого письма.

– Перед тем как отправить письмо, всегда проверяйте текст на предмет ошибок и неточностей.

Помните, вы прежде всего предприниматель, а не оператор электронной почты.

## **Встречи**

Соглашайтесь только на те встречи, которые действительно продвинул вас вперед к достижению ваших целей. Лучше отводить на встречи определенные дни в неделю и настаивать, чтобы встречались с вами именно в эти дни.

Например, понедельник у меня – день встреч со всеми сотрудниками. Среда и утро четверга – с партнерами во всех компаниях, а вторая половина дня – с клиентами.

Перед каждой встречей всегда формулируйте ее цель. Задайте себе вопрос: «Какого результата я хочу добиться в результате этой встречи?»

После встречи задавайте себе вопрос: «Я достиг того, чего хотел?»

Соглашайтесь только на те встречи, которые действительно продвинул вас вперед к достижению ваших целей.

## **Телефонные звонки**

Если вам позволяет ваша текущая работа, рекомендую не отвечать на звонки по вашему мобильному и держать телефон в режиме «без звука». Раз в час или в два проверять, кто вам звонил, и отвечать на пропущенные вызовы, выделяя на это определенное время. Таким образом, как и при работе с почтой, вас не будут прерывать. Вы сможете делать важные дела, не отвлекаясь. И сэкономите уйму времени.

Предпринимателю так же важно знать, чего ему делать не стоит, как и то, на что необходимо тратить время и силы.

Прежде чем взяться за любое дело, согласиться на встречу, ответить на письмо и звонок, задайте себе вопрос: «То, что я собираюсь сейчас сделать, приведет меня к реализации моих целей?»

Вы должны четко представлять цели своей компании на год и квартал и, исходя из них, принимать решения. Цели служат вам своеобразным фильтром для отбора всех поступающих предложений.

Как ставить цели компании?

Проводите ежегодно и ежеквартально сессии планирования с партнерами и коллегами. Принимайте планы и следуйте им. Здесь нет ничего великого.

Во всех своих компаниях я использую концепцию ТОП-5 на год и квартал. Это пять главнейших задач, которые максимально приблизят компанию к успеху в этом квартале и году.

А дальше получается следующее.

Начинает работать фильтр целей, через который вы просеиваете весь входящий поток информации – звонки, письма и предложения о встречах.

Например, одна из ТОП-5 задач в этом квартале – провести реорганизацию отдела продаж. В эту задачу входят такие затратные по времени дела, как подбор новых сотрудников, организация для них тренингов, написание регламентов работы отдела, разработка новой системы мотивации и другие подобные задачи, требующие временных затрат.

Вы открываете почту и видите, что ваш поставщик предлагает вам встретиться и обсудить текущие дела: объемы продаж, скидки и условия работы.

Что делать?

Отказывайтесь от встречи, переносите ее или делегируйте кому-нибудь ее проведение. Ваше время ограничено. Вы можете достичь ваших главных целей на год и квартал, только отказавшись от выполнения других вещей.

Вы должны сами выстраивать правила общения.

Да, в результате применения этих подходов многим вы покажетесь не очень приятным в общении и неотзывчивым человеком. Если вы все еще

сомневаетесь, то задайте себе вопрос: вы хотите всем понравиться или быть успешным предпринимателем?

И то и другое одновременно, к сожалению, невозможно.

### ***Руководство к действию***

✓ *Посетите курсы или прочитайте книгу про управление временем.*

✓ *Разработайте методику управления своим временем, которая подходит именно вам, исходя из специфики вашей работы.*

✓ *Попробуйте хотя бы один день не отвечать на электронную почту и мобильный телефон в режиме реального времени. Посмотрите, что из этого получится.*

✓ *Приучайте постепенно свое окружение к вашим правилам управления временем.*

## Ошибка 35

### Фокусируется на товаре, а не на клиенте

Когда клиент входит в мой магазин,  
забудьте меня.  
Он – король.

*Джон Уонамейкер*

Многие предприниматели считают, что если они будут предлагать качественную услугу или товар, то у их офиса выстроится многочасовая очередь из клиентов. Поэтому центром их внимания становится разработка лучшего, по их представлениям, продукта. Все внимание сфокусировано на качестве и постоянном усовершенствовании.

«Что в этом плохого?» – спросите вы.

Дело в том, что, глубоко погрузившись в совершенствование продукта, такие бизнесмены забывают прислушиваться к мнению клиентов. Никому не приходит в голову спросить пользователей, какой именно уровень качества им нужен, пользуются ли они всеми существующими опциями.

Часто подобные компании вспоминают о клиентах, только столкнувшись с падением или отсутствием спроса.

«Как же так? – недоумевают собственники и разработчики. – Мы предложили товар такого высочайшего уровня, а рынок спит».

Предприниматели начинают обвинять рынок, который еще не дорос, клиентов – за необразованность и непонимание счастья работать с их компанией. Они напоминают неудачливых сценаристов, которые обвиняют режиссеров и зрителей в дурном вкусе и идолопоклонничестве голливудскому ширпотребу.

Также дизайнеры могут ругать покупателей, предпочитающих их творческим находкам одежду сетевых брендов. Можно бесконечно ратовать за здоровое питание, но люди любят биг-маги.

Давайте клиентам то, что они хотят купить, а не то, что вы считаете им нужным продать.

Но сколько не ной, у подобных компаний есть всего два пути развития. Закрыться или начать прислушиваться к мнению клиентов и заказчиков.

Третий путь развития имеет право на существование, только если речь идет о таких гигантах, как корпорация «Apple». Только корпорации могут создавать новые рынки и могут убеждать клиентов покупать то, чего у них раньше никогда не было.

Вспомните появление iPad. Вы сразу поняли, что можно с ним делать? Для чего вам этот гигантский псевдотелефон, он же недокомпьютер?

Мы же в этой книге разбираемся с правилами, по которым работают компании малого и среднего бизнеса.

Давайте клиентам то, что они хотят купить, а не то, что вы считаете им нужным продать. Спрашивайте клиентов, что им нужно. Даже если мы считаем, что наш товар качественнее или интереснее, чем у конкурентов. Только клиент может решить, что он будет покупать. В правомерности этих слов я убедился несколько лет назад на собственном опыте.

После кризиса 2008 года и изменения курса валют к рублю большинство наших клиентов могли позволить себе только мебель российского производства. Мы их уговаривали, объясняли, что покупка иностранной мебели в итоге будет выгоднее, поскольку она прослужит дольше нашей. Что дизайн мебели будет привлекать больше посетителей в их отель или ресторан. Но все было бесполезно.

Мы поняли, что качество товаров, с которыми нужно работать, определяет клиент, а не продавец, и сдались, перейдя на дешевые модели мебели.

Я очень люблю итальянскую и испанскую мебель, но прибыль и успех моей компании важнее. Теперь продажи российской мебели составляют примерно 90 % оборота моей компании.

Яркий пример умения прислушиваться к клиентам – ресторанный бизнес.

По этой причине данный рынок является одним из самых рискованных. Примерно 250 ресторанов в Москве ежегодно закрывается, а вместо них открывается примерно 300 новых. И так из года в год.

Указать четкие критерии, почему один оказался успешным, а его брат-близнец на соседней улице закрылся, крайне сложно. Многие рестораны не хотят идти, что называется, «на поводу у клиента». Придумывают авторские проекты и на практике редко могут найти достаточно публики, чтобы заведение процветало. В то же время есть кухни, которые беспроблемно любимы.

Пример тому – пивные рестораны с трансляциями футбольных матчей или рестораны с кавказской кухней. Они собирают гораздо больше гостей, чем рестораны авторской кухни, ближневосточной к примеру. Большинство ресторанов-долгожителей в Москве – пивнушки.

С первого же дня работы компании к вам должна поступать обратная связь от клиентов.

Я пишу эту главу в ресторане.

Я заказал необычное мороженое – с зеленым чаем и эвкалиптом. Оно мне не понравилось. Тогда официант подробно расспросил, что именно с мороженым не так. Прекрасный пример сбора обратной связи! Особенно если официант передаст мои пожелания прямо повару.

Вы должны сделать так, чтобы с первого дня работы компании к вам начала поступать обратная связь от клиентов.

Все средства сбора информации хороши. Во всех моих компаниях принято записывать все разговоры с клиентами. Мы прослушиваем записи раз в неделю, чтобы понять, что именно нужно клиентам.

Через CRM-систему анализируем причины отказов от покупок и случаи возврата товаров. Менеджер по продажам не может закрыть сделку и перенести ее в раздел «отказные контракты», пока не распишет в специальном поле CRM-системы причину отказа. Анализируя причины несостоявшихся сделок, мы подстраиваем работу компании под запросы клиентов.

Мы готовы идти им навстречу практически во всем, когда это возможно.

Скорее всего вы слышали про сервис для хранения фотографий Flickr.

Знаете ли вы, что этот стартап начинался как площадка для компьютерных игр в онлайн? Разработчики внимательно следили за поведением своих пользователей и обратили внимание на то, что они любят хранить в своих профайлах скриншоты с экрана во время игр и даже свои личные фотографии.

Площадка начала пропагандировать опцию хранения фотографий и быстро превратилась в популярнейший ресурс. Не так давно сервис купил Facebook. Правда, большинство нынешних пользователей Flickr уже и не знают, что раньше здесь обитали любители компьютерных игр.

Интересно, выжил бы сервис, если бы он так и остался местом для игр? Если бы создатели Flickr диктовали клиентам свои представления о прекрасном, а не шли за их интересом?

Недостаточно просто собирать обратную связь от клиентов и анализировать ее. Полученные результаты должны трансформировать компанию и ее предложения. Возможно, так у вас появятся новые товары и предложения. А то и целые направления.

Клиенты моей мебельной компании часто говорили, что им было бы полезно увидеть, как наша мебель будет выглядеть в их помещениях. Мы прислушались к ним. Теперь в штате работает дизайнер. Клиент высылает нам план помещения ресторана, бара или кафе, а дизайнер делает эскизы профессиональной расстановки нашей мебели в данном пространстве с учетом того, чтобы можно было рассадить как можно больше клиентов.

Эта услуга пользуется большим спросом. Мы предлагаем ее бесплатно как дополнительный способ убеждения клиента купить мебель именно в нашей компании.

Если вы хотите выстроить успешную компанию, создавайте ее не для удовлетворения собственных амбиций. А для того, чтобы сделать довольными и счастливыми ваших клиентов. Уважайте их мнение хотя бы по той причине, что клиенты – это не вы. Они могут думать



совершенно иначе, чем создатели бренда, и имеют на это право. Только так можно построить прибыльные и успешные компании.

Прибыль – главная цель работы любой компании, но прибыль является результатом того, что вы обслужили достаточное количество клиентов.

Здесь хочется привести слова Питера Друкера:

*«На вопрос о том, что такое бизнес, обычный бизнесмен, как правило, отвечает: «Организация, которая должна приносить прибыль». Обычный экономист, скорее всего, ответит так же: «Приносить максимальную прибыль». Но такой ответ не только неправильный, но и вообще вредный.*

*Чтобы понять, что такое бизнес, нам нужно начать с понимания его цели. Цель бизнеса должна существовать не в самом бизнесе. Существует только одно логическое определение цели бизнеса – создание клиента. Именно потребитель определяет суть бизнеса. Именно его готовность платить за товар или услугу превращает экономические ресурсы в богатство, а вещи – в товары. То, что покупает потребитель, то, что имеет для него наивысшую ценность, – это не продукт. Он приобретает полезность, т. е. те полезные качества, которыми обеспечивает его товар или услуга».*

Создавайте полезность для клиентов в вашем бизнесе и получите прибыльную компанию.

### **Руководство к действию**

✓ *Настройте в вашей компании все возможные способы получения обратной связи от клиентов.*

✓ *Еженедельно анализируйте полученную от клиентов информацию и принимайте план действий по изменениям для удовлетворения возникающих потребностей клиентов.*

✓ *Проанализируйте всех клиентов, сделавших покупки у вас за последний квартал. Выявите основные причины, почему они приняли решение купить в вашей компании. Сфокусируйтесь на этом свойстве вашего товара или предложения.*

## **Ошибка 36**

# **Строит процессы в компании так, чтобы было удобно бухгалтерии, а не клиентам**

Дебет с кредитом не сходится, а человек с человеком всегда сойдется.

### ***Из афоризмов о бухгалтерях***

Как часто приходится видеть, как менеджер по продажам просит бухгалтера срочно сделать документы для клиента. Бухгалтер и бровью не поведет: очень заняты, говорит, некогда, работают с налоговой, готовят годовой отчет и тому подобное важное и срочное.

Хочу напомнить всем бухгалтерам, что их работа относится к вспомогательным процессам в компании. Каждому сотруднику бухгалтерии следует знать, что его функции – это затраты для компании, а не источник прибыли. Конечно, без бухгалтерской отчетности не обойтись. Но деньги приносит не она, а другие подразделения компании. Соответственно, коллег из бухгалтерии нужно настроить на сотрудничество и любую помощь в работе с клиентами, какую они могут оказать.

В нашей стране огромная армия бухгалтеров – это особенность налоговой системы в России. В США и во многих западноевропейских странах, например, на обслуживание компании из ста человек нужен всего один (!) бухгалтер, а у нас целых пять. Да и то, бывает, не хватает и пяти.

Я не говорю уже, что некоторые налоговые системы позволяют всю отчетность, включая первичные документы, сдавать в электронном виде. Это недостижимая мечта для российских предпринимателей.

Вслед за упрощением системы предоставления финансовой отчетности развеется ореол значимости и сакральности бухгалтерских услуг. Пока же кабинет с табличкой «Бухгалтерия» окружен таким почетом и трепетом, что даже смешно.

Так происходит, потому что слова «баланс», «проводка», «сальдо» и другие любимые бухгалтерами термины вызывают у части бизнесменов уважение, поскольку они не составили себе труда разобраться в финансовых процессах.

Чтобы чувствовать себя уверенно в обществе бухгалтеров, для начала рекомендую всем предпринимателям пройти базовые курсы бухгалтерского учета. Тогда вы сможете говорить с бухгалтером на одном языке.

Есть еще один важный психологический аспект. Во многих компаниях бухгалтеры до сих пор выдают зарплату и наличные деньги на расходы. Человек, который выдает деньги, автоматически получает своеобразное психологическое преимущество и некое подобие власти. Подумайте об этом.

Помните, что каждый сотрудник в компании должен понимать: самое важное для бизнеса – это клиенты. Это они платят им зарплату, перечисляя деньги за товары и услуги на счет компании. Бухгалтер в том числе должен уважать всех клиентов и осознавать, какую большую работу пришлось проделать компании и сотрудникам, чтобы получить каждого клиента.

Бухгалтеры должны понимать еще и то, что процесс работы с клиентом не заканчивается отгрузкой товара или оказанием ему услуги. Работа вашей компании с клиентом на этом не заканчивается, и здесь очень важно не расслабляться.

Часто бывает, что впечатление о компании может быть испорчено на последнем этапе обмена документами. Если на этом этапе произойдет конфликт, никто потом не вспомнит, насколько качественно и профессионально сработали специалисты вашей компании, как они обошли всех конкурентов и заключили сделку по лучшей для клиента цене. Все будут помнить только о последнем неприятном инциденте и на основании него судить о вашей фирме в целом.

Помните, голос за кадром в известном советском сериале «Семнадцать мгновений весны»? «Штирлиц знал, что лучше всего запоминается последняя фраза». Сделайте так, чтобы в вашей компании самый последний контакт с клиентом не испортил о вас впечатление.

### ***Руководство к действию***

✓ *Определите правила работы бухгалтерии с сотрудниками компании.*

✓ *Напишите правила работы сотрудников бухгалтерии с клиентами и контрагентами. Повесьте на их рабочих местах листок с памяткой для бухгалтеров о том, какие фразы никогда нельзя употреблять в общении с клиентами.*

✓ *Дайте почитать эту главу вашему главному бухгалтеру и сотрудникам бухгалтерии:).*

# Ошибка 37

## Считает, что производство важнее, чем торговля

Давайте свое делать, в том числе и противозачаточные средства.  
Наши некрасивые, но более прочные и надежные.

*Владимир Жириновский*

Большинство предпринимателей из малого бизнеса мечтают от торговли перейти к производству.

Многие думают, что, заработав прибыль в первые годы работы, они вложат ее в создание своего производства и наконец-то начнут заниматься «настоящим бизнесом». Некоторые предприниматели считают, что только производя что-то, они занимаются реальным бизнесом.

Часто приходится слышать такие слова в свой адрес: «Вы торгоши. Вот производство – это действительно настоящий бизнес». Особенно удивляет то, что в последние годы многие носятся с понятием «отечественный производитель» и придают ему ореол какого-то героизма. Если вы создали завод или фабрику в России, то вы предприниматель – герой и гордость страны.

Только вот бизнес почти во всех отраслях уже давно стал международным. Понятие «российский производитель» может быть только по принадлежности к территории.

Кого теперь считать «российским производителем»? Ту компанию, которая платит в России налоги, или ту, которая использует российские материалы?

В большинстве производств из совершенно разных сегментов и ниш используются комплектующие и сырье из различных стран, а в России

осуществляется только сборка.

И наоборот, много производств, например продуктов питания, под русскими брендами, находящихся на территории нашей страны, принадлежит глобальным иностранным корпорациям. Прибыль от деятельности этих компаний оседает в карманах иностранных акционеров. Нашей стране они дают рабочие места и платят здесь налоги.

Была мечта стать российскими производителями и у нас с партнерами по светотехническому бизнесу.

Очень мы хотели показать всем, что мы не хуже итальянцев, испанцев и немцев сможем производить светильники в России. Посетив достаточное количество небольших европейских фабрик, мы увидели, что это не ракетостроение.

За толстыми, красиво оформленными каталогами стоят обычные люди и порой совсем не большие и не презентабельные помещения, где делается продукция.

Посмотрев на все это и изучив иностранцев, мы решили тоже стать владельцами фабрики в России. Хватит уже поддерживать иностранного производителя, решили мы. Будем создавать рабочие места в России и строить производство.

Производить мы решили декоративные светильники – настольные лампы, бра и торшеры, которые будут использоваться в гостиницах и ресторанах.

Нам понадобилось около года, чтобы закупить станки, нанять и обучить персонал, разработать дизайн коллекций светильников.

Дальше началось самое интересное. Как мы ни старались, как ни оптимизировали расходы и стоимость закупки материалов, цена наших изделий была все равно близка по стоимости европейским аналогам.

В итоге полноценное производство полного цикла просуществовало у нас два с половиной года. А потом мы приняли решение, что проще всего заказывать изделия и комплектующие на стороне. В компании на данный момент остались функции дизайна и продаж, а мы оставили мечту стать полностью российской производственной компанией.

Теперь от нашего производства остались разработанные коллекции и знания, как и где произвести данную продукцию. Заказы мы размещаем на контрактных производствах в Европе и Азии. Сборку частично делаем в России. Продукцию по-прежнему реализуем под нашим российским брендом.

Мы очень хотели показать всем, что мы не хуже итальянцев, испанцев и немцев сможем производить светильники в России.

Давайте теперь поговорим про деньги и посмотрим на ведущих участников из списка Forbes. Большинство из них заработали свои состояния не на производстве. Это относится ко всем без исключения молодым (моложе 40 лет) участникам списка, кроме тех, кто получил свое состояние в наследство.

В основном деньги заработаны на инвестициях, информационных технологиях, недвижимости и розничной торговле.

Чем же они владеют? Это разработка, продажа и внедрение программного обеспечения – Microsoft и Oracle. Интернет-бизнес – Amazon, Google и Facebook. Розничная торговля – Wal-Mart. Инвестиции – Berkshire Hathway.

Среди производственных компаний – участников – только огромные предприятия, которые создавались поколениями. В нестабильной экономической ситуации в нашей стране, где капитализм существует всего лишь 20 лет и будущее экономики туманно, я не стал бы делать долгосрочную ставку на производственный бизнес.

Даже известной компании Apple принадлежат только заводы по производству специального стекла. А вся продукция собирается на контрактных производствах в Китае и других странах. Основные задачи современной успешной компании – это дизайн, инновации, маркетинг и продажи.

Сейчас рынки меняются очень быстро. Если ваш товар и услуга уже никому не нужны или рынок стал маленький, то нужно закрывать компанию или реформатировать ее работу на новый рынок.

С производством это очень непросто. Люди, аренда помещения, станки, остатки и запасы материалов – от этого так просто не

избавишься. Закрытие производства – очень затратное дело.

Особенно тяжело тем производителям, которые создают достаточно простой продукт на рынке с высокой конкуренцией. Профессиональному менеджеру по закупкам ничего не стоит столкнуться лбами в тендере несколько производственных компаний и выжать из них максимум. Часто в результате такие заказы берутся только ради того, чтобы «загрузить производство», то есть выплатить людям зарплату, и чтобы хватило на аренду. О прибыли в данном случае владелец производства и не мечтает.

Сейчас больше всего ценится не ваша собственность в виде фабрики и станков, а знание того, что хочет рынок, и умение подстраиваться под нужды и желания клиентов.

Приведу пример в мебельной индустрии в нише дешевой гостиничной мебели. Моя компания работает со многими производителями из этой отрасли. Изделия здесь не отличаются уникальным дизайном. Опытный закупщик быстро выведет для себя минимальную цену, которую он может выжать из производителя. Раздав на все фабрики одинаковые технические задания по мебели, при этом понимая, сколько стоят материалы (мебельная плита, фурнитура), он уже диктует цены.

Здесь вариант – только снижать стоимость мебели и ввязываться в ценовую войну с такими же, как ты, производителями. Другой вариант: иметь так много потенциальных клиентов, что их определенная часть будет готова покупать у вас не по причине цены, а из-за уникального дизайна мебели, сервисного обслуживания или умения ваших сотрудников продавать.

Здесь владельцы фабрик должны уже начинать развивать у себя кроме производственных компетенций еще и навыки маркетинга и продаж. Но в большинстве случаев у него просто на это не хватает времени, так как нужно решать производственные вопросы.

Мы уже давно перешли из века индустриализации и машин в век информации. Сейчас больше всего ценится не ваша собственность в виде фабрики и станков, а знание того, что хочет рынок, и умение подстраиваться под нужды и желания клиентов.



Произвести сейчас на сторонних фабриках можно практически любой товар. Главный вопрос, который стоит перед предпринимателем, – не то, как произвести данный продукт, а нужен ли этот товар рынку и как его продвигать и продавать.

### ***Руководство к действию***

*Если вы хотите открыть производство, то подумайте, зачем это нужно лично вам. Вы хотите чувствовать себя значимым в роли владельца производства? Вам действительно нравится вникать в производственные процессы, и это доставляет вам удовольствие?*

*✓ Прежде чем вкладывать деньги в производство, посмотрите, можно ли разместить заказ на данный продукт в Европе или Азии. Сравните стоимость. Может оказаться, что проще заказывать производство на стороне, чем самим делать в России.*

*✓ Если вы все же открыли производство, приготовьтесь к тому, что вам лично придется вникнуть во все детали процесса. В первый год вам буквально надо «жить» на производстве.*

# Ошибка 38

## Путает предпринимательство и самозанятость

Предприниматели не делают большую часть работы.

Они выявляют проблемы, находят возможности и затем строят процессы и системы, позволяющие другим людям выполнять работу.

*Майк Михаловиц*

Как чаще всего выглядит путь предпринимателя?

В свой бизнес, как правило, люди приходят после того, как поработали по найму и получили опыт работы по специальности. Соответственно и бизнес они открывают в той же отрасли, в которой работали специалистами.

В результате начинающий предприниматель открывает фирму и поначалу выполняет ту же самую работу, что и делал до этого по найму. Веб-дизайнер создает студию по дизайну сайтов, консультант создает консалтинговую компанию, инженер-строитель создает инженерную компанию и так далее.

Крайне важно при развитии вашего бизнеса постепенно переходить от самозанятости к настоящему предпринимательству.

Чем же отличается предпринимательство от самозанятости?

### **Самозанятость**

Самозанятость – это когда ваши доходы складываются из произведенной лично вами работы. Пусть и в рамках собственного

бизнеса. В данном случае ваш доход зависит лично от вас, от того, как много и интенсивно вы работаете. Соответственно заработок ограничен вашими временными и физическими возможностями.

В любом случае как бы вы ни старались – работа по 14 часов все 7 дней в неделю – это максимум, на что вы способны. При таком графике надолго вас не хватит.

Думаю, после года подобной загрузки никто не захочет никакого бизнеса. Да и мало кому здоровье позволит так интенсивно работать.

Выход один – нанимать людей и делиться с ними частью обязанностей.

Найм людей – это только первый шаг на пути к предпринимательству. Достаточно большое количество компаний в малом бизнесе не могут работать без своего владельца. Чтобы понять, предприниматель ли вы или попали в ловушку самозанятости, ответьте себе на эти два вопроса:

1. Если я завтра не выйду на работу, не остановит ли работу моя компания?
2. Сколько дней проработает моя компания без моего присутствия?

Достаточно большое количество компаний в малом бизнесе не могут работать без своего владельца.

К сожалению, большинство предпринимателей могут позволить себе максимум двухнедельный отпуск, да и то с компьютером в обнимку. Вернувшись из отпуска, они, как правило, находят свою компанию в худшем состоянии, чем перед отпуском. И понимают, что надолго оставить свой бизнес нельзя.

И все начинается заново.

Чтобы поддерживать бизнес, вы работаете все больше и больше. Я очень уважаю такую самоотверженность, тем более что на начальном этапе бизнеса вам этого не избежать. Такое положение вещей – не что иное, как ловушка самозанятости.

Помните, что вам надо становиться настоящим предпринимателем. Это ваша цель.

## ***Предпринимательство***

Что такое предпринимательство?

Существует много различных определений этого понятия. Я вижу предпринимательство следующим образом.

Предпринимательство – это создание компании или инструмента, который приносит своему владельцу на регулярной основе доход и работает без его участия.

В моем понимании компания – это такая «машина» или система, которая постоянно производит деньги для своего владельца.

Из роли специалиста, который в начале своего предпринимательского пути обслуживает клиентов и делает работу сам, вы должны постепенно перейти в роль владельца компании. Вам нужно постепенно все больше времени работать «над бизнесом», а не «в бизнесе». Работая «над бизнесом», вы строите систему, которая поддерживает сама себя и работает без вас.

Компания – это такая «машина» или система, которая постоянно производит деньги для своего владельца.

## ***Строим систему***

Насколько сложно такую систему построить?

Чтобы создать такую компанию или систему, предпринимателю не нужно обязательно обладать острым умом, образованием или яркой и интересной идеей.

С самого начала представляйте себе свою компанию как «машину», которую вам необходимо спроектировать и создать.

Она всегда состоит из определенных частей, основные функции которых – продать товар или услугу клиенту, затем вложить полученные деньги в развитие и запустить новый цикл продаж. Деньги, которые после этого остаются, выплачиваются собственнику в виде прибыли. Одна из главных особенностей такой «машины» – ее работа и результат,

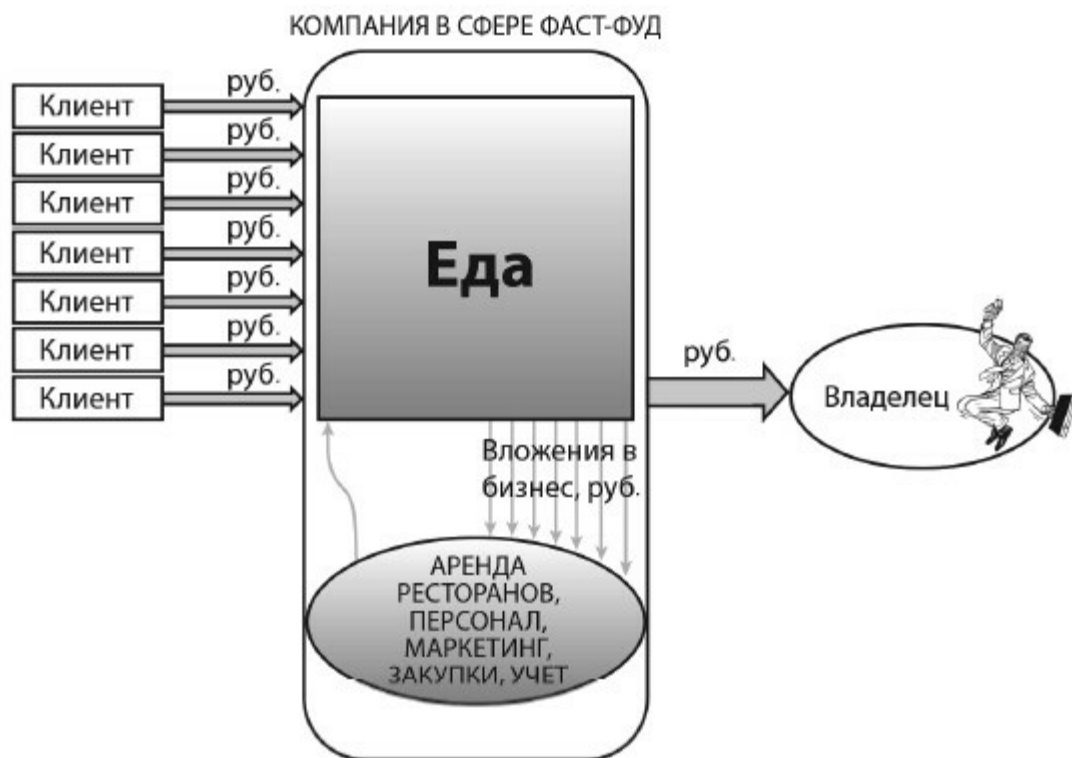
которые в определенной степени предсказуемы. Чем с большей точностью вы можете предсказать результат работы созданной вами компании, тем устойчивее и успешнее ваш бизнес.

Давайте рассмотрим примеры нескольких моделей таких «машин».

### **Компания, работающая в индустрии быстрого питания.**

В упрощенном варианте такая машина состоит из помещения, где продается еда. В помещение заходят клиенты и платят деньги за еду. На эти деньги вы закупаете продукты, оплачиваете аренду, налоги и зарплату персоналу. Также вы несете расходы на маркетинг, чтобы привлекать клиентов, и ведете учет поступающих и расходующихся денег.

Все, что остается после расходов, – это доход владельца такой «машины».

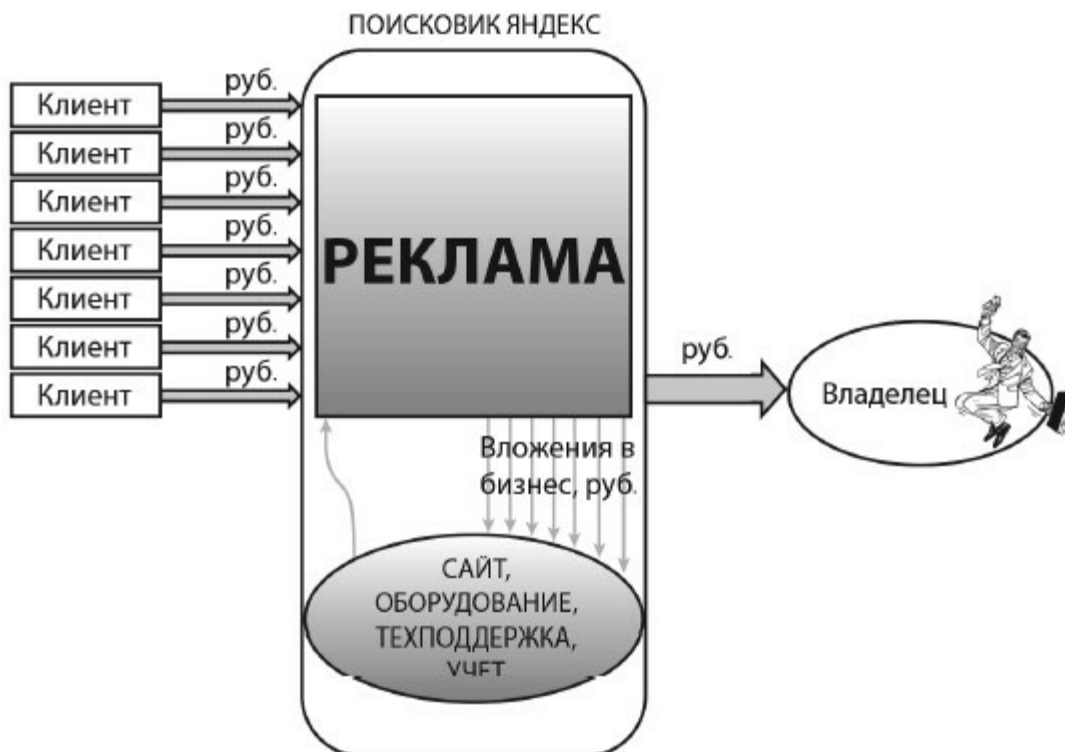


Вот как работает «машина» – интернет-поисковик, продающий рекламу.

Сайт в Интернете находит для пользователей информацию. Производители и продавцы товаров и услуг платят сайту за показ их

рекламы, когда посетитель ищет их продукцию через поисковик. Из получаемых от рекламы денег владелец сайта оплачивает услуги, оборудование для хранения и обработки данных, техническую поддержку деятельности сайта и персонала, который ведет учет и налоги.

Все, что остается, получает владелец бизнеса.

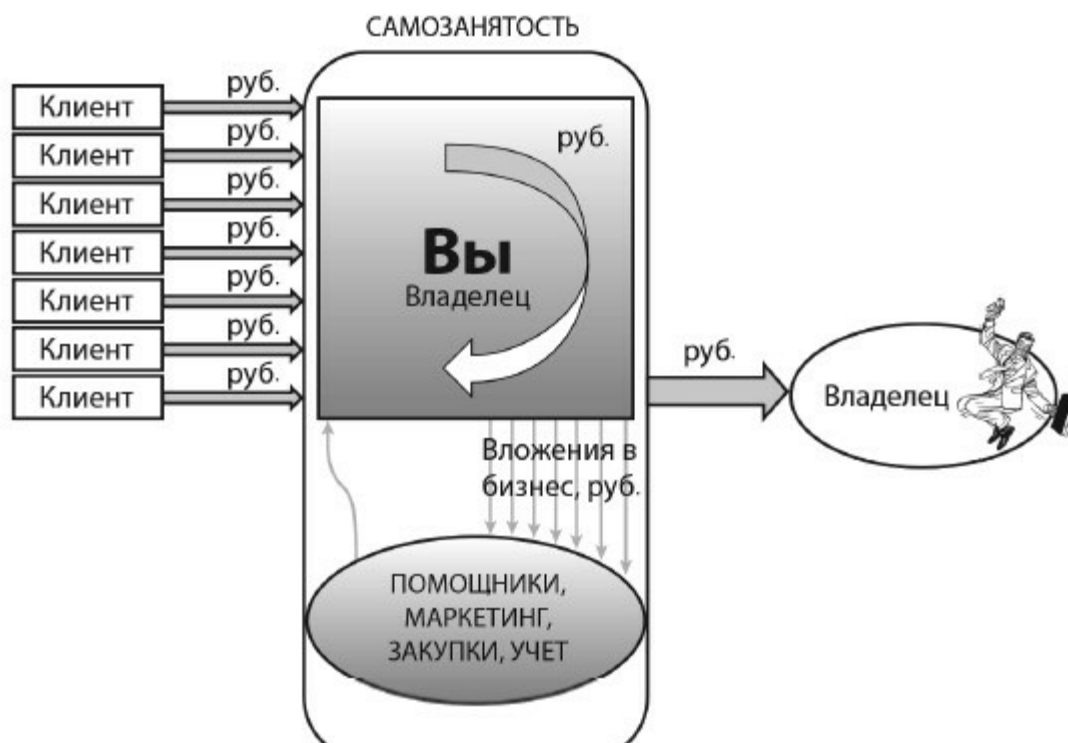


Эти две компании – лишь некоторые из множества примеров различных типов бизнес-машин.

Посмотрите теперь, чем отличается системная компания – машина от компании, где вы играете роль самозанятого.

Здесь все зависит лично от вас, и клиенты компании несут деньги *не в компанию, а вам лично*. В компании работают помощники, которым вы платите деньги и пытаетесь что-то оставить себе. Да, у вас в фирме именно не сотрудники, а помощники.

Сейчас эта машина имеет одну часть, которую нельзя поменять. Это вы.



### ***Избавьте компанию от самого себя***

Ну и самое главное. Вам предстоит избавить компанию от самого себя.

Следует настроить все процессы так, чтобы компания смогла работать без вас. Это, конечно, произойдет не в один момент. Но вам надо постепенно уменьшать процент времени, который вы проводите, работая «в бизнесе». Вам надо увеличивать процент времени, когда вы работаете «над бизнесом».

Настоящему предпринимателю в идеале надо довести это соотношение до 80/20. Когда 20 % вашего времени вы выполняете какую-то оперативную работу в компании, а остальные 80 % времени занимаетесь стратегическими вопросами: изучением перспектив отрасли

и рынка или другими своими бизнесами (на создание которых у вас наконец-то появилось время:)).

Система работы в компании налажена уже так, что вы сами можете выбирать, чем вам заниматься в своем бизнесе. Или вообще полностью отойти от оперативных дел.

Варианты здесь могут быть разные.

Многие предприниматели, которых я знаю, могли бы полностью отойти от управления работой в компании. Но им нравится заниматься этим, вникать в отдельные составляющие бизнеса. Это не значит, что они сами лично делают какую-то работу. Просто им нравится определенная область общего процесса.

Я, например, люблю маркетинг и постоянно вникаю во все маркетинговые процессы в своих компаниях. Детально обсуждаю рекламный бюджет, подходы к рекламе в Интернете, утверждаю различные маркетинговые мероприятия. Мне это доставляет удовольствие. Некоторые из моих партнеров любят общаться с клиентами и хотят вникать во все процессы работы с крупными клиентами в своей компании. Я, к примеру, этого не люблю.

Хорошо, когда система работы в компании налажена уже так, что вы сами можете выбирать, чем вам заниматься в своем бизнесе. Или вообще полностью отойти от оперативных дел.

Может быть, еще и поэтому самые успешные предприниматели из тех, кого я знаю, ни одного дня не работали по найму. Они не переносили свой опыт работы специалиста в бизнес и сразу смотрели на свою компанию с позиции владельца.

Будьте готовы к тому, что построить компанию не так-то просто. Создание компании чем-то напоминает процесс воспитания детей. Все в принципе знают, как это делается, видели и читали об этом книги. Но понимание того, как это правильно делать, приходит только во время



самого процесса.

Помните, что предпринимательство – это достижение успеха руками других людей с помощью построенной вами системы.

### ***Руководство к действию***

✓ *Оцените свое текущее положение в бизнесе. Вы считаете себя самозанятым человеком или предпринимателем? Почему?*

✓ *В течение рабочей недели ведите хронометраж дня. Подсчитайте, сколько времени вы работаете «в бизнесе» и «над бизнесом».*

✓ *Начинайте планировать свои дни так, чтобы постепенно больше времени уделять работе «над бизнесом».*

✓ *Напишите, какие шаги вам необходимо предпринять, чтобы работа вашей компании все меньше зависела от вашего участия. Какие функции из выполняемых вами сейчас вы готовы передать текущим и новым сотрудникам?*

✓ *Сделайте расчеты, будет ли ваша компания приносить прибыль, если вы замените себя полностью на наемный персонал. Если нет, что необходимо сделать, чтобы компания была прибыльной без вашего участия в ее работе?*

## Ошибка 39

### Не фокусируется

Люди, добивающиеся высоких результатов, сторожат ворота своего разума с особым усердием.

Они сосредоточиваются только на том, что для них действительно важно.

В итоге им удается совершать необыкновенные вещи за такое же время, какое средний человек тратит на обычные житейские дела.

***Брайан Трейси***

В тот момент, когда вы откроете компанию, у вас появится неиссякаемый поток дел. Предпринимателю всегда есть чем заняться. Проблемы и задачи ежедневно смотрят на вас из-за каждого угла. В потоке дел важно уметь выбрать то, которое принесет вам успех и продвинет компанию вперед.

Наверное, главная задача предпринимателя – каждый день смотреть на огромное количество возможных задач, выбирать из них ту, которая максимально повлияет на достижение целей компании, и фокусироваться на ней.

Главное отличие начинающей компании от зрелого бизнеса в том, что у проекта в рамках большой компании или на понятном рынке есть время. У молодых бизнесов время и деньги очень ограничены. У вас есть небольшой отрезок времени, за который вы должны доказать рынку и вашим инвесторам (если таковые у вас есть) состоятельность выбранной бизнес-модели. На это и должна быть направлена вся ваша активность, а про остальное пока забудьте.

Единственное доказательство успеха вашего развития на начальном этапе для большинства рынков – это получение клиентов, которые регулярно вам платят, приносят прибыль и которые в результате удовлетворены вашей работой. Фокусируйте все усилия компании и ваши лично именно на этом. Я бы разбил выполнение задачи получения прибыльных клиентов и потока денег на четыре основных составляющих.

### **Создание потока потенциальных клиентов**

Это может быть привлечение подписчиков на ваш сервис, покупателей вашей услуги, товара через рекламу в Интернете или с помощью звонков ваших продавцов. Здесь вам поможет работа с клиентской базой и CRM (смотрите Главу 28).

### **Конвертация потенциальных клиентов в покупателей**

На этом этапе вы как раз протестируете, нужна ли рынку ваша продукция или услуга. Оптимальное ли вы выбрали соотношение цены и качества, чтобы привлечь достаточное количество покупателей?

### **Качественное исполнение**

Здесь очень важно после получения денег от покупателя оказать ему услугу или совершить поставку товара точно в обещанные сроки с приемлемым сервисом. В результате вы получите довольного покупателя, который вернется к вам снова и порекомендует вашу компанию другим людям.

### **Получение полной оплаты за ваши товары или услуги**

Это также важный момент. Он касается бизнесов, где клиенты платят всю сумму не сразу, а часть денег с отсрочкой. Вам нужно наладить процесс сбора денег с клиентов таким образом, чтобы текущие долги заказчиков были как можно менее значительными. Много компаний, особенно в момент бурного роста, забывают об этом и остаются без денег (смотрите Главу 24 про кэш-флоу вашего бизнеса).

На следующих этапах развития бизнеса, когда у вас уже есть клиентская база и отработаны все процессы ведения дел, вам нельзя расслабляться. Постоянно ищите и находите точки приложения усилий, результаты от которых приведут вас к дополнительной прибыли.

Постоянно задавайте себе вопрос: «Что я должен сделать сегодня, чтобы достичь своих долгосрочных целей в бизнесе?»

Один из инструментов фокусировки – четкая постановка целей на год и квартал. Квартальное и недельное планирование лучше всего подходит развивающейся компании. Вы еще до конца не сформировали свое видение бизнеса и нащупываете пути развития. Сейчас все вокруг меняется так быстро, что строго придерживаться годового плана развития не очень эффективно.

Да, годовой план и долгосрочные цели должны быть. Но ваш фокус в данный момент должен быть на настоящем. Установив планы на год, квартал и неделю, переходите в отсек сегодняшнего дня. Постоянно задавайте себе вопрос: «Что я должен сделать сегодня, чтобы достичь своих долгосрочных целей в бизнесе?»

Примером четких и сфокусированных целей на квартал может быть, например:

- увеличить количество звонков от новых клиентов в день до 50;
- заключить дистрибьюторский контракт с компанией X, Y и Z;
- достичь стоимости получения потенциального клиента в размере в рублях.

Одна из целей – «достичь суммы заключенных контрактов на сервисное обслуживание растений в размере один миллион рублей в месяц» – стояла когда-то перед моей компанией по озеленению. Сервисные контракты для нашего бизнеса означают постоянный и прогнозируемый приток денег. Именно этого особенно важно было достичь в первые годы работы компании. Мы понимали, что к достижению этой цели приведут наши определенные каждодневные

регулярные действия, на которых должны сконцентрироваться менеджеры по продажам.

Вот как выглядела разбивка этой годовой цели на квартал, неделю и ежедневные задачи.

### **Годовая цель**

**Достичь ежемесячных платежей один миллион рублей за сервисное обслуживание растений.**

### **Цель на квартал**

Каждый менеджер по продажам должен провести не менее 10 встреч с потенциальными клиентами на сервис и сделать для них 15 коммерческих предложений (не все предложения могли закончиться встречей).

Достижение этого показателя проверялось в конце каждого квартала через CRM. За достижения планового значения этих показателей менеджеру по продажам выплачивался бонус.

Во время еженедельной встречи отдела продаж в понедельник мы обсуждаем задачи каждого на неделю.

На этих встречах отдельное время было посвящено обсуждению с менеджерами потенциальных контрактов на сервис растений.

Также то, у кого и сколько встреч и коммерческих предложений по сервису запланировано на текущую неделю.

Затем эта информация записывалась на специальной доске вместе с другими показателями компании.

Такой способ контроля продвижения к цели по сервисным контрактам делал работу всех сотрудников наглядной и прозрачной. Мы все понимали, на чем надо сфокусировать усилия. Кстати, такие «доски счета», куда мы еженедельно записываем цифровые показатели работы, висят во всех моих компаниях. Все сотрудники каждый день видят, на что направлен фокус в работе, свои результаты и продвижение вперед. Это невероятно мотивирует персонал.

Пример годовой цели моей мебельной компании в первый год работы – заключить минимум пять контрактов на оснащение сетевых отелей.

Нам нужно было сформировать репутацию поставщика гостиниц, управляемых международными операторами. Это помогло бы нам завоевать доверие крупных клиентов из отельного сегмента и выйти на большой рынок обслуживания сетевых отелей.

Для достижения годовой цели нам нужно было достичь определенных квартальных показателей и предпринимать ряд активных действий каждую неделю.

Вот как выглядела разбивка этой годовой цели.

### **Задача на I квартал**

- Создать базу всех сетевых отелей Москвы.
- Обзвонить все отели и выяснить контакты человека, отвечающего за закупки мебели.
- Выяснить, какие планы закупок у каждого отеля на этот год.
- Сделать 12 коммерческих предложений на нашу продукцию.

### **Задача на II квартал**

- Принять участие в конференции, где будут присутствовать представители международных отельных сетей.
- Провести 13 встреч в отелях (по одной встрече в неделю).
- Сделать 18 коммерческих предложений на нашу продукцию.

### **Задача на III квартал**

- Сделать доклад и стать спонсором конференции участников гостиничного бизнеса.
- Провести 18 встреч в отелях (по одной встрече в неделю).
- Сделать 24 коммерческих предложения на нашу продукцию.
- Заключить первый контракт.

### **Задача на IV квартал**

- Принять участие в выставке гостиничной индустрии.
- Сделать 36 коммерческих предложения.
- Заключить 3 контракта.

Конечно, все было не так гладко, как написано в плане. Многие отели не соглашались на встречи и не хотели работать с молодой и никому не известной фирмой. Мы даже не проходили квалификационный отбор, чтобы нашей компании дали возможность сделать тендерное предложение.

Но мы настойчиво шли к нашей цели. Первый небольшой контракт мы заключили даже на II квартал работы с сетями. В результате наших действий на второй год работы компания заключила крупный контракт с известной гостиничной сетью, которая открывала отель в Москве.

Сейчас у компании больше нет необходимости доказывать свою компетентность. Тем не менее мы постоянно внедряем новые подходы в продажах, ищем возможности развития бизнеса и получения дополнительной прибыли. Для этого мы используем тот же подход, четко сосредоточившись на достижении конкретной цели.

### ***Предпринимательский зуд***

Помехой для концентрации внимания могут быть не только внешние факторы, но и ваш возрастающий опыт в предпринимательстве. Как бы парадоксально это ни звучало. Первые успехи в бизнесе и опыт получения прибыли, как по волшебству, позволят вам видеть вокруг и другие возможности.

Вы начнете замечать перспективные направления для создания новых бизнесов вокруг себя – чего не было с вами раньше. Это новое состояние я называю «предпринимательский зуд».

Новички в бизнесе бывают им одержимы. Им хочется открывать новые направления в собственном бизнесе, а возможно, и новые компании – одну за другой.

На мой взгляд, следует подождать с новыми проектами. По крайней мере, до тех пор, пока начатый бизнес не достигнет запланированных показателей. Твердо говорите «нет» подворачивающимся возможностям.

Для активного предпринимателя возможности заработать будут всегда. Вы ничего не упустите. Будут появляться новые рынки и ниши,

различные запросы от клиентов, новые товары и услуги от вашей компании. Вы еще успеете открыть дополнительный бизнес в будущем, если захотите. Пока перенесите идеи на бумагу. Это остудит пыл и позволит вспомнить об этих идеях, когда на это будет время.

В моем компьютере есть отдельный файл под названием «Идеи для бизнеса». Я заносу в него все, что приходит мне в голову, когда вижу новые возможности для бизнеса. Часть идей уже реализована. Другие ждут своего часа. Некоторые не прошли проверку временем или бизнес-планом. Отдельные экземпляры вызывают у меня сейчас лишь улыбку.

Для активного предпринимателя возможности заработать будут всегда. Вы ничего не упустите.

Если вы не будете четко понимать, к каким измеримым целям идет ваш бизнес, повседневная суэта размоет ваш фокус и вы будете заниматься решением краткосрочных задач. Многие из этих задач даже если и будут выполнены успешно, не приведут вас к целям, а бизнес – к успеху. Можно сказать, что вам ежедневно придется принимать решение не о том, что нужно сделать, а о том, что НЕ нужно делать вообще. Помните, что вы работаете не только в мире с неограниченными возможностями, но и в мире, где ваше время каждый день ограничено.

Вы можете качественно работать всего лишь над небольшим количеством больших целей за один раз. Это касается как жизни, так и бизнеса. Фокусировка на чем-то одном важном – это всегда еще и принесение в жертву других дел. «Жертвой» могут быть ваше хобби, встречи с друзьями, отпуск, а в пиковые времена нагрузок – и ваша семья. После достижения цели вы сможете все это наверстать, но на пути к цели забудьте обо всем остальном.

Без жертв на пути построения компании вам не обойтись. Решение за вами.

### ***Руководство к действию***

*✓ Найдите самый эффективный способ для роста вашего бизнеса и полностью сфокусируйтесь на нем. Забудьте про все остальное.*



✓ *Задайте себе вопрос: «Какие важнейшие задачи я должен сделать за следующий квартал, чтобы достичь плановых показателей успеха?» Вы должны знать и помнить их всегда и каждый день анализировать свои действия через фильтр этих главных задач.*

✓ *Анализируйте еженедельно ваш прогресс в достижении поставленных целей. Записывайте на видном месте задачи на неделю и текущие показатели деятельности компании.*

# Ошибка 40

## Не знает свои жизненные ценности

Часто люди плывут по течению времени!  
А между тем утлый челнок наш снабжен рулем; зачем же человек несется по волнам, а не подчиняется собственным стремлениям?

*Данте Алигьери*

Вы можете задать мне вопрос: «Как связан предпринимательский успех с жизненными ценностями?» Я считаю, что эти вещи очень серьезно связаны между собой.

Если бизнес идет вразрез с жизненными ценностями и не является их частью, то с большой долей вероятности ваша компания потерпит крах. Или, как вариант, вы будете несчастным владельцем успешной компании. Так происходит довольно часто.

Собрав все свою волю, люди преодолевают себя и достигают много в ущерб своим ценностям. Строят прибыльный бизнес, но при этом несчастны. Я постоянно встречаю много успешных и богатых, но сильно несчастных людей, создавших бизнес, который им совершенно не приносит удовлетворения.

### ***Что я подразумеваю под жизненными ценностями?***

Ваши жизненные ценности – это набор внутренних установок, которые формируют и контролируют наши желания, решения и поступки. При принятии важнейших решений вы должны обращаться к своим ценностям и на их основе понять, насколько вам важно то, к чему вы стремитесь сейчас. Действительно ли вы хотите этого? Иногда цели, к

которым вы идете, могут быть навязаны вам извне – окружающими или обществом.

### ***Как жизненные ценности связаны с бизнесом?***

Ваши жизненные установки – это то, вокруг чего вертится все в компании, хотите ли вы этого или нет. Даже если вы еще до конца не сформулировали свои жизненные ценности, они все равно у вас есть.

Они существуют, и ими пронизана вся работа в компании. Когда вы будете создавать и развивать ваш бизнес, вы, осознанно или неосознанно, будете подстраивать работу вашей компании под ваши ценности. Ваши жизненные ценности – сито, через которое вы будете просеивать все свои решения относительно бизнеса и возможные пути развития компании.

Как узнать свои ценности?

Посмотреть, на что именно вы тратите большую часть своего времени, – это для вас и ценно. Результаты могут быть неожиданными.

Приведу несколько примеров влияния ценностей на бизнес и работу компании.

Если ваши ценности – это уважение и признание в глазах окружающих, то вы, как вариант, будете много тратить на PR своей компании. Вам будет важно, чтобы компания была заметна на рынке и была одной из лидирующих. А все окружающие знали вас как собственника этой замечательной и успешной компании. Вы не будете жалеть денег на пышное празднование дня рождения компании в дорогом клубе или ресторане. И пригласите на это мероприятие всех участников рынка, на котором работаете. Что может быть приятнее, чем целый вечер купаться во всеобщем восхищении вашей компанией и вами лично? Одна только фраза «какая у тебя крутая компания», по-

вашему, с лихвой окупит огромные бюджеты на кейтеринг и развлечения для гостей.

Если одной из ваших ключевых ценностей является семья и время, проведенное с детьми, то при появлении новых возможностей в бизнесе, реализация которых требует вложения большого времени в ущерб семье, вы будете отклонять такие предложения. Это может происходить совершенно неосознанно. Понимая, что теперь придется много работать по вечерам, летать в командировки для построения новых направлений работы вашей компании, вы обязательно найдете изъяны в новой стратегии развития.

Сколько отлично разработанных стратегий компаний, которые могли бы привести к успеху и росту доходов, пылятся на полках в шкафах бизнесменов. Потрачены большие деньги на консультантов. Все шаги расписаны. Осталось только взять и сделать. Но этого не происходит, так как стратегия развития, может быть, и принесет прибыль бизнесу, но идет вразрез с внутренними желаниями (иногда неосознанными) собственника.

Очень полезно разобраться в своих жизненных ценностях, чтобы принимать решения относительно бизнеса осознанно. Осознанно – значит, полностью понимая, на основании чего вы принимаете такое решение. К сожалению, часто предприниматели делают неосознанные шаги в своих компаниях. Начинают бизнес-проекты, которые приносят успех компании и деньги, но не несут личного удовлетворения.

Время, которое вы потратите на то, чтобы разобраться со своими жизненными ценностями, будет одним из ваших лучших вложений.

Как же сформулировать жизненные ценности и понять, какие из них ваши?

Примером часто встречающихся и важнейших жизненных ценностей для многих людей могут быть следующие:

- здоровье мое и моих близких;
- семья;
- дети;

- свобода;
- время;
- самореализация;
- профессиональный успех;
- материальное благополучие.

Будет очень хорошо, если вы расшифруете, что конкретно значит для вас каждая названная вами ценность.

Например, вот как звучит расшифровка одной из моих ценностей:  
**время.**

*Иметь время на постоянное узнавание нового, получение новых эмоций и впечатлений во всех жизненных сферах (путешествия, книги, музыка, кино, встречи с друзьями и новыми людьми). Для удовлетворения этой потребности нужно так организовать и наладить свой бизнес, чтобы у меня появилось достаточно свободного времени. Мой бизнес приносит мне деньги, чтобы были средства получать новые эмоции, но при этом он не поглощает все мое свободное время.*

Если для вас важно материальное благополучие, то напишите четкую цифру. Расшифруйте, сколько денег вы хотите, чтобы было у вас в сбережениях, сколько вы должны регулярно зарабатывать. Будьте предельно конкретны.

Сейчас существует достаточное количество тренингов и литературы для выявления личных ценностей. Время, которое вы потратите на то, чтобы разобраться с этим вопросом, будет одним из ваших лучших вложений.

Приведу пример из жизни с принятием решений в бизнесе через сито ценностей.

Например, для вас является ценностью ваше здоровье. И вы решили проходить полный медосмотр каждый год.

Такой медосмотр занимает около двух-трех дней. Нужно выкроить время для такой затратной процедуры. Надо обойти всех врачей и сдать все анализы. Вы каждый год заранее планируете даты медосмотра,

договариваетесь с врачами, а может быть, и уезжаете за границу для такого обследования, ведь для вас это очень важно.

Неожиданно, за несколько дней до начала медосмотра, очень крупный и перспективный зарубежный клиент или партнер вашей компании говорит, что будет в Москве и хотел бы с вами встретиться – обсудить дела и потенциальные новые контракты.

Следующий месяц у вас уже расписан весь по дням, и медосмотр туда не воткнуть.

Что делать?

Если вы живете по ценностям, то без колебаний просите партнера перенести встречу на другое время. Для вас в данном случае здоровье важнее новых бизнес-возможностей.

Когда все ваши поступки и решения в бизнесе приведены в соответствие с вашими ценностями, жизнь становится правильной и содержательной, а вы сами уверены, довольны собой и своей компанией.

### ***Руководство к действию***

✓ *Составьте список того, что кажется вам наиболее важным в вашей жизни – настолько важным, что вы не сможете жить счастливо без этого.*

✓ *Теперь пересмотрите свой список и спросите себя: «Это действительно то, без чего я не смогу жить счастливо? Без этого моя жизнь действительно будет казаться невыносимой и пустой?» Если есть сомнения, удалите пункт из списка.*

✓ *Повторите этот процесс до тех пор, пока ваш список не сократится до шести-восьми значений. Вот теперь у вас есть список самых важных именно для вас жизненных ценностей. Опираясь на них, вы будете жить и строить ваш бизнес.*

✓ *Перечитывайте и корректируйте свой список ценностей каждый год.*

## Заключение

Вместо заключения хочу написать еще об одной ошибке, которую обязательно совершают все.

Каждый предприниматель вначале недооценивает, насколько это эмоционально тяжело – заниматься развитием и построением собственной компании.

Возможно, я в чем-то повторяюсь, но не будет лишним напомнить об этом еще раз. Работая наемным сотрудником, в большинстве случаев вы оставляете проблемы на работе и легко отделяете себя от работы. Начав свой бизнес, вы становитесь его частью. Многие даже сравнивают свой бизнес с ребенком.

Свой бизнес – это такие эмоциональные американские горки. Когда все удачно, у вас эйфория и вы на вершине. Когда серьезные проблемы, вы несчастны. Это вас убивает, и вы катитесь вниз.

Вы живете в постоянной атмосфере неопределенности.

В компании всегда будет слишком большое количество переменных для контроля. Никогда не окажется достаточно информации и времени, чтобы изучить возникающие ситуации и полностью в них разобраться. Часто решения придется принимать быстро и интуитивно выбирая при этом не между хорошим и плохим вариантом, а между плохим и ужасным.

Как с этим бороться? Как это пережить?

Мой ответ: я не знаю. Если вы начнете свой бизнес и будете им серьезно заниматься, то вам не избежать такой ситуации. Просто знайте, что это случится. Будьте готовы жить в режиме неопределенности и с перепадами эмоций.

И, может быть, когда-нибудь вы научитесь ложиться вечером спать, не зная того, что вас ждет завтра, но ощущать при этом себя отлично.

Я вам этого очень желаю!

*Анненков Павел*