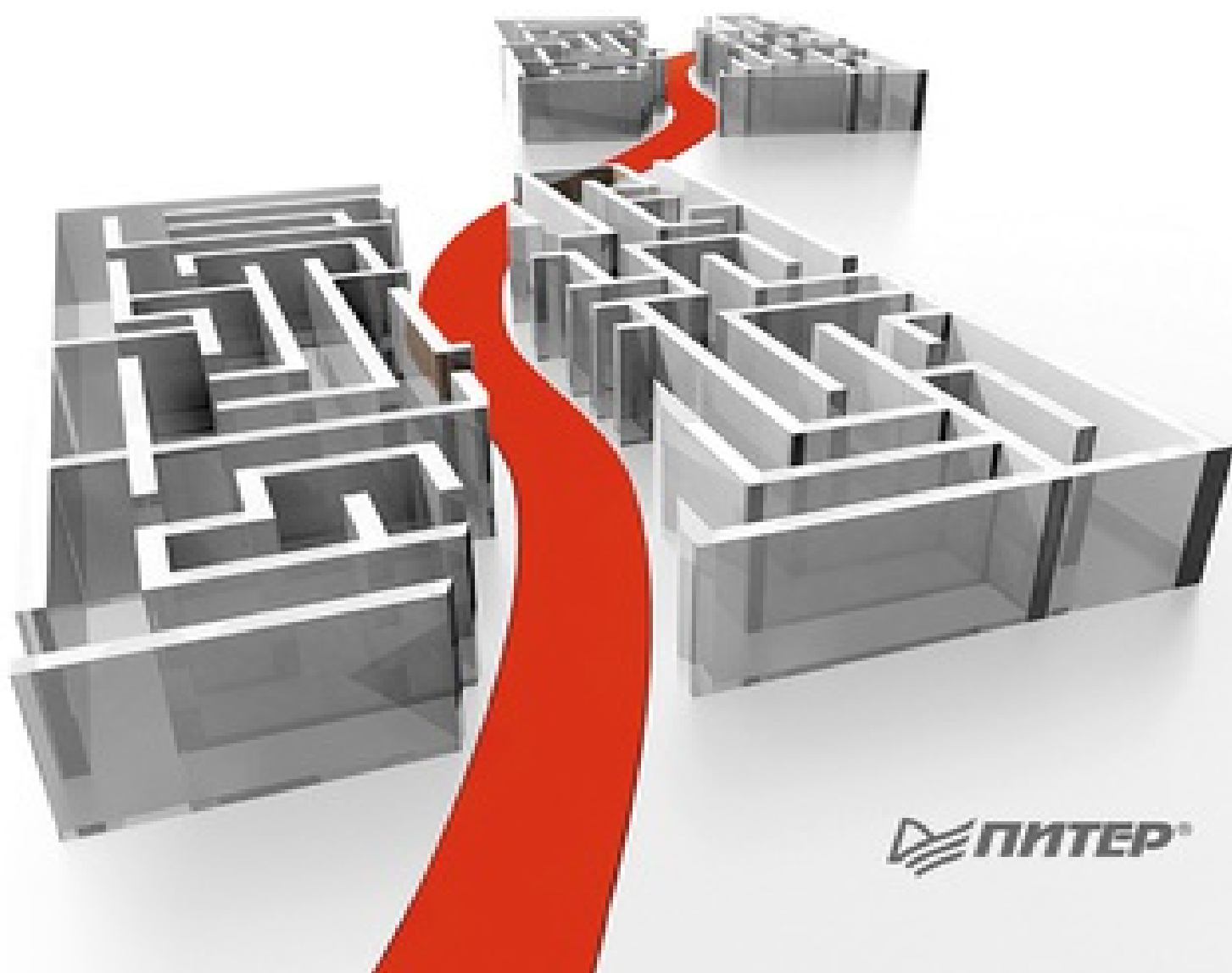


А. Парабеллум, Н. Мрочковский

# Бизнес без правил

Как разрушать стереотипы  
и получать сверхприбыль

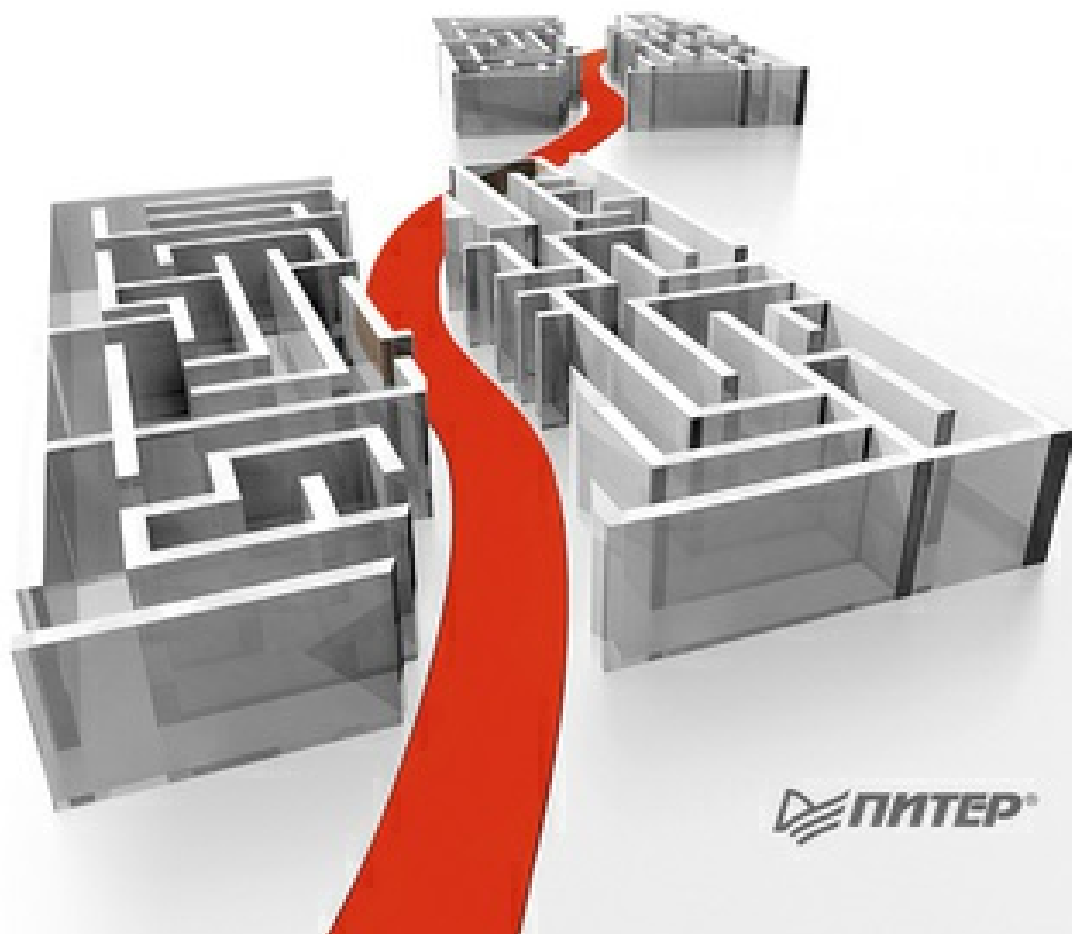


 ПИТЕР®

А. Парабеллум, Н. Мрочковский

# Бизнес без правил

Как разрушать стереотипы  
и получать сверхприбыль



 ПИТЕР®

**Андрей Парабеллум, Николай  
Мрочковский**

**Бизнес без правил. Как  
разрушать стереотипы и  
получать сверхприбыль**

# Введение

В мире бизнеса существует множество заблуждений, которые приводят предпринимателей в тупик, бизнес упирается в потолок своей прибыли и не может расти дальше. А то и вовсе погибает. Хотя способен приносить в разы бóльшую прибыль. Однако эти заблуждения настолько сильно въелись в сознание масс, что считаются если не аксиомами, то, как минимум, общепринятыми правилами игры.

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

Некоторые правила, о которых пойдет речь, могут показаться незыблемыми, а в свою очередь какие-то наши мысли даже кощунственными или жестокими и циничными. Однако мы не стремимся рассказывать то, что вам хочется услышать, – этого и так можно найти с избытком – мы будем говорить о том, как устроены правила игры в бизнесе на самом деле. Даже если эта правда будет отнюдь не лицеприятна. К сожалению, это необходимо. Не сбросив оковы ложных, неработающих стереотипов, вы будете постоянно спотыкаться и наступать на одни и те же грабли. При этом не понимая, почему же вновь и вновь не удается достичь цели.

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

*Николай Мрочковский (ultrasales.ru)*

*Андрей Парабеллум (infobusiness2.ru)*

# Владелец бизнеса

Начать книгу мы хотим с самого главного – с вас как владельца компании. Удивительно, но, погрязнув в безумном ритме ежедневной жизни своего предприятия, многие забывают, зачем все это начиналось, зачем они строят свой бизнес.

Вспомните, для чего вы его начинали? Чего хотели достичь? Наверняка это были мысли о высоком доходе, свободе, возможности путешествовать или проводить много времени с семьей, заниматься своим хобби... И весь этот lifestyle (стиль жизни) должен был обеспечить тот самый бизнес, который вы тогда и начинали строить.

Если же посмотреть на ситуацию, в которой оказываются 95% бизнесменов (особенно в малом бизнесе) через 3–5 лет после старта, то картина совсем иная. Как правило, владелец бизнеса крутится, как белка в мясорубке, по 10—12 часов в день, зачастую и в выходные, а в отпуске бывает раз в 2–3 года. Плюс к этому, нередко добавляются проблемы с семьей и здоровьем, поскольку большая часть сил, времени и энергии уходит на поддержание на плаву своего предприятия, а не на достижение личных целей.

Если вы относитесь к категории бизнесменов, подумайте прямо сейчас, насколько эта картина похожа на то, что происходит в вашей жизни.

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

Когда ты в тропическом болоте в окружении крокодилов, очень просто забыть о том, что цель – не отбиться от них, а осушить болото...

На самом деле это очень важный вопрос, волнующий многих бизнесменов: «Когда же я смогу жить счастливо – чтобы все делалось само, с минимальным участием с моей стороны, и при этом все были

довольны?»

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

## **Я всегда доступен для клиентов. Все 24 часа в сутки. – Немедленно скройтесь с глаз долой!**

*(главный секрет личной эффективности бизнесмена)*

Вспомните, как часто за последнее время случалось, что вы занимаетесь каким-то важным делом (составляете стратегию развития компании или планируете создание нового продукта) или, возможно, отдыхаете дома с семьей – и вдруг раздается звонок (или в кабинет заглядывает кто-то из сотрудников). И вам сообщают, что надо решить какой-то срочный вопрос клиента. И вы, матерясь про себя, тут же все бросаете и начинаете срочно его решать. Потому что клиент для вас на первом месте. Бывает такое?

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

Главный принцип личной эффективности и свободы для владельца компании – жить по своим правилам, а не по правилам клиентов. Вы, лично вы должны стоять в своих приоритетах гораздо выше своих клиентов и сотрудников. Поскольку без вас весь бизнес очень быстро развалится (а в малом бизнесе это происходит молниеносно). Соответственно, крайне необходимо выстраивать методики защиты себя, своего времени, энергии, таланта ваших людей и прочих ресурсов от внешних воздействий, – в том числе и от клиентов. Чтобы это реализовать, вы должны четко представить себе свое идеальное

будущее: каким должен быть ваш бизнес (рабочий день, клиенты, сотрудники и т. д.).

Специально для наших читателей мы подготовили небольшой видеотренинг, посвященный личной эффективности, пройти его совершенно бесплатно вы можете здесь: <http://4winners.ru/7effskills.html>. (прим. авт.)

Когда главу *IBM* Томаса Уотсона спросили: «Как вы смогли построить такую огромную компанию?», – он ответил: «Сначала я просто представил, каким это все должно быть, как работает такая компания, – а потом просто взял и воплотил».

То же самое необходимо сделать и вам: составить картину своего идеального будущего и начать превращать ее в реальность. Однако чтобы при этом не утонуть в «текучке», крайне важно расставить приоритеты: вы должны заниматься тем, что лучше всего получается у вас лично, а все остальное делегировать сотрудникам или отдавать на аутсорсинг. Но это не будет возможным, пока вы не привыкнете...

## **Покупать чужое время**

Если вы видите, что уже тонете в «текучке», то сделать это надо было еще вчера! Скажем, вам платят 2000 рублей в час, а вы можете купить его за 300 рублей – не бойтесь делать это!

Естественно, ваше время должно быть востребовано. В противном случае сначала прорабатываем продажи (начните с моего бесплатного курса «9 Работающих Способов Увеличить Продажи В Малом Бизнесе» (<http://ultrasales.ru/freecourse/>) или с системы «Секретные Технологии Увеличения Продаж И Привлечения Клиентов В Малом Бизнесе» (<http://ultrasales.ru/salesup/>), увеличиваем стоимость своего времени – и на вырученные деньги покупаем чужое.

Настоящее правило успеха: берегите свое время и не бойтесь покупать чужое.

## **Бизнес – это тяжелый труд. Черт возьми, так пусть он хотя бы приносит удовольствие!**

Общаясь с людьми, вы можете часто услышать совет никогда не

смешивать удовольствие и бизнес. Есть работа – а есть отдых и удовольствие. И это «две большие разницы». Слышали что-либо подобное? Может быть, даже сами так считаете?

А теперь задумайтесь: вы действительно хотите половину своей сознательной жизни заниматься тем, что не приносит удовольствия? Просто посчитайте: 8 часов сам рабочий день + дорога + сборы. Если вычесть время сна, то получается, что около 50% жизни связано с работой.

И вполне естественно, что отсюда мы черпаем и значительную долю самоуважения, радости и удовлетворенности. Но сознательно отказываясь от этого источника, вы заранее обрекаете себя на кучу проблем. Можно ли назвать успешным и счастливым человека, который полноценно живет лишь половину жизни, а остальную – «отрабатывает»?

Думаете, это редкость? Отнюдь. Вспомните свое окружение – как бизнесменов, так и наемных работников. Сколько из них относятся к работе исключительно как к источнику денег – а отнюдь не сил, энергии и удовлетворения? К сожалению, таких большинство. Многие даже ненавидят то, чем занимаются, при этом оправдывая себя: «У меня нет выбора – мне же надо зарабатывать на жизнь».

## **Вот сейчас я повкалываю, заработаю денег, а потом буду наслаждаться жизнью...**

Еще одно распространенное заблуждение: «Сейчас я пожертвую собой – позанимаюсь нелюбимым делом, чтобы заработать денег. И вот потом-то, когда заработаю, начнется настоящая жизнь!»

У большинства, увы, почему-то не начинается. Скорее, наоборот, – заканчивается. Дела и проблемы, особенно у бизнесменов, растут, как снежный ком. Доходы, хотя тоже обычно растут, не успевают за тратами и увеличивающейся горой дел. Да и с возрастом сил и энергии становится все меньше. И заканчивается все далеко не так радужно, как они рассчитывали.

Так, может, пора сменить подход?

Вместо того чтобы основать предприятие, дабы когда-нибудь, в перспективе начать наслаждаться жизнью – и иметь соответствующую возможность и финансовые ресурсы, – сразу стройте бизнес и делайте



деньги на том, что вам нравится.

И самое главное – откуда такое противоречие: либо работа, либо удовольствие? Скорее всего, корни такого взгляда уходят в наше недалекое прошлое, когда бóльшая часть населения страны занималась монотонным механическим трудом.

Сейчас вы всегда можете нанять на выполнение «текучки» человека, у которого хорошо получается с ней справляться и которому нравится такая работа. А себе оставить то, что лучше всего у вас получается – и доставляет удовольствие. Именно такова и должна быть позиция бизнесмена.

## **Невозможно достичь серьезного успеха, занимаясь нелюбимым делом**

Если вы посмотрите на всех самых успешных бизнесменов, то заметите: они всегда занимаются тем бизнесом, который им нравится, – или... продают его. Дело, которое не приносит удовольствия, съедает вашу энергию. И вкладывать себя в него – все равно, что идти в гору с гирями на ногах. А любимая работа, которая хорошо вам удается, наоборот, – придает сил и увеличивает самооценку.

Как вы считаете, кто продвинется дальше – человек, который бежит вверх по идущему вниз эскалатору, или тот, кому с эскалатором по пути?

Пусть бизнес поддерживает вас, а не крадет вашу энергию – тогда вы будете добиваться грандиозных результатов. Именно так поступаем мы, – вероятно, поэтому у нас получается хорошо выполнять свою работу:-).

**Настоящее правило успеха: при любой возможности сочетайте бизнес и удовольствие!**

## **Я самый лучший работник в своем бизнесе и горжусь этим! – И поэтому уже 5 лет не могу увеличить прибыльность компании**

Сейчас мы обращаемся персонально к владельцам предприятий: знаете, какая ключевая проблема у 97% бизнесов? Нет, не отсутствие

талантливых сотрудников и не нехватка средств для развития. И не конкуренты, которые давят со всех сторон. И даже не тупые клиенты, которые почему-то не хотят платить тех денег, которых вы заслуживаете.

Проблема в том, что вы (именно вы, владелец компании) подходите к своему бизнесу как к работе.

**Работа – это нечто, над чем вы работаете, делая что-то. Бизнес – это нечто, над чем вы работаете, создавая что-то.**

Чтобы быть чрезвычайно успешным, надо работать *над* бизнесом – а не *в* бизнесе. Качественно его преобразовывать, постоянно улучшая, подсматривая и пробуя новые идеи, стратегии и тактики роста. Постоянно замерять и контролировать все ключевые показатели управления и роста компании. (Вы ведь это все делаете, не правда ли?)

А вместо этого владельцы парикмахерских продолжают стричь и считать наличность. Хозяева автосервисов – ремонтировать машины и принимать заказы. Владельцы магазинов – продавать и пересчитывать продукцию на складе... Пока их (удачливые) конкуренты занимаются тем, что улучшают свой бизнес и поднимают его на следующий уровень.

Если мы тратим большую часть времени на техническую работу *в* бизнесе – *над* самим бизнесом мы не работаем. На это просто не остается времени.

Возникает интересный парадокс:

Либо работаем мы – либо бизнес.

Поэтому необходимо сделать выбор. Ведь в вашем представлении вы сами со всем справитесь гораздо лучше, чем кто-то другой.

Кого бы вы ни взяли на работу, все равно будет казаться – особенно на первых порах, – что проще все сделать самому, а не объяснять кому-то, как нужно это делать, а потом еще перепроверять и переделывать.

Это общая проблема, с которой сталкиваются все. Поэтому важно понять, что для трансформации бизнеса необходима трансформация владельца.

## **Из «технаря» в менеджеры**

Первый шаг, который необходимо сделать на пути построения

успешного бизнеса, – это превратиться из «технаря» в менеджера. То есть выстроить бизнес таким образом, чтобы вся непосредственная работа выполнялась чужими руками. А вы сами управляли бы этим процессом, контролировали и совершенствовали его. Это достаточно сложно сделать, если у вас нет системного подхода к бизнесу.

Следующий шаг – это переход от менеджера к директору, то есть менеджеру менеджеров. На этом уровне вы должны будете выстроить не только системы для «технарей», но также и систему управления «технарями» – и передать ее своим сотрудникам. Таким образом, вы будете чужими руками не только выполнять саму работу, но также и управлять.

## **Личная свобода владельца бизнеса**

Третий шаг, на котором и начинается личная свобода, – владелец бизнеса. У владельца может быть несколько ролей, и ваша задача – выбрать ту, что максимально подходит именно вам.

### **Первая роль – «инвестор»**

Инвестор рассматривает бизнес как финансовый инструмент: вкладывает какие-то средства в активы компании и получает соответствующую ежемесячную прибыль. А само предприятие рассматривается, в первую очередь, как объект финансовых вложений.

### **Вторая роль – «развивающий бизнес»**

Такой человек занимается продвижением бизнеса, построением сети партнеров, работой с регионами. Причем он занимается этим не физически, а концептуально: строит новые системы, нанимает людей, – чтобы развивать компанию и поднимать ее на новую высоту.

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

## **Третья роль – «развивающий технологии»**

В *Microsoft*, например, таким человеком является Билл Гейтс. Он развивает не бизнес, а технологии: уникальность, «изюминку» компании – чтобы бизнес развивался правильно и была возможность получения больших финансовых прибылей.

Обычно владелец компании пробует совместить все три роли: кроме того что выполняет функции директора, он также и инвестор, и тот, кто развивает как сам бизнес, так и технологии.

Чем больше задач берет на себя руководитель, тем сильнее бизнес начинает буксовать.

## **Проблема делегирования продаж**

Проблема многих собственников заключается в следующем. Будучи хорошим и «технарем», и «продажником», прекрасно разбираясь в том, что предлагаете рынку, и давая ему достаточно положительных эмоций, вы лично делаете половину всех продаж. Любой менеджер продает как минимум в два раза меньше вас. Поэтому, когда при внедрении системного подхода вы передаете кому-либо свои функции, то теряете по меньшей мере половину продаж.

Выйти из этой ситуации можно, наняв сразу нескольких человек. Либо (как это часто бывает на этапе стартапа) – передав функции поиска потенциальных клиентов сотрудникам. При этом «закрывать продажи» вы все так же продолжаете сами. Потому что, привлекая другого человека на «закрытие сделок», можно потерять очень большой процент продаж.

Против этого нет никакого рецепта, кроме расширения штата сотрудников, конвертирующих потенциальных клиентов в реальные. Плюс – увеличение количества входящих заявок от потенциальных клиентов. Если же вы будете продолжать все делать сами, то никуда от своего бизнеса не денетесь. И при каждом вашем вынужденном отсутствии (например, болезни) продажи будут падать в три раза.

Так происходит с любым предприятием, построенным «на собственнике». Поэтому ключ к успешному бизнесу – это формирование системы привлечения новых клиентов. А вовсе не сами люди, которые выполняют соответствующие функции.

**Настоящее правило успеха: бросайте работу *В* своем бизнесе. Начинайте работать *НАД* ним.**

## **Ключевой вопрос владельцу бизнеса**

Самый верный признак успешного бизнеса – вы в любой момент можете взять мобильный телефон, позвонить своему заместителю и сказать, что уезжаете на шесть месяцев на Гавайи или в Гоа.

Если такое возможно, – значит, компания работает правильно. Но в реальности, как правило, ваш заместитель хватается за голову и объявляет вас сумасшедшим.

### **Создание и бизнес**

Мне иногда кажется, что в бизнесе я как бы существую в трех ипостасях. И, в зависимости от ситуации, выступаю то в роли создателя, то в роли исполнителя, то в роли менеджера.

Создателя привлекает все новое, непонятное, неизведанное. В английском языке есть очень емкое слово «entrepreneur» – это тот, кто создает и запускает бизнесы. Русский аналог – «предприниматель» – имеет более узкое значение. Предприниматель – человек, который зарабатывает деньги. В то время как entrepreneur из ничего создает что-то.

Роль создателя – моя первая роль, в ней я могу почувствовать себя всемогущим. Властелином Вселенной. Аладдином, в конце концов. Можно взять и придумать что-то, чего еще минуту назад не было в нашем мире. И тут же постараться воплотить это.

Вторая роль, которую периодически приходится играть, – роль исполнителя, «технаря», «техника». «Техник» – это тот, кто реализует определенный сегмент той самой гениальной идеи, порожденной создателем. Он берет какую-либо задачу и выполняет ее, доводит до конца.

А менеджер за этим всем следит и управляет процессом.

И эти роли все время конфликтуют друг с другом в моей голове. Сражаются за свободные ресурсы, за мое внимание. За право стать тем, на чем я буду концентрироваться именно сейчас.

Причем вся эта шизофрения усложняется таким простым фактом, что создатель из меня фееричный. И хороший исполнитель я очень «под настроение». А уж отличный менеджер – только когда

основательно на что-нибудь или кого-нибудь разозлюсь (иногда – просто на самого себя).

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

*Примечание Андрея Парабеллума*

P. S. Зарегистрируйтесь на сайте [www.infobusiness2.ru](http://www.infobusiness2.ru) и получите доступ к более чем 2 Гб дополнительной полезной информации от Андрея Парабеллума

## **Я главный двигатель прогресса в своем бизнесе. – Одновременно и самый тяжелый якорь, не дающий ему двигаться вперед**

Многие предприниматели, построив бизнес своим тяжелым трудом, уверены, что только постоянное личное участие обеспечивает достаточный уровень дохода. Но чтобы обеспечить действительно выдающиеся результаты, необходимо, прежде всего, это личное участие оптимизировать. Его эффективность определяется уровнем вашего персонального дохода за каждый час, ушедший на управление бизнесом.

Допустим, вы посвящаете этому 40 часов в неделю (8 часов в день), то есть за месяц набегает 184 рабочих часа, а ваш месячный доход составляет 100 000 рублей. Значит, стоимость 1 часа вашей работы всего 543 рубля. Если воспользоваться принципами построения систем и сократить рабочее время с 40 до 4(!) часов в неделю, то производительность вашего труда вырастет до 5430 рублей в час! Оставшееся время вы можете потратить на копирование этой бизнес-модели и пропорциональное увеличение своего месячного дохода.

В итоге, при одинаковых временных затратах, изменив только подход к управлению бизнесом, можно увеличить прибыль в 10 раз.

Однако, как правило, владелец бизнеса является самым лучшим работником своей компании. Причем работником-многостаночником: и швец, и жнец, и на дуде игрец. И заказ выполнить может сам, и с клиентом пообщаться, и на звонок при случае ответит, и договор нужный сам составит, и бухгалтерию частично ведет, и в сайте поковыряться способен, и массу прочих рутинных задач решить в состоянии. И часто решает – поскольку все остальные вокруг справляются с ними намного хуже! Или медленнее, или не так, и переделывать приходится. Вот и копается наш бизнесмен в текущей работе своей компании день за днем, засучив рукава. И, естественно, гордится тем, что он самый лучший «технар» в своей компании! Нередко не подозревая, что именно он-то и является самым слабым звеном, тормозящим развитие бизнеса. Поскольку чем больше технической, рутинной работы взваливает на себя руководитель, тем

сильнее начинает буксовать предприятие.

Вместо того чтобы разрабатывать новые направления развития, заниматься поиском партнеров, расширением линейки продуктов, автоматизацией бизнеса и построением системы продаж, руководитель не выпускает из рук телефонную трубку, бегаёт из одного помещения в другое, постоянно атакуемый надоедливými подчиненными. А еще решает проблемы связи, арендной платы, организации почтовых пересылок, трудовых договоров, сломанных принтеров (которые почему-то ломаются с завидной регулярностью), контроля за недисциплинированными сотрудниками...

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

### **Самая неудобная мысль**

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

Причем знал, что может случиться катастрофа. И именно на этом участке. И даже не раз обсуждал это с исполнительным директором, менеджерами и непосредственными исполнителями. Раздавал задания. Периодически интересовался: «Ну как там у нас с этим?» На что получал различные вариации стандартного ответа «Не волнуйтесь, все в порядке». И благополучно забывал про это. До следующей мегакатастрофы, которая «вдруг» в очередной раз высывалась из-за угла в самый неподходящий момент.

Отсутствие давящей внешней силы (с моей стороны) плюс отсутствие жесткого контроля за четким результатом – это составляющие формулы той самой гарантированной катастрофы. А все остальное неважно.

Такой подход можно сравнить с ежедневным перебеганием МКАДа с закрытыми глазами – даже если сегодня «пронесет», это не показатель того, что сам процесс вполне безопасен.

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



*Примечание Андрея Парабеллума*

## **Отсутствие выстроенных бизнес-процессов**

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

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

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

## **Проблемы типичного владельца бизнеса**

Для того чтобы заниматься оптимизацией бизнес-процесса, в первую очередь необходимо понимать, как и для чего он осуществляется. Необходимо перестроить не только сам бизнес, но и собственную систему мышления.

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

На практике же это выливается в такую проблему:

**Чем лучше вы что-то делаете сами, тем труднее вам передать эти функции другому человеку. Вам легче и быстрее сделать самому, чем объяснить кому-то, как выполняется данная задача.**

В результате – поручить управление бизнесом наемному работнику

и освободиться от «текучки» такому человеку не удастся никогда.

## **Замкнутый круг**

Если руководитель лично контролирует все, что происходит в компании, многие проблемы поначалу решаются на уровне личных связей. Но только до тех пор, пока компания маленькая. Если же фирма переживает этап неконтролируемого взрывного роста, все плюсы, которые были на первом этапе, все, что наработано на налаженных связях с клиентами, начинает тормозить развитие.

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

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

Бизнес, завязанный на собственнике, невозможно масштабировать. Именно поэтому такой бизнес не продается. Как правило, его владелец «сгорает» за 3–5 лет, по прошествии которых готов продать его за любые деньги. Если очень повезет (находится человек, который совершенно «не в теме» и не понимает, что покупает) – это удастся. Однако неправильно делать на это главную ставку. В казино игроки выигрывают редко и только благодаря везению – казино же выигрывает всегда.

Задача оптимизации и автоматизации бизнеса – создать модель, которая не только будет прозрачной, но и станет приносить нужные вам результаты.

## **Стресс владельца**

Знаете, владельца мелкого бизнеса можно определить по телефону в каждой руке. Он не может их выключить и пойти заняться своими делами!

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

Если вы в отпуске, лежа в кровати, пристроили на живот ноутбук и целыми днями рассекаете просторы Интернета с деловыми целями – это болезнь.

Если бизнес достаточно сложный, и функции «технаря», менеджера или директора завязаны на владельце, то обычно все именно так. Собственник, просыпаясь и протирая глаза, первым делом открывает электронную почту – а не случилось ли чего?

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

Когда вы впервые возьмете среди недели выходной и проведете его там, где до вас не достучаться, вы ощутите то, что я называю «стресс владельца». У меня в офисе раньше говорили, что показатель того, что я в отъезде – мои звонки каждые 15 минут и детальные расспросы в стиле «не случилось ли чего?»

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

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

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

*Примечание Андрея Парабеллума*

Что означает «утонуть в текучке»? Это значит, что нерациональное реагирование на поступающие извне проблемы уже вошло в привычку. И пока вы от нее не избавитесь, вы не сможете продвинуться в своем развитии. Итак, вперед, – к организации вашего бизнеса!

Необходимо строить бизнес для поддержания собственного стиля

жизни, чтобы он работал, как отлаженная машина. Но от того, *как* он будет построен, зависит, насколько долго он будет существовать – и оставаться *вашим* бизнесом.

**Настоящее правило успеха: делегируйте всю «текучку» исполнителям и сосредоточьтесь на стратегическом развитии вашей компании и построении системы продаж.**

Рекомендуем также изучить бесплатный курс «9 Работающих Способов Увеличить Продажи В Малом Бизнесе» (<http://ultrasales.ru/freecourse/>).

## **Эволюция предпринимателя<sup>11</sup>**

Каждый предприниматель проходит в бизнесе несколько стадий развития навыков профессионального собственника.

### **Стадия 1: принцип «я все сделаю сам – лучше меня с этим никто не справится»**

На начальной стадии, когда еще недостаточно опыта, бизнесмен руководствуется именно этим принципом. И действительно, скорее всего, вы отлично выполняете одну из следующих функций:

- отвечать на звонки клиентов;
- выписывать счета, производить оплату;
- вести финансовый учет и готовить «закрывающие» документы;
- заниматься поставкой материалов;
- заниматься производством продукции;
- лично выполнять заказ или оказывать услугу;
- заниматься рекламой и маркетингом товаров и услуг.

Проблема в том, что каждый раз, когда вы этим занимаетесь, вы участвуете в основном процессе компании и попадаете в зависимость от своего бизнеса. **Чем больше текучки на вас висит, тем больше вашего времени требует бизнес.**

Мысль о перестройке процессов появляется тогда, когда вам окончательно надоедает приходить на работу раньше всех и уходить позже всех. Плюс еще на выходных приходится постоянно быть на телефоне.

В этот момент обычно набираются на работу новые люди, и

начинаются новые проблемы, характерные для второй стадии развития профессионального собственника.

## **Стадия 2: личное управление бизнесом**

На второй стадии вы все меньше времени тратите на «текучку» и участие в основном процессе и все больше заняты управлением и контролем своих сотрудников. А сотрудники в это время:

- выполняют работу хуже вас;
- делают не то, что им говорят;
- ничего не делают, зато всегда знают, какого числа у них зарплата;
- срывают сроки и саботируют ваши решения;
- не работают без постоянных ваших «пинков»;
- хамят клиентам и ругаются с поставщиками.

Когда вам окончательно все это надоедает, вы либо разгоняете бездельников и возвращаетесь к той модели, когда сами выполняли всю работу, – либо понимаете **новый принцип управления бизнесом через систему**.

## **Стадия 3: управление бизнесом через систему**

Вам не нужно управлять людьми: всеми процессами и отношениями управляет система, а вы лишь работаете над ее совершенствованием.

Управление бизнесом через систему характерно для третьей стадии развития навыков профессионального собственника. Вы передаете сотрудникам свой опыт как в продажах, так и в других процессах не в устной форме, а через регламент работы с клиентами. Вы определяете шаблоны ответов, возражений – и сотрудники начинают работать более эффективно. В регламентах прописываются сроки прохождения заказа, порядок сбора отзывов клиентов и т. д.

Именно на этом этапе у вас появляется возможность сократить свое персональное участие в бизнесе и перейти от личного управления бизнесом к инструктивному управлению бизнесом на основе регламентов, должностных инструкций и других элементов системы.

## **Бесплатный видеокурс «Как навести порядок**

## **в своем бизнесе?»**

Специально для наших читателей мы подготовили еще один **бесплатный видеокурс**. В первом видеоуроке вы найдете простые практические упражнения, позволяющие внедрить некоторые **принципы управления бизнесом через систему**.

Подпишитесь на этот курс прямо сейчас по этой ссылке:  
<http://ultrasales.ru/videocourse.html>

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

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

Проходит 3–5 лет. Обычно картина выглядит совершенно иначе, чем розовые мечты периода стартапа. Владелец уходит в бизнес с головой, трудясь дни и ночи, а зачастую и в выходные. При этом, как правило, на многое другое в жизни просто не остается времени.

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

Постепенно бизнес вытесняет все остальное, хотя сам по себе он не может являться целью вашей жизни. Бизнес – это лишь инструмент для реализации ваших целей, поддержки вашего lifestyle.

Все это происходит потому, что быть владельцем бизнеса – это очень высокий риск. Вы ежедневно рискуете в том, что:

- заболете вы или ваш ключевой сотрудник, и работа остановится;
- можете принять неверное решение, которое повлечет за собой череду кредитов и долгов;
- у вас нет больших оборотных средств и взаимозаменяемого персонала, который смягчит ошибочные действия;

**– у вас нет права на ошибку.**

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

Вы полагаете, что такая ситуация редка? – Отнюдь. Конечно, мы ее немного гипертрофировали, чтобы лучше показать вам вероятное развитие событий. Однако и в действительности все выглядит примерно так. На наших живых семинарах фраза, которую мы чаще всего слышим от бизнесменов: «У меня катастрофически нет времени!» Даже с учетом выходных (которых тоже часто не бывает).

Корень всех бед в том, что ...

## **Если у вас есть бизнес – у вас есть и проблемы. Без вариантов!**

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

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

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

Можно ли избежать этой ситуации и все же вывести бизнес на хотя бы относительный «автопилот»? Да, во многом возможно, хотя и отнюдь не просто. Чтобы добиться этого, необходимо реализовать ряд ключевых моментов (о них мы поговорим чуть позже).

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

## **Чемпионы работают больше других**

Когда люди начинают что-то новое, яркое и многообещающее,

поначалу ими движет энтузиазм, замешанный на эмоциях. Хотя, как любит говорить мой приятель, «на голом энтузиазме все строится только у нудистов». Через некоторое время эйфория проходит. Появляются рутина и скука. А с ними – падение интереса к делу.

Бывает еще хуже. Вы постоянно вкладываете ресурсы: энергию, время и деньги, – а результаты не улучшаются. Или, что совсем ужасно, падают. Опускаются руки, ничего больше делать не хочется. Тем более что за углом (на другом рынке, в другой нише) просматривается что-то новое, яркое, блестящее и привлекательное. Искушение бросить все и заняться новым делом становится все сильнее. Мы знаем многих бизнесменов, которые оставляли то, что имели, в погоне за большими обещаниями, которые в итоге не сбывались. Они проигрывали. Между тем чемпионы работают гораздо больше других. И никогда не меняют вид спорта, излюбленную дисциплину.

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

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

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

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

## **Самая главная задача хозяина бизнеса**



Самая главная задача собственника – не превратиться в раба своего бизнеса. Ведь, чем больше им занимаешься, тем больше у тебя проблем.

Если дела идут плохо, необходимо вкладывать средства и время, чтобы их поправить. Если хорошо – нужно вкладывать еще больше средств и времени, чтобы бизнес развивался и дальше.

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

На самом же деле задача бизнеса – помочь человеку реализовать себя в том, чего он действительно хочет. Это может быть семья, творчество и так далее. Не человек должен работать на бизнес, а бизнес на человека. Если вы не перестроите сегодня свое предприятие таким образом, чтобы оно могло работать без ваших постоянных «пинков» – даже лучше, чем с вами, – значит, у вас нет бизнеса. Вы просто создали себе еще одно рабочее место. С которого не можете ни уйти, ни уволиться, ни перевестись на другую «работу».

Систематизация работы компании – это единственный путь к личной свободе предпринимателя. Дополнительную информацию о построении бизнеса «на автопилоте» (см.: <http://ultrasales.ru/autobusiness1/>).

### **Типичный план развития сознания предпринимателя**

Осознание 1: надо открывать свой бизнес, я достоин большего, меня недооценивают, хотя я отличный специалист.

Осознание 2: лучше меня с моей работой никто не справится, если взять кого-то другого, он будет работать хуже меня, потому что не заинтересован в бизнесе так, как я.

Осознание 3: помимо любимой профессии, бизнес – это также куча нудных и порой неприятных дел (нужно регистрировать компанию, общаться с налоговой, оплачивать счета поставщиков и арендодателей, заботиться о зарплате работникам, решать срочные вопросы, «пинать» сотрудников, отсеивать неподходящих претендентов, кого-то увольнять и т. д. – и всем этим приходится заниматься самому).

Осознание 4: чтобы клиенты пришли, недостаточно просто хорошо делать свое любимое дело – необходимо заниматься продажами, рекламой, маркетингом.

Осознание 5: для развития бизнеса необходимо освоить

планирование, бюджетирование, финансовый менеджмент, делегирование, управление персоналом, анализ и еще несколько дисциплин (между бизнесом и работой огромная пропасть, и если вы отличный специалист, – придется забыть об этом, чтобы добиться успеха и заработать большое количество денег).

Осознание 6: когда компания требует вашего постоянного участия, необходимо описывать систему бизнес-процессов, делегировать задачи и добиваться, чтобы сотрудники качественно их выполняли, – по крайней мере, не хуже(!), чем это делаете вы сами.

Осознание 7: когда вы перестраиваете свое мышление и понимаете, что бизнес – это тоже товар, который можно с успехом продать или создать копию существующей вашей бизнес-системы в другом регионе, то получаете отличную возможность удовлетворять все свои материальные потребности и создавать столько бизнесов, сколько вам необходимо.

*Андрей Меркулов*, профессиональный собственник, совладелец оконной компании «Квадрат» (<http://oknakvadrat.ru/>), владелец консалтинговой компании «Продавец Окон» (<http://prodavecokon.ru/>), партнер софтверной компании «IBProvider» (<http://ibprovider.com/>).

## **Бесплатный видеокурс «Как навести порядок в своем бизнесе?»**

Специальный бесплатный видеокурс для наших читателей о принципах управления бизнесом через систему. Подпишитесь на этот курс прямо сейчас по этой ссылке: <http://ultrasales.ru/videocourse.html>

## **Четырехчасовая рабочая неделя достижима. – Когда вы уйдете на пенсию с многомиллионным состоянием**

Есть великолепная книга Тимоти Ферриса «Как работать по 4 часа в неделю и при этом не торчать в офисе „от звонка до звонка“, жить где угодно и богатеть». Основная идея в том, что, грамотно выстраивая свой бизнес, вы можете добиться той самой идеальной схемы трудовой жизни, о которой многие мечтают, – работать 4 часа в неделю, а остальное время заниматься тем, чем нравится.

Идея хороша, и, забегая вперед, скажем, что во многом даже реализуема! Однако не так просто, как хотелось бы. Проблема в том, что для достижения этой цели надо строить системы – четкие, отлаженные, с огромной кучей прописанных инструкций и регламентов. И в вашем бизнесе, кроме вас, никто никогда этого не сделает! А времени на это требуется очень много. Но без этого никуда, если нет системы, то любой кризис ставит такой бизнес на колени.

### **Lifestyle-бизнес**

Если ваша компания зависит от вас, от выполнения вами технических задач – то это не бизнес, а работа. Любой мелкий бизнес трудно продается именно потому, что такая работа никому не нужна. Тем более за большие деньги. Это примерно как управлять яхтой: пока рулишь – она идет куда надо, как только отпускаешь штурвал – тут же начинает болтаться во все стороны, как известная субстанция в проруби.

Отойдем немножко в сторону. Есть такое понятие – lifestyle-бизнес. То есть вы строите бизнес для того, чтобы он поддерживал ваш стиль жизни, – и чтобы все работало без хозяина.

Цель верна, но вот в чем дело: если вы строите бизнес не так, чтобы он работал без вас, то это не lifestyle. Вначале, когда вы только начинаете свое дело, все работает, все замечательно. Но как только вы пробуете отключиться от дел хотя бы недели на три-четыре, например, уехав путешествовать, все почему-то начинает ломаться и разваливаться. Причем по нарастающей, хотя должно бы стабильно

работать.

К тому же когда конкуренты понимают, что в вашей нише кто-то зарабатывает деньги (а это доходит до них довольно быстро), тут же начинаются попытки перехватить ваше дело используя эффективные модели – выстроенными процессами, автоматизированным бизнесом, хорошим менеджментом.

И, конечно же, неэффективная модель всегда проигрывает. Но вначале, на дилетантском уровне, она работает.

## **Как же построить сильный, устойчивый бизнес?**

Если вы все же хотите создать серьезный бизнес, который будет поддерживать ваш lifestyle, при этом не съедая все ваше свободное (и занятое тоже) время, – у нас есть для вас хорошая новость: это возможно, но есть нюансы...

Это не будет легко. Временами будет просто, но легко не будет никогда.

Это не будет понятно. Иногда будет совсем непонятно, зачем вам приходится заниматься какой-то ерундой вместо того, чтобы просто заняться делом.

Это не будет гламурно. Периодически со стороны будет казаться, что вы занимаетесь грязной работой.

Это даже не будет очень заметно (с точки зрения очевидности отдачи). Зачастую результатов конкретных действий придется ждать не один месяц.

Это будет больно. Вам придется сильно ломать и перестраивать свой характер. А делать это зачастую больно и неприятно.

Это нельзя будет делегировать кому-либо. Эту работу за вас никто не сделает. Ни за какие деньги.

Это даже не будет «честно» или «справедливо». Вам порой придется пахать как проклятому только ради того, чтобы ваш бизнес просто шел вперед.

Подчас вы будете выполнять (или переделывать) работу сотрудников. Тех, кому вы платите именно за то, чтобы они правильно делали свое дело.

Вам всегда будут недоплачивать ваши клиенты. Мало того, они

будут гордиться тем, что получают от вас намного больше, чем вам платят. Что для вас будет значить, что платить они вам будут намного меньше, чем вы заслуживаете. НАМНОГО меньше.

От вас все что-то будут требовать. Клиенты – продукт, лучшие цены и сервис. Поставщики – предоплату и свободу в выборе даты поставки (а еще лучше – и качества). Работники – свободный график работы и «достойную» плату. Которая будет существенно больше, чем средняя по рынку. И за которую они еще не будут хотеть как следует работать...

И так далее и тому подобное... Каждый день... Изо дня в день... В течение долгого времени... Но зато в результате вы приобретете нечто такое, что было бы сложно получить любым другим способом.

Помимо результативного и сильно выросшего бизнеса, помимо опыта и бесценных ошибок (иногда даже слишком бесценных, чтобы их повторять), помимо глубинного понимания своего бизнеса и бизнеса клиентов (и поставщиков), помимо новых «игрушек» и приобретений, которые вы наконец-то сможете себе позволить (и которые окажутся вам не нужны через несколько дней/недель/месяцев после покупки), да и помимо всего остального – вы вдруг почувствуете, насколько сильно вы изменились за это время. Насколько повзрослели и стали мудрее.

## **Самый интригующий вопрос**

В разговорах с друзьями, единомышленниками и вообще с интересующимися людьми зачастую всплывает одни и те же вопросы: «Так когда же можно будет расслабиться и наслаждаться плодами своего труда? Когда все станет просто и легко? И когда деньги сами начнут печататься и слетать с деревьев прямо в руки?» Особенно часто эти вопросы стали возникать именно с выходом упомянутой книги Тимоти Ферриса. Ответ на них, на самом деле, лежит на поверхности. По крайней мере, для нас. Но для начала давайте понаблюдаем за самыми успешными людьми.

Ричард Бренсон не перестает работать. Хотя давно мог бы. Дональд Трамп – тоже. Уверен, что Медведеву и Обаме тоже часто скучать не приходится. Распорядок дня Дена Кеннеди очень насыщен. Роберт Асприн и Пирс Энтони периодически «уходят в горы» для того, чтобы написать свою очередную книгу.

Даже у таких отдыхо-ориентированных людей, как Марк Виктор

Хансен, который отдыхает одну неделю каждый месяц в различных точках земного шара, можно заметить следующее: на отдых они берут с собой ноутбук, толстую тетрадь и набор ручек с карандашами. И останавливаются только в тех гостиницах, где есть скоростной Интернет. Думаете, это лишь совпадение?

Практически каждый успешный бизнесмен даже на отдыхе тратит час-два на звонки нужным людям, проверку своей почты и/или на работу над запланированными проектами. И то, что в это время человек сидит на пляже или около бассейна, никак не умаляет того, что он все равно работает. Ведь даже когда ты полностью отключен от внешнего мира, в голову приходят инсайты такими косяками, что их невозможно не записать.

Все успешные бизнесмены, которых я знаю, работают много и постоянно. Особенно мне повезло в этом с моими менторами – они, похоже, вообще успевают горы свернуть в считанные часы.

*Примечание Андрея Парабеллума*

**Настоящее правило успеха: «Сложные вещи мы делаем сразу, невозможные просто занимают немного больше времени...» (девиз ВВС США) Так можно жить только в одном случае: если работа для вас – это то, без чего вы не можете. То, от чего получаете огромное удовлетворение. И то, что у вас получается лучше всего.**

И все-таки ответ на вопрос о свободе и пассивном доходе есть! Только он вам может не понравиться...

Все будет легко и просто, **когда дивиденды и пассивный доход с ваших консервативных инвестиций (банковские депозиты, недвижимость и прочие стабильные финансовые инструменты) будут давать вам столько денег, сколько вы хотите иметь каждый месяц. Тогда вы сможете совсем перестать работать.**

**Без высшего образования, дипломов и кучи сертификатов сегодня никуда. – Скажите это Биллу Гейтсу, бросившему Гарвард**

Начать эту главу мы хотим с одной замечательной притчи:

Давным-давно, когда не было еще ничего, Бог решил что-нибудь

сотворить. И создал наш мир.

Сначала свет, потом землю, воду и так далее. Дошел до человека, который был задуман, как известно, по его (Бога) образу и подобию. Чтоб Адаму было с кем плодиться и размножаться, через денек создал Бог ему Еву.

– Все, что вам нужно, и о чем вы только можете пожелать, у вас уже здесь есть. Пользуйтесь на здоровье, – предупредил бог. – А вот там вдали университеты – в них не суйтесь. А если пойдете, жизнь ваша испортится. Не ешьте университетского яблока!

И ушел. Вскоре объявился змей.

– Как живется? – спросило исчадье ада.

– Все отлично, наслаждаемся жизнью, все есть, все можем, – ответила парочка.

– Как это? А дипломы?!

Узнав, что у Адама с Евой нет дипломов, змей очень удивился и сообщил, что дипломы обязательно должны быть. Без них нельзя радоваться жизни и жить красиво. Необходимо провести в университете 5 лет и только тогда можно в жизни устроиться.

Адам и Ева согласились. Прошло 5 лет, они закончили университет с дипломами. Сидят в саду, ничего не делают, на нормальную работу устроиться не могут, тонна полученных бестолковых знаний никому не нужна. Появился Бог и спросил:

– Где же вы были, дети мои?

– В университете. И теперь мы дипломированные специалисты. Только вот получили знания, а, оказывается, они никому не нужны. И диплом тоже не нужен, и денег нормальных никто не платит. В общем, хорошо зарабатывают только нечестные люди!

– Да где же вы набрались всей этой ерунды?! – воскликнул создатель.

– Нам учителя рассказали!

– И как сами эти учителя живут – богато?

– Да нет, тоже бедные!

Посмотрел на них Бог с прищуром и упрекнул, что слушали они людей, у которых нет денег, карьеры, признания, уважения, а его не слушали, хотя могли все взять в любой момент в любом количестве.

## **Аттестаты, сертификаты и прочая ерунда**

В очень многих областях роль различных сертификатов, аттестатов и прочих бумажек весьма существенна. Я сам, когда занимался бизнесом в финансовой отрасли (где роль бумажек особенно высока), сдавал экзамены на аттестат ФСФР серии 1.0. С третьей попытки даже сдал, взял измором.

Очень часто значимость этих документов доведена до абсурда – люди готовы идти и тратить 2–3 года регулярных мучений, чтобы получить степень МВА, которая в итоге им ничего толкового не приносит. Второе высшее образование в надежде на увеличение зарплаты. Скорее всего, с вас, особенно если придется работать (или заниматься бизнесом) в сильно контролируемую отрасль, потребуют какую-то из этих бумажек. И, вероятно, ее все же придется получить. Но это отнюдь не значит, что, получив аттестат, вы вдруг станете хорошим специалистом, менеджером или бизнесменом.

Особенно сильнó заблуждение по поводу сертификатов у начинающих свой карьерный путь сотрудников – они очень трепетно относятся к подобной макулатуре, рассматривая ее как некую волшебную таблетку, съев которую можно внезапно проснуться высокооплачиваемым специалистом. Это полная ерунда. Сейчас подобные сертификаты и аттестаты не более чем входной билет, пропуск на рынок. Чем выше уровень, чем сложнее попасть в касту самых-самых спецов, тем дороже (не только по деньгам, но и по временным, эмоциональным и иным затратам) этот билетик. При этом все равно он не более чем пропуск. Ожидать от него чего-то большего не стоит.

В этой главе мы хотим развеять миф, связанный с сертификацией. Кем бы вы ни были, у вас постоянно будут спрашивать: «Почему вы думаете, что вы эксперт? Какие у вас сертификаты? А какие у вас дипломы? А награды у вас какие имеются? Покажите-ка бумажку».

## **Сертификацию придумали, чтобы на ней делать деньги.**

Дело в том, что люди с детства привыкли к «пирамидному» образу жизни, к иерархии, к лестнице. Отсюда и появилось такое понятие, как «подняться по корпоративной лестнице».

Человек понимает, что он начинает младшим научным сотрудником,



потом становится старшим научным сотрудником, затем он уже начальник отдела, руководитель кафедры и так далее. У военных то же самое: рядовой, сержант, лейтенант, майор, полковник, генерал. Если вы покажете людям «пирамиду», они будут подниматься по ней. Зная при этом, что сначала нужно пройти базовый уровень, потом получить аттестат № 1, затем аттестат № 2, потом сертификат для самых умных, диплом международного образца, потом еще что-нибудь – и тому подобное. И в их понимании, для того, чтобы стать экспертом, нужно также пройти все уровни. И тогда только через 6 лет можно будет сказать, что вы компетентный специалист и достойны больших денег.

Не мы это придумали, и не наши родители это придумали. Еще со времен Древнего Египта было ясно, что есть рабы, надсмотрщики и прочие по иерархии. «Пирамидное» мышление было, есть и будет.

Естественно, находятся люди, которые решают, что если другие готовы платить за продвижение по корпоративной лестнице, то почему бы не брать эти деньги? И начинают строить свою «пирамиду». Естественно, прикрывается это все идеей, что сертификация отсекает от рынка некомпетентных людей.

Есть и еще одна причина существования сертификации. Она нужна для того, чтобы не пускать конкурентов на рынок. Потому что, если ты раздаешь сертификаты, ты можешь ими регулировать поток людей, допускаемых до следующего уровня. Ты не просто регулируешь количество человек. Но еще в момент промывания их мозгов ты им говоришь, сколько денег они могут брать. Не буквально, но «вилку» обычно все представляют: с таким-то сертификатом я могу получать столько-то...

Что касается клиентов, то люди привыкли, что если они заходят в кабинет и видят целую стену каких-то дипломов в рамочках, да еще и на английском языке, значит фирма – круче некуда. Борьба с этим бесполезно. Но знать необходимо. И использовать соответствующим образом.

## **Откуда брать необходимые знания**

Если высшее образование совершенно не дает необходимых знаний, откуда же их брать? Предложим 3 самых эффективных, на наш взгляд, способа.

*Первый* – пройдите курсы скорочтения и начните читать. Минимум 2–3 книги в неделю по важным для вас темам (речь не о художественной литературе, а об обучающей). Сейчас можно запросто найти кучу литературы по абсолютно любым интересующим вас вопросам.

*Второй* – посетите десяток семинаров и тренингов по тому направлению, которое хотите освоить. Это сразу даст вам во много раз больше практической информации, чем любой вуз. Хотя, конечно, тренера тоже надо правильно выбирать. Идите только за практиком – тем, кто сам делает то, чему учит.

**Тренер обязательно должен быть играющим!**

*Третий* – если есть возможность, устройтесь в компанию, которая работает в интересующей вас области, либо на актуальную для вас должность. Там вы действительно сможете получить необходимый опыт. Работайте прежде всего ради опыта и знаний, а не ради денег. Если потребуется – даже бесплатно.

**Настоящее правило успеха: забудьте о дипломах и сертификатах. В лучшем случае это лишь входной билет, который отнюдь не сделает вас богатым и преуспевающим человеком.**

## **Управление компанией и стратегическое развитие**



**В бизнесе главное – найти хорошую идею. –  
Только не забыть перед этим перепробовать  
1000 неудачных**

Каждый второй, работающий по найму, скажет, что не против открыть свой бизнес, – более того, уже давно (год-два-пять-десять) думает об этом, да только вот идею никак найти не может. Мысль о том, что «найти правильную идею» является ключом к успеху в бизнесе, постоянно витает в разговорах тех, кто хочет начать свой бизнес: «Вот

если бы я нашел новую уникальную нишу, в которой пока никого нет, тогда бы точно открыл свое дело».

На самом деле, хорошая уникальная идея действительно может быть серьезным преимуществом в бизнесе. Однако для тех, кто только начинает, важна отнюдь не идея. Более того, запуск бизнеса в абсолютно новой нише нередко заранее обрекает небольшую компанию на провал. Обычно в стартапах – даже если в основе бизнеса лежит замечательная идея – у руководителей не хватает ресурсов (средств, опыта, информации) для ее воплощения в таком виде, чтобы идею купили. Чтобы клиенты узнали и массово захотели покупать их продукт.

Поскольку в целом клиенты достаточно консервативны, для выхода на принципиально новый рынок надо, прежде всего, вложить очень серьезные деньги в раскрутку самой этой ниши. Надо убедить в том, что такой продукт лучше, чем его аналоги. Что он безопасен, популярен, гламурен и т. д. Изменить предпочтения масс – достаточно дорогостоящий процесс, на который в малом бизнесе обычно средств совершенно не хватает.

Поэтому начинающему предпринимателю практически нет смысла выходить на рынок, в котором нет конкурентов. Лучше начинать свой бизнес там, где конкуренты есть и где можно моделировать их работу, а не изобретать заново велосипед (поскольку, если вы делаете это в первый раз, с вероятностью 99,99% – не получится). Моделировать способы привлечения клиентов, их обработки, позиционирования продукта и компании, доставки товара и прочее. С развитием бизнеса все эти моменты можно оптимизировать и улучшать. Но для того, чтобы успешно стартовать, вам необходимы примеры, которым вы будете следовать в своем бизнесе, тестировать, ошибаться, исправлять ошибки, запускать заново.

Когда Томаса Эдисона спросили, как ему удалось дойти до конца и изобрести все-таки лампу накаливания (известно, что прежде чем получить рабочий экземпляр, Эдисон создал около 10 000 неудавшихся моделей), он ответил:

«Я не терпел поражений. Теперь я знаю массу способов, как не нужно делать лампу накаливания. Я просто нашел 10 000 вариантов, которые не работают. Слишком много людей ломаются, даже не подозревая, насколько близко к успеху они были в тот момент, когда

пали духом».

### **Тестирование моделей**

При копировании чужих моделей важно на стадии тестирования убедиться, что они действительно успешны, а не только кажутся такими. Ведь многие копируют внешнее в той или иной системе, не понимая ее внутренних закономерностей.

Также серьезной проблемой тестирования является то, что методика, сработавшая на выборке в 100 человек, может не сработать на выборке в десять тысяч. Микро не равняется макро. На непонимании этой нетождественности погорело очень много бизнесов. Поэтому при тестировании оптимальная модель – на каждом шаге удваивать количество испытуемых.

Также необходимо учитывать следующее: то, что работает с вашими клиентами, не обязательно будет работать со всем рынком. Если вы, используя какую-то методику, получаете небольшую прибыль – нет никакой гарантии, что эта методика сработает с остальным рынком. Именно по этой причине хозяин продает намного эффективнее, чем менеджер.

Если хороший «технар» получит знания по продажам, это будет, в конечном итоге, гораздо эффективнее для бизнеса, чем если нанять менеджера по продажам. Даже если «технар» не будет сам продавать, а будет только контролировать систему продаж.

*Примечание Андрея Парабеллума*

### **Паразитирование на партнерах**

Успешный стартап может масштабировать свои успехи с помощью партнеров. Необходимо найти способ продавать не чайники, а свистки к чайникам *Siemens*, не программы, а адоны к *Skype* и так далее. Фактически нужно присоединиться к более мощному бизнесу и паразитировать на его клиентской базе.

Общая ошибка продаж в стартапах – это попытка поднять именно свои продажи, взлететь с собственной идеей. Мейнстрим ничего не покупает у стартапов, за стартапом обязательно должен стоять крупный стабильный бизнес. Иногда достаточно только показать клиенту, что за вами стоит солидный партнер, чтобы продажи пошли системным потоком.

**Настоящее правило успеха: забудьте о гениальных идеях, возьмите то, что уже хорошо работает у других, и повторите это! А затем уже совершенствуйте и ищите идеи, но никак не наоборот.**

## **Нам нужны новые идеи. – Горы двигают бульдозеры, а не идеи**

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

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

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

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

*Примечание Андрея Парабеллума*

*Microsoft* не был первым. Да и *Google* тоже.

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

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

Есть еще одна очень важная ошибка начинающих бизнесменов, особенно на этапе стартапа. Заключается она в том, что человек составляет великолепный план развития бизнеса и... потом сам же ему не следует. При этом еще и удивляется: «Странно, чего это мой бизнес не пошел? Наверное, я не ту нишу выбрал...». Они искренне верят, что для успеха в бизнесе нужна гениальная идея, что именно идеи сдвигают горы. А вот и нет! **Горы двигают бульдозеры, а идеи лишь указывают, где им работать.**

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

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

## **Прислушивайтесь к советам окружающих. И очень скоро окажетесь там же, где они!**

Как вы относитесь к советам? Нет, мы не говорим о советах профессионалов или мнениях людей, которые являются для вас авторитетами в какой-либо области. Мы говорим о людях, проводящих кучу времени на диване, не отрываясь от телевизора. Которые при этом отлично знают, как вам жить и что делать, как правильно вести бизнес и управлять сотрудниками, что покупать и с кем иметь дело. Причем, как правило, их советы сводятся к тому, что не надо делать. Если их свести воедино, получается, что лучше вообще ничего не делать.

В бизнесе эти советчики отлично знают миллион причин, по которым вам не стоит даже пытаться организовать какой бы то ни было новый проект: все равно провалится. Потому что налоги огромные, чиновники жадные, конкуренция сумасшедшая, да и вообще – никому это не нужно.

Также они блестяще расскажут вам об опасностях каждого вида спорта. И почему конкретно им не стоит заниматься. Как, впрочем, и другим тоже. Вплоть до шахмат – это же умственное переутомление.

От таких людей, которые за свою жизнь никогда не зарабатывали больше \$1000 в месяц, можно узнать, почему вам совершенно точно не удастся никоим образом заработать \$10 000. А если удастся – то почему вас тут же посадят, как Ходорковского. В нашей «стране советов» легче всего найти человека, который с ходу перечислит все то, что вы никогда не сможете сделать. Так стоит ли прислушиваться – или вообще обращать на это внимание?

Посмотрите на того, кто дает вам совет. Является ли он образцом успеха? Хотели бы вы оказаться на его месте? Ведь его позиция привела его именно в ту точку, где он сейчас находится.

## **Мнение окружающих**

Одним из важнейших качеств успешного человека является полная невосприимчивость к чужому некомпетентному мнению. Особенно негативному. Особенно, если это мнение человека «не в теме».

Уверяем вас, как только вы начинаете вылезать из серой массы и



двигаться вверх, почти все окружающие, включая самых близких людей (и это касается как работы, так и личной жизни), будут высказывать свое негативное мнение относительно происходящего и тянуть вас обратно, в серость. Будут высмеивать, крутить пальцем у виска и радостно отмечать любую вашу ошибку или неудачу: «Вот! Я же говорил, что у тебя ничего не получится!»

И ЕДИНСТВЕННЫМ способом все-таки добиться успеха и не загреметь при этом в психушку является не обращать внимания на весь этот поток отрицательных эмоций. Игнорировать любой негатив, льющийся в ваш адрес. Вам должно быть совершенно все равно, что кто-то говорит о вас, о ваших планах или о том, что вы делаете что-то не так. Это не про вас. Вас это не касается. Собака лает – караван идет.

Причем чем выше вы поднимаетесь, чем сложнее проекты реализовываете, чем известнее и значительнее вы становитесь, тем больше найдется желающих облить вас грязью. Через это прошли все успешные люди по пути к своему звездному часу. Главное – научиться не реагировать на этот поток, не пускать его в себя.

## **Примеры великих**

Мы хотели бы привести вам несколько примеров, которые нас искренне восхищают. К сожалению, многие говорят нам, что мы бездарны. Даже близкие часто не верят в наши таланты. Нас считают необразованными, неудачниками, неумехами, слабыми, неразвитыми. И, увы, самая большая трагедия – когда человек этому верит. Мы расскажем о нескольких гениях, которые изменили весь мир.

Учитель Бетховена считал его совсем бездарным учеником.

Бросившего медицину Дарвина отец с горечью укорял: «Тебя ничего не интересует, кроме ловли собак и крыс».

Дисней, великий Уолт Дисней, был уволен из газеты за недостаток идей.

Наставник Эдисона говорил о нем, что он глупый и ничего не может выучить.

Эйнштейн не говорил до четырех лет. Его учитель характеризовал его как умственно отсталого человека.

Отец Родена, великого скульптора, говорил: «У меня сын – идиот. Он трижды не поступил в школу искусств».

Вольфгангу Моцарту, одному из самых гениальных композиторов, император Фердинанд сказал, что в его «Женитьбе Фигаро» «слишком мало шума и слишком много нот».

Наш соотечественник Менделеев имел тройку по химии.

Когда мы смотрим на автомобили компании «Форд», мы считаем, что ее создатель Генри Форд всегда был богатым, успешным бизнесменом. Мы видим эту огромную империю, которой уже больше ста лет. Но мало кто из нас знает, что прежде чем добиться финансового успеха, Форд несколько раз объявлял себя банкротом, разорялся подчистую – человек, который изменил ход истории, посадив мир на колеса.

Когда Маркони придумал радио и рассказывал своим друзьям, что будет передавать слова на расстояние по воздуху, те посчитали его сумасшедшим и отвели в психушку. Но уже через несколько месяцев его радио спасло жизни многих моряков.

Думаю, что у каждого успешного человека найдется немало поводов считать себя неудачником. Но, несмотря на это, он не сдастся. Встречая трудности, сталкиваясь с непониманием людей и преодолевая препятствия, он продолжает верить в себя и отказывается признать себя неудачником.

Так что действуйте, ускоряйтесь, ошибайтесь и двигайтесь дальше. Драматург Бернارد Шоу сказал: «Жизнь, полная ошибок, не только более почетна, но и более продуктивна, чем проведенная в бездействии».

Если вы хотите встать на путь к успеху, то должны быть готовы к открытию, что большую часть жизни придется совершать ошибки. Плохая новость заключается в том, что если вы долго ничего не делали, то будет труднее начать. Хорошая новость – чем скорее начнете

действовать, тем легче станет в дальнейшем. Если предпочитаете действовать и совершать ошибки – приобретаете бесценный опыт, ведь, не ошибаясь, мы не прогрессируем.

А дальше жизнь становится все более интересной и интригующей, ведь опыт приводит к компетентности и профессионализму, вы все реже ошибаетесь, вам становятся по плечу гораздо более сложные и интересные проекты.

## **Никогда не принимайте критику близко к сердцу**

Ни для кого не секрет, что Клинт Иствуд очень долго не мог пройти кастинг в киностудиях – стандартный ответ, который он получал: «Слишком уродлив». Десятки фильмов, в которых он успешно снялся, когда пробился в кинобизнес, доказали, что зритель так не считает.

Фрэнк Синатра после того, как сделал своей записывающей компании миллионы долларов, был «уволнен» с рецензией: «Ваше время прошло». Звезда закатилась. Но это не помешало Фрэнку продолжать выпускать музыку и давать концерты, и через некоторое время вновь стать звездой № 1. И держаться на вершине еще на протяжении долгих лет после своего «увольнения».

Марк Виктор Хансен с Джеком Кенфилдом получили отказ от всех издательств на выпуск своей книги «Chicken Soup for the Soul» («Куриный бульон для души»). Сегодня тиражи этой серии книг перевалили далеко за 100 миллионов, и она внесена в книгу рекордов Гиннеса.

Какое-то время назад я видел в книжном магазине несколько изданий, критиковавших фильм и книгу «Секрет». Но не за то, что этот фильм чересчур упрощает шаги к успеху. А за то, что он «слишком концентрируется на том, чтобы стать богатым». Причем суммарный тираж всех этих книг был намного меньше, чем продажи «Секрета» в первые пару дней.

*Примечание Андрея Парабеллума*

Глен Тёрнер, хозяин компании по выпуску косметики из норкового жира, раздавал десятки норковых шуб в качестве призов своим покупателям. У него была одна гениальная фраза: «Если женщина

говорит, что она никогда в своей жизни не надела бы норковую шубу, что ей вообще норка не нравится, что они неоправданно дорогие и вообще это кощунственно – делать шубы из шкур маленьких убитых животных, – то это значит только то, что у нее самой до сих пор нет ни одной норковой шубы».

Люди всегда критикуют то, что не могут получить. То, что им хотелось бы, но не выходит. Критика – самый простой способ унять собственные страхи. Хотя бы и на несколько минут. Зависть, неудовлетворенность и желчь – вот что зачастую читается между строк в большинстве случаев «честной» критики.

Мне лично на критику плевать. У меня к ней иммунитет. Прививка от нее была сделана еще в раннем возрасте, когда я в первый раз увидел истинные причины критических замечаний в свою сторону.

*Примечание Андрея Парабеллума*

Для успеха в жизни абсолютно необходимо поменять внутреннее отношение к критике. Ден Кеннеди говорит, что если он не получает от кого-нибудь хотя бы одно рассерженное письмо до полудня – то что-то серьезно идет не так. Это значит, что он недостаточно сильно работает над продвижением своего бизнеса.

**У человека есть только два способа поменять свое неудовлетворенное состояние: поднять свою планку и добиться чего-то экстраординарного – или раскритиковать кого-то в пух и прах. Второе намного проще и быстрее.**

К сожалению, это – тупиковый путь развития. Даже если критик в чем-то прав. Тем более, если он прав во всем.

Самое сложное – когда волны неадекватного осуждения идут со стороны близких родственников. Особенно в критические моменты твоей жизни, когда мир и так давит на тебя со всех сторон – а ты все равно продолжаешь идти вперед. Иногда терпения не хватает даже выслушать. Остается только кивнуть головой и сказать: «Я понимаю». И все равно продолжать двигаться к своим целям.

**Количество ваших денег увеличивается вместе с развитием способности выдерживать внешний прессинг.**

Причем не у тех, кто *может* выдержать давление со всех сторон, а у тех, кто не боится его и сразу же принимает на себя. Вместе с

ответственностью за результаты. Оптом и в больших количествах.

На самом деле, критика – важная вещь. Но далеко не всякая критика полезна. Тем более, далеко не от каждого, а только от очень ма-а-а-а-а-а-а-а-а-ленькой группы людей. От ваших наставников и коучей, от людей, которые уже находятся там, куда вы пытаетесь добраться.

И никогда не принимайте критику близко к сердцу. *В большинстве случаев она ничего общего с вами не имеет.* Вам просто не повезло оказаться в этом месте в это время. Если бы не подвернулись вы – профессиональные критики нашли бы другую мишень для своих упражнений.

**Критика зачастую говорит больше о проблемах критикующего, чем о проблемах того, на кого она направлена.**

Пожалейте своих критиков. Они не знают другого эффективного способа бороться со своими комплексами. Поблагодарите их за потраченное на вас время. И продолжайте двигаться вперед!

**Настоящее правило успеха: путь к большим деньгам проходит через огонь критики. Можешь его выдержать – вперед!**

### **Притча про попытку оскорбить Будду**

Как-то Будда проходил мимо деревни. Собравшиеся вокруг него люди начали выкрикивать оскорбления в его адрес. Они использовали всякие ругательства, все эти немногосложные слова из своего скудного лексикона. Будда стоял, слушал их молча и очень внимательно, а затем произнес:

– Спасибо, что пришли на встречу со мной, однако я спешу. Мне нужно успеть в следующую деревню, меня там уже ждут. Не могу вам уделить сегодня много внимания, но завтра, на обратном пути, у нас будет время пообщаться. Завтра вы можете собратиться все вместе и высказать мне все, что не успели сегодня. А сейчас извините, мне нужно спешить.

Крестьяне не верили своим ушам и глазам: этот человек оставался совершенно спокойным, уравновешенным. Кто-то не выдержал:

– Ты что, оглох? Мы оскорбляем тебя последними словами, а ты никак не реагируешь.

Будда ответил:

– Если вы хотели услышать ответ, то пришли слишком поздно. Вам надо было прийти 10 лет назад, тогда я бы вам ответил. Но за эти

10 лет я научился не поддаваться на провокации. Я перестал быть рабом, я стал себе хозяином. Я действую так, как хочу я, а не кто-нибудь другой. Я живу в согласии со своей душой. Меня не заставишь делать что-нибудь против моей воли. Я не обижаюсь на вас. Вы можете быть собой довольны, вы неплохо поработали. Но лично я не воспринимаю ваши оскорбления, и, пока я не начну их воспринимать, они останутся пустым звуком. Бросьте горящий факел в реку. Он будет гореть до тех пор, пока не коснется воды. Как только он дотронется до ее поверхности, река сразу потушит его. Я превратился в реку. Вы бросаете оскорбления в мою сторону. Они полны огня, но стоит им достигнуть меня, как в моей прохладе огонь гаснет. Оскорбления больше не в состоянии обжечь меня. Вы бросаете колючки, – проваливаясь в моем безмолвии, они превращаются в цветы. Я поступаю так, как велит мне сердце.

*Ошо. Тайны жизни*

## **«Лучшие» прогнозы в истории...**

Посмотрите на то, что говорила общественность о некоторых будущих великих изобретениях.

Самолеты – интересные игрушки, но никакой военной ценности они не представляют. (Фердинанд Фош, профессор, *Ecole Supérieure de Guerre*, 1882 г.)

Все, что могло быть изобретено, уже изобрели. (Чарльз Дьюэл, специальный уполномоченный американского Бюро Патентов, 1899 г.)

Теория Луи Пастера о микробах – смешная фантазия. (Пьер Паше, профессор психологии университета Тулузы, 1872 г.)

Живот, грудь и мозг всегда будут закрыты для вторжения мудрого и гуманного хирурга. (Сэр Джон Эрик Эрикссон, британский врач, назначенный главным хирургом королевы Виктории, 1873 г.)

640 Кб оперативной памяти должно быть достаточно для каждого. (Билл Гейтс, 1981 г.)

100 миллионов долларов – слишком большая цена за *Microsoft*. (IBM, 1982 г.)

В будущем компьютеры будут весить не более чем полторы тонны. (*Popular Mechanics*, 1949 г.)

Думаю, что на мировом рынке мы найдем спрос для пяти компьютеров. (Томас Ватсон, директор компании IBM, 1943 г.)

Я изъездил эту страну вдоль и поперек, общался с умнейшими людьми, и я могу вам ручаться в том, что обработка данных является лишь причудой, мода на которую продержится не более года. (Редактор издательства *Prentice Hall*, 1957 г.)

Ни у кого не может возникнуть необходимость иметь компьютер в своем доме. (Кен Ольсон, основатель и президент корпорации *Digital Equipment Corp.*, 1977 г.)

Но что... может быть полезного в этой штуке? (Вопрос на обсуждении создания микрочипа в *Advanced Computing Systems Division of IBM*, 1968 г.)

Такое устройство, как телефон, имеет слишком много недостатков, чтобы рассматривать его как средство связи. Поэтому, считаю, что данное изобретение не имеет никакой ценности. (Из обсуждений в компании *Western Union* в 1876 г.)

Эта музыкальная коробка без проводов не может иметь никакой коммерческой ценности. Кто будет оплачивать послания, не предназначенные для какой-то частной персоны? (Партнеры ассоциации *David Sarnoff* в ответ на предложение инвестировать в проект создания радио, 1920 г.)

Концепция интересна и хорошо оформлена. Но для того, чтобы идея начала работать, она должна содержать здравый смысл. (Профессура *Yale University* в ответ на предложение Фреда Смита об организации сервиса доставки на дом; Фред Смит станет основателем службы доставки *Federal Express Corp.*)

Да, кого, к чертям, интересуют разговоры актеров? (Реакция основателя *Warner Brothers* на использование звука в кинематографе, 1927 г.)

Нам не нравится их звук и, вообще, гитара – это вчерашний день. (*Decca Recording Co.*, отклонившая запись альбома группы *The Beatles* в 1962 г.)

Летающие машины тяжелее воздуха невозможны! (Лорд Кельвин, президент Королевского Общества, 1895 г.)

Профессор Годдар не понимает отношений между действием и реакцией, ему неизвестно, что для реакции нужны условия более подходящие, чем вакуум. Похоже, профессор испытывает острый недостаток в элементарных знаниях, которые преподаются еще в средней школе. (Передовая статья в газете «*New York Times*», посвященная революционной работе Роберта Годдара на тему создания ракеты, 1921 г.)

Не бойтесь, когда над вами смеются, не понимают вас или ругают. Не верьте тем людям, которые считают вас неудачником, неумехой. Представьте: если бы эти гении поверили в то, что им говорили учителя и близкие, как бы выглядел наш мир?

Если вы поверите в себя, то всего добьетесь. Если нет – то не добьетесь никогда и ничего. Мы абсолютно уверены, что у каждого из нас есть огромный нераскрытый потенциал. В каждом из нас живет великий человек. Главное – разбудить его, тренировать его, помогать ему противостоять серости, бездарности, болоту. Многие люди боятся ада, не понимая того, что живут даже сейчас в аду. Уже при этой жизни мучаются в серости, бездарности. Самое главное – поверить в себя.

**Мы должны выпускать совершенный продукт. – За это время конкуренты выпустят десять хороших**

Вы знаете, что такое перфекционизм? Наверное, догадываетесь. Мы тоже, но решили все-таки проверить себя. Итак, в «Википедии»



говорится:

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

[2]

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

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

Казалось бы, как же так? Разве плохо иметь отличный товар или красивый сайт, или прекрасно отлаженную интернет-систему? Нет, конечно, не плохо, совсем даже наоборот – просто замечательно! Если проект, который вы ведете как менеджер или бизнесмен, уже находится на той стадии, когда приносит постоянный и стабильный доход. Тогда вполне можно позволить себе заниматься улучшением своего продукта, сайта или рекламного текста. И я даже не сомневаюсь, что эти улучшения будут по достоинству оценены клиентами.

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

Что же тогда делать? Сейчас мы откроем вам страшную-

престрашную тайну. Только – никому, ладно?

Итак...

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

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

Вы можете у себя на кухне сделать бутерброд с котлетой вкуснее, чем те, что продают в ресторанах *MacDonald's*? Запросто? Отлично! Мы в вас не сомневались! А вы можете продать столько же этих самых своих замечательных бутербродов, сколько продает *MacDonald's*? Нет? Странно... А почему? Ведь они же у вас такие вкусные? Значит, коммерческий успех сети *MacDonald's* основывается не на качестве бутербродов?

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

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

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

**Демократия и тщательное планирование помогает развивать бизнес. Надо очень взвешенно подходить к принятию новых решений. – Ну да, черепаха, конечно, неплохое животное...**

Одна из самых критических проблем, которая мешает развиваться бизнесу и которая заметна у очень многих крупных организаций,

особенно в госаппарате, – планирования намного больше, чем внедрения. Планирование и внедрение должны соотноситься по времени как 1: 10. Такие соотношения, как 50: 50 или 80: 20, – показатель бюрократических организаций, которые не развиваются, а стоят на месте.

Планирование – это хорошо. Оно, естественно, необходимо. Но прямо сейчас вспомните последний раз (скорее всего, это было совещание руководителей каких-либо направлений в вашей компании) сколько оно заняло времени. Как долго вы решались сделать тот или иной шаг? Каким было это соотношение у вас?

Другая очень актуальная проблема, которая удерживает бизнес от роста, – нежелание меняться и идти на риск. И прикрывается это нежелание зачастую как раз бесконечным планированием, уточнением мнения всех участников, согласованием сроков и т. д.

Нежелание меняться характерно даже для высшего руководства – из-за стремления сохранить существующее положение. Люди стараются сохранить то, что имеют: должность, зарплату, статус. И даже при наличии серьезных проблем будут терпеть до последнего, пока совсем не припрет.

Обычно оказывается уже поздно: клиент ушел к конкурентам, выгодные поставщики нашли других дистрибьюторов, новый перспективный товар стали продавать в магазине за углом.

## **Как инициировать изменения?**

Как с этим бороться? Если вам нужно сподвигнуть какое-то количество людей на изменения, дайте им понять, что лучше меняться, чем не меняться. Что лично для них второй вариант будет больнее, чем первый.

Как это сделать – решать вам, это ваша задача как менеджера и руководителя. Но «фишка» здесь в том, что если вы будете пытаться мотивировать только с положительной точки зрения (показывать все плюсы, которые люди получают, если изменятся), они не изменятся никогда. К сожалению, это проверено не один десяток и не одну сотню раз.

Чтобы добиться желаемого результата, вы должны будете создать такую среду, которая будет провоцировать нужные вам изменения,

будет поощрять за достижения и наказывать за их отсутствие. Прежде всего, внедряя необходимые инструкции, регламенты и приказы, которые отнюдь не будут пользоваться популярностью у ваших сотрудников.

И весь риск за все изменения вы должны взять на себя. Потому что большинство людей боятся меняться, особенно если при этом им еще приходится брать на себя ответственность. Чем больше ответственности возьмете на себя вы сами, тем выше по корпоративной и бизнес-лестнице сможете подняться. Чтобы вести людей за собой, нужно брать на себя больше ответственности.

## **Рационализация плохих результатов**

Возможно, эта проблема не настолько очевидна, как предыдущие, но, тем не менее, она похоронила очень много бизнесов и продолжает их хоронить.

Когда кто-то в вашей команде дает плохие результаты, то, возможно, вы ищете ему оправдания: он не такой уж плохой человек, он исправится, у него проблемы, нужно ему дать еще один шанс и т. д. и т. п. Причем повторяется эта ситуация раз за разом. Тем самым вы рационализировали плохие результаты. Оттянуть тяжелое решение гораздо проще, чем принять его. Но чем больше вы этим занимаетесь, тем дольше вы получаете плохие результаты.

## **Демократия и бизнес**

Отсутствие ответственного лица – проблема, которая встречается на каждом шагу. Руководитель думает, что ответственен один сотрудник, – тот считает, что другой. А другому вообще наплевать, лишь бы зарплату выдали.

Когда ответственны все, – значит, не ответствен никто. Если за движение вперед отвечает только один человек – машина может двигаться вперед. К тому же всегда можно поменять плохого водителя на хорошего. Но если в машине 14 водителей и машина никуда не едет, то очень сложно изменить ситуацию, попытаться на кого-то возложить или переложить ответственность.

Демократия здесь не работает. За достижение каждой цели, за

каждый этап должен быть ответственен один человек. Тогда у компании появляется возможность для роста и движения вперед.

### **Расскажу одну историю из жизни**

Как-то раз я присутствовал на еженедельном совещании в одной довольно большой американской компании. Менеджеров высшего звена на совещании было человек пятнадцать–двадцать. И генеральный директор. Плюс в качестве гостя представитель группы инвесторов.

На повестку дня была вынесена одна из серьезных кризисных проблем. На эту тему начались бурные дискуссии и ломание копий. Минут через десять, когда гендиректор, не принимавший до сих пор участия в обсуждении, рывкнул и хлопнул по столу ладонью, из его уст вылетела гениальная по своей эффективности фраза:

– That's it. The democracy is over. You are going to do this, this and this, you (второму менеджеру) that, that and that, and you (третьему) – get me a quote on this from two of our suppliers. By tomorrow 10 am everyone gives me a detailed report. Done. Meeting's adjourned.

(«Все. Хватит демократии. Ты делаешь это, это и это; ты (второму менеджеру) – то, то и то; а ты (третьему) – подготовь мне на это отзывы двух наших заказчиков. Завтра к 10 утра жду вас с подробными отчетами. Все. Совещание переносится».)

И когда опешивший от подобного развития событий представитель инвесторов поймал его за локоть в коридоре с вопросом: «Как это – хватит демократии? Ведь на ней же построена вся наша политическая система!» – то получил прямо с ходу исчерпывающий ответ: «Именно поэтому она и не работает».

Эффективный бизнес не терпит обсуждений. Особенно со стороны ничего не значащих «экспертов». Придумали – тут же взяли и сделали. Получили результат. Оценили его. Не понравилось – перешли к следующей идее. Понравилось – повторили, доработали. А не начали собирать бесконечные комитеты по обсуждению, построению планов и прочему интеллектуальному онанизму.

Это не значит, что не надо давать подчиненным свободу творчества, принятия некоторых решений и т. д. Но нельзя доводить демократизм до того уровня, когда на обсуждение и планирование уходит слишком много времени.

*Примечание Андрея Парабеллума*

**Настоящее правило успеха: забудьте о демократии, возьмите принятие решений в свои руки и делайте это быстро и твердо. Даже ошибаться надо уверенно!**

## **В моем бизнесе все иначе. – Только если вы торгуете атомными электростанциями оптом**

Есть одна фраза, которую мы слышим от клиентов нашего консалтингового бизнеса чаще всего: «Но мой бизнес не такой... у меня другие клиенты... этот способ у меня не работает».

И человек ничего не делает. Вместо того, чтобы попробовать применить ту или иную стратегию, «фишку» или метод развития своего бизнеса, оценить результат, подкорректировать, сделать еще раз – и потом принять решение о целесообразности. Ему достаточно отговорки, которую он с легкостью внушил сам себе: «У меня это не работает». При этом он продолжает жаловаться на тяжкую судьбу и отсутствие денег и прогресса в бизнесе.

Как в том анекдоте про старого еврея:

Один правоверный иудей очень мечтал выиграть в лотерею. Двадцать пять лет он каждый день молился, чтобы бог послал ему выигрыш – но денег все не было.

Наконец он взмолился: «Господи! Все мои соседи хоть раз выигрывали в лотерею: и Хаим как-то выиграл двадцать рублей, и Сара пятьдесят, а Абрам даже тысячу. А я, который больше всех молился, – до сих пор без денег. Почему же ты не пошлешь мне хоть раз выигрыш?!»

И тут грянул громогласный голос с неба: «Ну ты хоть раз билетик лотерейный купи, а?»

**Людам, которые отлично придумывают оправдания для того, чтобы что-то не делать, никогда не удастся заработать приличных денег.**

Ваш бизнес ничем не отличается от других! Как и любой другой. Все бизнесы процветают, прогорают или борются за свое существование, основываясь на небольшом перечне критических факторов. Быстрее снимите шоры со своих глаз и поймите, что ваш бизнес абсолютно такой же, как и десятки тысяч компаний вокруг.

Тогда вы начнете замечать в других бизнесах кучу способов и работающих техник, которые сможете применить для улучшения собственной компании.

Это предоставит вам большое конкурентное преимущество, потому что все вокруг, включая всех ваших конкурентов, смотрят на мир сквозь очень узкую амбразуру собственного бизнеса. Считают его уникальным и обладающим исключительно ему присущими проблемами. Только у них проблема с грамотными адекватными сотрудниками. Только им особенно сложно найти клиентов. Только им постоянно не хватает времени. Только они мучаются с проблемой увеличения продаж (где весь процесс сводится к попытке раз за разом запустить одну и ту же неработающую рекламу).

Это одна и та же узкая перспектива. Когда вы расширите свое поле восприятия – сможете увидеть то, что не видят другие. Принять то, что они автоматически отвергают. Улучшить ваш бизнес теми методами, которые ваши конкуренты сами себе запрещают использовать.

К слову, это одна из ключевых задач бизнес-консультантов. Когда опытный профессионал приходит в компанию как консультант (по увеличению продаж, оптимизации бизнеса, работе с персоналом), то он, глядя на бизнес со стороны (и, конечно, имея опыт работы со множеством разных компаний), может с ходу ткнуть в 20—30 самых слабых звеньев.

Если слегка их подкрутить, можно быстро и существенно увеличить продажи или добиться иных серьезных изменений, которые до этого не получалось сделать годами.

*Примечание Николая Мрочковского*

Так что перестаньте хныкать по поводу «уникальности вашего бизнеса» – это не более чем просто уважительная отговорка для того, чтобы не делать ничего нового.

**Настоящее правило успеха: высокие прибыли и оправдания несовместимы! Действуйте! Вы всегда сможете потом, если не получится, найти оправдания, почему это не получилось. Но не придумывайте их заранее.**

**В моем бизнесе все в порядке. – Наше корыто**

## **чудом удерживается на плаву**

Удивительно, но многие бизнесмены искренне считают, что в их бизнесе все в порядке. Правда, он почему-то не приносит тех денег, которые хотелось бы, но это все происки конкурентов, кризис и прочие внешние причины.

Хотя на самом деле очень часто достаточно позвать кого-нибудь со стороны. Кто может трезво взглянуть на ситуацию. Кто, пройдя по пути клиента, покажет вам десяток серьезнейших ошибок, узких мест, в которых ваш бизнес теряет львиную долю денег.

Секретарь отвечает таким голосом, что клиент теряет всякое желание работать с вашей компанией, менеджеры обещают уточнить какой-либо вопрос и перезвонить, но забывают об этом, в рекламе телефон или сайт указаны мелким шрифтом в углу, где их никто не видит...

Обычно исправление этих ошибок приводит к резкому увеличению продаж. Даже без каких-либо секретных технологий.

## **Труба с переменным диаметром**

Чтобы резко увеличить продажи и получить быстрый результат, нужно сначала найти узкое место, а потом компенсировать его. Но это не значит, что вы решите одну проблему и на этом остановитесь. На самом деле, убрав одно препятствие, вы перейдете к следующему.

Представьте себе трубу с переменным диаметром. Если вы возьмете самое узкое место и расширите его, узким местом станет уже другая точка. Нужно будет менять уже ее. Цель постоянно обновляется, постоянно движется! Для быстрого улучшения бизнеса нужно за несколько проходов найти самую узкую точку, отработать ее, улучшить. Затем найти следующую, отработать, улучшить. Найти следующую, отработать, улучшить... И так далее!

Это итерационный процесс, но он дает наибольшее количество положительных результатов за единицу времени. А в итоге ваш бизнес начинает расцветать – вместо того, чтобы чахнуть вялым цветком в плошке неграмотной организации.

**Настоящее правило успеха: пусть кто-нибудь со стороны (ваш знакомый, родственник или сторонний консультант) пройдет по**



пути клиента и укажет на самые слабые звенья в вашей работе. Уверяем – их найдется отнюдь не мало! Просто исправив их, вы можете добиться колоссального эффекта.

## **Планы, которые мы составляем, хорошо соотносятся с реальностью. – Не считая маленькой пропасти размером с Большой Каньон**

Одна из основных проблем многих компаний состоит в том, что даже при наличии реальных целей реализуется совсем не то, что было запланировано и зафиксировано на бумаге.

Перечислим основные кризисные моменты, с которыми сталкиваются организации. Существование какого-либо из них в вашей компании свидетельствует о кризисе. И чем больше подобных проблем, тем глубже кризис.

1. Обратите внимание, сколько времени вы или ваша компания тратите на планирование и сколько – на выполнение (о чем мы говорили ранее). Если не соблюдается соотношение 1:10 (на 1 единицу времени планирования – 10 единиц исполнения), значит, у вас потенциально есть большая проблема.

2. Если в вашей компании наблюдается «текучка талантов», – то есть вы обучаете сотрудника, и в течение года он от вас уходит, – это также один из признаков серьезных проблем в компании.

3. Если вы теряете прибыль (либо прибыльность в целом, либо прибыль по какому-то конкретному продукту, или, что еще хуже, продаете много товаров или сервисов, и не знаете, какие из них более прибыльны, а какие менее) – это еще один показатель наличия в компании проблем. Это означает, что в каждом конкретном случае вы не знаете точно, что именно приближает вас к вашей цели, а что отдаляет от нее.

4. Еще один важный момент: какой процент от принятых решений не реализуется, остается на столе у менеджмента. Если этот показатель выше 20—25%, это также свидетельствует о наличии в организации серьезной проблемы, которую нужно решать уже сегодня.

5. Обратите внимание, приходится ли вам и вашим менеджерам

тратить слишком много времени на то, чтобы ваши распоряжения были исполнены. Сколько времени занимает не сама постановка задачи и получение результата, а именно гонка за результатами, выбивание результата из подчиненных? Если вы работаете в режиме такой гонки, значит, и ваша работа, и система контроля над выполнением проектов и задач неправильно организованы.

6. Если вы в сравнении с вашими конкурентами вдруг резко начали «проседать», ваша прибыль стала резко падать – это еще одна ключевая проблема, которую нельзя игнорировать.

## **Неконкретная постановка целей**

Одна из критических проблем – это неконкретные цели. То есть цели, поставленные перед вами и вашей компанией или отделом, неконкретны и неизмеряемы.

Рассмотрим, например, цель «нам нужно улучшить качество работы». Эта цель неизмеряема, потому что невозможно измерить то, что ты делаешь сегодня, и определить, приближают ли эти действия тебя к цели или отдаляют от нее. Поэтому главные цели, которые вы перед собой ставите, должны быть:

- а) фиксированы (должна быть возможность их измерить);
- б) четко обозначены;
- в) достижимы именно вами (достижение целей должно быть в вашей власти).

Например, вы хотите запустить космонавта на Луну. Для вас эта цель будет неправильно поставленной, так как ее реализация, скорее всего, никак от вас не зависит.

Аналогичная ситуация, если вы заведуете отделом технической поддержки, а цель вашей компании – увеличить объем продаж в 3 раза. Для вашего отдела эта цель не имеет никакого смысла. Ведь ваша техническая поддержка напрямую никак не может повлиять на достижение данной цели.

Соответственно, вы должны скорректировать цель таким образом, чтобы она была измеряема, четко поставлена, и чтобы у вас были ресурсы для ее достижения.

Как мы уже говорили, во многих организациях существует пропасть между планами менеджмента и реальным положением дел в компании.

Руководство компании планирует одно, на бумаге зафиксировано совсем другое, а в действительности реализуется нечто третье.

Из-за того, что эти три сферы друг с другом зачастую никак не соприкасаются, возникает множество конфликтов. И многим организациям совершенно непонятно, что же все-таки с этим делать.

Вы, скорее всего, сами знаете много примеров, когда руководящую должность занимает человек, который больше других пообещал. Если через год или два результат не достигнут, этого человека увольняют, нанимают следующего – и так по кругу, пока не закончатся деньги.

**Настоящее правило успеха: сократите пропасть между планами и реальностью. Как минимум, перестаньте ставить невыполнимые планы, либо все-таки добивайтесь их выполнения.**

## **Для малого предприятия построение бизнес-процессов не имеет смысла – и так все ясно. Когда уходит очередной сотрудник, стихийное бедствие длится всего пару месяцев**

Теперь давайте рассмотрим внутренние процессы в компании и развеем очередные мифы. Очень часто встречается мнение, что систематизировать бизнес не имеет смысла – и так все на виду и знают, что делать. Это только для крупных компаний надо или тем, кто iso 9001 получает, – да и то для галочки. А мы и так справимся.

Об этом уже говорили ранее – без построения систем владелец бизнеса обречен на постоянный стресс и нехватку времени. Прописывать все процессы необходимо.

Следующий этап, когда собственник понимает, что без выстраивания систем никуда, он обычно создает ряд документов, кое-как описывающих текущую деятельность. Проблема с этими документами в том, что как правило их никто не читает и в работе не использует. Получается, вроде как «бизнес-процессы прописал», а легче от этого не стало.

Прямо сейчас проверьте:

– Все ли ключевые процессы внутри компании у вас определены и зафиксированы на бумаге?

– Не являются ли эти бумаги просто папкой, которая стоит на полке

и которую никто не читает?

– Получаете ли вы ежедневные или ежемесячные отчеты, посредством которых контролируете свой бизнес? Насколько они подробные?

– Есть ли у вас инструкции, по которым новый сотрудник может достаточно быстро вникнуть в суть работы, не отвлекая постоянно вас?

Важно, чтобы канва всех процессов была определена в блок-схемах, и сами процессы были запущены. В противном случае вы будете сильно проигрывать в эффективности конкурентам, которые это делают. А такие, естественно, рано или поздно появятся, даже если до сих пор их у вас нет.

Если вы получаете максимально подробные отчеты, вы можете столкнуться со следующей проблемой: от избытка информации скорость принятия решения резко падает. Соответственно, вам нужно оперировать правильными инструментами для того, чтобы суммировать информацию и отслеживать ключевые коэффициенты, которые у вас должны быть прописаны.

## **С чего начинать систематизацию бизнеса?**

После осознания необходимости систематизации бизнеса нередко встречается следующая проблема: владелец с головой погружается в выстраивание системы и... внезапно заканчиваются деньги. Тут уже не до автоматизации – бизнесмен снова ныряет в текущую работу бизнеса, затыкая собой все дыры тонущего корабля: обзванивает лично всех клиентов, прожимает поставщиков, «пинает» сотрудников и т. д. В этот момент обычно приходит мысль: «Да ну их к черту, эти бизнес-процессы, без них как-то жили, а как только взялись – сразу катастрофа. Обойдемся».

Проблема в том, что самое главное – это прибыльность. Если нет денег, нет прибыли, то сколько ни оптимизируй и ни автоматизируй – результата не будет. Поэтому автоматизация и оптимизация бизнеса должны осуществляться в три этапа:

1. Проработка всех участков продаж и резкое увеличение прибыльности. [\[3\]](#)
2. Оптимизация бизнеса на вырученную прибыль.
3. Последующая автоматизация бизнес-процессов.

Если автоматизировать «бардак», получится «очень быстрый бардак». И чем хуже организованы бизнес-процессы внутри компании, тем быстрее автоматизация ее погубит.

Автоматизация, по сути, это увеличение скорости движения. Образно говоря, сначала нужно залить бензин. То есть, увеличить прибыльность компании, заработать деньги, на которые впоследствии можно усовершенствовать работу.

Затем следующий шаг – оптимизация внутренних процессов, чтобы компания могла двигаться в правильном направлении. И только потом уже необходимо увеличивать скорость.

## **Пошаговый план систематизации бизнеса**

Если необходимо автоматизировать работу «сферической фирмы в вакууме» (некой абстрактной компании), сначала необходимо сделать описание этого бизнеса «как есть».

Второй этап – построение модели бизнеса «как есть».

Третий этап – построение модели бизнеса «как надо».

Четвертый этап – составление плана по переходу из модели «как есть» к модели «как надо».

Пятый этап – реализация подготовленного плана.

Описание бизнеса «как есть» можно проиллюстрировать на примере бизнеса планеты Земля. Мы рассылаем путешественников по разным материкам, островам, морям и океанам, они там рисуют, фотографируют и приезжают с материалами обратно.

Затем составляется модель бизнеса «как есть» – это глобус. На третьем этапе составляется модель бизнеса «как надо». Допустим, мы живем в Сибири, где холодно. А вот в Африке жарко. Давайте подтянем Африку к Сибири и будем жить в тепле.

На четвертом этапе решается, как же это сделать. Нужно позвать Василия Ивановича, он все может. Дадим денег депутатам, чтобы они нам разрешили перестановки. И дадим команду – пусть передвигают.

Предложенное описание выглядит абсурдно. Но в институтских схемах зачастую именно так и происходит. Проходят три этапа, но, поскольку модель по определению нереальна, пятый этап не выполняется. То есть даже если доходит до составления плана, как правило, не находится ресурсов для его реализации.

**Настоящее правило успеха: сначала проработайте продажи, добейтесь увеличения прибыли и на эти деньги начинайте систематизировать свой бизнес.**

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

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

Однако когда дело доходит до попытки продать тот хаос, который построил вокруг себя владелец, желающих почему-то находится мало. Чтобы разобраться, откуда растут проблемы, разберем два принципиально разных подхода к построению бизнеса.

### **«Дойная корова»**

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

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

Одна из характеристик бизнеса, построенного как «дойная корова», – это получение максимального дохода, что фактически означает минимизацию налогообложения всеми доступными законными, окологонными и совсем незаконными методами. В результате создается неразбериха в бухгалтерии (операции с наличными, «белая», «серая» и «черная» бухгалтерии, иногда –

заккрытие компании и создание нового юридического лица и т. д.). То есть владелец-то, конечно, отлично во всем разбирается, но потенциальных покупателей такое положение дел справедливо пугает.

## **Бизнес «на продажу»**

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

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

## **Вложения в бизнес**

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

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

Классический бизнес, выстроенный как «дойная корова», выглядит инвестиционно непривлекательно. Потому что, как правило, в нем существуют непродуманные моменты в бухгалтерии, а максимизированная прибыльность не отражается в документах адекватно. В большинстве случаев, когда бизнес выращивается на продажу, кроме клиентской базы создается еще и бренд. И необходимо, чтобы большая прибыльность была отражена на бумаге.

## **Критические ошибки в бизнесе «на продажу»**

При создании бизнеса «на продажу» можно допустить множество ошибок, так что даже действительно прибыльный бизнес будет

выглядеть совершенно неинтересным для потенциальных покупателей.

Особенно это касается неправильного отображения финансовых показателей в бухгалтерских документах. Бизнес должен не только приносить доход, этот доход должен выглядеть привлекательно в документах фирмы. Потому что если в компании, которая строилась как «дойная корова», на бумаге отражена большая задолженность (например, владелец на ранних стадиях вносил сам деньги как «займ учредителя», и сейчас по бухгалтерии на компании висит большая дебиторка, хотя реально долга нет) то, даже если компания на самом деле прибыльная, это может сильно оттолкнуть потенциальных покупателей бизнеса.

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

## **Проблемы управления**

Как мы говорили ранее, бизнес очень часто вертится вокруг его владельца. Настолько, что как только владелец выходит из бизнеса, весь карточный домик тут же обрушивается. Выясняется, что нюансы ценообразования и поставок ключевым клиентам знает только хозяин компании, некоторые ключевые особенности черно-белой бухгалтерии также известны лишь ему, взаимоотношения с поставщиками – вообще отдельная песня: проверять и вычислять некачественный товар способна лишь умудренная опытом интуиция бизнесмена. И еще несколько десятков ситуаций, когда бизнес встает в тупик, если рядом нет его владельца.

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

## **Конкуренция с большими компаниями**

Другая проблема бизнеса по типу «дойной коровы» в том, что он



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

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

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

Отработанная схема борьбы с конкурентами существует в *Microsoft*. Он выпускает пресс-релиз о том, что интересуется деятельностью определенных компаний, и покупает минимальный процент акций (например, 10%) под видом стратегического инвестирования. В компанию запускаются аудиторы, которые обрабатывают клиентскую базу, анализируют системы развития и технологии. Затем технология клонируется, а процент акций продается. Таким образом были куплены акции компании *Real Media*. Технология была клонирована и в переработанном виде встроена в *Windows Media Player*. После чего акции компании были проданы.

## **Коэффициенты продажи компании**

Цена, за которую вы можете продать свой бизнес, зависит от ниши, в которой он находится. Если тема стратегически привлекательна для рынка, то бизнес можно продать за сумму, в три раза превышающую годовой объем продаж. Это идеальная ситуация, хотя существуют компании-исключения, такие как *Google* и *Skype*, которые по времени и по позиции смогли подстроиться под очень большого покупателя и продать себя с гораздо бóльшим коэффициентом.

Для среднестатистического бизнеса этот коэффициент равен 1. Вне зависимости от ниши, в которой находится ваш бизнес, вы должны знать, насколько успешно продаются ваши конкуренты. Тем более, если вы строите бизнес «на продажу», вам просто необходимо оперировать этими цифрами. Продавать «дойную корову», которая приносит

миллион ежегодно, за два миллиона (или за тот же миллион) – непривлекательно и бессмысленно.

Рассмотрим типичную ситуацию. Существует компания, построенная как «дойная корова», объем продаж – миллион в год. Прибыль, в среднем, составляет 50% (в ритейле меньше, в консалтинге и некоторых других услугах – больше). Если такая компания выставляется на продажу, она выглядит для покупателей как компания, выстроенная вокруг владельца. Инвестор понимает, что на место владельца ему придется либо сесть самому, либо поставить наемного менеджера.

Инвестор не ищет для себя еще большей работы, он хочет вложить деньги и получить прибыль, а приглашать наемного менеджера для выстраивания бизнес-процессов – это длительный и непростой процесс. Поэтому при продаже используется коэффициент 1: компания, продающая на миллион долларов в год, продается за один миллион. Эта ситуация для собственника выглядит непривлекательно: продать компанию, которая приносит ему 500 тысяч в год, за миллион не имеет смысла, он отбивает свои деньги всего лишь за два года. Ему гораздо выгоднее взять деньги в банке и продолжать развивать свой бизнес, «доить» свою «корову». Именно поэтому большинство «пионерских сделок» по продаже бизнеса обычно не проходит. Это невыгодно как инвестору, так и продавцу.

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

## **Наши конкуренты – наши враги! – Дружба с врагами тоже может приносить прибыль**

### **Конкурентная дружба**

Большинство начинающих, да и более опытных бизнесменов не любит конкурентов или боится их. В действительности конкурентов можно и нужно использовать в целях личного обогащения. Конкурентная дружба (партнерство) гораздо выгоднее, чем конкурентная борьба. И если вокруг вашей фирмы существуют

конкурирующие организации, гораздо выгоднее заключать с ними определенные соглашения, чем находиться в противостоянии.

Во многих отраслях используются различные схемы взаимобмена клиентами, особенно это распространено в сфере недвижимости. Если у той или иной фирмы не складываются отношения с потенциальным клиентом (например, клиенту не понравился менеджер), она может передать этого клиента фирме-конкуренту за некоторое комиссионное вознаграждение.

Еще большей привлекательностью обладает партнерство с компаниями, которые не составляют вам совсем прямой конкуренции. Выясните, что еще, в принципе, покупают ваши клиенты. Например, если вы продаете сантехнику, то, скорее всего, вашим клиентам требуются также и некоторые другие товары, связанные с ремонтом квартир и строительством. Они и так будут их покупать. Так почему бы вам на этом не заработать? К тому же вы поможете и своему клиенту, ведь работать с одним поставщиком намного проще, чем с разными.

Вы можете продавать товары других компаний (в том числе и ваших конкурентов, у которых есть продукты, которых нет у вас) за определенную комиссию, а всю работу по логистике и обслуживанию клиента будут производить они сами.

Точно так же и вы сами можете за определенный процент предложить на реализацию свою продукцию. В примере с сантехникой можно предлагать продавать свои товары компаниям, которые занимаются ремонтом квартир, производят мебель или что-то еще, что требуется людям во время ремонта. Это, во-первых, увеличит ваш текущий объем продаж – ведь партнер будет продавать своим клиентам и ваши продукты; во-вторых, повысит ваши доходы за счет продаж продуктов партнеров; в-третьих, увеличит вашу клиентскую базу. А есть еще в-четвертых... и в-пятых...

Партнерство, в том числе и с конкурентами, может дать действительно серьезное увеличение продаж. Ведь таким образом вы можете резко увеличить как число своих потенциальных клиентов (за счет базы ваших партнеров), так и расширить ассортимент предлагаемых товаров и услуг (которые предоставляют ваши партнеры). Нередко только за счет грамотного использования данного подхода можно увеличить объем продаж на 20—30%.

**На конкурентах надо зарабатывать**

С клиентами и конкурентами не надо воевать, на них надо зарабатывать. И, самое главное, давать им возможность заработать так же на вас.

Когда вы даете другим людям заработать на себе огромное количество денег, ваши 10% они всегда с радостью принесут. То есть надо работать над увеличением прибыли клиентов.

Дисней в свое время сказал такую интересную вещь, что из всего им сделанного самым важным было координирование талантов людей вокруг себя для достижения какой-то одной цели.

Если вы даете возможность конкуренту или клиенту заработать на вас много денег и при этом принести вам в кассу часть прибыли в виде комиссии – выходит отлично! Рынок увеличивается, и вы становитесь экспертом, и люди к вам тянутся. Одни плюсы, никаких минусов!

Минус – только ваше эго, когда вы думаете: «Они на мне зарабатывают, а я эти деньги мог бы положить к себе в карман». Вот это начало конца, поверьте. Как только такие мысли начинают появляться в голове, знайте, что идете не в ту сторону.

*Примечание Андрея Парабеллума*

**Настоящее правило успеха: перестаньте бояться конкурентов, начинайте видеть в них потенциальных партнеров.**

## **Чем проще бизнес, тем лучше. – Для тех, кто захочет его у вас увести**

Если вы строите бизнес для поддержания своего стиля жизни, нашли свою тему, протестировали несколько вариантов, выбрали тот, который работает и приносит хорошую прибыль, автоматизировали предприятие, и объемы вашего бизнеса относительно небольшие – вы хорошо обеспечены, но о вас почти никто не знает.

По статистике, бизнес для поддержки собственника – это простой бизнес, и чем он проще, тем лучше. Вы покупаете что-то за доллар и продаете за три, живя на полученную разницу. Это упрощенная схема изъятия денег с большой маржой, которая уходит в карман собственника. Основная проблема такого бизнеса – это появление конкурентов из числа собственных сотрудников, которые открывают

свое аналогичное дело.

Логика подсказывает, что чем проще предприятие, тем лучше оно работает. На практике же получается так, что, если вы хотите построить бизнес, который будет работать долго, – нужно сделать его сложнее, чем необходимо. И в таком случае его будет довольно сложно правильно скопировать.

## **Усложнение как метод борьбы с конкурентами**

После выстраивания бизнес-процессов бизнес нужно делить, чтобы целиком весь механизм его работы не был виден даже ключевым людям. Конечно, во всем нужна мера, и чрезмерно усложнять структуру не стоит. Но если вы в качестве поддержки своего бизнеса построите сложные системы lead generation (генерация потенциальных клиентов), lead conversion (конверсия потенциальных клиентов в реальных) и account management (работа с постоянными клиентами), скопировать вас будет практически невозможно.

Самой сложной должна быть система lead generation. Например, компания *Wal-Mart*<sup>[4]</sup> имеет в своем распоряжении 580 способов привлечения новых клиентов в каждый свой местный офис.

Выстраивая сложные бизнес-системы, вы обеспечиваете себе защиту от попадания в ваш бизнес конкурентов и повышаете привлекательность своего бизнеса для потенциального инвестора.

Конкуренты обычно пытаются бороться с вашим бизнесом, снижая цены на продукт или услугу, повышая эффективность, качество и так далее. Копируя вашу систему, люди будут думать, что продавать за два доллара (вместо ваших трех) – уже достаточно, чтобы нормально жить.

Если вы строите бизнес в перспективной области и понимаете, что можете рассчитывать на хорошую прибыль, и что дело будет развиваться, у вас обязательно появятся конкуренты из числа ваших клиентов и учеников. Это прямой показатель успешности темы, выбранной для бизнеса.

Другой пример правильно построенного бизнеса – *Comedy Club*: по стране разъезжают полторы тысячи резидентов клуба. Конвертация лидов очень успешна, порядка 9% телезрителей смотрят эту программу. На канале ТНТ в этот временной промежуток процент зрителей ранее не поднимался выше 7%. Конкуренты пытаются создавать аналогичные

проекты, но они пользуются популярностью очень непродолжительное время, потому что копируется внешнее, а не система.

**Настоящее правило успеха: как только бизнес становится достаточно «независим» от вас, вам срочно необходимо начинать заботиться о том, чтобы его не «увели».**

## **Надеюсь, мой бизнес кризисы обойдут стороной. – А когда случится пожар, вы будете готовы?**

Кризисные ситуации, подстерегающие предприятие, должны быть изначально вами предусмотрены. Многие учат бизнес взлетать. Но не менее важно научиться падать. Либо вообще предотвращать падение. Даже если случился пожар или наводнение, на следующий день ваша компания должна работать. Также необходимо грамотно выстроить бизнес-процессы, которые помогут вам предотвратить непредвиденные ситуации.

Первый элемент, от неожиданности в котором нужно себя обезопасить, – это бухгалтерия. Если бизнес построен как «дойная корова» с постоянными потоками наличности, многие эксперты советуют на бухгалтерию не обращать особого внимания. Просто чаще менять юридическое лицо и поглубже закапывать старое.

Если же вы строите бизнес «на продажу» или бизнес для выведения его в ИРО, бухгалтерия – это очень опасный участок.

Квалификация бухгалтеров даже в крупных компаниях оставляет желать лучшего.

Самое неприятное, что в 99 случаях из 100 собственник никогда не узнает, что творится у него в бухгалтерии, до тех пор, пока к нему не придет налоговая инспекция. После начисления огромных штрафов и пеней, максимум, что может сделать собственник, – это уволить главного бухгалтера. Полученное моральное удовлетворение, тем не менее, будет несопоставимо с финансовыми затратами, которые понесет компания.

К сожалению, попытка самостоятельного тщательного изучения бухгалтерии также не является хорошим решением. Потому что эта сфера очень быстро меняется, а реагирование на перемены отнимает очень много времени.

Чтобы обезопасить себя от такого развития событий, можно использовать 2 варианта. Если бюджет позволяет, бухгалтерию необходимо отдавать на аутсорсинг. Выберите компанию, которая финансово отвечает за свою работу, и выплачивает все штрафы и пени

согласно заключенному договору, если у налоговой будут к вашему бизнесу какие-либо претензии.

Если ваша задача – оптимизировать расходы в этой сфере, можно использовать другой вариант: проводить регулярный аудит. Официальный аудит с выдачей заключения стоит дороже. Можно приглашать аудитора на проверку даже не всей бухгалтерии (это дорого и долго), а только какого-то участка, чтобы иметь представление об эффективности работы ваших сотрудников. На время проведения аудита главного бухгалтера нужно изолировать от проверяющих, чтобы вы имели возможность получить объективную картину происходящего.

## **Борьба с симптомами или с причиной**

Все проблемы вашего бизнеса происходят из-за того, что у вас неправильная система либо исполнения, либо управления и контроля. Будь то воровство, недостачи, плохие продажи, недостаток сотрудников – все это можно перевести в категорию системы. Есть система – есть стабильность. В противном случае вы отданы на растерзание хаосу и непредвиденным ситуациям.

Чем хорош *MacDonald's*? Тем, что, зайдя в него в любой стране мира, вы представляете, что такое биг-мак, что он там будет с кока-колой и картошкой, они будут точно такого же качества, как и в ближайшем к вашему дому ресторане *MacDonald's*, и вам будет обеспечен светлый и более-менее чистый туалет.

Есть вещи, которые должны быть одинаковыми во всех бизнесах, поэтому у вас должны быть задокументированные системы по каждому процессу.

**Настоящее правило успеха: вместо того чтобы бороться с симптомами, тушить пожары и реагировать на внешние кризисы, случающиеся систематически с понедельника по пятницу, вы можете найти и устранить причину этих проблем.**

Козьма Прутков велел нам зреть в корень. Правильные системы и помогают сделать это. В итоге пропадает стресс, вы получаете контроль над бизнесом, над его результатами. И вы можете масштабировать их «вверх», если хотите.

Только с помощью систем вы сможете зажить полноценной жизнью, и делать то и так, как вам хочется. Хочется работать – работайте, хотите



на пляж – лежите на пляже, желаете поехать в Куршевель – пожалуйста.

Делать бизнес без системы – это все равно, что крутить стрелку часов пальцем весь день с нужной скоростью, чтобы достоверно знать время. Работать с системой – это завести пружину один раз, чтобы расслабиться в кресле, потягивая виски. И быть уверенным: в любой момент можно взглянуть на идущие самостоятельно часы, и узнаешь точное время.

## **Нет проблем?**

Если у вас есть бизнес, у вас есть и проблемы. Это однозначно. А если вы ответственность за эти проблемы перекладываете на других – на своих сотрудников, на поставщиков... – и бьете себя по голове, говоря: «Я такой тупой», то этих трудностей вы никогда не преодолеете. Вы попросту никогда не выстроите систему, которая будет сама с ними бороться.

Любая проблема бизнеса может быть трансформирована в проблему системы. Допустим, у вас работает какой-то «технарь», который чинит компьютеры. И он с чем-то не справляется, чем вас очень сильно подводит. Этот вопрос может быть классифицирован двумя системными способами.

Способ номер один: если это проблема с процессом, – то есть у человека нет четкого представления, чего от него хотят, как это должно быть сделано пошагово и в какие сроки – то исполнитель начинает «тормозить» или что-то придумывать сам. Естественно, у него ничего не получается. Это вина именно руководства.

Если же проблема, на самом деле, с самим человеком, его характером, если он настолько глуп, что не может следовать инструкциям, – значит, проблема с системой. Вам необходимо переделывать и систему найма (чтобы такие люди не приходили к вам в бизнес), и систему тренингов (чтобы вы могли тренировать людей согласно требованиям именно вашей компании, настраивать их на волну именно вашего бизнеса).

Одно время я работал в гостинице «Рэдиссон Славянская» в Москве. Так вот, туда не брали тех, кто до этого работал в советских гостиницах. Потому что переучить, привить другие стандарты работы гораздо сложнее, чем найти правильного человека. И просто

посвятить его в свои бизнес-процессы, чтобы он подтянул техническую сторону работы.

*Примечание Андрея Парабеллума*

**Настоящее правило успеха: переходите от тушения пожаров к построению систем, их предотвращающих.**

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

После того как бизнес преодолевает этап начального роста, наступает второй этап – развитие компании. Он характеризуется довольно стабильными продажами и относительно стабильными клиентами. Месячный оборот обычно уже исчисляется шести-, семи- (иногда даже восьми-) значными<sup>[5]</sup> числами (хотя пока еще только в рублях). Стабильный поток клиентов ежедневно штурмует ваши двери – и уходит довольный с покупками после каждой транзакции...

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

Причина кроется в том, что при переходе в обороте компании от \$0,5–1–2 миллионов до \$5–10 миллионов в год начинают действовать уже совершенно другие правила. Причем они зачастую противоречат тем, которые сделали ваш бизнес успешным и довели до сегодняшнего уровня. Так что чем лучше вы знаете свой бизнес и чем лучше умеете в нем работать, тем сложнее вам может оказаться снова вырасти в 2–5 раз.

И что же делать дальше?

**На этапе развития вашей главной стратегией должно стать стремление превосходить ожидания ваших клиентов. На каждом возможном уровне.**

Это будет возможно, если вы не будете забывать о следующих ключевых шагах. (Как обычно – начинаем с собственника.)

### **Шаг 1. Внедряем лидерство сверху.**

Основной задачей этого шага будет четкое понимание того, чего же вы на самом деле хотите от своего бизнеса на этом этапе. А также – создание плана развития бизнеса и плана развития ваших сотрудников. Иначе никакого развития уже не будет.

### **Шаг 2. Делегируем управление.**

Если на первом уровне в большинстве случаев вы еще справлялись с управлением вашей компанией – то сейчас как раз настал период перехода. Когда не только все технические задачи должны решаться чужими руками – но и управление этими руками тоже должно переключаться на чужие плечи. Но под внимательным контролем за всеми менеджерами. На этом уровне выстраиваем простые (но отчуждаемые) системы управления вашим бизнесом руками ваших менеджеров.

Для продвинутой задача усложняется: системы должны быть такими, чтобы их невозможно было воспроизвести за пределами вашего бизнеса без существенной потери результата. Даже руками обученных менеджеров. Тем более руками обученных менеджеров.

### **Шаг 3. Стандартизируем систему найма.**

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

### **Шаг 4. «Тюнинг» финансы.**

Теперь мы должны будем сделать полный «тюнинг» не только бухгалтерии, но и всей системе финансового учета и управления – чтобы справиться с новыми требованиями в выросшей компании.

### **Шаг 5. Выработываем стратегию завоевания рынка.**

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

### **Шаг 6. Превосходим ожидания клиента.**

Здесь нам нужно добавить в ваш бизнес тот самый пресловутый wow-фактор. При каждом соприкосновении с клиентом. «Вовремя, всегда, превосходя ожидания» становится вашей мантрой, стратегией и правилом на всех этапах контакта с клиентом – от производства до

доставки, от систем обслуживания до магазинов и офисов, от веб-сайта до маркетинговых материалов.

### **Шаг 7. Развитие Lead Conversion<sup>[6]</sup> на стероидах.**

На этом шаге мы возьмемся за «невозможную» задачу: одновременно и масштабировать ваши «касания», и усилить личный контакт и заботу о ваших потенциальных клиентах.

### **Шаг 8. Автоматизация Lead Conversion.**

На этом шаге мы начнем внедрять системы автоматизации процесса продаж, улучшим работу вашей CRM и интегрируем информацию из всех отделов компании в ваш процесс продаж.

### **Шаг 9. Массовый Lead Generation.<sup>[7]</sup>**

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

### **Шаг 10. Выстраивание конвейерной системы продаж.**

Вот и пришло время разделить отдел продаж на несколько неравных частей: генерация потенциальных клиентов (маркетинг) → конверсия потенциальных в реальные (первая продажа) → работа с клиентами (продажи существующим клиентам).

Подробнее см. фрагмент видео с семинара, на котором мы объясняем основы построения трехступенчатого отдела продаж:  
<http://ultrasales.ru/salesdep/>

### **Шаг 11. Работа с VIP-клиентами.**

Добавляем многоуровневость в вашу компанию. Умозрительно делим все продукты на два класса – и добавляем VIP/ Премиум-класс в линейку продуктов и сервисов. А также создаем специальные отделы продаж, обслуживания и вылизывания ваших самых дорогих клиентов.

### **Шаг 12. Реструктуризация.**

Новая структура компании требует нового управления. Меняем зоны ответственности, модифицируем бизнес-процессы и выстраиваем систему подстраховки всех ключевых позиций.

**Настоящее правило успеха: чтобы перейти на следующий уровень, необходимо изменить правила игры. Старые перестают работать.**

# Управление персоналом



## **Мои сотрудники – ответственные люди. – Послушайте их разговор в баре в пятницу вечером**

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

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

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

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

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

## **Отношения между подчиненными и бизнесменом**

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

сотрудники – «наши друзья» и т. д.

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

Это не значит, что ваши сотрудники плохие люди, отнюдь. Наивно ожидать, что их собственные дела, касающиеся семьи, друзей, личных проблем и развлечений, будут для них менее важны, чем актуальные задачи фирмы.

Для вас как владельца бизнеса доминирующей мыслью день за днем является: «Как нам заработать денег? Что сделать, чтобы увеличить прибыль?»

О чем и в какой очередности в это время думают ваши сотрудники, которые сидят в офисе? Вот примерный список в порядке убывания приоритетности:

- Где и как мне провести ближайший отпуск/выходные?
- Как там дети?
- Как и с кем провести сегодняшний вечер?
- Смогу ли я вовремя найти денег на очередной платеж по кредиту?
- Что надо не забыть сегодня купить домой?
- Кто с кем спал?
- Дадут или не дадут мне премию?
- С кем и против кого в офисе я дружу?
- Когда будет очередное корпоративное мероприятие?
- Смогу ли я сегодня уйти с работы пораньше – или точно по расписанию?
- Стоит ли завтра приходить вовремя?
- Как заработать компании больше денег?

Прочитав этот список, некоторые бизнесмены возмущаются: «Как же так, это несправедливо, мои сотрудники не такие, они заботятся о развитии нашего бизнеса...» Перестаньте. Да, возможно вам будут попадаться редкие экземпляры – подчиненные, заботящиеся о судьбе компании в большей степени, чем мы описали. Но ожидать, что

работники будут радеть за бизнес так же, как его владелец, – по меньшей мере, наивно.

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

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

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

Причем так происходит, даже если сотрудники получают проценты с прибыли, как, например, менеджеры по продажам. Вас запросто попросят покинуть автосалон, если он закрывается в 7 вечера, а на часах 6:59. И не важно, что вы действительно хотели купить автомобиль, а менеджер заработал бы на этом приличную комиссию, – просто вам требовалось чуть больше времени. В лучшем случае продавец будет ходить с вами с выражением лица «ну когда же ты, наконец, купишь и свалишь отсюда, чтобы я пошел к друзьям».

## **Вселенская несправедливость**

На вершине пирамиды отношений «сотрудник – владелец бизнеса» стоит неизбежное возмущение несправедливостью в распределении доходов. Вы, с точки зрения ваших подчиненных, ничего не делаете (или делаете намного меньше их) и при этом ездите на хорошей



машине, отдыхаете в экзотических странах, приходите в офис тогда, когда вам «захочется», а не по расписанию. Они пашут как проклятые, выполняют за вас всю работу, а вы этого даже не замечаете и платите им намного меньше, чем они заслуживают.

Кроме того, вы имеете возможность их уволить, а они вас – нет. Вы определяете, когда они будут получать зарплату и когда они могут взять отпуск, а сами ездите, когда пожелаете. Они считают, что умнее вас, гораздо лучше знают свою работу, а вы выставляете им требования, как именно они должны ее выполнять. Все это, если быть откровенными, приводит ваших сотрудников в бешенство! Не всегда конечно, но часто. Понятно, что демонстрируют они это также неявно, но если вам случайно доведется услышать разговоры персонала между собой (когда они думают, что их никто не слышит), вы узнаете много нового.

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

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

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

*Примечание Андрея Парабеллума*

## **Работа по уставу**

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

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

Было у человека три сына. Все они работали в одной компании, но получали разную зарплату, и различалась она весьма существенно. Несмотря на то, что сыновья были погодки и должности у них были одинаковые.

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

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

Проходит четверть часа, первый сын возвращается и заявляет: «Все сделано».

– А что именно?

– Я позвонил в аэропорт. Мне сказали – да, пришел самолет, все в порядке, готов к разгрузке.

Владелец посылает за следующим сыном, объясняет ситуацию, дает задание. Проходит час-полтора, второй сын возвращается и докладывает:

– Я поехал в аэропорт, посчитал груз. И оказалось, что шелка не пятнадцать, а четырнадцать с половиной тонн, при этом из них процентов тридцать – не очень хорошего качества. Мы его рассортировали, вот накладная, все сделано.

– Спасибо.

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

Тут третий сын возвращается и говорит:

– На самом деле, ящики были промаркированы неправильно, и если взвесить, то получается ровно пятнадцать тонн. А тот шелк плохого качества я уже договорился выслать обратно, и нам заплатят неустойку. А все остальное я уже продал нашим клиентам и получил от них подтверждение денежного перевода.

Проблема решена. После этого владелец отправляет сына и

обращается к матери:

– Видите? Первый даже не сделал того, что ему сказали, и именно поэтому он получает минимальную зарплату. Второй сделал ровно столько, сколько должен по документам, не вникнув при этом в суть проблемы. Он сделал все по заученной схеме: раз, два и три. Он получает как хороший специалист средней руки.

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

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

Одна из главных ваших задач при оптимизации бизнеса состоит в том, чтобы выстроить систему, которая позволяла бы работать на людях второго типа (дополнительно на эту тему посмотрите специальный бесплатный видеоурок из курса «Скипидар для сотрудников»: <http://ultrasales.ru/skipidar>). Для этого нужны четкие инструкции, которые, в свою очередь, составляются такими, как третий сын. Нужна система конвертации знаний из головы «третьих» в действия «вторых».

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

## **Основные причины хронических опозданий ваших работников**

Один из моих знакомых бизнесменов ведет список самых популярных оправданий опозданий сотрудников. Он набрал их уже около 50 и каждый раз, когда очередной сотрудник опаздывает и заходит оправдываться, говорит: «Ничего не объясняй, просто назови номер». Некоторые, самые популярные, приводим здесь – сравните с тем, что говорят ваши сотрудники:

- Машина не завелась.
- Не услышал будильника.

- Проспал.
  - Меня не разбудил отец/мама/жена/...
  - Собака спрятала мои туфли/проглотила ключи от машины.
  - Поздно вчера лег.
  - Я вообще плохо встаю по утрам.
  - Утро – не мое время.
  - В детстве я никогда не вставал рано утром.
  - Автобус/электричка слишком поздно приехал.
  - Я сел не в тот автобус.
  - У меня все валится из рук, когда я тороплюсь.
  - Утром, когда я была в ванной, вместо крана включился душ, он облил меня, пришлось сушить волосы.
    - Это слишком сложно и нечестно требовать от кого-то быть где-то в одно и то же время каждое утро.
    - У меня черная полоса в этом месяце.
    - Просто потому, что я такой.
- И наша любимая отмазка: «Пробки». Особенно забавно слышать ее от тех, кто ездит на метро...

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

**P. S. Очень рекомендуем дополнительно по этой теме изучить турбоперевод книги Дена Кеннеди «Безжалостный менеджмент» («Ruthless Management»). Скачать его совершенно бесплатно вы можете, зарегистрировавшись на сайте [www.infobusiness2.ru](http://www.infobusiness2.ru)**

**Относитесь к своим сотрудникам, как к друзьям. И ждите томагавка в спину**

**Почему так происходит?**

Однажды некий биолог решил доказать, что медведи-гризли обладают разумом и душой и на самом деле являются добрыми и заботливыми существами. Согласно его теории, они не сильно отличаются от наших домашних животных, и если к ним подходить с теплом и добротой, они отплатят тем же.

Очень часто мы также проецируем на наших работников качества

или характеристики, которые хотели бы в них видеть.

Биолог ушел в лес жить с медведями. Он набрал массу пирожных и лакомств для них. Кормил зверюшек. Они давали себя ласкать и гладить. Но как только лакомства закончились, они съели этого бедолагу. Все были в шоке: «Почему медведи так поступили?» Да просто потому, что они медведи.

Так и ваши сотрудники – относятся к вам как к боссу. Возможно, дружественному, но все равно боссу. И ждать чего-то иного не стоит. Вы можете поддерживать дружеские отношения, но не тешьте себя иллюзиями. Попробуйте не заплатить им зарплату вовремя, и вы увидите, насколько они вам друзья.

## **Миф о лояльных сотрудниках**

Предположим, вы нашли хорошего сотрудника на ключевую должность. Если вы сможете показать человеку, что, работая с вами, он получит больше положительного, чем с другими, он не уйдет.

Если у вас в голове выстроена система продаж, и вы можете, делясь частью прибыли с ключевым сотрудником, дать ему возможность заработать больше, чем другие, он не покинет вашу компанию. Зачем ему лишние риски? Он получает ресурсы, которые не получит в другом месте.

Если же у человека цель – хапнуть и убежать, вы его не остановите ничем. Таких, к сожалению, – каждый второй.

В основном, чем больше вы человеку платите, тем менее он адекватен. Обратная связь теряется, он – звезда. Все мы понимаем, что люди склонны к звездной болезни. Базовая установка у всех одна: меньше работать, больше получать. Из этого правила есть исключения, но они, к сожалению, только подтверждают правило. Когда у человека возникает звездная болезнь, он начинает считать, что он и без вас отлично со всем справится. Вы понимаете, что это не так. Но он все равно уходит...

Как можно с этим работать? Никак. Проблема в том, что действительно никак. Это то самое яблоко, которое начинает гнить, если вовремя не вырезать помятую часть. Если вовремя не исключить из коллектива заболевшего звездной болезнью, ею начинают страдать все подряд. Приходится чуть не полкомпании увольнять. Надо изолировать

звезду, сбивать спесь. Причем делать это публично, в назидание остальным.

Если человек когда-то от вас ушел, брать ли обратно? Я никогда не беру. Это ошибка, которую можно сделать три раза, но больше трех – я не видел еще таких мазохистов.

А вот от конкурентов брать сотрудника можно. Только надо посмотреть, что произошло, при каких обстоятельствах человек ушел. Хотя, если он пришел к тебе – обычно это вопрос времени, когда он уйдет от тебя. Как бы ты ни старался сделать его максимально лояльным.

И еще: когда человек работает, он думает, что только он и работает, а вы отдыхаете. С этим ничего нельзя сделать.

Нужно строить систему, на которую это не влияет. Люди, которые борются с конфликтами на рабочем месте, подобны Дон Кихоту. Потому что они борются с ветряными мельницами.

*Примечание Андрея Парабеллума*

**Настоящее правило успеха: вы своим сотрудникам босс, а не друг.**

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

У Майкла Гербера была потрясающая фраза: «You can't expect what you don't inspect» («Вы не можете рассчитывать на то, что не проверяете»). Почему-то за последние несколько лет сильно изменилось отношение работников к своим работодателям. И я не имею в виду только переворачивателей бургеров в ресторанах *MacDonald's* или офисный планктон (по определению С. Минаева).

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

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

Подключайтесь периодически к офисной телефонной системе и

слушайте разговоры сотрудников (вживую или в записи). Просматривайте интернет-трафик, идущий с ваших компьютеров. Наблюдайте за тем, что происходит на экранах мониторов. Только предварительно добавьте соответствующие пункты в контракты с работниками.

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

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

## **Системы учета рабочего времени**

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

Помимо просмотра того, чем занимаются сотрудники, можно применять публичное наказание тех, кто ворует ваши деньги, работая на себя в течение рабочего дня. Особенно это необходимо в ситуации удаленного управления компанией. Совершенно необходимо контролировать рабочее время и сотрудников удаленных филиалов. Время, которое сотрудники проводят в офисе, – это время, за которое вы им платите. Они работают, используя ваше оборудование и оргтехнику, поэтому у вас есть право контролировать то, чем они занимаются.

Во многих случаях помогает система учета входа и выхода сотрудника из офиса. Это несовершенный способ контроля, потому что сотрудники передают карточки друг другу. И пробитая карточка – не всегда гарантия того, что сотрудник оказался на рабочем месте без опоздания или вообще на нем присутствовал. Даже если менеджеру

кажется, что рабочее время сотрудников контролируется, на практике очень часто срабатывает человеческий фактор, и на рабочих местах сидит меньше людей, чем пробито на входе карточек.

Знаете, сколько среднестатистический сотрудник тратит в день на выполнение своих непосредственных обязанностей, то есть на действительно продуктивную работу на благо компании? 1–1,5 часа! Из восьми!!! Только подумайте: вы платите 4/5 зарплаты только за то, что сотрудники просто находятся в офисе!

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

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

Когда сотрудники «подсаживаются» на игры, ICQ, «ЖЖ» и прочее, можно поступать следующим образом. Если сотруднику Интернет не нужен для выполнения работы – он полностью отключается. Такое ограничение срабатывает гораздо эффективнее, чем контролируемые меры. А для общего интернет-пользования ставится один компьютер – прямо напротив кабинета директора. И к нему разрешается подходить в рабочее время только по рабочим вопросам, а в обед и перерывы – и по личным тоже.

## **Постепенная деградация**

К сожалению, если у вас нет четкой и жесткой системы контроля и наказания, поведение работников постепенно ухудшается. К примеру, некий сотрудник регулярно немного опаздывает на работу, и руководитель не обращает на это внимания. Шаг за шагом, мало-



помалу, один плохой работник портит поведение остальных, которые видят, что вроде как такое поведение вполне допустимо. Случайные опоздания на работу становятся все более частыми до тех пор, пока не превращаются в обычное поведение. Неряшливый, небрежный вид переходит из редкого в раз от разу, а потом становится повседневной нормой.

Недоделанная работа и смещение сроков поначалу бывают крайне редко, со временем проявляются все чаще, а потом становятся обычным явлением. И компания окончательно сваривается в собственном соку.

Если вы иногда допускаете неприемлемое поведение, то это только вопрос времени, когда оно станет повседневной действительностью.

**Настоящее правило успеха: 95% всех, кого вы берете на работу, нуждаются в постоянном контроле.**

## **Хорошая компания построена на положительной мотивации сотрудников. Показав пряник, не забудьте и про кнут**

Если почитать книги международных гуру о мотивации персонала, то создается впечатление, что самое главное – заразить идеей, миссией сотрудников, и дальше все пойдет как по маслу. Они сами осознают важность вежливого обращения с клиентами, сами начнут ответственно подходить к исполнению обязанностей, перестанут все время ставить свои интересы выше корпоративных и т. д. В общем, необходимо показать сотрудникам светлое будущее, которое вы вместе строите, – и это самая лучшая мотивация.

Не тут-то было! Мы с полной уверенностью заявляем, что для подавляющего большинства ваших сотрудников только положительной мотивации (пряника) совершенно недостаточно. Без отрицательной мотивации (кнута), наказывающей за неисполнение обязанностей, хаос и разгильдяйство нарастают очень быстро. Почему так происходит? Мы не будем глубоко вдаваться в психологию этой человеческой особенности. Но по верхам пройдемся.

Положительная мотивация, или мотивация «к» (имеется в виду, к достижению чего-то), – как правило, долгосрочная. То есть, чтобы получить пряник, – допустим, бонусы в конце месяца, – сотрудник должен ежедневно прикладывать к этому определенные усилия. И тогда, по результатам этих трудов, он получит вознаграждение.

К огромному сожалению, очень немногие способны долго стабильно трудиться ради того, чтобы в конце пути получить желаемое. Это против нашей природы. Мы хотим всего и сейчас. Даже если сейчас будет гораздо меньше, чем потом. То есть, выбирая между отдохнуть побольше (получить кратковременное удовольствие прямо сейчас) или побольше поработать (чтобы в конце месяца получить бонус), большинство людей выберет «прямо сейчас».

«Бонус – он там, далеко, да и неизвестно, заработаю я его или нет, а вот маленькое удовольствие в виде отдыха – оно тут, рядом», – через некоторое время таких регулярных откладываний «напряга» чуть большей работы в пользу отдыха сотрудник понимает, что бонус он уже

точно не заработает в этом месяце: «Ну так и чего мучиться. Сейчас отдохну, а в следующем месяце уж точно возьмусь за дело и заработаю свой пряник». Стоит ли говорить, что через месяц ситуация повторяется.

**Требуется очень серьезная сила воли в человеке, чтобы ежедневно прикладывать усилия ради достижения долгосрочной цели. Большинство людей НЕ обладают таким уровнем силы воли. И более того, не будут прикладывать никаких усилий ради ее развития.**

Поэтому мы утверждаем, что отрицательная мотивация – карающий свисток арбитра, который зазвучит сразу же, как только ты нарушишь правила игры, – крайне необходима. Причем именно в виде прописанной системы: если нарушаешь сроки – это карается так-то, если поступает жалоба от клиента по твоей вине – штраф такой, если не сделан вовремя отчет – штраф такой.

Это не значит, что положительная мотивация не нужна – отнюдь, она также обязательно должна быть, чтобы ваши сотрудники видели, что они могут получить много приятных бонусов (не только в денежном виде), если будут делать свою работу качественнее, эффективнее, быстрее и так далее. Но сочетание кнута и пряника, как оптимального метода управления с древнейших времен, еще никто не отменял.

Однако в отрицательной мотивации есть ряд особенностей, о которых мы поговорим ниже. А в конце главы приведем вам большой список различных видов положительной мотивации, которые вы можете применить в своем бизнесе.

Рекомендуем дополнительно посмотреть фрагмент видеотренинга «Скипидар для сотрудников. Как дисциплинировать своих подчиненных» (<http://finance1.ru/skipidar-day1>).

## **Штрафы и мотивация**

Многие компании используют в качестве отрицательного мотиватора («кнута сзади») штрафы. Однако с «мотивацией от» есть важные нюансы.

Выговор неприятен практически всем сотрудникам, но они вполне способны его пережить, особенно если понимают его справедливость и осознают свою вину.

Небольшой штраф (до 200 рублей) – огорчает большинство людей, но воспринимается вполне лояльно. Штраф около 500 рублей – уже серьезный повод для расстройства.

А вот когда вы штрафуете сотрудника на сумму от 1000 рублей и до половины оклада, то уже начинается серьезное нарушение его мотивации к дальнейшей работе в вашей компании. Однако с точки зрения руководства именно эти штрафы наиболее адекватны нарушениям, поскольку меньшие просто несущественны (хотя это совершенно не так).

Если же размер штрафа сопоставим с месячной зарплатой сотрудника, большинство предпочитает уволиться, чтобы в будущем не рисковать. Связано это с тем, что, к сожалению, большинство сотрудников живут «от зарплаты до зарплаты», не имея никаких накоплений. Плюс еще и погрязли по уши в кредитах. И, накладывая существенные для них штрафы, вы посягаете на их самые базовые потребности в безопасности, стабильности и минимальном бытовом комфорте. То есть, чтобы дожить до очередной зарплаты, вашему сотруднику придется уже сильно напрягаться, искать деньги и так далее. Часто после этого чувство обиды (конечно же, на работодателя – на себя как-то не с руки) может перевесить остальные плюсы работы в вашей компании.

Скорее всего, мотивируя сотрудников крупными штрафами, вы добьетесь совсем иного результата. Поэтому будьте с этим осторожны.

Кстати, штрафование сотрудников является очень скользкой темой, поскольку официально штрафы в нашей стране запрещены. Поэтому более безопасным и эффективным способом наказания может быть лишение бонусов и премий. То есть сотруднику назначаются небольшой оклад (который, по закону, нельзя уменьшать штрафами) и основная часть дохода в виде премий, которые вы уже можете определять на свое усмотрение и снижать в случае наличия провинностей. Это стандартная практика обхода запрета на штрафы.

Существуют очень успешные бизнес-системы, в которых прописана еженедельная показательная порка выбранного за какую-то провинность сотрудника, и это мероприятие повышает производительность всей компании. Причем прием лучше работает в начале рабочей недели, чем в конце.

При грамотно выстроенных бизнес-процессах в компании даже

массовые увольнения сотрудников не могут остановить бизнес. Компания *Microsoft* ежегодно по плану увольняет определенный процент наименее эффективных сотрудников.

Если вы не можете легко увольнять своих людей под влиянием человеческого фактора (сотрудник долго работает в компании и прочее), можно предоставить ему выбор: понижение в должности, уменьшение зарплаты и так далее. В некоторых случаях это может стимулировать эффективность его работы.

*Примечание Андрея Парабеллума*

**Настоящее правило успеха: необходима не только морковка спереди, но и кнут сзади.**

Р. С. Более тысячи дополнительных статей по мотивации и управлению бизнесом от Андрея Парабеллума вы можете найти здесь: <http://infobusiness2.ru/category/1/1/3>

## **Виды признаний и вознаграждений<sup>[8]</sup>**

Перечисленные ниже виды вознаграждений – это ориентир для создания системы положительной мотивации в вашей компании. Они являются логическим дополнением основной заработной платы и системы базового премирования. Возможны дополнения и модификации.

### **Широко распространенные вознаграждения:**

- Премии, система участия в прибылях, владение различными видами ценных бумаг компании.
- Занесение записей о достижениях работника в его трудовую книжку.
- Устная благодарность.
- Подарочные сертификаты (сертификаты, позволяющие работнику приобретать товары в магазинах на определенную сумму, посещать театры, кино и т. д. бесплатно в пределах суммы сертификата).
- Дополнительное обучение за счет работодателя для более высокооплачиваемой работы.
- Звание «лучший работник месяца».
- Направление на семинар, конференцию за пределами города размещения компании по теме, интересующей самого работника.

- Сертификаты на обед с членами семьи или друзьями в лучших ресторанах города.

- Выпуск специального меморандума, распространяемого по всей компании с выражением благодарности работнику от лица руководства.

- Предоставление больших полномочий.

- Гибкий график рабочего времени.

#### **Вознаграждения сотрудникам, выражающие вашу поддержку:**

- Материальные вознаграждения, направленные на интересы семьи сотрудника.

- Конкурсы внутри компании по специальным проектам, направлениям.

- Обеды лучших работников с руководителями компании («Обед с президентом»).

- Торжественные проводы хороших работников, уходящих из компании на другое место работы.

#### **Хорошо видимые вознаграждения:**

- Табличка с гравировкой имени работника или почетный трофей.

- Предоставление специального места для парковки.

- Канцелярская принадлежность высокого качества, передаваемая от одного лучшего работника данного периода к другому на месячной или еженедельной основе.

- Более качественное оснащение рабочего места лучших сотрудников.

- Упоминание их имени на продукте, услуге или оборудовании как авторов улучшений или лучших работников.

- Помещение фотографии в корпоративной газете или информационном листке.

- Там же – специальная публикация о работнике и его достижениях.

- Групповые вознаграждения (применяются не только в производстве, но и при поощрении административно-управленческого персонала, но для этого необходимо разбиение последнего на команды и рабочие группы, что возможно только при наличии однородных работ).

- Доска объявлений с фамилиями тех, кто постоянно выполняет поставленные задачи.

- Майка, рубашка, кружка и прочее со специальной пометкой (например, «лучший работник»).

- Приоритет при планировании графиков рабочего времени и отпусков.
  - Оборудование специальных стендов для размещения информации, благодарственных писем и фотографий, показывающих достижения сотрудников.
  - Участие руководителей верхнего звена управления в церемониях награждения сотрудников.
  - Размещение благодарственных писем клиентов таким образом, чтобы все могли их видеть.
  - Приоритеты в получении нового оборудования и инструментов.
  - Издание буклетов о компании по результатам ее трудовой деятельности с включением фотографий и интервью лучших из лучших.
  - Выделение хороших работников из системы постоянного контроля за их работой.
  - Поощрение переводов хороших работников по горизонтали.
  - Предоставление возможности работникам представлять вас в ваше отсутствие.
  - Предоставление возможности периодически отчитываться о результатах проектов на уровне, более высоком, чем ваш.
  - Вознаграждения за долговременную работу в компании (прямые материальные вознаграждения, подарки, торжественные вечера).
- Нетипичные виды вознаграждений:**
- Фотоальбом или видео о рабочем месте сотрудника, где он сам является главным действующим лицом.
  - Более раннее начало отпуска, чем положено по графику (отпустить на два дня раньше).
  - Покрываемое компанией благотворительное пожертвование от имени работника в области, выбранной им самим.
  - Дополнительное время отдыха.
  - Подписка на дорогие журналы, оплата членства в клубах или ассоциациях по выбору работника.
  - Подарки сотрудникам, исходя из их специфических интересов.
  - Присвоение имени лучшего работника части здания или отдельным помещениям.

**Мои сотрудники – идиоты! – Одного из них вы**

## **видите по утрам в зеркале**

Очень часто руководителям стоит поискать корень проблемы в себе. Особенно если они постоянно жалуются на бестолковых подчиненных и страдают, что найти нормального сотрудника невозможно.

Вот только некоторые факторы, делающие поручение априори трудновыполнимым.

**Нечеткая постановка задачи.** Нарушение правила SMART (задача должна быть конкретной, с измеримым результатом, достижимой, реалистичной и иметь точные сроки).

«Разберись с этим» в большинстве случаев является не самым лучшим способом добиться выполнения задачи так, как того хочет руководитель, и тем более в нужные сроки. Сотрудник обычно имеет свои понятия о том, как правильно разбираться с возникшей проблемой и с какими приоритетами. И эти понятия сильно отличаются от того, что хочет босс.

**Нет конечной цели.** Сотрудник знает только промежуточную цель – к примеру, «сделать коробку такой-то формы». Соответственно, далее он сам домысливает, для чего она понадобится и как ее лучше сделать, или не сделать. Часто результат оказывается совершенно неприемлемым, поскольку забыли уточнить какую-то важную мелочь (например, что в коробке будут перевозить что-то бьющееся, поэтому ее надо еще и заполнить чем-то амортизирующим). Исправление того, о чем забыли, обходится обычно значительно дороже, чем сделать правильно сразу.

**Недостаток ресурсов у исполнителя.** Отсутствие или недостаток необходимых для выполнения задачи ресурсов: полномочий, информации, навыков, времени, денег, оборудования и так далее. Фраза «а мне на складе отказались выдавать» может стать достаточным оправданием для сотрудника, когда придет срок отчитываться о выполнении. Но вам от этого вряд ли будет легче.

**Отсутствие у исполнителя мотивации или его полная демотивация.** При этом сам исполнитель может считать, что «все равно это никому не нужно», «бестолковое задание», а его непосредственный руководитель подливает масла в огонь высказываниями типа «все равно у тебя ничего не получится», «ты вообще ничего толком сделать не можешь», публичным порицанием сотрудника в случае неудачи,



грубостью. На мотивацию сильно влияет и присвоение начальником или коллегой всех заслуг в случае успеха.

**Проблемы с контролем.** Недостаточный контроль (отсутствие контрольных точек) или его избыток (сотрудника дергают каждый час).

**Слишком много исполнителей.** Выдача одного и того же задания нескольким сотрудникам, между которыми нет договоренности – каждый будет надеяться, что дело сделает другой.

**Домысливание сотрудником деталей задания.** Очень часто руководитель считает многие вещи очевидными, хотя для сотрудника это совсем не так. Боясь навлечь гнев излишними вопросами, исполнитель сам домысливает, чего от него хотят. Часто это не совпадает с тем, что хочет руководство.

**Изменение задания в процессе.** Постоянное изменение критериев выполнения задания, особенно когда исполнитель в известность не ставится.

**«Слуга двух господ».** Наличие у исполнителя нескольких руководителей, требующих одновременного выполнения несовместимых (по времени или иным ресурсам) задач.

Можете распечатать этот список и использовать его как чек-лист при постановке очередной задачи.

**Настоящее правило успеха: прежде чем обвинить своего подчиненного в бестолковости, хорошенько посмотрите в зеркало.**

## **Ваш коллектив будет с радостью реализовывать новые идеи. – Когда за ними будет стоять надсмотрщик с толстым кнутом**

Одна из самых больших проблем, с которой приходится сталкиваться бизнесменам, начинающим проводить различные реформы (внедрять системы увеличения продаж, сокращения издержек, тайм-менеджмента и другие), – стойкое сопротивление сотрудников ЛЮБЫМ нововведениям.

Люди в большинстве своем боятся перемен (любых, какие бы вы ни предложили, даже тех, которые явно к лучшему). Они будут всячески сопротивляться изменениям, уверять вас, что ничего из этого не выйдет. Смогут найти для этого десятки подтверждений. Станут даже

саботировать ваши решения – а вдруг пройдет, и не надо будет напрягаться.

Единственный разумный выход – жесткая настойчивость в реализации своих реформ. Самое интересное, что через некоторое время ваши служащие приспособятся к нововведениям. И даже будут признавать ваши решения верными и грамотными. Но это – потом.

Если вы не сдадитесь и будете продолжать претворять свои реформы в жизнь, заметите, что казавшееся ранее невозможным и абсурдным постепенно становится естественной повседневной практикой. Сотрудники не только не саботируют, но и поддерживают новую систему. От вас лишь требуются внутренняя готовность, уверенность, напористость и последовательность в реализации намеченного.

**Настоящее правило успеха: будьте тверды в реализации ваших нововведений. Будьте готовы к отсутствию поддержки, а подчас и открытому саботажу.**

## **Я полностью доверяю своим сотрудникам, они меня не подведут. – Разве что уйдут к конкурентам, захватив с собой клиентскую базу**

Как только бизнес становится достаточно автоматизированным (в нем хорошо выстроены основные системы поиска клиентов, их конверсии, дальнейшей работы с ними, производства, финансов и т. д.), перед вами тут же встает проблема его увода либо его клонирования.

Как бы вы ни доверяли вашему заместителю/исполнительному директору/руководителю отдела продаж, если он видит, что весь бизнес отлично работает без вашего участия и целиком висит на нем (даже если в действительности все иначе, но ему так кажется), – то это лишь вопрос времени, когда ему в голову придет мысль: «Работаю-то и в банк хожу я один, а деньги делим пополам. С чего такая несправедливость, я ведь и сам могу». С этой мысли начинается процесс «увода» вашего бизнеса.

Такие ситуации случаются очень часто! Особенно это характерно для «продажников», которые нарабатывают клиентскую базу и вместе с ней уходят от вас к конкуренту либо открывают собственный бизнес. Поэтому вам крайне необходимо заранее встраивать механизмы, предотвращающие возможность «увода».

### **10 шагов для «антиугона» вашего бизнеса**

1. Если вы параноик, это не значит, что за вами не следят.
2. Излишнее доверие губит людей, вводя их в искушение, которому они не могут противостоять.
3. Полуавтоматический бизнес, который выстроен по упрощенным схемам, не должен передаваться никому в управление – вы сами его контролируете. Иначе построите себе «Феррари», который будут постоянно угонять те, кто должен его заправлять, мыть и охранять.
4. Принцип достаточности информации: в бизнесе каждый должен знать ровно столько, сколько ему необходимо для успешного выполнения работы. И ни грамма больше.
5. И, как говорит Ден Кеннеди, «your employes are friendly while you feed them» (ваши сотрудники дружелюбны, пока вы их кормите).

Что не удерживает многих из них от прямого воровства, лжи и тихой ненависти за спиной. Потому что вы более успешны. Более независимы. Более свободны, в конце концов. Даже если при этом у них в глазах мнимая преданность.

6. Все, что может быть автоматизировано, должно быть автоматизировано. Внешними работниками. А рычаги управления и контроля при этом должны находиться у вас.

7. Ваш личный контакт с ключевыми клиентами – это критический фактор безопасности вашего бизнеса. Не личный контакт менеджеров (они могут работать с обычными клиентами), а именно ваш, – по крайней мере, с теми 10%, которые приносят 80% прибыли. В этом случае угон базы данных клиентов вас мало пугает – личные отношения неугоняемы по определению.

8. Сложный и запутанный (для других) бизнес – то, что надо. С встроенными внутрь конфликтами. С запутанными системами продаж. С большими затратами на входе. С защитыми в бизнес «обманками» для тех, кто все-таки решится попробовать его украсть. Он непонятен, трудноугоняем и не копируем.

9. Работники – зло. Необходимое, но все равно зло. Там, где ваш бизнес может обходиться без них, – он должен без них обходиться.

10..<sup>[9]</sup>

*Примечание Андрея Парабеллума*

Отдельно мы хотели бы поговорить о наиболее грамотном методе защиты своего бизнеса с самой опасной стороны – отдела продаж. Заодно разберем и еще ряд преимуществ, которые можно получить параллельно, грамотно выстраивая подразделения, обеспечивающие продажи. Данный блок взят из книги Николая Мрочковского и Дмитрия Пучкова «1С: Реальное управление малым бизнесом».

## **Трехступенчатый отдел продаж**

Не секрет, что практически в любом бизнесе отдел продаж является ключевым подразделением компании. Ведь именно он приносит деньги и, по сути, кормит все остальные службы.

При этом три из четырех бизнесменов, которым доводилось выстраивать в своей компании деятельность этого подразделения, на вопросы о том, насколько успешно оно функционирует и много ли с

ним проблем, как правило, тоскливо вздыхают и смотрят на вас затравленным взглядом.

Это и понятно. Отдел продаж, являясь ключевой фигурой на шахматной доске бизнеса, традиционно является основным источником проблем и головной боли для руководителей.

## Почему так происходит?

**Первая проблема** – найти хорошего менеджера по продажам не просто сложно, а очень сложно. И естественно, весьма дорого. Это не идет ни в какое сравнение с любыми другими «рядовыми» должностными позициями (управленцев в счет не берем).

**Вторая проблема** заключается в том, что когда руководителю компании все-таки удастся найти и собрать в одном месте адекватных «продажников», то очень быстро они разбегаются, получив более интересные предложения. Или пытаются создать свой аналогичный бизнес.

Самое обидное, что они не просто уходят – они уводят с собой ваших клиентов. Как правило, менеджер по продажам владеет практически полной информацией о них. Начиная от технологий их поиска и кончая сопровождением, контактами ключевых лиц, информацией о повторных продажах и том, кто что покупал, что хотел и так далее. Поэтому увести клиентов за собой ему не составляет особого труда. А если ключевой человек был действительно хорошим «продажником», он обязательно уведет с собой еще и менеджера по доставке.

То есть, если вы продаете какие-то продукты, ваш ключевой сотрудник может увести того, кто занимается их закупками; если вы продаете услуги, он уводит с собой менеджера проектов. И они вдвоем начинают новое дело, параллельно пытаясь увести у вас всю клиентскую базу и предложить покупателю то же, что и вы, только в два раза дешевле.

Это общая проблема становления любого бизнеса, и ее не решить стандартными методами. Ее не решить посредством поиска более надежных людей или работы среди друзей или родственников (в этом случае количество проблем вообще удесятывается), надзором над людьми, чтением логов ISQ и так далее. Для этого можно и нужно

выстраивать бизнес-процессы так, чтобы при уходе из вашей компании любого «продажника», вплоть до руководителя отдела или коммерческого директора, она все равно продолжала идти вперед.

Более того, ключевой сотрудник, который уходит из компании, не должен иметь полного представления обо всем механизме – чтобы его попытки начать работу с вашей базой клиентов ни к чему не привели.

**Третья проблема** – это «звездная болезнь». Если менеджер хорошо работает и успешно осуществляет продажи, то через некоторое время он начинает понимать свою ценность для компании. А также то, что он может в любой момент уйти и достаточно быстро найти очень хорошую работу. В итоге, такой менеджер начинает требовать все более привлекательных условий оплаты, рабочего места, социальных пакетов, гибкого графика и так далее. В общем, активно «прожимать» руководство своей компании. При этом, как правило, качество его работы начинает падать, поскольку он считает, что уже заслужил более спокойную жизнь.

**Четвертая проблема** связана с возможностью один раз повкалывать, а потом сидеть и наслаждаться полученными результатами, особо не напрягаясь. Нароботав определенную клиентскую базу, с которой он регулярно получает свои проценты с повторных продаж, менеджер теряет мотивацию к поиску новых клиентов. Зачем заниматься этой грязной неблагодарной работой, когда и так уже все неплохо? Конечно, с точки зрения собственников бизнеса такой сотрудник не очень эффективен.

**Пятая проблема** состоит в том, что «продажников» надо очень много учить. Продажи – это действительно сложная и стрессовая работа, на которой люди очень быстро «перегорают», натываясь на бесконечные отказы, неадекватных клиентов, черные полосы и прочее. Чтобы поддерживать качество работы «продажников» на должном уровне, их надо постоянно обучать и проводить различные тренинги. Иначе в течение буквально двух-трех месяцев после последнего обучения результаты их деятельности резко падают.

Как вы понимаете, список подобных проблем с отделом продаж можно продолжать еще долго.

В итоге из 10 человек, которых руководитель компании нанимает на должность менеджеров по продажам и обучает, в лучшем случае двое становятся хорошими «продажниками». И они через пять-шесть

месяцев норовят уйти туда, где им предложат более выгодные условия.

Относительно подобных проблем с отделом продаж – вопрос не в том, будут они или нет. Вопрос в том, когда они начнутся и в каких масштабах.

В этой книге нам хотелось бы предложить альтернативный вариант построения отдела продаж, который позволяет если не решить полностью, то, по крайней мере, существенно снизить указанные проблемы. Об этом свидетельствует опыт компаний, в которых удалось внедрить данную систему.

Суть концепции заключается в разделении отдела продаж на три различных структурных подразделения (в простейшем варианте – три человека).

Первое звено, часто являющееся частью отдела маркетинга, занимается генерацией потенциальных клиентов. Его задача – найти контакты потенциального клиента, который в принципе заинтересован в продуктах и услугах компании. Как правило, это самая нудная и ресурсозатратная работа, которую ненавидят большинство «продажников».

К примеру, «холодные» звонки, когда 97 раз из 100 менеджер получает отказ. В лучшем случае в вежливой форме. А часто и с подробным описанием, куда он может пойти со своим предложением. Эту неблагодарную работу стоит перенести с плеч профессиональных «продажников» на менее квалифицированный персонал, который будет работать по скриптам. К примеру, на «холодный» обзвон баз данных можно посадить работника с минимальной зарплатой. В его задачи входит позвонить, сказать три шаблонные фразы и задать ключевой вопрос. Если он получает ответ «да», то тут же передает трубку в следующее структурное подразделение профессиональному «продажнику».

Второе звено цепи – как правило, то, что непосредственно называется «отделом продаж». В нем принимают уже «теплых» клиентов, заинтересованных в продуктах и услугах компании. Здесь сидят более профессиональные «продажники», задача которых – «закрывать сделку», то есть осуществить первую продажу.

Третье звено – отдел по работе с текущими клиентами. Понятно, что в большинстве бизнесов именно здесь скрыты основные деньги. Ведь продать что-то уже имеющемуся у вас клиенту примерно в семь раз

дешевле и проще, чем новому. И именно на повторных продажах текущим клиентам строится стабильный бизнес. Задача сотрудников данного структурного подразделения – грамотно обрабатывать текущих клиентов, максимизируя повторные продажи.

## **Чем хороша эта система?**

Во-первых, на первый этап работ – генерацию потенциальных клиентов, можно посадить низкоквалифицированных сотрудников, способных добросовестно заучить текст и повторять его из раза в раз.

Требования к квалификации «продажников» из второго подразделения также снижаются. Поскольку со временем вырабатываются те же самые, хотя и более сложные, скрипты конвертации «теплых» потенциальных клиентов в реальные.

Роль «звездности» каждого конкретного менеджера сильно падает. Нужна лишь хорошая методика обработки клиента, то есть конкретные подробные инструкции, выдаваемые сотрудникам, чтобы обрабатывать потенциальных клиентов. Сотрудникам этого отдела уже не нужно быть хорошими «продажниками». Им не надо уметь подстраиваться под клиентов, использовать целый ряд специальных продажных техник и так далее. Конечно же, хорошо, если они это умеют, но не обязательно.

Поскольку в классическом отделе продаж на «звезде» может лежать 50—60—80% всех продаж отдела, то снижение значимости этого фактора сильно повышает устойчивость бизнеса.

Следующий плюс такой системы – во взаимозаменяемости сотрудников, особенно тех, которые сидят в первом звене. Если увольняется человек, ответственный за генерацию потенциальных клиентов, вы просто берете нового. Даете ему все те регламенты, по которым работал предыдущий, немного его обучаете, и бизнес продолжает работать.

Очень большое преимущество заключается в том, что «продажникам» гораздо сложнее уйти от вас при наличии такой системы! Тот, кто сидит во втором отделе на конвертации потенциальных клиентов в реальных, не занимается привлечением клиентов. Сотрудник отдела по работе с текущими клиентами не «закрывает сделки». То есть каждый из них становится узкоспециализированным профессионалом только в своей части



процесса продажи.

Остальные же навыки продаж, требуемые в других компаниях от «универсальных „продажников“», очень быстро теряются, если их не тренировать. То есть такой «продажник» станет неконкурентоспособным, если попытается уйти от вас.

Естественно, сотрудникам первого и второго подразделений практически невозможно увести клиентскую базу, потому что они с ней не работают постоянно – как это принято в классических отделах продаж.

Самое интересное, что и сами «продажники» любят эту систему. Ведь с них снимают 90% нудной, противной работы с «холодными» клиентами, которую они так не любят. Теперь они приходят с утра на работу, и у них на столе лежит список из 20 «теплых» контактов – людей, уже заинтересованных в продуктах и услугах компании, которых «сгенерировали» в первом отделе.

Естественно, продать что-то таким клиентам намного проще. У менеджеров резко повышается КПД: увеличивается процент «закрытых сделок». И они начинают зарабатывать больше денег – как компании, так и себе в карман.

Кроме того, вы фактически строите для себя кузницу кадров. Сотрудник, хорошо зарекомендовавший себя в работе с потенциальными клиентами, переводится в отдел «закрытия сделок», а затем и на работу с постоянными клиентами.

Конечно же, перестройка классического отдела продаж в такую структуру занимает, как правило, отнюдь не один месяц. Да и работа эта очень непростая. Однако результат быстро с лихвой себя оправдает.

**Настоящее правило успеха: встраивайте «противоугонную систему» в ваш бизнес.**

## **Наши продавцы – профессионалы, зачем их обучать**

Многие руководители считают, что достаточно нанять специалиста по продажам, и сразу дела пойдут вверх. А уж если поставить ему план продаж на первые две недели работы повыше, благосостояние фирмы вообще взлетит до небес. И желательно с нулевыми затратами. Никакой рекламы. Только активные продажи. Оклад специалисту не даем.

Только проценты. И поменьше, поменьше. Пусть сам зарабатывает себе на хлеб с маслом.

А лучше вообще, как в известном анекдоте:

Василий Иванович с Петькой отстреливаются от белых. У Петьки заканчиваются патроны, и он кричит:

– Василий Иванович, у меня патроны закончились!

– Но ты же коммунист, Петька!

И пулемет снова застрочил...

Очень часто нам приходится слышать от своих клиентов, которым мы помогаем увеличивать продажи в их бизнесе, фразу: «Семинары по продажам не работают. Я пробовал обучать своих „продажников“, устраивал для них тренинги. На один-два месяца помогает, продажи вырастают, а затем все возвращается на круги своя». Все правильно. Тренинги по продажам не работают... при таком подходе. Почему?

Потому что **«продажников» надо обучать постоянно!!!**

Как минимум, один раз в месяц. В противном случае, при их чрезвычайно сложной и нервной работе (а это действительно так, по сравнению с остальными подразделениями), они очень быстро «перегорают». Из их головы выветривается все, что они узнали, и деньги вы действительно выбрасываете на ветер.

К слову, то же относится и к самому владельцу бизнеса. Вам необходимо постоянно совершенствовать свои навыки продаж, особенно в том, что касается построения систем продаж. Для бизнесмена, который вырос из хорошего «технаря», это критически важно. Иначе вам не перейти на следующий этап.

## **Из «технаря» в продавца**

Есть ли простой способ превращения «технаря» в продавца? Да еще с минимальным количеством действий? Нет, простого и легкого способа тут нет. И быть не может. В жизни у сложных проблем обычно не бывает простых и легких решений. Иначе они бы все были уже решены.

Вы можете, конечно, купить очередную книжку типа «Как защититься от „технарства“» или «70 легких способов бросить „технарить“...» Но есть относительно простой процесс, через который прошли многие сотни людей, которых мы знаем, и поэтому можем с уверенностью

говорить, что он работает. Он простой, но совсем не легкий – подчеркиваем, это разные вещи.

Сначала вы учитесь продавать то, что вы уже хорошо умеете делать. Вы остаетесь «технарем», настоящим профессионалом своего дела, но уже учитесь реализовывать свой продукт всем тем, кто вас окружает – как уже существующим, так и новым клиентам.

Выстраиваете систему продажи себя – это первый этап. Здесь вам не нужно быть очень хорошим «продажником». Многие из тех, кто вас окружает, – тоже «технари». И тут, как в анекдоте, – вам не надо бежать быстрее медведя, надо бежать быстрее своего спутника<sup>[10]</sup>. Что сделать не так уж сложно по определению. На этом этапе вы внутренне разрешаете себе: «Теперь я могу это продавать».

Рынок «технарей» делится на тех, кто лучше и кто хуже вас по продажам. И вы для себя эту ватерлинию знаете. Самое главное – не говорить рынку об этом. Внутренняя проблема «технаря» состоит в том, что он, предположим, начинает предоставлять те или иные услуги, и вдруг к нему приходит бизнесмен, у которого уже восемь бизнесов, 4 миллиона в месяц доход, и говорит: «Нам нужны твои сервисы!»

Конечно, «технарь» заикливается на том, что у него гораздо меньше опыта, чем у этого клиента. Но нельзя давать такому взгляду обмануть вас: вы все равно знаете и умеете что-то, что клиент хочет получить. Не надо отталкивать от себя тех, кто, как вы думаете, выше вас. Мы, к сожалению, очень часто переоцениваем других и недооцениваем себя.

Так вот, в следующей точке поворота вы решаете, что разбираетесь в продажах уже достаточно по сравнению с другими «технарями». Причем не только разбираетесь в продажах, но и продаете лучше других «технарей»! И останавливаетесь на том, что теперь вы будете учить «технарей» или своих же «продажников» правильно продавать.

Вот тут начинается самое интересное обучение для вас! Вдруг почему-то окажется, что вы и понятия не имели, как это делается на самом деле! Вы начинаете учить, а вам задают вопросы, которые вас вводят в ступор, и вы говорите: «Не знаю...» И вам придется идти и искать ответы. Искать, тестировать их, выбирать те, которые на самом деле работают – и уже этим и пользоваться дальше.

Вы становитесь хорошим «технарем» в продажах. Но от точки, с которой вы начинаете считать, что знаете достаточно, до точки, с

которой вы на самом деле достаточно знаете, довольно большое расстояние. И без обучения других вы никогда не достигнете второй точки.

Типичная проблема новичков в инфобизнесе – они начинают строить свой инфобизнес с точки «я знаю лучше». И удивляются, почему же он хромает и падает? Да потому, что вторая точка еще не пройдена!

Да, вы можете брать какие-то деньги как инструмент привлечения аудитории, чтобы она что-то делала, повышать качество клиентов.

Чем лучше люди разбираются, чем больше знают, тем лучше идет и ваше собственное обучение. Учитель всегда учится быстрее учеников, запомните это раз и навсегда.

И получается, что во второй точке, когда вы замотивировали «технарей», преподали им базовые знания, у вас уже есть какие-то очень неплохие результаты.

Теперь ваша задача – стать самым лучшим продавцом в вашей нише. Не только среди других «технарей» – но и среди всех других продавцов.

И если прежде вы были успешны в нише производства микросхем, теперь же ваша задача – стать настолько же успешным в нише продаж микросхем.

Это ужасно интересная задача: вам надо будет расти с бешеной скоростью, постоянно работать над собой, изучать, пробовать и выполнять еще много-много всякой работы, с которой вы прежде не сталкивались.

А потом вы это делаете отчуждаемым, пакуете в инфопродукты, делаете их многоуровневыми – и тут-то и начинается ваш настоящий инфобизнес.

Теперь можно брать деньги (и большие), но это уже не главное. Продолжайте дальше выстраивать продажи, деньги тут побочны.

В результате достижения второй точки вы становитесь лучшим продавцом того, чем занимаетесь. Первая точка – «достаточно». Вы просто знаете больше, чем другие «технари».

Вторая точка – вы действительно лучший. Точка.

*Примечание Андрея Парабеллума*

**Настоящее правило успеха: постоянно тренируйте своих**

**продавцов. То же касается и ваших личных навыков построения систем продаж.**

## **Наши сотрудники не воруют. – Просто считают, что берут то, что им причитается**

Обычно на обвинение в воровстве в адрес своих сотрудников большинство бизнесменов реагируют очень болезненно:

«Ерунда, это у других, возможно, имеет место, но только не у меня». Если ваш ответ таков, то либо вы безнадежно наивны, либо просто пытаетесь увильнуть от столкновения с суровой реальностью, которая заставит вас заниматься неприятной и грязной работой по разгребанию внутренних проблем вашего бизнеса.

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

## **Воровство времени**

Этот вид воровства процветает в совершенно невероятных масштабах. И относиться к этому стоит точно так же, как к воровству материальных ценностей.

Давайте прямо сейчас посчитаем, во что вам обходится стоимость 1 часа украденного времени. Посмотрите, во сколько обходится вам сотрудник в месяц. Учитывайте как саму зарплату, так и оплату налогов за него, аренду рабочего места (к примеру, если оно занимает примерно 3 м<sup>2</sup> площади, то в моем офисе это стоит примерно 3000 рублей в месяц). Прибавьте сюда стоимость оплаты Интернета и телефона и прочие расходы.

Итак, сотрудник с зарплатой 20 000 рублей обычно реально обходится вам примерно в 30—35 000. Посчитаем, сколько стоит 1 рабочий час его времени:  $35\ 000/170 = 205$  рублей (170 – примерное число рабочих часов в месяце).

Итого, каждый час, когда ваш сотрудник не занимается тем, чем он должен заниматься, он ворует у вас 205 рублей! Скажете, это немного? Возможно, 205 рублей – действительно небольшая сумма, если бы она

не превращалась в астрономическую за большие периоды.

Среднестатистический сотрудник за восьмичасовой рабочий день реально занимается выполнением своих непосредственных обязанностей, если вычесть:

- перекуры;
- чаепития;
- общения с друзьями и коллегами;
- нерабочую переписку;
- отправления друзьям открыток-поздравлений;
- серфинг по Интернету;
- ICQ;
- online-игры;
- просмотр фотографий на сайтах знакомств и соцсетях («Одноклассники», «ВКонтакте», Facebook);
- покупки в интернет-магазинах, которые он в три раза чаще совершает с рабочего компьютера, чем с домашнего и т. д.

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

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

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

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

Часто сотрудники начинают возмущаться, – мол, как же наша личная жизнь? На работе нет личной жизни! Это время, которое вы оплачиваете за то, что они занимаются делом, а не своей личной жизнью. Вы же оплачиваете Интернет, телефон, аренду и т. д. Еще раз подумайте – готовы ли вы платить людям за работу, которую они *не*

выполняют? Добавьте к этому количество денег, которое выплачивается за работу, которая не отвечает стандартам качества, требованиям клиента, не выполняется в срок. Какая бы доля этого ни уходила из вашего кармана, она все равно является слишком большой.

## **А еще...**

Сотрудники считают совершенно нормальным распечатывать на корпоративных принтерах личные документы и даже скачанные из Интернета книги! Забирать домой канцтовары, ручки и даже туалетную бумагу! Из кухни, если она у вас есть в офисе, совершенно ТОЧНО воруют все мелкое, что можно унести.

Знаете, как это происходит – с точки зрения сотрудника?

– В офисе лежит несколько упаковок бумаги для принтера, купленных заранее. Что такое одна пачка такой бумаги?

– В магазине лежит ящик шоколадок. Что такое одна упаковка таких шоколадок?

– Я целыми днями торчу в этом душном офисе, работая как лошадь, каждое утро прихожу ни свет ни заря. А в это время эта сволочь (владелец бизнеса), которой почему-то повезло, отдыхает в далеких жарких странах, катается на яхте или развлекается с друзьями на очередной выставке – мне этого никогда не видать. И этот жмот не повышает мне зарплату уже год... я заслужил это...

– Все в офисе занимаются этим. Почему я не могу?

– У него столько денег, он совершенно точно сможет купить еще одну...

Полагаем, вы поняли ход мыслей. Самое обидное, что вы не можете предотвратить их возникновение. Они будут всегда! Однако есть одна вещь, на которую вы можете влиять: надежда вора на то, что он может уйти непойманным.

И вы не должны никогда спускать «на тормозах» случаи воровства. Если только не чувствуете себя счастливым, видя, как ваша прибыль увозится ворами на тележках.

## **Внутреннее воровство**

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

закупок, и в складировании, и в продажах.

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

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

*Примечание Андрея Парабеллума*

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



## Продажи и маркетинг



### «Технарский» миф о хорошем «продажнике»

Следующая критическая проблема автоматизации и развития бизнеса проявляется, когда сильно нужны деньги. Как правило, это происходит, если приходит новый конкурент или уходит выгодный клиент. Или когда случается еще что-то из ряда вон выходящее.

Обычно владельцы бизнесов пытаются увеличить количество денег, которое остается у них в кармане, вкладывая больше средств в рекламу. К процессу продаж они относятся как к черному ящику: такое-то количество людей пришло – такой-то объем прибыли вышел.

Поэтому одна из самых больших проблем бизнесменов-«технарей» – найти хорошего «продажника», с помощью которого они надеются увеличить прибыли. Почему проблема столь большая – потому, что найти хорошего «технаря» на порядок дешевле, чем хорошего «продажника».

И если кто-то умеет выстраивать грамотную систему продаж, то

найти человека, который сделает для него продукт, достаточно легко. Так что «продажник», который действительно умеет выстраивать систему, либо требует неадекватно больших денег, либо уходит открывать свой бизнес. Он ведь понимает: поскольку он умеет хорошо продавать, то найти того, кто за гораздо меньшие деньги изготовит для него продукцию, он всегда сможет.

**Продажи всегда на первом месте! Меняйте приоритеты – сильная система продаж гораздо важнее сильного производства.**

Например, компания *Nike* ничего не производит. Вся продукция (куртки, кроссовки и прочее) делается на фабриках других компаний в Китае. Собственно, *Nike* занимается только разработкой продуктов и маркетингом. Та же самая ситуация у компании *Sony* с *Playstation*. И у множества компаний, связанных с мобильными телефонами.

Если говорить о премиум-сегменте, то, например, 90% дорогих клюшек для гольфа производится на 6 заводах в Китае. Они принадлежат компании, занимающейся разработкой брендов. Сейчас, в эпоху глобализации, найти эффективное производство гораздо легче, чем выстроить систему продаж.

**Настоящее правило успеха: не ждите чуда, кроме вас систему продаж в вашем бизнесе никто не выстроит.**

## **Низкие цены позволят нам опередить конкурентов. Правда, завтра найдется очередной конкурент, готовый работать в два раза дешевле**

Большинство компаний, пытаясь как-то разрешить проблему возросшей конкуренции и спада продаж, используют единственный способ – снижение цен. Ведь в экономической теории сказано, что спрос растет обратно пропорционально цене. Чем ниже цены, тем больше спрос и тем выше продажи.

При этом совершенно очевидно, что снижение цен – это путь в пропасть, поскольку каждый процент снижения цены приводит к срезанию прибыли компании. В производственных компаниях, где маржа может составлять 10—15–20% от стоимости, снижение цены даже на 5% сразу ведет к уменьшению прибыли на 30—50%.

Но и это не самое главное. Ключевая проблема в том, что всегда найдется кто-то из числа конкурентов, кто будет готов предложить еще более низкую цену! Особенно в период кризиса, когда все компании поголовно начинают снижать цены и устраивать распродажи, и всегда найдутся конкуренты, готовые за копейки прибыли делать ту же самую работу дешевле вас. К тому же сколько поставщиков смогут предложить самую низкую цену? Всего один. Менеджеры по закупкам в B2B это отлично понимают и на этом сильно играют – «продавливая» клиентов на снижение цены.

В итоге, политика снижения цен оказывается самым быстрым способом загнать свою компанию в тупик. Нередко фактически приходится работать на мизерной рентабельности, а порой даже в убыток, лишь бы реализовать товар!

**Настоящее правило успеха: надежда взлететь на снижении цен – тупиковый путь.**

## **Цена – главный фактор для наших клиентов. – Пока вы не покажете им ценность**

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

Позволим себе с этим не согласиться.

### **Три типа клиентов**

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

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

Хорошая новость состоит в том, что, в принципе, таких людей не очень много – около 10%. Если же среди ваших клиентов их около 50%,

то у вас большая проблема с ценообразованием. Вам необходимо срочно поднимать цену.

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

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

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

## **Покажите клиенту ценность**

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

Многие компании пишут в своих рекламных материалах, на сайтах и т. д. о том, что их продукция самая лучшая для клиента. В основном это просто голословные заявления: «Доверьтесь нам, наша продукция самая ценная...» Зайдите на сайты пяти своих конкурентов и на четырех из них наверняка найдете информацию о том, что их продукция/услуги/персонал – самые лучшие.

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

Причем совсем не обязательно этой дополнительной ценности действительно нет, – может быть и есть, но нет возможности ее показать

и доказать. И даже если мнение поставщика и клиента о большей ценности совпадает, как правило, у них совершенно разные представления о денежном эквиваленте этой дополнительной ценности.

Поэтому вам крайне важно научиться демонстрировать и документально подтверждать в денежном выражении повышенную ценность вашего предложения (товаров, услуг, сервисов).

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

**Настоящее правило успеха: забудьте о цене, демонстрируйте клиентам ценность.**

## **Клиенты – наше все. – Но многие из них приносят столько проблем, что проще их «уволить»**

В бизнесе точка свободы возникает тогда, когда появляется свобода выбора: лучших клиентов, проектов, количества зарабатываемых денег, сотрудников, партнеров, места и графика работы.

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

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

Действительно ли вам хочется иметь в дальнейшем дело с таким клиентом – ведь вы понимаете, что ситуация, скорее всего, будет повторяться?

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

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

## **На определенном этапе нужно научиться говорить клиенту «нет»**

Чем больше у клиента денег, тем тяжелее его «послать». Особенно в самом начале. И чем больше денег приносит проблемный человек, тем сложнее заставить себя с ним расстаться.

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

Обычно так все и начинается: «А давай все-таки возьмем и продадим ему, чего уж», – ведь чем выше цена, тем больше вам нужны эти деньги. Это ошибка.

Если клиент проблемный, нужно либо его «посылать», либо делать возврат денег. Но если вернуть 10 000 обычно несложно, то, например, миллион рублей сложнее: сумма большая, и обычно эти деньги уже потрачены. И вы начинаете прогибаться под клиента. Даже если для себя вы уже решили, что «пошлете» его, с каждым днем проблем все больше. Он уже и вам заморочил голову, и техподдержку всю на уши поставил – полкомпании работает на него. У вас уже 40 продаж, а вся поддержка занята одним человеком, потому что у него то одно не получается, то другое. Он и вас замучил письмами. Уже всем другим рассказал, как это плохо и не работает.

Понятно, что надо освобождаться, но жалко – а вдруг сработает? Это

«жалко» – как раз и есть ваша проблема.

## **Консалтинг: семь признаков самых проблемных клиентов**

Для примера приведем семь признаков самых проблемных клиентов в нашем консалтинговом бизнесе.

**Личный конфликт.** Если потенциальный клиент наступает вам на больные мозоли еще до начала постоянной работы – это первый признак того, что ваши отношения не изменятся к лучшему.

**Ограничения по контракту.** Обычно если клиент жестко настаивает на подписании NDA (Non-Disclosure Agreement – запрет на заключение каких-либо других аналогичных договоров), это будет первым поводом «послать его лесом». Ни за какие деньги нельзя ограничивать уровень и категории проектов, в которых вы сможете участвовать в ближайшем будущем.

**Конфликт интересов.** Обычно, если к вам в клиенты напрашивается прямой конкурент вашего существующего клиента и задает о нем уйму вопросов – это прямой знак не подписывать контракт. Проехать за счет конкурента – потенциально крупная проблема. Особенно если оба этих конкурента намного крупнее вас. Кому хочется оказаться между молотом и наковальней?

**Проект выше уровня «гуру».** Если проект по своей сложности или категории находится за пределами вашего уровня – не беритесь за него. Поднять свою планку – отличная идея. Только не в случае, когда планка полностью переносится в недостижимую сферу. Передача клиента наиболее подходящему конкуренту – самая лучшая ваша реклама.

**Клиент не выполняет своих обещаний.** Если в самом начале ваших отношений клиент пытается «отжать» лишнюю тысячу или заплатить позже, чем договаривались, – что же будет, когда ваш совет будет ему уже не так необходим?

**Клиент-всезнайка.** Когда клиент нанимает вас сделать для него какую-либо работу, он должен уважать ваше мнение, ценить его и действовать так, как было предписано. Если же клиент пытается играть в увлекательную игру «убей тренера» и пытается доказать, что вы ничего не знаете – время указать ему на дверь.

**Большая нехватка времени.** Если вы беретесь за проект, заранее

зная, что не уложитесь в сроки, вы совершаете большую ошибку. За такой проект не стоило браться с самого начала. Да, нам всем нужны деньги. Да, иногда стоит попробовать поискать варианты выполнить все вовремя. Но если вы заранее знаете, что клиенту абсолютно необходимо сделать проект к установленной дате, а вы никак не успеваете уложиться в срок – не беритесь за проект. Чтобы убить свою репутацию, требуется **намного** меньше времени, чем на то, чтобы ее заработать.

### **Мои правила ведения бизнеса**

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

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

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

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

4. Я не торгуюсь. Попытка выторговать у меня скидку добавляет к стоимости наценку: «rain in the ass factor».

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

6. Я работаю с открытыми картами. Если начинаю работать с вашим конкурентом, вы об этом узнаете первым.

7. И, главное, я не могу сделать вас успешным. Я лишь в состоянии помочь вам стать успешным быстрее.

*Примечание Андрея Парабеллума*

**Мой «идеальный клиент»**



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

Мой идеальный клиент:

1) уважает меня, мои знания и навыки, мое время, профессионал своего дела;

2) сам *уже* очень успешен в своей области, постоянно развивается и хочет быть еще более успешным;

3) может делать (и делает) все сам, без моей помощи, но уверен, что сможет получить намного лучший результат в более короткие сроки именно с моей помощью;

4) постоянно вкладывает деньги и время в свое образование и экспертизу работы других;

5) ему постоянно не хватает времени.

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

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

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

*Примечание Андрея Парабеллума*

**Настоящее правило успеха: фильтруйте тех, с кем вы будете работать, и не бойтесь «увольнять» проблемных клиентов.**

## **Доверяйте интуиции. Но тщательно проверяйте каждую идею, прежде чем запускать масштабный проект**

Один из самых убийственных методов запуска новых идей – интуитивный. Сколько денег ежедневно выбрасывается на ветер из-за того, что бизнесмену показалось, интуиция подсказала, директор «почувствовал», как правильно реализовать тот или иной ход. Особенно в том, что касается активных рекламных акций.

Москва завешана кучей совершенно бестолковой и абсолютно неработающей рекламы. Но ведь она откуда-то появилась! Кто-то «почувствовал»... Точно так же в почтовые ящики забрасывают листовки, которые тут же, никем не читаемые, выкидываются в мусорные корзины.

Или висит огромный постер вдоль дороги, в котором все хорошо, но контактный телефон и адрес (где покупать) указаны самым мелким шрифтом в нижнем углу, где их никто никогда не увидит. И как клиенты к вам придут, если они не знают, куда? Создается впечатление, что думать при составлении таких объявлений никто не пробовал – все только на интуицию надеялись.

## **Как измерить эффективность рекламы**

Один из ключевых и на удивление неочевидных для многих компаний принципов грамотной рекламной политики (как и в целом запуска новых проектов) состоит в том, что отдачу от рекламы надо измерять. Причем сделать это гораздо проще, чем кажется. Естественно, рекламные агентства, если вы, не дай бог, решите к ним обратиться, будут утверждать обратное.

Если вы рекламируете сайт – создаете отдельный сайт (или страницу на сайте), который и указывайте в рекламе. Далее вешайте счетчик и считайте посетителей. Так вы сразу увидите, сколько людей пришло по данной рекламе, какой процент из них что-то у вас купил, сколько вы на этом заработали, и имеет ли смысл далее давать подобную рекламу.

Если вы даете номер телефона – то же самое. Заводите отдельный номер. Если рекламируетесь, например, в разных изданиях – то в

каждом даете отдельный телефон или отдельный сайт, чтобы четко видеть, когда и сколько людей идут с какого источника.

Подход, когда вы спрашиваете ваших клиентов: «Откуда вы о нас узнали?» крайне неэффективен. Практика показывает, что люди будут говорить все что угодно, кроме правды. Зачастую это происходит без желания вас обмануть, просто они сами не помнят (им хотелось бы, им кажется и т. д.), как это было на самом деле.

И далее начинаете все подробно тестировать, постепенно отбрасывая плохо работающие варианты и отшлифовывая то, что «выстреливает». То есть вы не сразу решаете «вбухать» 200 000 рублей в рекламу в СМИ (которая, скорее всего, почему-то не работает), а разбиваете бюджет на мелкие части. Берете сначала 5000 и запускаете пробный шар – маленькое объявление одного формата, еще 5000 вкладываете в рекламу с другим объявлением, еще 5000 в такое же объявление в другом журнале или газете и т. д. Смотрите отдачу: что лучше сработало, – и соответственно увеличиваете вложения.

## **Первое правило радиотехника**

Тестировать свой рекламный текст можно двумя способами.

Во-первых, сплит-тест. Для этого поделите ваш список получателей на равноценные сегменты и отправьте им текст с разными заголовками (к примеру, если вы рассылаете рекламные материалы обычной или электронной почтой). То есть просто отщипываете кусочек от своей базы и на нем тестируете разные заголовки, смотрите, где лучше отклик.

Первое правило радиотехника: одновременно крутить не больше одной ручки. То есть изменяете что-то одно – и замеряете результат, меняете что-то другое – и снова тестируете.

Если у вас есть три варианта продающего текста и три варианта заголовков, и вы будете тестировать все 9 их различных сочетаний, то не поймете, что именно у вас сработало в том или ином случае: заголовок или текст. Поскольку заголовок наиболее важен, обычно мы сначала тестируем именно его.

Второй вариант – это не ориентироваться на имеющуюся базу, а запустить свой заголовок в целевую аудиторию через контекстную рекламу.

И тут на помощь приходят Google Adwords или «Яндекс. Директ».

Создаете 3–5 вариантов объявлений, в которых ставите разные заголовки. Как раз так и получается: заголовок и подзаголовок. Тестируете, создаете 3–5 вариантов объявлений и смотрите, на какое больше кликают.

Вам не нужно при этом, чтобы люди что-то делали у вас на сайте. Вам не нужно пытаться что-то им продать. Вам не нужно стараться привести в соответствие с этими заголовками страницу, на которую они попадают. Все, что вам нужно – это считать клики. На какой заголовок больше кликают – тот и будете использовать дальше. Таким образом его и протестируете.

**Настоящее правило успеха: обязательно тестируйте идею/рекламу/товар, прежде чем запускать масштабный проект.**

**Чем вы занимаетесь? Машинами...  
Пылесосами... Квартирами... Продаете  
цемент или стрижете собачек... Что бы вы ни  
думали о том, каким бизнесом вы занимаетесь,  
на самом деле вы в маркетинговом бизнесе**

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

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

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

**Каким бизнесом вы занимаетесь?**

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

Если вы владелец IT-компания, скорее всего, вы ответили что-то вроде: «Мы занимаемся программным обеспечением/ компьютерами». Если вы продаете кровати: «Мы в мебельном бизнесе». Если владеете SPA-салон: «В индустрии красоты». Если развозите пиццу: «В ресторанном бизнесе».

Мы хотим быть абсолютно откровенны с вами. Если ваш ответ близок к одному из этих вариантов, **вы очень сильно ограничиваете свои возможности** достичь того успеха, которого на самом деле заслуживаете!

Настоящий ответ на этот вопрос: **что бы вы ни думали о том, каким бизнесом занимаетесь, на самом деле вы в маркетинговом бизнесе.**

Потому что если вы не можете продать какой-либо продукт или услугу, вы недолго продержитесь в бизнесе. Или, если вы способны сейчас продать только небольшую часть того, что на самом деле могли бы продать, ваша деловая жизнь будет казаться вам неполноценной.

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

И теперь мы подходим к самому главному вопросу: если вы продолжите делать все то, что делаете сейчас точно так же...

## **Где окажется ваш бизнес через 5 лет?**

Остановитесь и на минуту представьте себе эту картину: что вы по прошествии 5 лет ежедневно делаете, сколько денег зарабатываете, какие люди вас окружают?

Полагаем, вы понимаете, что с очень большой вероятностью вы окажетесь там же, где находитесь сейчас. Возможно, с очень небольшой разницей (причем не факт, что в вашу пользу). То, что вы делали в прошлом, привело ваш бизнес в то состояние, в котором он находится сейчас.

Рассчитывать, что, просто делая все то же самое, что и в предыдущие годы, вы получите иной результат, особенно в сегодняшних кризисных временах, по меньшей мере, наивно. Уверен, ваш внутренний голос уже давно твердит вам об этом, просто вам не хотелось его слушать, или отговаривали окружающие...

**Совсем недавно я получил письмо от одной из моих читательниц:**

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

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

Ольга»

*Примечание Николая Мрочковского*

Устраивает ли вас данная картина? Вряд ли.

## **Секрет на миллион долларов**

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

Однако когда мы осознали этот секрет, то увидели, что почти никто его не понимает! Этот навык настолько редок и ценен, что... **те, кто владеет им – очень успешные и богатые люди!**

Все! Без исключений!

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

Потому что мы знаем, что даже если расскажем его и объясним, **КАК ЭТО ДЕЛАТЬ...** 99,999% людей все равно не смогут воспользоваться этим советом (потому что, хотя секрет и прост, существует ряд важных нюансов).

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

**Думать И Чувствовать, Как Покупатель, Который Хочет Купить Прямо Сейчас!**<sup>[11]</sup>

Но прежде чем вы приступите к этому, хотим напомнить то, что мы сказали чуть ранее. Абсолютно ВСЕ хорошо владеющие этим навыком – **ОЧЕНЬ ОБЕСПЕЧЕННЫЕ И ПРЕУСПЕВАЮЩИЕ ЛЮДИ!** Запомните это, мы хотим, чтобы этот факт **МОТИВИРОВАЛ** вас серьезно отнестись к вашему личному обучению принципам маркетинга и продаж.

На самом деле, когда вы начнете создавать ваши маркетинговые материалы, основываясь на данном секрете, вас все перестанут понимать.

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

я.

*Примечание Николая Мрочковского*

Более того, ваш маркетинг перестанут понимать ваши **КОНКУРЕНТЫ!** Им будет абсолютно непонятно, что вы делаете, зачем вы это делаете и, самое главное, как вы это делаете. Большинство из них будет считать, что вы занимаетесь какой-то несерьезной ерундой, и это **ПРЕКРАСНО** для вас.

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

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

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

Мы принимаем решения исходя из наших чувств и желаний... а уже после этого **РАЦИОНАЛИЗИРУЕМ** их логически.

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

Позвольте вам объяснить...

Вам случалось когда-нибудь держать в руках металлическую головоломку? Такая хитроумная штука, состоящая, например, из двух треугольничков, вплетенных друг в друга. И их надо распутать. Казалось бы, тривиальная задача, но вы можете просидеть за ней час, два, сутки, крутить эту несчастную железку всеми способами, но так и не распутаете... В итоге вы решаете, что вас просто жестоко обманули, и эта задача в принципе не имеет решения, но... тут подходит кто-то, кто знает секрет. Он выравнивает треугольнички в нужном направлении относительно друг друга и – внезапно, волшебным образом, они разъединяются! И узнав секрет, вы с легкостью можете повторять этот фокус сколько угодно.

Мы не хотим сказать, что научиться чувствовать и мыслить как клиент, который хочет купить прямо сейчас, создавать тексты, которые будут, как магнит, притягивать ваших клиентов, очень легко... Нет, это



не так. Это просто, поскольку вам надо лишь научиться копирайтингу, выполняя определенные упражнения, но не легко, потому что это надо делать: десятки коротких семинаров с заданиями и их разбором<sup>[12]</sup>. Это займет у вас около месяца.

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

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

– Доводилось ли вам когда-либо видеть в газетах или журналах рекламу, которая написана «наоборот»: белым шрифтом на черном фоне? Скорее всего, один этот факт снижает ее эффективность примерно на 50%.

– Встречались ли вам сайты, которые пестрят кучей различных ярких элементов, а то и «летающей» анимацией, – так, что вы даже долго не можете разобраться, куда же вам дальше идти? Это снижает конверсию сайта на 50—90%.

– Попадались ли вам секретарши, которые общались с вами по телефону, когда вы хотели что-то купить, не слишком вежливо, отбивая всякое желание дальнейшего сотрудничества? Такие работники сводят на нет все усилия и вложения в создание качественной рекламы – клиенты звонят, но «отваливаются» на первом же шаге.

Самое важное заключается в том, что плохой маркетинг отпугивает ваших клиентов, но хороший и качественный, наоборот, – **ФОКУСИРУЕТ** их внимание, усиливает эмоции и, в итоге, создает такое сильное желание купить... **что у них буквально не остается выбора!**

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

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

Есть еще одна очень важная вещь, о которой мы обязаны упомянуть. Успех в бизнесе кроется в том, чтобы подстраиваться под нужды своих

клиентов, под то, что им удобно (здесь речь не о неудобных клиентах, которых необходимо «уволить», а о сервисе для клиентов). То есть ваша задача – предоставить клиентам максимально комфортный способ найти вашу компанию, достучаться до нее, получить всю необходимую информацию и сделать заказ.

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

Но есть и еще один подвох: каждый человек уникален, и то, что удобно и комфортно для одного клиента, не будет таковым для другого!

Например, одни предпочитают платить наличными курьеру, другие – через банк, третьи – кредиткой, а четвертые – электронными деньгами. Если вы не предоставите один из этих способов оплаты, то, скорее всего, потеряете клиентов, для которых он предпочтителен, – они купят этот товар у ваших конкурентов.

Поэтому вам необходимо выстраивать МНОЖЕСТВО путей, по которым может пойти клиент, – так, чтобы ему было максимально комфортно.

### **Пример из моего консалтингового бизнеса**

У нас более 10 различных каналов, по которым к нам приходят потенциальные клиенты (все почему-то очень удивляются, узнав, что мы получаем с рекламы лишь около 15—20% от общего их числа): книги, поисковые системы, статьи в журналах, мои выступления на ТВ, партнеры и т. д.

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

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

Мы предлагаем практически все возможные способы оплаты.

И все это направлено именно на то, чтобы сделать процесс общения с нами и заказа товаров максимально комфортным ДЛ

КАЖДОГО КЛИЕНТА! К слову, буду откровенен, – мне в моем бизнесе еще очень много чего необходимо сделать, чтобы довести этот процесс до идеала, каким я его себе представляю.

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

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

Дает ли это преимущества моему бизнесу перед конкурентами? Безусловно.

... Это Все Не Случайно!

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

*Примечание Николая Мрочковского*

**Настоящее правило успеха: вы занимаетесь маркетинговым бизнесом.**

## **Наши исследования показывают... что надо было сразу проводить тестирование на реальных клиентах, а не заниматься теорией**

Завод по производству презервативов нанимает два маркетинговых агентства, чтобы выяснить, презервативы какого размера надо выпускать, чтобы продажи были максимально высокими.

Спустя неделю приносит результаты первое агентство. По их мнению, следует сосредоточиться на выпуске презервативов длиной 28 сантиметров и диаметром 8 сантиметров.

Еще через неделю приносит результаты второе агентство. Они говорят, что наиболее востребованными будут презервативы длиной 17,2–17,8 сантиметра и диаметром 4,6–4,9 сантиметра.

Директор завода удивляется:

– А почему исследование заняло вдвое больше времени? И почему у вас такое расхождение в результатах с вашими коллегами?

– Позвольте взглянуть... Хм... Да... Полагаю, причина в том, что

они опрашивали, а мы – мерили.

Многие компании тратят кучу времени и денег на проведение различных исследований. Вместо того, чтобы взять и протестировать идею на реальных клиентах.

## **Простейший предпринимательский вопрос**

Из впечатлений от работы в экспертной комиссии на «Интерра-2009». Выступает юноша, кандидат технических наук, явно толковый и умный, явно болеющий душой за проект, который представляет:

– Мы изобрели сушилку зерна, которая по таким-то параметрам лучше того, что было до сих пор. Эта разработка актуальна для фермеров, владельцев небольших хозяйств, в которых неприменимы существующие большие агрегаты. Работа опубликована в тридцати двух журналах, в том числе четырех журналах ВАКа. Министр сельского хозяйства нашей республики одобрил эту разработку. Шесть докторов технических наук по данной специальности дали положительные отзывы.

Я не «технар», но на первый взгляд, технически все выглядит очень разумно. Задаю простейший предпринимательский вопрос:

– Скажите, шесть докторов технических наук дали отзывы – это хорошо. А спросили ли вы хотя бы шестерых фермеров – нужно ли им это устройство, подходит ли им цена, будут ли они его покупать?

В глазах – полное непонимание:

– Ну, у министра сельского хозяйства нашей области большой опыт в этой сфере, и он считает, что это очень актуальная разработка.

– Спасибо, вопросов больше не имею.

Понимаете, он был абсолютно искренен. И он не понял, что я от него хочу, о чем вообще я его спрашиваю. Эту пропасть как-то можно преодолеть?<sup>[13]</sup>

**Настоящее правило успеха: Теория не работает, работают Практика и Тестирование.**

**Если наш продукт понравится клиенту, он купит сам. – Так с какой стати каждый второй**

## **говорит: «Я подумаю» – и уходит навсегда?**

Большинство бизнесов не собирают базу данных своих клиентов и, соответственно, никак дальше не работают с ней. Никогда не присылают своим клиентам привлекательные предложения, купоны, скидки, бонусы и всякие разные «вкусности». Никогда не предлагают купить что-нибудь дополнительно. Никогда не сообщают о новостях и распродажах, о новинках рынка и новых моделях известных фирм, о том, что происходит в мире вообще и в их компании, в частности. Одним словом, пропускают более 90% прибыли, просто оставляя ее на столе.

Большинство продаж происходит после 7–8-го «касания». И если вы сдаетесь слишком рано – эти продажи уходят к вашим конкурентам.

**Настоящее правило успеха: первая продажа – лишь начало вашей работы. Настоящие деньги идут после первой сделки.**

## **Клиент умный, сам поймет. – Остальные 99% клиентов пройдут мимо вас**

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

– Зачем лишний раз звонить клиенту и о чем-то напоминать – он ведь сам вспомнит, когда ему понадобится?

– Зачем составлять подробные инструкции для «чайников» о том, как совершать оплату покупки в интернет-магазине или как правильно использовать наш продукт?

– К чему рисовать в магазине стрелочки для клиентов, куда им идти, – они же не идиоты?

– Написать на кнопке заказа: «Для заказа нажмите ЗДЕСЬ» – ерунда, у нас современные клиенты...

Обратите внимание на свой бизнес: где вы себя ловили на мысли, что это очевидно, незачем прорабатывать этот вопрос для клиента еще подробнее.

Если вы считаете, что в вашей компании никаких неясностей нет, и клиенту все понятно – попросите своего знакомого, далекого от вашего бизнеса, пройти весь цикл покупки в качестве клиента. И пусть он

подробно опишет все те моменты, в которых чувствовал замешательство, неуверенность, дискомфорт.

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

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

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

## **У нас прекрасные менеджеры по продажам, они отлично знают, что и когда говорить клиенту. – Почему же они постоянно приходят к вам клянчить деньги?**

Забудьте о креативе в отделе продаж! Вам необходимо внедрять четкую систему с подробно прописанными регламентами работы. В противном случае каждое общение ваших «продажников» с клиентом будет напоминать музыкальную импровизацию: у них нет общей канвы разговора, и общение идет «по ситуации».

Обычно в ответ на ваш вопрос: «Почему не получилось „закрыть“ эту сделку?» менеджеры выдают примерно следующее: «В этот раз не срослось, будем пробовать дальше». Естественно, срастается редко, и в конце месяца ваши менеджеры начинают роптать: «Товар плохой, имидж невысокий, директор – козел, поэтому продажи и не идут, а мы без денег сидим».

И отчасти они правы – до тех пор, пока вы не внедрите стандартизированные алгоритмы работы «продажников», ваш бизнес

будет зависеть целиком от их вдохновения: у одних оно бывает раз в день, у других чаще, у третьих только по четным дням, у четвертых вообще никогда не бывает. К тому же, при таком подходе вам придется долго и упорно учить новых менеджеров «вдохновению». А они, как мы говорили ранее, будут еще и регулярно уходить от вас, норовя прихватить клиентскую базу.

Если вы только начинаете выстраивать систему продаж в своем бизнесе, начните с трех ключевых шагов.

1. Пропишите подробный скрипт (сценарий) первого звонка клиентам (в идеале, и последующих тоже, но они обычно имеют уже гораздо больше вариантов). Так, чтобы менеджеры по продажам получили схему «правильных» действий для 80% первичных телефонных контактов. Чтобы им нужно было не выдумывать «что говорить», а всего лишь зачитать текст.

2. Внедрите план обучения: как будет входить в должность новый менеджер по продажам. К примеру, сначала он проходит мультимедийный тренинг телефонного этикета, затем вместе с наставником делает первые звонки, прослушивает диктофонные записи того, что он наговорил, потом обзванивает только текущих клиентов, спрашивая, «как у них дела и не нужно ли что-либо еще» и т. д.

3. Внедрите практику отчетов (естественно, следите за их заполнением), контролирующих как результаты работы менеджеров по продажам (объем продаж), так и процесс: насколько «правильно» «продажники» осуществляют обзвон, как они работают.

В среднем, внедрение этих 3 пунктов дает 15—20% ежемесячного прироста числа новых клиентов.

**Настоящее правило успеха: не надейтесь на личное мастерство ваших менеджеров, прописывайте подробные шаблоны и инструкции.**

## **Не стоит лишний раз беспокоить клиентов. — И они навсегда забудут о вас**

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

Для быстрого и постоянного развития бизнеса регулярные «касания»

должны происходить не реже, чем раз в неделю. Для поддержания бизнеса на текущем уровне – раз в месяц. Для развития новой категории рынка в целом – раз в день.

А как часто вы пишете вашим клиентам? Как часто они слышат ваш голос? Видят вас вживую? Читают о вас и ваших идеях в газетах и журналах?

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

Планирую и реализую контактов десять в первый же месяц. И это *сразу же* приносит ощутимые результаты. Не забывайте об этом.

*Примечание Андрея Парабеллума*

## **Постоянные автоматические «касания»**

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

Но при этом никому в голову не приходит позвонить и спросить, почему тебя нет так долго, и предложить какие-то скидки или бонусы для того, чтобы постоянный клиент вернулся. Если кто-то покупал несколько раз и вдруг пропал – его можно потерять навсегда. В разных бизнесах разные сроки являются критическими.

Если клиент приходит пить кофе 5 раз в неделю, и его нет 3 дня, – скорее всего, он не вернется. В мебельном бизнесе, если покупатель не вернулся через 18 месяцев, – нужно что-то делать. Потому что это стандартный срок, по истечении которого людям становится нужна какая-то новая деталь обстановки.

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

## **Система множественных «касаний»**



Среднестатистический клиент покупает после 7 «касаний». От 72 до 80% продаж осуществляются после того, как вы 7 раз поговорили по телефону или лично встретились с клиентом. Согласно российской статистике, типичный менеджер по продажам перестает «касаться» клиента после третьего раза.

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

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

К тому же необходимо, чтобы было несколько различных путей «касаний». Ведь разные люди воспринимают информацию по разным приоритетным для них каналам (аудиально, визуально, через веб). Это могут быть и электронные письма, и звонки, и сообщения по факсу, и почтовые рассылки. Если вы работаете с крупной компанией и контактируете с людьми старше 50 лет – «касания» обязательно должны проводиться посредством бумажного носителя. Потому что таким людям обязательно нужно «пощупать» информацию.

Вторая система «касаний» вступает в действие, когда вы понимаете, что продажа не состоялась, но вы уже вложили в привлечение выбранного потенциального клиента много сил, средств и времени. Поэтому необходимо продолжать его «касаться» до тех пор, пока он не купит (по выражению Дена Кеннеди, «*Until they buy or die*» (пока они не купят или не умрут)). Такие «касания» лучше всего делать раз в неделю, и это должны быть «касания», предлагающие клиенту какую-либо полезную информацию, обучающие его.

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

## **Наша реклама хорошая, она принесет нам клиентов. – Лучше повесьте логотип компании на холодильнике в своей квартире – эффект будет больше**

Есть старая поговорка в рекламном бизнесе: «Я знаю, что половина моих денег тратится зря, только не знаю, какая».

В большинстве компаний «в трубу» улетает 90% рекламного бюджета. Создавая рекламу, компании малого и среднего бизнеса часто смотрят, как это делают компании-монстры вроде *Coca-Cola*, *MacDonald's*, «Газпром» и другие. И пытаются сделать похожий шедевр, считая, что раз уж эти гиганты с огромными рекламными бюджетами выбирают такие варианты, то, наверное, это идеал. Либо же дают объявление в местные СМИ, которое абсолютно идентично рекламе трех ближайших конкурентов, размещенной в той же газете/журнале/столбе/подъезде.

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

Естественно, практически никогда эти подходы не работают!

### **Отличие больших компаний**

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

Брендовая реклама, которую делают «монстры», работает в ограниченном количестве бизнесов и категорий, и очень редко сюда попадает малый и средний бизнес. Использование «фишек» крупных предприятий маленькими фирмами тут же убивает бизнес, поэтому нельзя слепо копировать то, что делают *Coca-Cola*, *MacDonald's* и прочие компании подобного масштаба.

Клиент принимает решение о покупке, основываясь на эмоции,

которая в нем уже запрограммирована. Этим программированием и занимаются «монстры», завешивая своей рекламой весь город, гоняя ее по каналам телевидения и печатая в газетах. Однако у вас, скорее всего, не хватит денег, чтобы долго, масштабно и методично внедрять в сознание ваших клиентов свой бренд.

К тому же у крупных компаний есть и дополнительные цели, о которых вам никто никогда не расскажет. Если, например, компания планирует сбросить большое количество акций, ее хочет кто-то купить или она сама собирается кого-то поглотить, то ей нужно пропиарить себя и свой успешный имидж. Деньги, вложенные в такую рекламу, не нужно отбивать. Главное, чтобы реклама просто была, поскольку она нацелена отнюдь не на клиентов, а на инвесторов.

Другой пример: исторически сложилось, что штаб-квартира компании *Wal-Mart* находится в маленьком городке, примечательном только тем, что в нем родился ее основатель. Цены на наружную рекламу в этом городе могут превышать соответствующие цены в Нью-Йорке. Это происходит потому, что менеджер по закупкам по дороге домой может ее увидеть и принять решение о закупке товаров соответствующей фирмы во все магазины компании.

## **Жертвы рекламных агентств**

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

Причем после того, как вы потратите все свои рекламные деньги неизвестно где и неизвестно перед какой аудиторией, в результате можете получить лишь туманные объяснения. Что-то вроде:

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

**Каждое рекламное агентство, которое не может дать вам прямого замера результатов своей эффективности, будет**

**рассказывать вам сказки про белого бычка** о том, что теперь-то уже вы занозой засели в головах всех ваших потенциальных клиентов. И что они обязательно позвонят именно вам, как только им понадобится стиральный порошок. Продолжайте только оплачивать рекламу, чтобы вас не забыли...

Реклама должна окупаться. И именно поэтому мы не используем (и не рекомендуем вам) никакой рекламы, которая не относится к категории Direct Response («прямой отклик»). Если только она не бесплатная.

## **Почему ваша реклама ничего не продает?**

Для тех, кто не совсем понимает, что такое маркетинг и реклама и зачем все это нужно, продемонстрируем свое видение этого вопроса.

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

Эффективный маркетинг состоит из трех критически важных шагов:

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

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

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

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

И в этом случае безумное количество денег просто выкидывается на

ветер из-за того, что хозяину приспичило порекламироваться. Из-за того, что вдруг понадобилось больше клиентов. Что само по себе является самой неэффективной причиной для рекламы.

**Самой лучшей причиной начать рекламную кампанию является правильное сообщение.** Рекламироваться нужно начинать, когда вам есть что сказать клиентам. А в этом сообщении как раз и кроется то самое УТП – уникальное торговое предложение, – которое ваша компания должна транслировать по всем направлениям.

Вся суть вашей фирмы, ваших товаров, услуг и послепродажного сервиса должна отражаться в ярком ответе на один простой вопрос:

**Почему клиент должен купить именно у вас, а не у кого-нибудь из ваших конкурентов? И почему он вообще должен именно сейчас что-то купить, а не сэкономить деньги и не пройти мимо?**

Самое интересное, что большинство бизнесов не могут ответить на этот вопрос. И, собственно, поэтому их реклама ничего и не продает.

## **10 принципов эффективной рекламы**

**Имейте то, о чем можно громко объявить всему миру. Или «молчите в тряпочку».** Рекламный эфир и так уже забит миллионами никому не нужных рекламных сообщений.

**Сделайте свой инфопродукт (семинар, курс, буклет, брошюру и так далее) для двухшаговых продаж.** Независимо от того, что вы продаете. Чем больше вы будете обучать людей нужности и важности эффективного использования ваших товаров и услуг, тем больше вы продадите.

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

**Даже если вы продаете крупным корпорациям скучные и обычные продукты, продавайте на эмоциях, а не на логике.**

**Правильный копирайтинг критически важен.** Длинные продажные тексты всегда продают лучше, чем короткие. Просто потому, что они могут заменить продажи лицом к лицу.

**Никогда не платите за брендовую рекламу.** Каждая реклама должна продавать. И отклик с каждой рекламы должен быть посчитан и оценен. Если же этого сделать нельзя – найдите другие способы рекламироваться.

**Чем шире сеть – тем больше в ней дыры.** Если вы пытаетесь быть привлекательными для всех, то не станете привлекательными ни для кого.

**Никогда не действуйте наобум.** Решите точно, на кого нацелена ваша реклама до того, как придумаете, что именно вам нужно сказать и где вы будете рекламироваться.

**Самый лучший способ привлечь маленькую группу «идеальных» клиентов – найти способ сильно отпугнуть всех остальных.** Отпугивание нежелательных клиентов работает намного лучше любых робких попыток привлечь свою целевую аудиторию.

**Вы должны строить бизнес по своим правилам.** Это ваш бизнес. Так и стройте его соответствующим образом! И клиенты, и работники с превеликим удовольствием будут иметь дело именно с вами, если вы сами будете жестко придерживаться своих же правил.

**В бизнесе самое главное – результат.** Процессы — дело вторичное. Если то, что вы делаете, выводит из себя ваших работников, конкурентов, клиентов, друзей и родных, **но** приносит вам нужные результаты – вы на правильном пути. А все остальное – всего лишь чье-то личное мнение.

## **Использование только одного способа рекламы**

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

Вы даже не представляете, сколько в природе существует эффективных способов связи с вашими клиентами помимо традиционных рекламных площадок: блоги, рассылки на электронную почту, «newsletters» – («новостные письма», информационные бюллетени), факсовые рассылки, семинары и «вебинары», тренинги и конференции, книги и статьи в журналах. И многое-многое другое.

Постоянно тестируйте новые способы! Вкладывайте небольшую сумму денег и замеряйте результат. Если он положительный –

вкладываете больше. Так, методом перебора, довольно быстро вы найдете наиболее работающие **конкретно в вашем бизнесе** методы рекламы.

## **Ключевой индикатор для планирования рекламы**

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

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

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

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

Но если вы знаете lifetime customer value, картина получается иная. Например, средний клиент за весь период сотрудничества с вами потратит на покупку различных ваших продуктов около \$500. И вы понимаете, что можете вложить в его привлечение не \$50, а \$250! Как вы думаете, кто будет успешнее позиционировать себя перед клиентами: тот, кто вкладывает в системы привлечения \$50 или \$250?

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

Знать уровень цен каждого ресурса необходимо, но ни в коем случае

нельзя пытаться оптимизировать затраты, подтягивать одеяло. Потому что как только вы начинаете искать самый дешевый способ рекламы, находится человек, готовый платить в пять раз больше, – и вы вылетаете из бизнеса с одного шлепка!

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

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

## **Нам не нужна реклама, клиенты сами нас найдут. – Видимо, вы получили монополию на водку?**

Вы можете быть самым гениальным изобретателем необходимых всем продуктов – и все равно голодать.

Вы можете быть мегаэффективным менеджером, который способен чужими руками достигать поставленных целей – и все равно получать небольшую зарплату.

Вы можете быть талантливым директором, который умеет организовать любое дело так, чтобы оно кипело и развивалось – и все равно получать мизерную прибыль.

Вы даже можете быть профессиональным продавцом, который может продать снег эскимосам в разгар зимы – и все равно перебиваться от зарплаты до зарплаты.

Вы можете выдавать на-гора кучи полезной информации, продуктов и услуг, которые несут в себе гигантскую ценность вашим клиентам – и все равно проигрывать конкурентам.

**Все эти навыки мало что значат без умения выстроить к себе очередь потенциальных клиентов, готовых купить у вас все, что вы им сможете продать. И даже больше.**

Причем выстраивать ее *систематически, регулярно и предсказуемо, тратя на ее создание в разы меньше денег, чем эти клиенты приносят вашему бизнесу.* В этом-то и есть (непростой) секрет вашего будущего успеха как «технаря», менеджера, директора, продавца и бизнесмена.



## **Недооценка важности lead generation (генерация потенциальных клиентов)**

Еще одна ошибка – недостаточное вложение денег в lead generation. Когда у вас уже есть формула, которая продает, следующий шаг – пустить входящие деньги на lead generation.

Ваша задача – пропустить через воронку максимальное количество людей.

Есть такое правило – правило трех продаж. Когда человек купил у вас что-либо один раз – хорошо, а когда три, – скорее всего, он будет и дальше покупать у вас снова и снова.

## **Поиск новых клиентов**

Следующая по важности ваша задача будет состоять в поиске новых клиентов и их отборе. Еще раз повторим: нужно внимательно отнестись к выбору.

Чем лучше, чем внимательнее, чем тщательнее вы будете выбирать из десятков, сотен и тысяч незнакомых людей тех, кто может у вас что-нибудь купить и кому может быть интересен ваш продукт прямо сейчас, тем лучше будет отклик. Чем больше выбранные люди соответствуют портрету вашего идеального клиента, тем значительнее будет прибыль от вашего куска рынка.

## **Где водятся клиенты?**

В природе существуют только два способа найти базу данных потенциальных клиентов, которые у вас купят все, сразу и много:

- собрать ее самому, используя двухшаговую рекламу;
- «позаимствовать» у того, кто ее уже собрал.

К сожалению, в большинстве случаев невозможно купить свежую базу данных клиентов, которые собираются на следующей неделе купить новый мобильник, машину или самолет. Если бы такие базы существовали в природе, на их продаже можно было бы сделать **очень** много денег.

Так что нам остается только уговорить своих конкурентов сливать вам те контакты, которые заморочили им голову и ничего у них не

купили. Если запустить их в правильную систему множественных «касаний», то им все равно можно что-нибудь продать. Либо используйте партнеров, у которых **уже** есть список клиентов, которые **уже** покупают похожие товары и услуги. И которым можно продать что-то еще. Ваше.

Еще вариант – поискать те места, где собираются ваши клиенты: нишевые сайты и форумы, конференции и семинары, газеты и журналы. Двухшаговая реклама на них сможет заинтересовать потенциальных клиентов что-нибудь купить у вас в будущем.

Или вы можете продолжать делать то, что делает пассивное большинство. То есть просто сидеть и надеяться, что клиенты сами вас найдут каким-то чудодейственным способом. Будь это вирусный маркетинг, цыганская почта или «письма счастья».

**Настоящее правило успеха: сами клиенты вас искать НЕ будут. Наоборот, будут только уходить. Вам необходимо очень серьезно вкладываться в построение систем привлечения новых потенциальных клиентов в ваш бизнес.**

**Чтобы добиться успеха, необходимо создать новый революционный продукт. – Только если у вас есть большая куча денег на его раскрутку**

Не пытайтесь создать с нуля новый продукт, который еще не востребован рынком. Этим вы обрекаете себя на провал с самого начала.

Да, в теории вы можете изобрести что-то новое, что начнет продавать само себя просто благодаря «сарафанному радио». Однако на практике для вывода нового продукта на рынок требуются миллионы долларов на его раскрутку. Которых, скорее всего, у вас нет.

**Настоящее правило успеха: продавайте то, что люди или компании УЖЕ ПОКУПАЮТ!**

**Существует способ резко увеличить объем продаж, надо лишь найти его. – «Волшебная**

## **таблетка» осталась в «Матрице»**

Знаете, на какие грабли встают почти все бизнесмены, пытающиеся выстроить в своем бизнесе систему продаж? Надежда на «волшебную таблетку». Как бы так найти хитрый способ, фишку, технику (а лучше подсмотреть у конкурентов), чтобы «бац – и в дамки». Чтобы клиенты сразу повалили, касса пухла от денег – и чтобы это никогда не заканчивалось. То есть один раз сделал, и потом всю жизнь наслаждаешься где-нибудь на Гавайях заслуженными результатами своего нелегкого труда.

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

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

## **Почему же не существует «волшебных таблеток» в продажах?**

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

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

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

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

Иногда новый потенциальный клиент обращается ко мне:

– Я хочу раскрутить бизнес, чтобы перестать работать и просто получать с него пассивный доход!

Первый же вопрос, который я задаю в этом случае:

– Есть ли у вас план по построению систем в вашей компании – систем продаж, привлечения клиентов, оптимизации и автоматизации внутренних бизнес-процессов и т. д.?

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

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

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

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

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

Однако длительного серьезного эффекта в увеличении продаж вы достигнете лишь тогда, когда начнете выстраивать четкие системы в вашем бизнесе. Системы, которые работают без вас.

*Примечание Николая Мрочковского*

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

**Если клиенты узнают, что мы не идеальны, они от нас отвернутся. В противном случае**

## **будут искать, где подвох**

Почему-то фразы «мы не сможем этого сделать», «это вне нашей компетенции», «у нас этого нет» внушают ужас многим бизнесменам: «Как это так – мы скажем, что чего-то не умеем?! Клиенты же сразу уйдут от нас к конкурентам, которые умеют все!»

На самом деле, если вы позиционируете себя абсолютно идеальными: вы все можете, у вас идеальный персонал, идеальный продукт, совершенная система работы с клиентами, – это выглядит подозрительно. Особенно в России. Слишком хорошо – тоже плохо. Где-то подвох!

И клиенты начинают искать этот подвох: что у вас не так, где какие недостатки, есть ли плохие отзывы в Интернете, может быть, упаковка продукта поцарапана и т. д. И поверьте, они обязательно найдут, к чему придраться, и будут предъявлять вам претензии – потому что вы же говорили, что белые и пушистые, а на самом деле нет.

Если же вы сами покажете клиенту, что, мол, вот эти услуги мы оказываем лучше всех, однако только на территории Москвы и Московской области. Да, недостаток, да, знаем, что они востребованы и в соседних областях, но пока не можем их там предоставить. То есть вы сами указываете: мы не совершенны, у нас есть недостатки (но недостатки, которые вы показываете сами, должны быть из числа тех, которые, действительно, могут быть значимыми, но для ваших клиентов как раз непринципиальны). Например, не работаем по ночам, оборудование подключается только к российскими розеткам (с американскими не работает), продукция есть только трех цветов (нежно-розовых тракторов, к сожалению, нет) и т. д.

В таком случае в голове клиента обычно рождается мысль: «Да, они не идеальны, выпускают продукты лишь белого, черного и синего цветов – как хорошо, что нам совершенно наплевать на цвет, ведь их продукция действительно отличная по всем остальным характеристикам».

**Настоящее правило успеха: не бойтесь показать, что вы чего-то не можете. На контрасте с вашими сильными сторонами наличие слабых (но несущественных для клиента) может даже укрепить вашу позицию.**

## **Наши клиенты сами нас рекомендуют. То есть кто-то кому-то обмолвится о нас при случае**

Какому клиенту проще всего что-то продать? Тому, кто уже что-то купил. А еще? Тому, кому посоветовали у вас что-то купить.

К сожалению, большинство бизнесменов живут иллюзией, что если они продают качественные продукты с отличным сервисом по хорошим ценам, их клиенты сами будут приводить к ним своих друзей, коллег и знакомых...

В реальности все происходит совсем не так. Люди после покупки очередного товара не сидят и не думают, кому они еще могут рассказать об этой отличной компании и об их классных продуктах. Исключения только подтверждают это правило. И, кстати, люди в рекламе на ТВ такими исключениями не являются.

И не потому, что им так не хочется это сделать. Просто все мы настолько заняты нашими проблемами, что зачастую не находим времени помочь кому-то еще. Именно поэтому стоит создать бонусную систему для тех, кто приводит к вам новых покупателей. Такая система и будет мотивировать клиентов приводить к вам своих друзей.

## **Использование рекомендаций**

Рекомендации являются одним из лучших способов получения новых клиентов. И если вы не используете эту возможность, то совершаете серьезную ошибку. Многие клиенты были бы готовы дать вам рекомендации, но, поскольку вы не просите, они этого и не делают.

Необходимо при помощи различных бонусов стимулировать клиентов рекомендовать вас своим знакомым. Это могут быть дополнительные скидки за каждого клиента, пришедшего по рекомендации и совершившего покупки, – а также подарки, более высокий уровень сервиса и тому подобное.

Естественно, все это должно представлять из себя систему. Купившего что-либо у вас клиента необходимо сразу или через некоторое время (в зависимости от типа ваших продуктов) попросить о рекомендациях. Конечно, делать это надо весьма корректно, чтобы он не чувствовал себя «сдавшим друга».

## **Работа с рекомендуемыми**

Следующий этап – построение системы работы с рекомендациями. У вас должны быть шаблоны для работы с людьми, которым вас рекомендовали: как именно вы будете им звонить, какие письма посылать, какими скидками и бонусами «заманивать» сделать первую покупку и так далее.

**Настоящее правило успеха: выстраивайте систему работы с рекомендациями.**

## **Уходящие клиенты – не проблема. Найти новых стоит всего лишь в семь раз больше, чем вернуть старых**

Многие бизнесы теряют половину своей прибыли только потому, что они не ведут базу своих клиентов, а работа с существующими клиентами отсутствует полностью. При этом продать что-либо уже имеющемуся у вас покупателю в среднем в шесть-семь раз дешевле, чем привлечь нового. Именно поэтому очень многие бизнесы не выживают.

Необходимо анализировать, почему клиенты уходят от вас, к каким конкурентам? И выстраивать схемы, которые будут противодействовать оттоку клиентов.

Клиенты, которые по каким-то своим причинам перестали у вас покупать, еще могут вернуться, если вы напомните им о себе и сделаете выгодное предложение (например, скидку и подарок).

Клиенты, которые у вас ничего не покупали последние 3, 4 или 6 месяцев, еще придут, если у вас найдется для этого веская причина. Программа реактивации потерянных клиентов может обеспечить вам этот долгожданный скачок в продажах.

## **Как значительно уменьшить отток клиентов?**

На самом деле, чтобы резко улучшить ситуацию с уходящими клиентами, обычно достаточно просто перестать «косячить». Для этого необходимо трезво взглянуть на бизнес со стороны, найти слабые звенья и слегка подправить их. Самое главное, обслуживать клиентов нужно:

- **качественно;**
- **в срок;**
- **вежливо;**
- **не создавая проблем.**

## **Что делать, если человек не купил**

Прежде всего, нужно ответить на вопрос «почему?». Возможны два варианта:

1. Ему не нравится или не подходит, и тогда выясняем, почему и можно ли что-то изменить в бизнесе, чтобы убрать причину этого недовольства.

2. Либо нравится и подходит, но просто нет денег. Тогда предложите ему вариант с отсрочкой платежа (если готовы идти на работу с дебиторами) или занесите его в базу с пометкой о необходимости регулярно связываться с этим клиентом, чтобы, когда деньги у него, наконец, появятся, он сразу вспомнил о вас.

**Настоящее правило успеха: позаботьтесь о текущих клиентах. Не дайте им уйти.**

## **Наши клиенты не любят покупать много. – А вы хорошо предлагали?**

Существует очень хорошая технология того, как увеличить время пребывания клиента с вами и количество денег, которое он заплатит. Эта техника называется «путь клиента», и родом она из директ-маркетинга – самого прибыльного способа рекламы, кстати. Примечательно, что к этой технике прибегают очень немногие бизнесмены. Что же это такое?

Это путь, по которому вы ведете клиента буквально за руку от точки, в которой он заявил: «Я хочу купить». Он приходит и говорит: «Желаю приобрести у вас ручку», – а вы ему тут же отвечаете: «А давайте вы у нас купите не только ручку, но и тетрадку, фломастеры, органайзер, золотой „Паркер“ в подарок боссу и еще что-нибудь».

## **Все клиенты делятся на 3 большие группы**



Есть середнячки – они пришли, что-то купили, потом ушли, выдержали паузу, снова купили – и так постоянно. Работая только с такими клиентами, вы теряете две другие группы: условно назовем их «верхней» и «нижней».

В верхнюю входят те, у кого есть действительно серьезная проблема. У них буквально денежная течь, доллары хлещут в пробоину. Причем у мужчин механизм расставания с деньгами несколько иначе устроен, нежели у женщин. Женщины хорошо покупают, когда им дают классные скидки.

Мужчины же руководствуются не экономией, а тем, что надо решить проблему именно сейчас. И если вдруг скидки не окажется – все равно, препятствие с пути бизнеса необходимо убрать любой ценой. Поэтому они и отдают в разы больше денег, чем слабый пол. Не умея выявить в клиенте принадлежность к такой категории, вы теряете 90% прибыли.

А самый простой способ «поймать» представителя «верхних» – это upsell («убедить сделать дополнительную покупку»), то есть помимо основного продукта постараться продать ему что-то еще. Это просто золотой инструмент!

Приходит клиент – а вы ему продаете пирожок с вашей кока-колой, принтер с вашим компьютером, картриджи, бумагу и так далее. Статистика показывает, что человек, пришедший сам за покупкой, в 3 раза более предрасположен купить что-то более дорогое, чем запланировал, и готов потратить гораздо больше денег.

Пример: магазин продает фотоаппарат за \$300, и если клиент соглашается, ему сразу же предлагают купить еще и камеру в придачу с большой скидкой. Если клиент выбирает этот вариант, в базе сразу ставится флажок: «Иван Иванович купил два фотоаппарата», – и ему уже можно продавать дорогие продукты – с помощью почты, телефона, отсылки факсов. Больше отдал, – значит, готов и дальше тратить больше. Направляйте на таких людей все свои ресурсы, так как это очень перспективные клиенты.

Следующая категория людей – это «нижняя». Можно назвать ее еще «медленные люди». Они сидели себе на заборе, потом как-то зачем-то пришли, что-то купили и с таким же успехом исчезли.

Если вы знаете, кто они, и умеете их идентифицировать, а потом направлять по нужному вам пути, предлагая новые продукты и

специальные предложения, то с них тоже можно получить много денег, подтянув к среднему уровню.

Если человек не стал приобретать основной ваш продукт, но купил что-то дешевое, есть смысл дать ему «испытательный срок». Обычно для принятия решения ему дается 30 дней. Во многих сферах бизнеса показателем лояльности и постоянства клиента является также троекратная покупка им ваших продуктов.

Если человек однажды что-то купил у вас, а дальше в течение месяца никак не реагирует, используйте «запасный выход»: включайте скидки, спецпредложения, когда он сможет приобрести с огромной скидкой что-то, что стоит довольно дорого. Такой шаг часто помогает «разогнать» клиента на решения – и становится легче с ним работать.

Если человек совершил три покупки, потом можно стучаться к нему чуть ли не каждую неделю: «А не нужен ли вам картридж, а не нужен ли вам домен, сервер?..». Или: «Купите у нас соковыжималку за 19,99 доллара, – и потом, – а еще у нас есть такая же, но с вертикальным взлетом – за 70 долларов». Если человек соглашается и покупает за 70, то в базе данных сразу ставьте напротив его имени красный флажок и отмечайте, что в 4 раза подняли цену.

Построение пути развития клиента можно сравнить с изображением дерева: всегда можно посмотреть, на какой стадии он находится в данный момент. И совершать грамотные шаги, чтобы перевести его из одной категории в другую.

**Настоящее правило успеха: нарисуйте путь, по которому вы будете за руку вести своих клиентов.**

## **Наши клиенты не хотят ничего покупать. – Почему же у офиса ваших конкурентов стоит очередь?**

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

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

новое, полезное и ужасно интересное.

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

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

1. Вы продаете не тем людям.

2. Вы так и не смогли соединить в мозгах ваших клиентов то, что вы им продаете, с тем, что они хотят больше всего в жизни.

3. Вы не умеете продавать – или не любите (или и то и другое).

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

**Настоящее правило успеха: клиенты всегда хотят покупать, проблема в вас, а не в них.**

## Заключение

Надеемся, что, прочитав нашу книгу, вы определили множество препятствий в виде ложных правил, которые мешали развитию именно вашего бизнеса. И теперь вы видите, что необходимо сделать, чтобы стимулировать рост своей компании.

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

Секрет успеха прост: действуйте, сразу применяйте полученные знания на практике. В противном случае эта книга окажется для вас очередной порцией информации, которая не даст никаких результатов.

Искренне желаем успеха вам и вашему бизнесу.

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

P. S. Понравилась ли вам наша книга? Будем очень благодарны вам за ОТЗЫВЫ.

[vip@finance1.ru](mailto:vip@finance1.ru)

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

## Специальный подарок нашим читателям: бесплатный видеокурс MiniMBA

Курс состоит из 6 основных дисциплин:

- #1. Продажи.**
- #2. Маркетинг и реклама.
- #3. HR и управление персоналом.**
- #4. Личная эффективность в бизнесе.
- #5. Управление проектами.**
- #6. Стратегический менеджмент.

Если вы давно мечтали пройти курс MBA, но вас отпугивала безумная цена – заплатить 10 000–20 000–50 000 долларов может отнюдь не каждый – то сейчас у вас есть шанс.

Мы – Андрей Парабеллум и Николай Мрочковский – провели серию семинаров по основным дисциплинам курса **MiniMBA**. Семинары исключительно практические – минимум теории и максимум конкретных рабочих «фишек», тактик и стратегий. То, что необходимо менеджерам и руководителям в бизнесе в повседневной работе.

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

И тратить драгоценное время и деньги на то, чтобы изучить макроэкономику и тонкости финансового управления холдингом, мало кто может себе позволить. В первую очередь необходимо решать самые насущные проблемы.

Поэтому мы не претендуем, что за короткий семинар вы узнаете столько же, сколько выпускники стандартной программы MBA, которые учатся 2 года. Однако мы гарантируем, что дадим вам огромное количество практических инструментов для применения **ПРЯМО СЕЙЧАС** в вашем конкретном бизнесе.

Пройти курс MiniMBA совершенно бесплатно:

<http://mba4free.ru>

# Примечания

## 1

Данный раздел по нашей просьбе подготовил Андрей Меркулов, профессиональный собственник, совладелец оконной компании «Квадрат», <http://oknakvadrat.ru/>, владелец консалтинговой компании «Продавец Окон», <http://prodavecokon.ru/>, партнер софтверной компании «IBProvider», <http://ibprovider.com/>

## 2

<http://ru.wikipedia.org>

## 3

Начните с бесплатного курса «9 Работающих Способов Увеличить Продажи В Малом Бизнесе» (<http://ultrasales.ru/freecourse/>) или системы «Секреты увеличения продаж» (<http://ultrasales.ru/salesup/>).

## 4

*Wal-Mart* – крупнейшая в мире розничная сеть, в которую входит около 7000 магазинов во многих странах. В их числе как гипермаркеты, так и универсамы, продающие продовольственные и промышленные товары.

## 5

6 знаков – сотни тысяч, 7 – миллионы, 8 – десятки миллионов.

## 6

Lead Conversion – конверсия потенциальных клиентов в реальные.

## 7

Lead Generation – генерация потенциальных клиентов.

## 8

По материалам [http://community.livejournal.com/ru\\_business\\_man/573582.html](http://community.livejournal.com/ru_business_man/573582.html).

## 9

Это место пока пусто. Свой урок я до конца еще не выучил. Ибо мой основной бизнес опять в процессе перестройки

## 10

Чукча и геолог собирают камушки на берегу Ледовитого океана. Вдруг видят направляющегося к ним голодного белого медведя. Ружья нет. Чукча хватается лыжи и начинает их надевать. Геолог:

- Бесполезно. Все равно ты не сможешь бежать быстрее медведя.
- А мне и не надо быстрее медведя. Мне надо быстрее тебя!

## 11

Научиться этому навыку вы можете пройдя тренинг «Копирайтинг – как писать тексты, которые продают». Вы не просто узнаете, как это делать. Вы на практике, в течение примерно 3–4 недель упражнений, приобретете этот навык (<http://ultrasales.ru/copywriting/>).

## 12

Примерно столько времени занимает прохождение средних тренингов по копирайтингу.

## 13

Источник: блог Глеба Архангельского в «Живом Журнале».