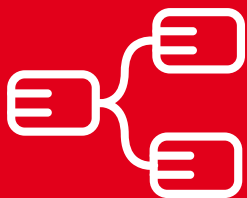


бизнес-процессы

Старт бизнес исследования анализ



ЮРИЙ КАЛАШНИКОВ

ХОРОШЕЕ *дело*

Социальное предпринимательство



ФОНД
ПРЕЗИДЕНТСКИХ
ГРАНТОВ



ЦЕНТР СОЦИАЛЬНЫХ ПРОГРАММ
РУСАЛ

ЮРИЙ КАЛАШНИКОВ

ХОРОШЕЕ *дело*

.....
Социальное предпринимательство



УДК 005.511
ББК 65.290.2
К17

ISBN 978-5-6041047-3-6

Калашников Ю.

К17 Хорошее дело. Социальное предпринимательство / Ю. Калашников; иллюстрации Е. Тининой. — Красноярск: ООО «Издательство Поликор», 2018, — 144 с.: ил.

А вы очень любопытный человек, раз читаете этот текст. Прекрасное и редкое качество. Перед вами книга о том, как придумать и описать свой социальный бизнес-проект. В ней много форм, списков литературы, примеров и собственного опыта. Мы полагаем, что эта книга именно для вас, любопытного человека.



Книга издана с использованием гранта
Президента Российской Федерации
на развитие гражданского общества,
предоставленного Фондом
президентских грантов



© Калашников Ю., текст, 2018
© БО Фонд «ЦСП»

Оглавление

ВВЕДЕНИЕ	6
1. ЧТО ТАКОЕ СОЦИАЛЬНОЕ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВО?	8
<i>Рекомендуем прочитать</i>	10
2. БИЗНЕС-ИДЕЯ	12
Миф: «Без прорывной идеи невозможно открыть новый бизнес»	13
Ключевой клиент	13
АВС-анализ	15
Рынки B2C и B2B	17
Ключевой продукт	18
Каналы сбыта	20
<i>Рекомендуем почитать</i>	22
3. БИЗНЕС-ЦЕЛИ	24
Миф: «Нам план не нужен, человек предполагает, а бог располагает»	24
Цель собственника	25
Цель деятельности	26
Цель развития	28
<i>Рекомендуем почитать</i>	30
4. БИЗНЕС-ПРОЦЕССЫ	32
Мифы: «Предпринимателями рождаются»	
и «Чтобы стать предпринимателем, надо получить степень MBA»	32
Что такое бизнес-процессы?	32
Классификация процессов	34
Способ описания процессов	35
Процессы верхнего уровня	37
Процессы второго, третьего, тридцать третьего уровней	37
Описание отдельного процесса	38
Управление и ресурсы	39
Разработка регламентов процессов	40
Источники ошибок процессов	41
Развитие процессного подхода	42
<i>Рекомендуем почитать</i>	43
5. ПОКАЗАТЕЛИ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ	44
Типы показателей	44
Технологии измерения	45
Алгоритм составления показателей бизнес-процессов	46
<i>Рекомендуем почитать</i>	46

6. ЦИФРОВАЯ МОДЕЛЬ БИЗНЕСА	48
Введение	49
Начало работы: клиенты	50
Второй шаг: сотрудники	51
Третий шаг: процессы	52
Завершение: финансы	54
Первый год	56
Бизнес-цели и цифровая модель бизнеса	56
Социальная составляющая	57
Полет по приборам	57
Последовательность действий при составлении цифровой модели	58
Бонус: ключевые финансовые показатели	58
<i>Рекомендуем почитать</i>	59
7. МАРКЕТИНГОВЫЕ ИССЛЕДОВАНИЯ	60
Миф: «Хороший бизнес-план — залог успеха»	60
Инструменты маркетинговых исследований	61
Показатели и инструменты	63
График, фиксация и ответственный	63
Размер выборки	64
Форма	65
Алгоритм составления плана и проведения маркетинговых исследований	66
<i>Рекомендуем почитать</i>	66
8. КАРТА ПЕРСОНАЛА	68
Наброски структуры	68
Типы организационных структур	69
Зеленый-красный	71
Эффективность и результат	72
РАЕI-концепция	72
Конфликты	74
Стили управления	75
Занимательная зоология	76
Эволюция сотрудника	76
<i>Рекомендуем почитать</i>	79
9. СИСТЕМА МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА	80
Составление требований к системе мотивации	81
Требования к премиальной части	83
Расчет премиальной части	86
Снижение премиальной части	89
Алгоритм создания системы мотивации	91
<i>Рекомендуем почитать</i>	91
10. SWOT — АНАЛИЗ.	
ПЛАН УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ И РАСКРЫТИЯ ВОЗМОЖНОСТЕЙ	92
Мифы: «Рынок давно поделен» и «У меня нет конкурентов»	92
Вы не одни на рынке	93

Прямые и косвенные конкуренты	93
Интересы клиента	95
SWOT-анализ	96
План действий	99
Алгоритм проведения SWOT-анализа и составления плана управления рисками и раскрытия возможностей	101
<i>Рекомендуем почитать</i>	101
11. ИНСТРУМЕНТЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРОДАЖАМИ	102
Миф: «Продажи — это не мое»	103
Клиентская база	103
Воронка продаж	106
Измерение воронки продаж	108
Анализ воронки продаж	109
Алгоритм составления воронки продаж:	109
Портфель предложений	109
Типы клиентов по способу траты денег	110
Категория продукта (линейка продукта)	111
Категория объединения	112
Цена	113
Бонусы	114
Портфель продуктов	116
Управление коммуникацией	116
Свойства-выгоды-преимущества	116
Свойства	117
Выгоды	117
Преимущества	118
«Символ веры»	119
Алгоритм составления свойств-выгод-преимуществ	119
Речевые стандарты	119
Внутренняя реклама продуктовых линеек	122
Программа лояльности	125
От повторной покупки к привычке	126
<i>Рекомендуем почитать</i>	128
12. ПЛАН ОТКРЫТИЯ И РАБОТЫ	130
Миф: «Сейчас неудачное время, чтобы заниматься бизнесом»	130
Карта и территория	131
13. ПОИСК ИНВЕСТОРА	134
Миф: «Без больших денег бизнес не создать»	134
Где водятся инвесторы?	134
Дерево проблем-целей	135
От теории к практике	137
<i>Рекомендуем почитать</i>	139
Заключение	140
Приложение	141

Введение

Перед вами второе издание книги о том, как проектировать, создавать социальный бизнес. Первый вариант книги наша команда написала в 2014 году и сразу решила начать писать новую. В течение четырех лет мы активно набирали материал: читали бизнес-литературу, проводили школы социального предпринимательства по всей стране, поддерживали и развивали социальных предпринимателей. Но никак не могли заставить себя сесть и описать новый опыт. На каждой школе дорабатывались формы бизнес-плана, уточнялось содержание, команда находила что-то новое и отказывалась от лишнего. Мы стремились к стройности и удобству пользования.

Мы выпустили несколько десятков действующих социальных предпринимателей, кто-то из них вошел в нашу команду. За это время произошло важное изменение — термин «социальное предпринимательство» вошел в обиход бизнес-сообщества и перестал вызывать лишние вопросы и напряжения. Деловое сообщество разобралось с этим новым явлением и стало его активно «примерять». Было опубликовано несколько книг по этой тематике.

Перед вами не просто очередная книга о том, как придумать свой социальный бизнес, это своего рода инструкция, алгоритм, содержащий последовательность шагов и формы для того, чтобы ваши идеи превратились в инструмент повышения качества жизни в ваших городах. Если вы начинающий предприниматель, то книга познакомит вас с ключевыми инструментами и понятиями бизнеса. Опытным предпринимателям она будет полезна системой, которая структурирует то, что вы уже знаете.

Спасибо

Рустаму Закиеву, Анастасии Савельевой, Ольге Солодиловой и всем сотрудникам Центра социальных программ РУСАЛа, благодаря которым тема социального предпринимательства активно развивается, а эта книга смогла появиться на свет. Отдельно хочется отметить Елену Тарасову, Марию Стародубову, Наталию Носкову, Марину Пурлаур. Спасибо всем тренерам и наставникам из Красноярска, Ачинска, Новокузнецка, Североуральска, Краснотурьинска за веру в результат и работу с предпринимателями. Ульяна Анохина, Наталья Баева, Татьяна Глушкова, Тимур Жидиханов, Ольга Зоренко, Константин Ибрагимов, Вячеслав Ивахненко, Елена Искоростинская, Андрей Казанцев, Анастасия Камаева, Наталья Каманина, Анна Кудрина, Сергей Лысенко, Мария Темертей, Екатерина Тинина, Елена Фомина, Екатерина Чернова, спасибо вам! И спасибо Екатерине Тининой за сказочные иллюстрации, без которых эта книга была бы совсем не такой.

Что такое

1

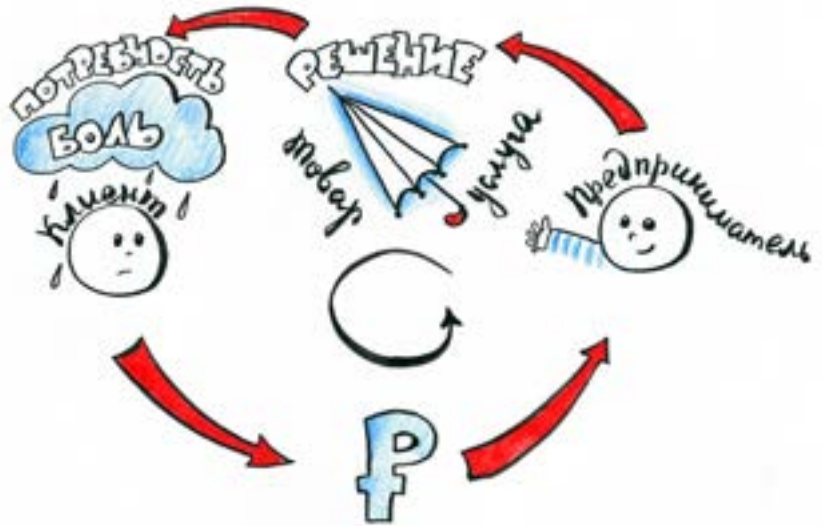
СОЦИАЛЬНОЕ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВО



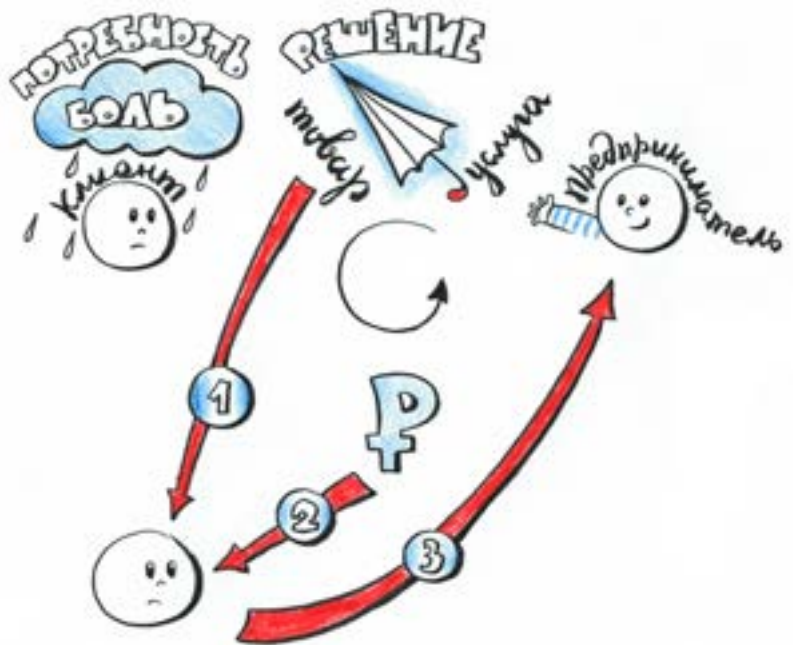
Наша команда занимается развитием и поддержкой социальных предпринимателей с 2013 года, и каждая встреча, каждая образовательная программа начинается с определения того, что такое социальное предпринимательство. Этот термин появился примерно в это же время, и существует несколько интерпретаций этого явления. Они отличаются в деталях, но главное, что их объединяет: для социальных предпринимателей одинаково значимо получать прибыль, развивать свое предприятие и менять мир вокруг себя к лучшему, решая социальные проблемы.

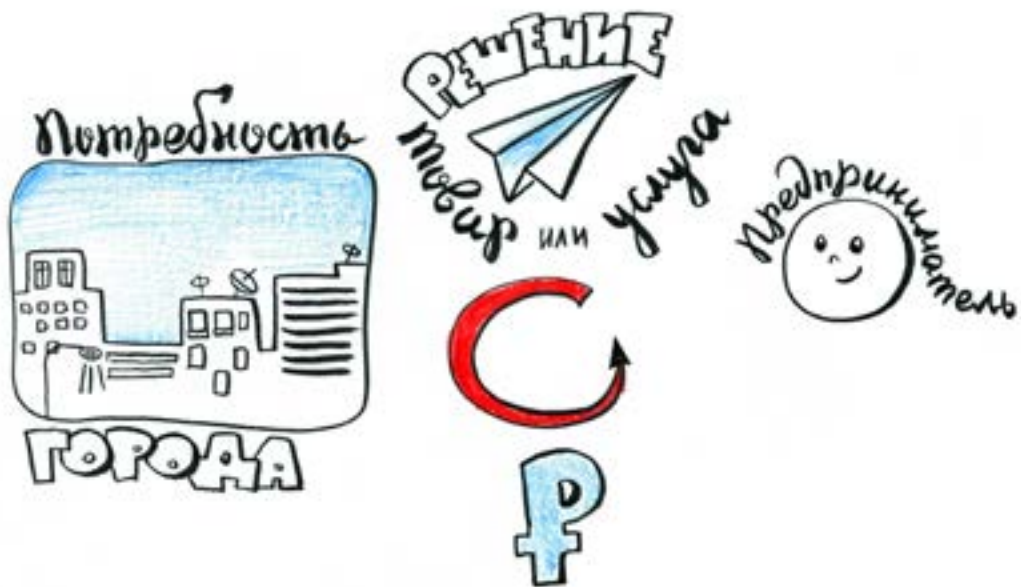
Чтобы понять, чем бизнес-проект отличается от социально-предпринимательского, покажем три схемы.

Первая схема максимально упрощенно описывает любой бизнес-проект. Все начинается с клиента и его потребностей: «Как полезно провести лето?», «Переживаю, что моим детям будет некомфортно в школе». На любую потребность, которая есть у значительной группы людей, рано или поздно появляются предприниматели, готовые обменять свои решения задач клиентов на деньги. Если клиентов много, продукт их устраивает настолько, что они готовы за него платить, и управление предприятием эффективно, то предприниматель может построить успешный бизнес. Но это еще не социальный бизнес, несмотря на то, что он помогает людям и создает рабочие места.



А теперь добавим к этой схеме еще одну группу людей. У них тоже есть острые проблемы, но немного иного рода: «Как найти работу?», «Как найти свое место в этом мире?», «Где достать еды?»:





Например, частный детский сад в городе с большими очередями в дошкольные учреждения. Или завод по переработке пластика и стекла. Или производство высокотехнологичных протезов, предоставляемых в рамках ОМС. Контекст каждого города, территории уникален, и нет универсальных рецептов социальных бизнесов для всех городов и деревень России.

Не всякую социальную проблему возможно решить предпринимательскими инструментами. По каким признакам можно понять, что в решении потребности можно использовать предпринимательский подход?

Существует достаточная емкость рынка. Есть люди, которые будут покупать ваши товары и услуги, и их достаточно.

На территории нет ограничений по решению этой потребности при помощи предпринимательской деятельности (законодательных, ограничений в помещениях, квалифицированных профессионалах и прочее). То есть тех ограничений, которые либо невозможно снять, либо при прохождении которых затрачивается такой колоссальный

ресурс, что обесценивается сам смысл предпринимательской деятельности.

В завершение добавим, если вы создали настоящий тиражируемый бизнес, то со временем вы просто решите проблему – переработаете весь мусор на полигонах ТБО, устранили очереди в образовательные учреждения. Если вам это удастся, то ваш социальный бизнес на этой территории станет просто бизнесом. А вы будете великим человеком.

Рекомендуем почитать



- Майкл Гербер
«Предпринимательский миф»
- Ричард Брэнсон
«К черту все! Берись и делай!»
- Михаил Идов «Кофемолка»

Бизнес-ИДЕЯ



К нам очень часто приходят со словами «У меня есть отличная бизнес-идея». Но мы понимаем, что только в одном-двух случаях из ста нам расскажут именно бизнес-идею. Почти всегда нам называют какой-то продукт, который хотели бы продавать. Но образ продукта – это только часть, причем не самая значимая. В нашем понимании бизнес-идея состоит из трех элементов: описания ключевого клиента, ключевого продукта и каналов сбыта. На первое место мы всегда ставим именно клиента, а продукт только на второе. Описывая бизнес-идею, надо ответить на три простых вопроса: Кто? Что? Как? Именно в этой последовательности.



МИФ: «БЕЗ ПРОРЫВНОЙ ИДЕИ НЕВОЗМОЖНО ОТКРЫТЬ НОВЫЙ БИЗНЕС»



Абсолютное большинство бизнес-проектов не содержат новых решений. Наличие инновационного подхода не является необходимым условием успеха в бизнесе. Можно взять существующее решение другого города или страны и внедрить его у себя. Или повторить имеющийся проект. Часто для успеха необходим не новый продукт, а более качественное обслуживание клиентов. Вместо того чтобы изобретать новый продукт, изучите, чего хотят клиенты, и дайте им это.

КЛЮЧЕВОЙ КЛИЕНТ



Успешный бизнес — это бизнес под клиента.

Важно на первоначальном этапе определить, для кого мы делаем бизнес.

Клиент — это тот, кто приносит деньги.

Очень простое определение, но многие в нем путаются. Клиенты детского садика — родители, а не дети. Клиенты телеканала — рекламодатели, а не зрители.

Ключевой клиент — это тот, кто приносит основную прибыль.

Оплачивать услуги детского садика могут не только мамы, но и папы или бабушки. Но в первую очередь выбирают детский садик именно мамы. Это означает, что мамы — ключевой клиент, и именно под их интересы нам надо настраивать наше предприятие.

Первое, что необходимо сделать при создании бизнес-идеи, — создать портрет клиента, который состоит из двух типов характеристик: демографических и психографических.



Демографические характеристики включают в себя:

- пол
- возраст
- уровень образования
- уровень дохода
- социальную роль

Например:

пол:	женский
возраст:	27-35 лет
уровень образования:	преимущественное высшее
уровень дохода:	от 30 до 50 тыс. руб в месяц на человека
социальная роль:	работающая мама с ребенком от 3 до 7 лет

Иногда одна из характеристик может не иметь значения. Например, для частной пекарни пол клиента не важен, так как хлеб нужен и мужчинам, и женщинам. Но в большинстве случаев, если мы описываем портрет того, кто в первую очередь будет у нас покупать, от кого зависит большая часть дохода предприятия, мы будем описывать все 5 характеристик.

Очень часто начинающие предприниматели говорят, что их ключевой клиент — это люди всех возрастов. Так не может быть ровно потому, что у трехлетних детей нет денег, а значит, они по определению не могут быть клиентами. Есть очень простое бизнес-правило: **все — значит никто**. Нельзя создать бизнес, который был бы направлен на людей всех возрастов. Молодежь вряд ли будет получать платные услуги там, где много людей старшего возраста. Обратное утверждение тоже верно.

Подобное стремится к подобному. Большинству женщин некомфортно в исключительно мужских спортивных залах. 20-летние студенты рады, если в кафе вокруг них больше сверстников. Мы рекомендуем ограничивать возраст клиентов в пределах одного, максимум двух поколений. Разница в возраст

те должна составлять не больше 15, а лучше 7 лет. Хорошо, если меньше. Значит вы лучше и тоньше понимаете свою аудиторию.

Особенно остро правило **«все — значит никто»** проявляется при классификации клиентов по уровню дохода. Оно превращается в принцип: **«Бедные не покупают там, где покупают богатые, богатые не покупают там, где покупают бедные»**. Именно поэтому в двух соседних зданиях могут совершенно спокойно уживаться продуктовый дискаунтер и магазин с премиум-продуктами.

.....
В промышленном районе большого города ребята открыли столовую. Рядом было много небольших производств, а поесть было негде. Столовая была сделана со вкусом, хорошее меню, питательные блюда, адекватные цены, красивая вывеска. Все хорошо, только клиентов нет. Ребята пробовали разные способы привлечения, но эти попытки почти не давали результата — выйти на проектную мощность никак не удавалось. Через пару месяцев собственник здания, в котором ребята арендовали площади под столовую, решил отремонтировать фасад, и рабочие случайно залили краской красивую вывеску. Вы не поверите — народ пошел! На вопрос: «Что же вы раньше к нам не шли?» — клиенты отвечали: «А мы думали, что у вас тут дорого, у вас вывеска как у ресторана».
.....

Если вы хотите, чтобы к вам приходили люди с большим достатком и с маленьким, вам необходимо строить два бренда, которые между собой никак не будут пересекаться.

Описывая уровень дохода клиента, важно понимать, сколько денег он в среднем зарабатывает. Мы рекомендуем указывать разницу в суммах не больше 30-40 тысяч рублей (за исключением премиального сегмента, где разница может быть в миллионы и миллиарды). Лучше меньше. Если вы описываете бизнес-идею предприятия, где решение может приниматься семьей, то вы можете указывать доход не на человека, а на семью, главное, укажите это в скобках.

Социальная роль, пожалуй, самая важная демографическая характеристика. На каждом из нас одновременно «висит» несколько сотен, а то и тысяч социальных ролей: сын, брат, любитель подледного лова, теннисист, офисный работник, любящий муж, дачник и т.п. При описании портрета ключевого клиента не стремитесь описать все социальные роли, укажите только ту, которая имеет непосредственное отношение к бизнес-идее. Нам ведь не важно, что наша клиентка любит эко-косметику (что бы это ни значило), скорее нам важно, что она уже вышла из декрета и что ее ребенку от 3 до 7 лет.

Описав пять демографических характеристик клиента, вы сможете более точно настроить предприятие, эффективнее размещать рекламу, разумнее подбирать и обучать персонал, адекватнее формировать продуктовые линейки.

Психографические характеристики описывают потребность, основные мотивы принятия решения клиентом о приобретении и использовании данного товара или услуги. Мы очень часто основные психографические характеристики называем «пуделями». И вот почему...

В одном из городов мужчина решил стать предпринимателем. Он решил выпускать бытовую химию для домашних животных. Заказал на заводе шампунь и наклеил на него этикетки «Шампунь для собак». Распространил по зоомагазинам, дал рекламу и стал ждать, отслеживать продажи. Время шло, а продукт оказался невостребованным, его не покупали. Вместо того чтобы отчаиваться, он решил исследовать рынок: общался с собаководами. И с удивлением узнал, что в его родном городе самым распространенным видом собак являются пудели. А у владельцев пуделей есть проблема: шерсть их питомцев постоянно скатывается в колтуны. И их приходится отрезать. Тогда он решил попробовать выпустить модификацию шампуня — «Шампунь для пуделей от колтунов». И дело пошло, шампунь стали разбирать гигантскими темпами.

«Пудель» для нас — это основная проблема или задача, которую пытается решить клиент при помощи нашего продукта, то есть ключевой мотив принятия им решения. Люди никогда не покупают предметы потому, что хотят обладать физическим объектом. Никому не нужна книга потому, что хочется иметь на полке прессованную отбеленную целлюлозу. Книжки покупают, чтобы занять время в полете, развлечься, повысить показатели бизнеса и сэкономить на тренинге. Одна и та же книга решает разные потребности у разных людей. Сотовые телефоны покупают, чтобы производить впечатление, быть в тренде, оставаться в связи в походах.

Когда вы понимаете не только демографические, но и психографические характеристики клиента, вы сможете дать клиенту именно то, что он хочет купить.

Наша работающая мама с ребенком от 3 до 7 лет хочет, чтобы ее ребенок развивался чуть быстрее своих сверстников и при этом был в безопасности. Ведь тогда она сможет выйти на работу.

В этом примере описаны три мотива: ускоренное развитие ребенка, безопасность ребенка, выход на работу. Почти всегда есть одна доминирующая потребность. Например, выход на работу. А возможно — ускоренное развитие.

АВС-АНАЛИЗ



Самое время возмущенно воскликнуть: «Наш бизнес не строится только на одной категории! У нас покупают разные люди!» Верно. Но ваша выручка в большей степени зависит от какой-то одной категории людей. Их мы и называем ключевыми клиентами, а иногда клиентом категории «А». Это такой клиент, от которого зависит не меньше поло-

вины выручки, а часто намного больше. Бывает, до 80 % оборота создает только одна категория. Но есть и другие группы клиентов. Мы можем разделить их по демографическим характеристикам, ранжировать по вкладу в общую выручку.

Если мы проанализировали выручку детского садика в разрезе демографических характеристик клиента и увидели, что категория «мамы» принесла нам 60 % выручки, то мы заключаем, что они — категория «А». «Бабушки» — 18 %, «папы» — 7 %. Значит, бабушки — клиенты категории «В», папы — категории «С».

Подход, когда мы создаем категории клиентов, называется «ABC-анализ». Он достаточно прост и удобен для настройки бизнеса. Категория «А» означает, что ваш бизнес направлен именно на этих людей: если они уйдут или их перемянут конкуренты, то бизнес перестанет существовать. Категория «В» важна, ее потеря будет болезненна, но не смертельна. Терять «С» не хочется, но эта потеря не будет играть существенной роли для развития бизнеса.

Категории клиентов отличаются между собой не только по демографии, но и по психологии.

Мамам важно обеспечить всестороннее развитие ребенка, причем в безопасных условиях. Бабушки стремятся дать ребенку классические формы воспитания, чтобы он человеком был хорошим и не играл постоянно с гаджетами. Папы хотят быть уверенными, что с ребенком все будет нормально, пока их нет рядом. Формируя продуктовые линейки для разных категорий клиентов, мы будем учитывать разные интересы. Но ключевыми для нас все равно будут интересы категории «А».

Небольшая подсказка: приблизительное распределение клиентов по категориям и их вклад в выручку:

Если III категории:

Категория	Вклад в выручку
A	50 %
B	30 %
C	20 %

Если IV категории:

Категория	Вклад в выручку
A	45 %
B	28 %
C	17 %
D	10 %

Если V категорий:

Категория	Вклад в выручку
A	42 %
B	26 %
C	16 %
D	10 %
E	6 %

Если VI категорий:

Категория	Вклад в выручку
A	41 %
B	25 %
C	16 %
D	9 %
E	6 %
F	3 %

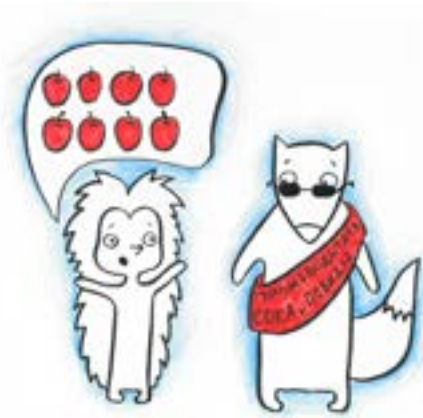
РЫНКИ B2C И B2B



B2C, или Business to consumer, — «бизнес для потребителя», произносится как «би ту си» — сегмент, где клиентом вашего бизнеса выступает физическое лицо. Например, кофейня — B2C, ее клиенты — физические лица.



B2B, или Business to business, — «бизнес для бизнеса», сокращенно произносится как «би ту би» — сегмент рынка, где клиентами выступают не физические, а юридические лица. Сама кофейня может покупать услуги — бухгалтерское сопровождение, транспортировка и хранение товаров. Последние и есть представители B2B.



При описании ключевого клиента вам надо понимать, в каком сегменте вы работаете. Каждый из них имеет свою неповторимую специфику.

Бывает, что на этапе проектирования B2B-проекта в качестве клиента описывается предприятие. Это не совсем верно. Даже если вы работаете с юристами, вы все равно будете вести переговоры с живым человеком. Принципиально важно общаться именно с тем, кто будет принимать решение. Такие люди называются ЛПР, или «лицо, принима-

ющее решения». Нет смысла тратить свое время на общение с теми, от кого ничего не зависит. Поймите, чье слово решающее и настраивайте свой бизнес на ЛПР-ов. И это не всегда директор. Например, при продаже программных продуктов для бухгалтерии ЛПР — это главный бухгалтер, при покупке антивирусных приложений последнее слово останется за системным администратором (в небольшом предприятии) или руководителем IT-отдела (в организации средних размеров).

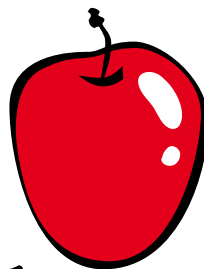
Вот так может выглядеть описание нашего клиента категории «А»:

- пол: мужской;
- возраст: 30-38 лет;
- уровень образования: высшее техническое;
- уровень дохода: от 50 до 80 тысяч рублей в месяц;
- социальная роль: руководитель IT-отдела предприятия с оборотом от 2 до 10 миллионов рублей в год.

В социальной роли мы описали не только должность, но и размер предприятия. Правило «Бедные не покупают там, где покупают богатые, богатые не покупают там, где покупают бедные» в B2B выглядит немного иначе: «Крупные играют с крупными, средние со средними, мелкие с мелкими». Вас никогда не увидит госкорпорация, если вы работаете исключительно с небольшими ИП. Если в вашем портфолио исключительно федеральные игроки, то руководители малых предприятий скорее предпочтут того, кто их размера, масштаба. Если вы хотите работать с предприятиями разного размера, то, как мы писали выше, вам надо будет строить несколько независимых брендов. Это эффективнее всего.

Что интересно, при изменении масштаба бизнеса меняется не только должность ЛПР-а, но и его психография. Консалтинговая компания, работая с крупным федеральным игроком, будет общаться, скорее всего, с руководителем отдела развития персонала. А ему важно эффективно освоить бюджет, не создавать себе лишнюю головную боль, выполнить свои KPI, то есть получить хорошую премию. Если работать с мелким бизнесом, то клиентом станет собственник — директор бизнеса. А этому товарищу важны показатели бизнеса, точнее — их мгновенный рост. А значит, продукты и подходы для первой и второй категории должны быть разными. И, как вы понимаете, самым требовательным будет именно собственник-директор.

КЛЮЧЕВОЙ ПРОДУКТ



Яблоки
для фитнес-
лифтеров

Удивительно, но описание бизнес-идеи довольно часто начинается именно с описания товаров или услуг, которые авторы проекта планируют продавать. Если проект фокусируется на продукте, а не на клиентах, то шансов на успех остается немного. Начинающие предприниматели на инвестиционных сессиях любят рассказывать о своем товаре, описывать его уникальные особенности. Но инвесторы всегда ждут ответа на вопрос: кто и почему это купит. Именно поэтому мы начинаем говорить о продукте после того, как определились с потенциальными клиентами и их потребностями.

Вы можете строить лучшие лодки на свете, но в этом не будет смысла, если вы делаете это посреди степи без единого водоема.

Мы всегда должны продавать клиенту то, что ему нужно. Наши товары и услуги должны обладать характеристиками, которые позволят клиенту закрыть свою потребность. Описание ключевого продукта должно содержать как форму («шампунь для пуделей», «телефон для туристов», «образовательные услуги для детей»), так и пользу, которую получит клиент («шампунь для пуделей от колтунов», «бессмертный туристический телефон», «курсы для старшеклассников, чтобы поступить в любой вуз мира»).

Если в описании продукта нет пользы, описана только форма, то он ничем не отличается от множества аналогов. Если описана польза, но нет формы, то клиент не поймет, что именно он покупает, и не совершит сделку. Самое эффективное решение — описать и форму и пользу.

Есть очень простой путь построить эффективный бизнес: вам надо тщательно изучить потребности клиента категории «А» и предлагать разнообразные продукты, которые закроют эти потребности. Ваш клиент — молодая мама, которая хочет развивать детей? Помимо курсов Монтессори продавайте литературу, консультации психолога, развивающие игрушки, организацию умных дней рождения. Эффективный путь — не искать клиента под продукт, а формировать продукт вокруг потребности клиента.

Посмотрите в описание клиента категории «А» и опишите ваш продукт, отвечая на вопросы:

- Какую быструю выгоду, пользу получит клиент, когда купит наш продукт?
- Какую долгосрочную пользу получит клиент от нашего продукта?
- Какой идеальный конечный результат хочет получить наш клиент? Что мы должны сделать, чтобы клиент ничего не делал и получил максимальную выгоду для себя?
- При помощи каких технологий/форм мы можем закрыть потребность клиента?
- Почему он купит это у нас, а не у конкурентов или не сделает это сам?

Стремитесь дать несколько вариантов ответов на эти вопросы, так вы сможете найти неожиданное решение для ваших клиентов.

.....

«Люди не хотят нового, они хотят чего-то знакомого, но получше.

Японские рестораны появились в США в 70-х годах. Вот только беда — американцы не хотели есть сырую рыбу. Тофу и водоросли не рассматривались даже в виде еды. И тут появился ролл «Калифорния». История его появления до сих пор туманна. Но суть в том, что все его компоненты были известны и привычны: рис, авокадо, огурец, семена кунжута и крабовое мясо. Единственным необычным элементом была форма подачи и пластинка водорослей, оборачивающая все это хозяйство вместе. Ролл «Калифорния» оказался троянским конем, взломавшим общее недоверие к японской еде. Сейчас американцы потребляют японской еды на два с лишним миллиарда долларов ежегодно.

... Даже скоморфизм на первых версиях смартфонов был попыткой показать объекты, приближенные по своему виду к объектам реального мира. «Материальный» плоский дизайн появился уже потом, когда люди привыкли к тому, что на их телефонах есть не только кнопки набора и маленькое окошко, а целая вселенная приложений.

Все нетипичное кажется нам априори сложным. Нам проще действовать привычным путем, чем привыкать к чему-то новому. Когда мы видим что-то новое, нам нужен какой-то референс, отсылка к своему опыту, чтобы понять, «как эта штука работает» или «хотим ли мы это попробовать». Иначе ступор: «я ничего не понимаю», «это слишком сложно», «я этого не буду».

Джонни Айв, главный дизайнер «Эппл», говорил, что задача дизайнера нового продукта — создать новое, но «странно знакомое» (strangely familiar). Так что делайте новое, делайте по-другому — но «странно знакомое» большинству из нас».

.....

Аркадий Морейнис

КАНАЛЫ СБЫТА



Знаете, что человек видит всю свою жизнь? Без исключения, каждую секунду. Свой нос! Вы прямо сейчас увидели свой нос. А до этого не видели. Знаете почему? Для мозга информация о носе имеет нулевую ценность, и он его стирает, перестает на него обращать внимания. То же самое происходит с бесполезной информацией: если вам что-то не нужно, вы это, скорее всего, не увидите.

Умение мозга вырезать нос из картины мира как нельзя лучше объясняет, почему классические носители информации все хуже воспринимаются. Билборды, реклама на радио и по телевизору — мы знаем, что нам это бесполезно, и мы пропускаем это, даже если продолжаем смотреть в телевизор или оценивать дорожную ситуацию. Современный мир перенасыщен информацией, ее слишком много. Много полезного, но еще больше мусора. Граница не всегда ясна. Наверняка сейчас в вашем браузере открыто несколько вкладок, в смартфоне постоянно появляются уведомления из мессендже-



У тебя может быть лучшая в мире технология. Может быть лучшая бизнес-модель. НО если ты не умеешь рассказывать об этом, плюсы не имеют значения. На бизнес никто не взглянет!
Джефф Безос

ров. Эта информация желанная, возможно, полезная. А есть еще много спама, информационного мусора. Нам ничего не остается, как игнорировать почти всю информацию, которая к нам поступает.

Единственный путь сделать так, чтобы вашу рекламу заметили, — разместить ее там, где ее не ждут, и сделать ее полезной. Мы размещаем информацию там, где ее точно увидят (ориентируемся на структуру потребления информации клиентом).

Описание каналов сбыта можно сделать в простой таблице:

Место	Инструмент

Где можно выйти на наших мам? Где они обитают? Где проводят много времени? Ответы на эти вопросы надо написать в колонке «Место». Чем конкретнее вы будете описывать места, тем эффективнее вы будете работать. Интернет — это как Вселенная, то есть нигде. «ВКонтакте» — лучше, но надо еще подробнее. Группа в ВК «Гормама» — очень хорошо.

Место	Инструмент
Группа в ВК «Гормама»	
Городская детская поликлиника № 2	
Детский торговый комплекс «Дети-МОЛЛ»	
Детский игровой городок в центре города	
Центральная площадь	

При описании мест обитания клиента ориентируйтесь на его демографические характеристики. Колонка «Инструменты» описывает способы распространения информации. Если вы будете давать потенциальным клиентам полезную информацию, то ее КПД будет намного выше.

Для образовательных учреждений это могут быть экспресс-тесты на проверку

уровня знаний. Для спортивных залов — 2-3 упражнения, которые можно делать дома/на работе/за рулем. Для магазина игрушек — описание простой игры, например, на поиск формы/цвета на улице с ребенком. Задача — привлечь, дать пользу, запомниться, рассказать о продукте конечно. Идеально, если вашу рекламу сфотографируют, будут показывать друзьям и знакомым.

Место	Инструмент
Группа в ВК «Гормама»	Серия постов с простыми развивающими играми дома
Городская детская поликлиника № 2	Брошюра «В очередь с пользой» – методика развития ментальной математики в очереди в поликлинику. Брендовые лавочки
Детский торговый комплекс «Дети-МОЛЛ»	–
Детский игровой городок в центре города	Брендовый ростомер
Центральная площадь	–

Не обязательно встраиваться во все возможные места, но важно помнить о клиенте, в первую очередь о его психографических характеристиках.

Технологии продаж — это инструменты, благодаря которым клиент получает свой продукт: магазин, доставка, пункт выдачи. Главный вопрос: как вашему клиенту будет удобнее оплатить и получить товар? Еще пару десятков лет назад купить авиабилет можно было только в авиакассах, сейчас ими пользуются единицы, билеты покупаются онлайн, их даже распечатывать не надо — посадочный талон вы можете получить в киоске самообслуживания в аэропорту. Если бы вы были клиентом, как вам было бы удобнее? Не оглядывайтесь на традицию рынка, вполне вероятно, что именно сейчас вы найдете решение, которого так давно все ждали, которое может вывести вас в лидеры отрасли. И не ограничивайте клиента одним решением. Товар можно заказать с доставкой, а можно самому забрать из пункта выдачи (со скидкой). Услуги

можно оплатить наличными, а можно через ваше специальное приложение. Записаться на прием и оплатить его можно онлайн, а можно у администратора.

.....
В одном из городов был бум на кофе-машины. Предприниматели переоборудовали микроавтобусы, ездили по городу, вставляли в места с максимальным пешеходным трафиком, продавали согревающие напитки. Но одна команда пошла еще дальше — она начала отслеживать не пешеходный трафик, а автомобильные пробки: приезжала туда, где стояли долго и глухо, продавали кофе водителям, которые уже устали и хотели немного взбодриться.

Описывая в комплексе каналы продвижения и каналы продаж, вы создаете комплекс работы с клиентом, фактически уже настраиваете предприятие под вашего клиента.

Для описания социальной бизнес-идеи мы рекомендуем использовать форму:

НАЗВАНИЕ ПРОЕКТА			
Социальная значимость	Проблема: Решение: Социальный эффект:		
Ключевой клиент	Категория	Демографические характеристики	Психографические характеристики (ключевая потребность)
	A	Пол: Возраст: Образование: Уровень дохода: Социальная роль:	
	B	Пол: Возраст: Образование: Уровень дохода: Социальная роль:	
	C	Пол: Возраст: Образование: Уровень дохода: Социальная роль:	
	...		
Ключевой продукт для категории «А»	A		
Ключевой продукт для категории «В»	B		
Ключевой продукт для категории «С»	C		
Каналы сбыта	Задача	Места (где?)	Инструменты (как?)
	Продажи		
	Продвижение		



Рекомендуем почитать

О БИЗНЕС-ИДЕЯХ:

- Майкл Гербер «Предпринимательский миф»
- Оливер Гассман, Каролина Франкенбергер, Микаэла Шик «Бизнес-модели»

О КЛЮЧЕВОМ КЛИЕНТЕ:

- Радмило М. Лукич «Управление продажами»

О КАНАЛАХ СБЫТА:

- Энди Серновиц «Сарафанный маркетинг»
- Сэт Годин «Фиолетовая корова» Оливер Гассман, Каролина Франкенбергер, Микаэла Шик «Бизнес-модели»
- Дэвид Огилви «Огилви о рекламе»
- Аллан Диб «Маркетинговый план на одной странице»

Бизнес



ЦЕЛИ

- Скажите, какой тропинкой я смогу выйти отсюда?
- А куда ты идешь? — вопросом ответил Кот.
- Я не знаю, — ответила Алиса.
- Что ж, тогда ты придешь туда по любой тропинке.

Льюис Кэрролл «Алиса в стране чудес»

Для того чтобы выбрать бизнес-идею и понять, чем же стоит заниматься, необходимо пропустить ее через первый фильтр — фильтр целей. Давайте посмотрим, как формируются ключевые цели бизнеса.

МИФ:

«НАМ ПЛАН НЕ НУЖЕН, ЧЕЛОВЕК
ПРЕДПОЛАГАЕТ, А БОГ РАСПОЛАГАЕТ»



Один человек сказал: «Я точно похудею», а другой человек сказал: «Я точно похудею к маю на 5 кг, ведь я два раза в неделю буду заниматься спортом по полтора часа и изменю режим питания». Как вы думаете, кто из них вероятнее достигнет цели? Не имея

хорошо описанной цели, развитие проекта будет ненаправленным, если вообще будет. Разумеется, жизнь каждый день дарит нам сюрпризы и вызовы, но это только повышает интерес к делу, развивает нас.

ЦЕЛЬ СОБСТВЕННИКА



Перед тем как заниматься планированием деятельности компании, надо чтобы собственник ответил на вопрос, зачем ему нужен этот бизнес? «Бизнес — это то, что вам небезразлично», — сказал Ричард Бренсон, и это действительно так. Если бизнес перестает быть интересен собственнику, то компанию ждут серьезные потрясения, даже если она успешна на рынке.

Как правило, цель собственника — это прибыль, которую собственник ожидает получить по итогам деятельности предприятия, и время, которое он готов уделить на достижение этого результата. Мы часто замечаем, что многие собственники становятся заложниками предприятия, превращают свое дело в ремесло. Очень важно ставить цели не только по ожидаемой прибыли, но и по времени.

ТРИ КЛЮЧЕВЫХ ВОПРОСА:

- Сколько денег хотите зарабатывать?
- Сколько денег готовы вкладывать в предприятие?
- Сколько времени будете уделять бизнесу?

От этого будет зависеть бизнес-модель и ваша роль в этом предприятии.



Мы ставим цели на 3 или 5 лет. Форма цели собственника очень простая:

Вид цели	Характеристика	Ед. изм.	1 год	2 год	3 год
Цель собственника	прибыль предприятия	тыс. руб.			
	ожидаемый доход собственника	тыс. руб.			
	размер реинвестиций	тыс. руб.			
	количество времени, выделенного на предприятие	часов в неделю			

Прибыль предприятия — это сколько бизнес приносит денег. **Ожидаемый доход** — сколько денег собственник забирает из предприятия, **размер реинвестиций** — сколько денег остается в предприятии и направляется на его развитие. Количество времени, выделенного на предприятие, как нам кажется,

не нуждается в пояснении. Важно понимать, что прибыль должна равняться сумме дохода собственника и размеру реинвестиций.

После того как будут поставлены цели собственника, мы будем смотреть, возможно ли достичь этих целей в этом предприятии.

Допустим, что мы решили открыть детский развивающий клуб. Ваши ожидания от этого дела могут выглядеть так:

Вид цели	Характеристика	Ед. изм.	1 год	2 год	3 год
Цель собственника	прибыль предприятия	тыс. руб.	640	930	1400
	ожидаемый доход собственника	тыс. руб.	520	750	1200
	размер реинвестиций	тыс. руб.	120	180	200
	количество времени, выделенного на предприятие	часов в неделю	45	30	20

В первый год мы понимаем, что предприятие будет занимать много нашего времени и не будет особо доходным. Нас ждут большие затраты.

Но к третьему году мы выйдем на проектную мощность и, работая по 4 часа 5 дней в неделю, планируем зарабатывать по 100 тысяч рублей в месяц (1 200 000 руб. в год).

ЦЕЛЬ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ



Эта цель завязана на трех ключевых финансовых показателях: прибыли предприятия, выручке и рентабельности продаж. Чтобы собственник получил свой запланированный доход, надо понять, сколько денег должны заплатить вам ваши клиенты в течение года, и сколько от этих денег останется у вас. Первое определяется через выручку, второе — через рентабельность продаж.

Рентабельность продаж — отношение прибыли к выручке, в деловой среде принято обозначать ее тремя буквами: ROS (от английского return on sales).

Надо понимать, что на старте предприятия ваша ROS, скорее всего, будет ниже средней по рынку. И только спустя время — год или два — вы достигнете средних показателей, а то и превзойдете их.

Если вы ставите цели для несуществующего бизнеса, то поищите в интернете средние показатели для аналогичных проектов. В поисковом запросе вы можете использовать словосочетания «рентабельность продаж», «маржинальность», «доходность». Вы получите примерные данные, по факту ваши показатели будут отличаться.

Чуть позже, в разделе «Модель бизнеса по системе сбалансированных показателей» вы получите более точную, рассчитанную рентабельность.

Вид цели	Характеристика	Ед. изм.	1 год	2 год	3 год
Цель собственника	прибыль предприятия	тыс. руб.			
	ожидаемый доход собственника	тыс. руб.			
	размер реинвестиций	тыс. руб.			
	количество времени, выделенного на предприятие	часов в неделю			
Цель деятельности	рентабельность продаж (ROS)	%			
	выручка	тыс. руб.			

Вернемся к нашему детскому клубу. Изучение источников в интернете показало, что маржинальность этого бизнеса колеблется в пределах от 18 % до 30 %. Для первого года возьмем чуть более пессимистичный сценарий, на третий год будем стараться выйти на максимум ROS. Рассчитаем, сколько денег должно пройти через предприятие, чтобы оправдались наши финансовые ожидания:

Если 640 тыс. руб. – это 17 %, то X тыс. руб. – это 100 %

$$X = \frac{640 \text{ тыс. руб.} \times 100 \%}{17 \%}$$

Или в виде универсальной формулы для расчета выручки в целях собственника:

$$\text{Выручка} = \frac{\text{Прибыль предприятия} \times 100 \%}{\text{ROS}}$$

Вид цели	Характеристика	Ед. изм.	1 год	2 год	3 год
Цель собственника	прибыль предприятия	тыс. руб.	640	930	1400
	ожидаемый доход собственника	тыс. руб.	520	750	1200
	размер реинвестиций	тыс. руб.	120	180	200
	количество времени, выделенного на предприятие	часов в неделю	45	30	20
Цель деятельности	рентабельность продаж (ROS)	%	17	23	28
	выручка	тыс. руб.	3764,71	4043,48	5000,00

В первый год нам необходимо продать услуг чуть больше, чем на 3 миллиона 700 тысяч – это 72,4 тыс. руб. в неделю или 10,34 тыс. руб. в день.

На третий год мы уже должны оказывать услуг на 96,15 тыс. руб. в неделю или 13,74 тыс. руб. в день. Каждый день, без выходных, мы уделяем бизнесу всего 20 часов в неделю. Это реально?

ЦЕЛЬ РАЗВИТИЯ



Как правило, в группу «Цель развития» входят нефинансовые показатели, которые показывают развитие вашей компании. Для постановки целей развития надо ответить на вопрос: чтобы получить вот такой доход вот с этой выручки, что необходимо сделать, чего нужно достичь, сколько услуг надо оказать?

Например, помещение определенной площади, какое-то количество сотрудников, определенное количество филиалов.

Мы рекомендуем использовать не больше 5–7 показателей. Обязательно рассчитайте количество клиентов, используя средний чек (который вы также можете найти в интернете). И подумайте, какие инвестиции вам понадобятся на старте.

Вид цели	Характеристика	Ед. изм.	1 год	2 год	3 год
Цель собственника	прибыль предприятия	тыс. руб.			
	ожидаемый доход собственника	тыс. руб.			
	размер реинвестиций	тыс. руб.			
	количество времени, выделенного на предприятие	часов в неделю			
Цель деятельности	рентабельность продаж (ROS)	%			
	выручка	тыс. руб.			
Цель развития	размер инвестиций	тыс. руб.			
	количество клиентов	человек			
	средний чек	тыс. руб.			
	...другие существенные параметры)				

В нашем детском центре средний чек в первый год составит порядка 1 200 рублей, к третьему году за счет внедрения большего количества продуктовых линеек и с учетом инфляции он вырастет до 1 550 рублей.

Вид цели	Характеристика	Ед. изм.	1 год	2 год	3 год
Цель собственника	прибыль предприятия	тыс. руб.	640	930	1400
	ожидаемый доход собственника	тыс. руб.	520	750	1200
	размер реинвестиций	тыс. руб.	120	180	200
	количество времени, выделенного на предприятие	часов в неделю	45	30	20
Цель деятельности	рентабельность продаж (ROS)	%	17	23	28
	выручка	тыс. руб.	3764,71	4043,48	5000,00
Цель развития	размер инвестиций	тыс. руб.			
	количество клиентов	человек			
	средний чек	тыс. руб.	1,22	1,35	1,55
	...(другие существенные параметры)				

Разделим выручку на средний чек и получим количество клиентов: $3764,71/1,22 = 3086$ человек в год (или 60 в неделю, 9 в день). Обратите внимание, мы округлили полученное значение до целого числа, ведь к нам в предприятие не может прийти одна десятая клиента.

Вид цели	Характеристика	Ед. изм.	1 год	2 год	3 год
Цель собственника	прибыль предприятия	тыс. руб.	640	930	1400
	ожидаемый доход собственника	тыс. руб.	520	750	1200
	размер реинвестиций	тыс. руб.	120	180	200
	количество времени, выделенного на предприятие	часов в неделю	45	30	20
Цель деятельности	рентабельность продаж (ROS)	%	17	23	28
	выручка	тыс. руб.	3764,71	4043,48	5000,00
Цель развития	размер инвестиций	тыс. руб.			
	количество клиентов	человек	3086	2996	3226
	средний чек	тыс. руб.	1,22	1,35	1,55
	...(другие существенные параметры)				

При работе с этой таблицей важно соблюдать размерность. В нашем примере выручка и ожидаемый доход собственника исчисляются в тысячах рублей, а значит, и средний чек мы пишем 1,22 тыс. руб., а не 1 220 рублей. Следите за размерностью!

Какие еще параметры важны для вашего проекта? Что нам еще важно? Поскольку время нашего участия в проекте снижается, значит мы должны нанимать больше сотрудников. Если у нас вырос средний чек, значит мы внедрили какие-то дополнительные продуктовые линейки. И нам необходимо помещение, где все будет происходить. А также инвестиции в первый год, чтобы запустить предприятие:

Вид цели	Характеристика	Ед. изм.	1 год	2 год	3 год
Цель собственника	прибыль предприятия	тыс. руб.	640	930	1400
	ожидаемый доход собственника	тыс. руб.	520	750	1200
	размер реинвестиций	тыс. руб.	120	180	200
	количество времени, выделенного на предприятие	часов в неделю	45	30	20
Цель деятельности	рентабельность продаж (ROS)	%	17	23	28
	выручка	тыс. руб.	3764,71	4043,48	5000,00
Цель развития	размер инвестиций	тыс. руб.			
	количество клиентов	человек	3086	2996	3226
	средний чек	тыс. руб.	1,22	1,35	1,55
	количество сотрудников	человек	4	6	11
	количество продуктовых линеек	штук	2	3	5
	площадь помещения	м ²	115	115	115

Мы видим, что нам предстоит сделать скорее общегородской детский центр. Иначе есть риск просто не достичь поставленных целей.

Постановка целей — это первая оцифровка вашей гипотезы по ключевым показателям. Мы пока не раскрываем расходы — для этого мы детально будем работать с моделью бизнеса по системе сбалансированных показателей. Фактически расходы спрятаны у вас в ROS.

Главное в работе с целями — выделить только ключевые показатели. Следующий шаг — приземлить полученные данные на свою территорию:

- А здесь есть столько клиентов?
- Они готовы платить столько?
- Какую долю рынка я должен забрать, чтобы выйти на эти показатели?

Большое количество проектов останавливается именно при качественной проработке блока «цели». Дешевле и проще увидеть несостоятельность идеи в самом начале, чем столкнуться с разрывом между фактом и своими ожиданиями после нескольких лет рабо-

ты и вкладом большого количества времени и денег в проект.

Чуть позже, когда вы создадите полную цифровую модель вашего бизнеса, которая будет подтверждена маркетинговыми исследованиями, вы сможете сравнить ваши ожидания и фактические значения. И, разумеется, вам необходимо будет внести изменения в цели с учетом полученных вами данных.

Рекомендуем почитать



- Тимоти Феррис «Как работать по 4 часа в неделю и при этом не торчать в офисе от звонка до звонка, жить где угодно и богатеть»
- Глеб Архангельский «Time-drive»

Бизнес



ПРОЦЕССЫ



МИФЫ:

«ПРЕДПРИНИМАТЕЛЯМИ РОЖДАЮТСЯ»
И «ЧТОБЫ СТАТЬ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЕМ,
НАДО ПОЛУЧИТЬ СТЕПЕНЬ МВА»



Можно родиться голубоглазым блондином, или мальчиком, или дельфином. Если у вас папа бизнесмен и мама предприниматель — это еще ничего не значит для вас лично. Предпринимательство — это набор знаний, навыков, компетенций, которые появляются не сами по себе, а через пробы, ошибки, провалы, опять ошибки. Чтобы стать предпринимателем, надо предпринимать. Каждый день развивать свой проект, общаться с поставщиками, сотрудниками и клиентами. Чтобы стать классным предпринимателем, надо беспрерывно учиться, развивать себя, своих сотрудников, поставщиков и клиентов. Обновлять продуктовые линейки, маркетинговые подходы. Но ключевое — надо действовать.

ЧТО ТАКОЕ БИЗНЕС-ПРОЦЕССЫ?



Мы с вами описали бизнес-идею и поставили цели. Это была подготовительная работа, задающая общую рамку нашего предприятия. Сейчас мы займемся созданием детального проекта. И начнем с описания того, что мы и наши сотрудники будем делать, чтобы получить прибыль, а наши клиенты получили лучшие товары и услуги. В этой главе мы разберемся с бизнес-процессами.



Бизнес-процессы — это система действий, которые регулярно и устойчиво повторяются, и эти действия приводят к созданию ценности для потребителя. В этом определении есть четыре важных элемента:

1. Процессы — это действия. Важно для дальнейшей работы договориться о том, что мы описываем именно дела, которые делаем мы и наши сотрудники. И описание процесса обязательно должно содержать глагол или отглагольное существительное: производство, продвижение, обучение.
2. Это повторяющиеся действия. Бизнес-процессы — это будни, рутина нашего предприятия, то что надо делать каждый день, каждый час, чтобы клиент с нашей помощью закрывал свои потребности.
3. Процессы приводят к созданию ценности для клиента. Все, что мы делаем на предприятии, имеет только один вектор — сделать клиента счастливым. Это является самым важным критерием для повышения эффективности работы предприятия.
4. Процессы — это система. Отдельный процесс всегда находится в связи с другими процессами.

Примеры бизнес-процессов: разработка рекламной кампании, заключение договоров с поставщиками, экспериментальное внедрение новых продуктов, продажа услуги. Именно так мы и будем называть процессы.

Каждая компания в ходе своей работы учится, накапливает знания о том, как эффективнее работать. Процессный подход позволяет фиксировать лучший опыт и делать его доступным для сотрудников. Если этого не делать, то каждая задача будет решаться как новая: нет правил, опыта, организации работы. Процессы позволяют зафиксировать лучший опыт. Более того, описанные процессы позволяют улучшать этот опыт, есть возможность постоянно его шлифовать, превращая в растущий финансовый результат.

Для организаций, которые еще только создаются, описание процессов позволит увидеть, чем именно будет заниматься предприятие, какая организационная структура

будет продуктивнее, какие сотрудники могут понадобиться и как их эффективнее стимулировать на трудовые подвиги.

КЛАССИФИКАЦИЯ ПРОЦЕССОВ



Все бизнес-процессы делятся на 4 типа:

- основные
- обеспечивающие
- развития
- управления

Основные процессы формируют цепочку создания ценности для клиента — от закупки материала до послепродажного обслуживания. Вот пример цепочки основных процессов для мастерской детских товаров: закупка сырья — производство игрушек — продвижение игрушек на рынке — продажа игрушек — доставка игрушек клиенту — послепродажное сопровождение клиента.

Особенность **обеспечивающих процессов** в том, что они направлены не на прямое создание ценности для потребителя. Если конечный адресат основных процессов — клиент, то о существовании обеспечивающих процессов он может даже не догадываться. Например: бухгалтерский учет, юридическое сопровождение, ИТ-обслуживание, делопроизводство и т. д. Как правило, обеспечивающих процессов меньше, чем основных. Их влияние на конечный результат компании опосредованное.

Процессы развития дают продукт для бизнеса, улучшая показатели бизнеса. Их результат — создание активов, новых продуктов, брендов, структурных подразделений, направлений бизнеса, информационных или организационных систем, технологий, знаний, оборудования. Другое важное отличие: основные процессы делаются за счет средств клиента, а процессы развития финансируются за счет прибыли компании или инвестиционных средств.

Процессы управления ничего не производят, у них нет продукта, но без них ничего не работает, это деятельность над деятельностью. Другая их особенность — они все имеют одинаковую структуру, одинаковую по форме последовательность действий на любом уровне.



СПОСОБ ОПИСАНИЯ ПРОЦЕССОВ



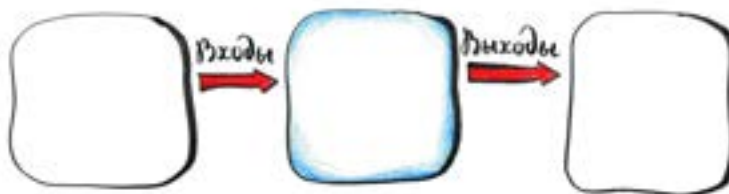
Наш опыт работы с предпринимателями говорит, что проще приступить к описанию процессов не в виде таблиц и списков, а через цепочки, похожие на бусы, в которых бусины — процессы, а нитки — ресурсы,

переходящие от процесса к процессу. Давайте опишем элемент цепочки процессов для предприятия, которое занимается производством детских игрушек привлекая к этому людей, оказавшихся в трудной жизненной ситуации.



Для этой работы вы можете использовать стикеры или специальные программы. Обратите внимание, что у каждого процесса есть две грани:

1. Левая грань — входы: ресурсы, которые перерабатываются в ходе процесса.



2. Правая грань — выходы: продукты процесса.

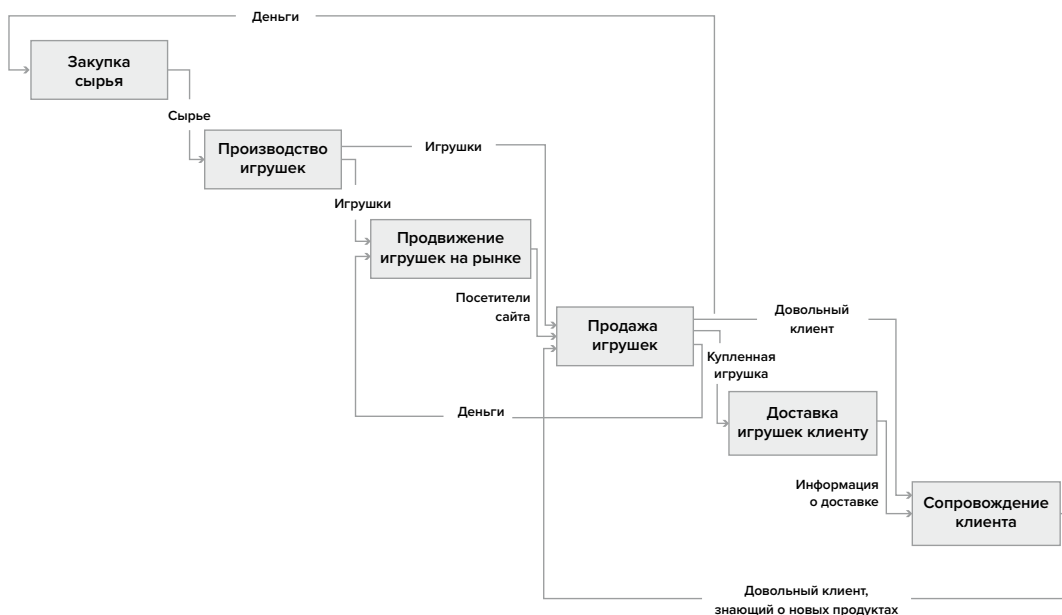
Как вы понимаете, входы одного процесса, это выходы других. Как мы уже говорили, невозможно описывать бизнес-процессы вне системы. На иллюстрации выше входы и выходы, разумеется, относятся к процессу в середине.

Например, у процесса «Продвижение игрушек на рынке» есть как минимум два входа: сами игрушки (которые в ходе процесса будут описаны, сфотографированы и даль-

ше эти материалы превратятся в рекламные материалы) и деньги (которые будут потрачены на производство и публикацию рекламных материалов). И один выход — посетители сайта, мечтающие купить наши игрушки. Следующий процесс: продажа игрушек. На входе посетители и игрушки, на выходе деньги (которые пойдут на закупку сырья, продвижение, зарплату, развитие предприятия), произведенные игрушки, которые станут входом процесса «доставка товара», и клиенты как вход процесса «сопровождение процесса».



Нашу изначальную схему необходимо немного уточнить, подписав входы и выходы и добавив дополнительные связи:



Как видно из схемы, процессы связаны между собой не только движением материальных ресурсов. Информация — один из цемента вашего предприятия, необходимый для стабильной работы и развития компании. Так, история покупок важна для эффективного сопровождения клиента и формирования для него индивидуально-коммерческого предложения (подробнее об этом см. главу «Управление продажами»).

Традиционно цепочки процессов строятся именно, как мы показали: ценность движется слева направо. Входы процесса — всегда левая грань, выходы — правая.

Благодаря тому, что мы создаем список процессов через иллюстрации, мы можем сразу увидеть всю цепочку, взаимосвязи, а также легко понять, если какого-то процесса или ресурса не хватает. В будущем такой способ отображения поможет увидеть нам «бутылочные горлышки» — слабые места цепочки, которые снижают продуктивность всей системы.

ПРОЦЕССЫ ВЕРХНЕГО УРОВНЯ

Давайте поймем, какие процессы необходимы для нормальной работы вашего предприятия. В первую очередь это **продажи**, без них ни клиент не получит ваши продукты, ни вы прибыли. Что необходимо сделать, чтобы происходили продажи? Необходимо **произвести** или закупить продукт, **провести рекламную кампанию**, подготовить инфраструктуру для встречи клиента и товара (**обслуживание помещения, администрирование интернет-магазина**).

Что необходимо сделать, чтобы произвести продукт? **Закупить сырье, закупить производственное оборудование и поддерживать его в рабочем состоянии, обучить сотрудников** и так далее.

Список процессов для каждой организации своей, но в нем точно будут процессы, связанные с продажами, маркетингом и продвижением, управлением персоналом, производством ценности для клиента, обслуживанием средств производства. Если ваша схема становится слишком громоздкой и неудобной для работы, разделите ее на части.

ПРОЦЕССЫ ВТОРОГО, ТРЕТЬЕГО, ТРИДЦАТЬ ТРЕТЬЕГО УРОВНЕЙ

На верхнем уровне у вас будет около 20 процессов. Но они пока звучат очень общо и не совсем отражают конкретных действий. Например, процесс «продвижение товара» может означать и проведение промо-акций, и работу с социальными сетями, а еще работу с сегментами клиентской базы. Чтобы ваша карта процессов стала понятнее, необходимо каждый процесс верхнего уровня разложить на процессы второго или даже третьего уровня. Степень детализации определяется тем, чем именно вы хотите управлять. Обычно второго-третьего уровня достаточно.

Например, процесс «закупка продукции» состоит из процессов:

- анализ товарных остатков;
- анализ согласованных заявок;
- анализ и обработка заказов;
- формирование заявок поставщикам;
- отслеживание выполнения заявок поставщиками;
- расчеты с поставщиками;
- возврат товара поставщику (если есть претензии к товару или товар не реализован и такой возврат предусмотрен договором).

Разумеется, перед вами пример, процессов второго уровня должно быть больше. Чем ниже уровень, тем более конкретным становится действие. Если на верхнем уровне мы помечаем большие группы действий: обучение, продвижение, производство, то с каждым следующим уровнем действие становится все более предметным: обучение сотрудников / проведение серии тренингов / организация тренинга / подготовка лекции / создание презентации.

Если процессов верхнего уровня немного, то каждый следующий предполагает их увеличение на порядок: на втором уровне может быть около 200 действий, на третьем — около 2000 операций.

ОПИСАНИЕ ОТДЕЛЬНОГО ПРОЦЕССА



После того, как вы собрали процессы верхнего уровня, надо разобраться с каждым отдельным процессом. Для описания мы рекомендуем ответить на вопросы:

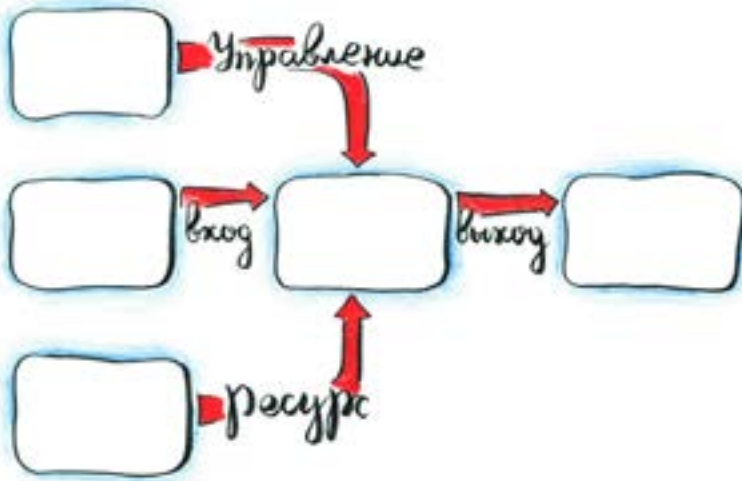
1. Как называется процесс?
 2. Кто его владелец (тот, кто может изменить процесс и владеет всеми ресурсами для достижения его результата)?
 3. Что необходимо сделать, чтобы этот процесс нормально работал (какие процессы предшествуют этому процессу и связаны с ним)?
 4. Какие ресурсы необходимы для этого процесса (какие у него входы)?
 5. Что производит этот процесс (какие у него выходы)?
 6. Для каких процессов предназначены его продукты (какие процессы идут после этого процесса и связаны с ним)?
 7. Как этот процесс управляется?
 8. Какие ресурсы необходимы для обеспечения этого процесса?
- Например:
1. Процесс: закупка товаров.
 2. Владелец процесса: коммерческий директор.
 3. Предшествующие процессы: анализ оборачиваемости товара, анализ складских остатков, планирование продаж, анализ предложений поставщиков.
 4. Входы процесса: аналитический отчет по оборачиваемости товара, накладная складских остатков, план продаж, договоры с поставщиками, деньги.
 5. Выходы процесса: запасы товаров на складе, достаточные для обеспечения заказов.
 6. Последующие процессы: продажа товара.
 7. Управление: инструкция по закупке товара.
 8. Ресурсы: телефон, персональный компьютер с доступом к интернету и базе поставщиков.

Описание отдельного процесса позволит вам «приземлить» его, перенести ваше ощущение от того, как процесс надо осуществлять, в конкретное описание. Также у вас появляется набор спецификаций процессов компании. Вы пришли к достаточно полному понимаю, из каких процессов состоит работа вашей компании.

УПРАВЛЕНИЕ И РЕСУРСЫ



Мы с вами уже разобрались, что при создании цепочек процессов левая грань — это входы, а правая — выходы. Дополним схему, описав верхнюю и нижнюю грани:



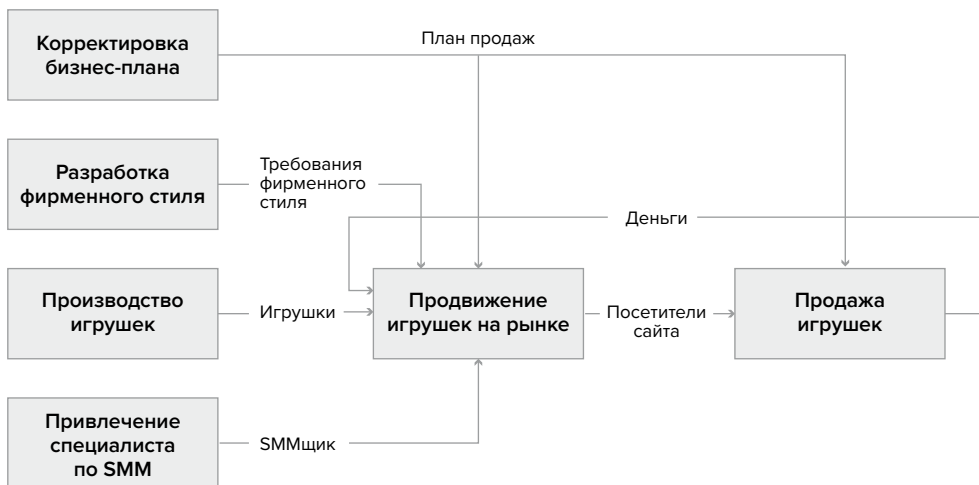
Управление — это регламенты, описывающие, как правильно и эффективно осуществлять процесс. Например: технологические карты, рецепты, инструкции по сборке, речевые стандарты, фирменный стиль.

Ресурсы — это то, что необходимо для процесса, но это что-то во время процесса не видоизменяется. Например, компьютеры, станки, помещения, мебель и сами сотрудники. Разумеется, эти ресурсы подвержены изменениям: оборудование изнашивается, компьютеры устаревают и начинают тормозить, сотрудники набираются опыта. Но в рамках выполнения одного процесса этими изменениями можно пренебречь.

Связь «Управление» всегда входит в процесс через верхнюю грань, а «Ресурс» — через нижнюю.

Как вы понимаете, управление и ресурсы одного процесса — это обязательно выходы других процессов. Чтобы появились работающие технологические карты, их необходимо купить или создать. Чтобы были компьютеры и программное обеспечение, их надо купить, установить и обслуживать. И сотрудников надо не только нанять, но и обучить.

Скажем честно, вынесение на цепочку процессов верхнего уровня связей управления и ресурсов сделает ее более труднореализуемой. Поэтому для начала учитывайте эти элементы только в описании каждого отдельного процесса. А если хочется нарисовать — покажите на отдельной схеме с частью процессов.



РАЗРАБОТКА РЕГЛАМЕНТОВ ПРОЦЕССОВ

■ ■ ■

Процессы — это действия, которые мы делаем регулярно с постоянным качеством. Чтобы качество процесса не зависело от исполнителя и всегда было высоким, каждому процессу необходимы регламенты — нормы и правила, из которых станет ясно, как это делать. На ранних этапах существования предприятия нормы работы хранятся в голове основателя, он же выступает мастером и контролером. До тех пор, пока деятельность не разрастется и ее будет невозможно контролировать одному человеку. Рано или поздно быстро растущие предприятия сталкиваются с кратным ростом ошибок, брака, отказов клиентов и подобными неприятными явлениями. Это звоночек о необходимости начать регламентировать процессы. Возникнет необходимость в обучении сотрудников и описании правил работы, выполнения процессов.

Какие есть виды регламентов:

- Политики — документы, которые определяют основные принципы действий в функциональных областях. Например: бухучет, политика в области HR, коммерческая политика и т. д. Это управленческий стратегический блок. Служит руководством к действию всех, кто работает со стратегическими задачами.
- Положения — это документы, определяющие общие методы работы и порядок действий для широких групп процессов, это документы концептуального уровня. Например: положение об оргструктуре, бюджетном управлении, премировании сотрудников. Положения предназначены для руководителей любых уровней.
- Регламенты процессов — документы, которые описывают конкретный процесс как последовательность действий от начала до конца. Например: регламент согласования заказа от клиента, регламент обслуживания запросов пользователей, регламент обслуживания заявок на командировочные расходы.

Возможная структура регламента:

- схема процесса;
 - описание процесса, обычно в виде таблицы;
 - схема управления процессом, система контроллинга процесса — измеримые показатели и технологии их измерения;
 - функции исполнителей.
- Инструкции для исполнителей — это документы, определяющие методы и порядок работы исполнителей в определенных процессах. Например, инструкция проверки спецификации заказа, инструкция по проверке заявок на расходы.
 - Должностные обязанности — функции и обязанности сотрудника в разных процессах. Если инструкция привязана к определенному процессу, то должност-

ные обязанности объединяют функции из разных процессов для определенной должности (если эта штатная единица задействована в разных процессах).

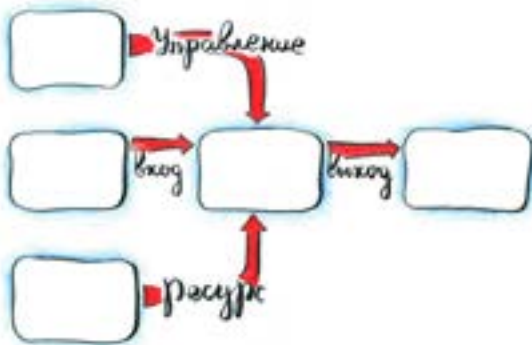
Разработка регламентов — это работа, которая не прекращается никогда. Но для старта вам надо описать регламенты для самых значимых процессов, начните с 4-5: продажи, обучение сотрудников, маркетинг, работа с поставщиками, работа с клиентской базой. Именно эти процессы могут ограничивать качественный рост вашего проекта, и лучше не допускать потерь, заранее оцифровав принципы работы. И сделать так, чтобы все сотрудники знали, как работать до того, как могут наступить возможные кризисы.

К тому же, постепенная работа с регламентами позволит вам быстрее прийти к филиалу или франшизе. Ведь все нормы прописаны и опробованы на практике.

ИСТОЧНИКИ ОШИБОК ПРОЦЕССОВ



Используя процессный подход, становится намного проще найти источники повторяющихся ошибок. Посмотрим еще раз на модель описания процесса:



Источниками ошибок могут быть:

1. Отсутствие или использование неверного элемента управления. Ваш сотрудник 10 лет проработал в Шанхае и, придя в вашу пекарню, по привычке добавлял в булочки сушеных сверчков, а использовать изюм не догадался. Кто в этом виноват? Разумеется, вы, поскольку не познакомили его с технологическими картами или не убедились, что пекарь их понял и верно использует. Или просто не создали их, доверившись опыту профессионала. Для устранения этой группы ошибок команда должна постоянно совершенствовать правила работы. Это не значит, что вы должны погрязнуть в бюрократии и регламентировать каждый чих. Ваши

нормы работы должны быть простыми, понятными, работающими и меняющимися, исходя из тенденций на рынке и накопления вашего опыта (если вы привыкли работать определенным образом, это еще не значит, что это единственно верный путь).

2. Использование неверного ресурса. Почти невозможно сверстать глянцевый журнал, используя «Ворд», трудно выпекать хлеб в доменной печи и делать расплав алюминия в пароконвектомате, сложно пробежать марафон в обуви на шпильках, особенно если вы мальчик, невозможно написать докторскую диссертацию выпускнику детского сада. Чтобы избежать этой группы ошибок, постоянно получайте обратную связь от исполнителя процесса и владельцев следующих процессов. Именно они будут указывать на альтернативные способы работы и средства производства, которые могут это обеспечить.

3. Использование не того входа. Невозможно собрать качественное изделие из бракованных элементов или неполного комплекта. Для избежания этих ошибок каждый процесс в идеале должен содержать элементы промежуточного и итогового контроля выходов. Также мы рекомендуем работать по принципу: «Не производи брак, на принимай брак, не передавай брак». И это касается не только производственных цепочек, но и работы продавцов, педагогов, маркетологов, руководителей.

Фактически лечение одно — сбор обратной связи и поиск решений. Помните, что негативная обратная связь — это не попытка утопить ваш проект, а возможность улучшить работу. Цените критику от клиентов, конкурентов и сотрудников, благодарите их за замечания. И привлекайте к поиску новых решений.

РАЗВИТИЕ ПРОЦЕССНОГО ПОДХОДА



Описанные вами процессы лягут в основу организационной структуры предприятия. Но процессы нужны не только для этого. Видение предприятия через процессы позволяет вам эффективно им управлять, направленно развивать, более точно настраивать под потребности клиентов, делая его более рентабельным и конкурентоспособным.

Описав и внедрив процессы, займитесь развитием их контроллинга. Ищите ответы на вопросы: как получать более точную и полную информацию о процессе, как делать это в автоматическом режиме?

Постоянно диагностируйте процессы. Стремитесь всегда находить слабые звенья и улучшать их, непрерывно и постоянно.

Алгоритм совершенствования процессов:

- Выявление проблем
- Выработка решений
- Планирование результатов
- Выполнение планов
- Анализ достигнутых результатов
- Внесение изменений

Рекомендуем почитать



- Элияху Голдратт
«Цель. Процесс непрерывного совершенствования»
- Михаил Рыбаков
«Бизнес-процессы: как их описать, отладить и внедрить»
- Владимир Репин
«Бизнес-процессы»
- Джон Шук, Майкл Ротер
«Учитесь видеть бизнес-процессы: Практика построения карт потоков создания ценности»
- Японская ассоциация менеджмента
«Канбан и точно вовремя на Toyota: Менеджмент начинается на рабочем месте»
- Джеймс П. Вумек, Дэниел Джонс
«Бережливое производство: Как избавиться от потерь и добиться процветания вашей компании»

5

ПОКАЗАТЕЛИ

Бизнес-процессов

*Нельзя управлять тем, что невозможно измерить ...
но всего, что измеримо, можно достичь.*
Билл Хьюлетт, один из основателей Hewlett-Packard



Описав бизнес-процессы предприятия, нужно понять, как вы будете ими управлять. Вам необходимо создать «приборную доску» с разными датчиками, по которым вы будете отслеживать состояние отдельных процессов и всего предприятия. Например, чтобы понять, как хорошо накачаны шины у автомобиля, используют показатель «давление воздуха». Чтобы узнать, как быстро вы едете, вы будете смотреть на спидометр, определяя скорость. У бизнес-проекта тоже есть приборы, и они называются «показатели».

Как вы поймете, что процесс продажи запущен? По выручке, количеству продаж, среднему чеку, количеству позиций в чеке. Это и есть показатели. Это всегда технология измерения действия.

ТИПЫ ПОКАЗАТЕЛЕЙ



Каждый процесс можно измерить по четырем типам показателей:

1. Результативность.
2. Эффективность.
3. Производительность.
4. Качество.

Результативность —

это мера, количество результата, ценного для клиента (внешнего или внутреннего). Например, показатели результативности продаж: число обратившихся клиентов, объем продаж, количество сделок.

Эффективность —

это соотношение достигнутого результата и затраченных ресурсов. Это показатель того, какой ценой достигнут результат. Например, показатели эффективности процессов продвижения: стоимость привлечения клиента, вклад рекламы в Инстаграме, трафик сайта.

Отличить результативность от эффективности довольно просто. Результаты можно пересчитать: количество денег, клиентов, единиц продукции. Чтобы понять эффективность, надо произвести математическое действие. Делим количество купивших на количество пришедших и получаем конверсию. Делим месячную выручку на количество продаж и получаем средний чек. В показателях эффективности вы можете измерять активность исполнителей, затраты ресурсов и многое другое.

Производительность иногда считают разновидностью показателей эффективности — это результат, отнесенный на единицу человеческого ресурса (на количество сотрудников). Этот показатель считается интегрированным показателем конкурентоспособности предприятия. Наиболее конкурентоспособные предприятия имеют максимальную производительность.

Производительность труда, это в последнем счете самое важное, самое главное для победы нового общественного строя.
Владимир Ленин



Например: объем продаж на одного сотрудника, число обслуживаемых клиентов одним сотрудником, объем производства на сотрудника.

Показатели качества говорят о том, насколько клиенты довольны нашими товарами и услугами. Например: удовлетворенность клиента, количество жалоб, доля брака, затраты на устранение брака, число ошибок, неисправностей.

ТЕХНОЛОГИИ ИЗМЕРЕНИЯ



Работая с показателями, важно понимать, как именно вы будете их измерять. Средства измерения показателей должны быть максимально точными и независимыми. С измерением большинства показателей не должно возникнуть проблем — вы будете использовать финансовую или производственную отчетность. Но для получения некоторой информации необходимо будет немного подумать. Например, важно понимать, насколько клиенты довольны проведенными занятиями. Об этом можно спрашивать у преподавателя, или у клиентов. Скорее всего, ответы клиентов будут более достоверны. А если вы измеряете не просто удовольствие, а то, насколько занятия были полезны и слушатели на практике начали применять полученные знания, опрос стоит провести спустя некоторое время. Или отказаться от опроса и встретиться с учениками, посмотреть на их поведение и действия.

Для учета ряда показателей вам могут понадобиться специальные средства. Например, счетчики людей на входе в магазин позволят получать статистику по трафику не только за день, неделю, месяц, но и видеть динамику в течение одного дня.

При разработке средств измерения показателей эффективности и продуктивности мы рекомендуем сразу писать формулу расчета.

АЛГОРИТМ СОСТАВЛЕНИЯ ПОКАЗАТЕЛЕЙ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ



Алгоритм описывает действия для одного бизнес-процесса. Его надо будет повторить для каждого процесса из вашей цепочки:

1. Определить продукты (выходы), входы и ресурсы процесса.
2. Понять, как можно посчитать продукты. Описать показатели результативности.
3. Понять зависимости выходов с входами и ресурсами процесса. Описать показатели эффективности.
4. Понять зависимости выходов с исполнителями процесса. Описать показатели производительности.
5. Понять зависимость выходов с последующими процессами или конечными потребителями. Описать показатели качества.
6. К каждому показателю описать способ измерения или расчета.
7. Выбрать наиболее функциональные показатели, руководствуясь критериями:
 - важность показателя для удовлетворения потребностей конечного клиента;
 - простота измерения показателя;
 - точность измерения показателя.

Рекомендуем почитать



- Роберт Каплан, Дейвид Нортон
«Сбалансированная система показателей»

ЦИФРОВАЯ

МОДЕЛЬ

Бизнеса

6

*Бизнес — отличная игра:
постоянное соревнование и минимум правил.
А счет в этой игре ведется в деньгах.*
Нолан Бушнелл



ВВЕДЕНИЕ

Хорошо отлаженный бизнес похож на самолет, в котором каждый элемент находится на своем месте, нет ничего лишнего, все к месту. А управлять этим механизмом не так уж сложно, если умеешь читать информацию с приборной панели. Цифровая модель бизнеса и есть приборная панель, по которой вы сможете понять, как проходит «полет» вашего дела.

Цифровая модель — это бизнес-план, переведенный в цифры и просчитанный на несколько лет вперед. Профессионалы для составления используют специализированные приложения, например, Project Expert или PaloAlto Business Plan, но для базовых расчетов достаточно использовать любые электронные таблицы.

Модель традиционно состоит из 4 разделов:

1. Финансы.
2. Сотрудники.
3. Клиенты.
4. Процессы.

Финансы

Деньги — это не самоцель бизнеса, а удобный измеритель его эффективности. Финансовый раздел должен содержать все необходимые для вас показатели. Минимальный набор показателей:

- размер инвестиций, кредитных средств, собственных вложений и возврат заемных средств;
- выручка;
- расходы (с расшифровкой по статьям);
- чистая прибыль;
- рентабельность продаж и рентабельность инвестиций;
- точка безубыточности и точка окупаемости.

Клиенты

Раздел описывает изменение количества клиентов и динамику приобретения ваших продуктов. В заполнении этого раздела вам поможет описание бизнес-идеи с ABC-анализом клиентов и бизнес-цели с предполагаемым количеством клиентов и возможным средним чеком. Также будут полезны продуктовые линейки и воронка продаж.

Сотрудники

Раздел описывает изменение количества сотрудников, фонд оплаты труда (ФОТ), а также квалификацию работников. Вы сможете полностью заполнить этот раздел после того, как проработаете структуру проекта по должностям и систему мотивации.

Процессы

В этом разделе необходимо описать изменения в процессах, которые влияют на финансовые показатели. Описывая процессы, опирайтесь на цели развития и карты показателей процессов. Этот раздел самый масштабный — в него входит производство и реализация, а также все обеспечивающие функции.

Цифровая модель бизнеса — это не бюджет предприятия, не финансовый план. Это система, благодаря которой вы сможете понять, какое количество сотрудников необ-

ходимо начать обучать в начале сезона, если в пик сезона к вам придет в два раза больше клиентов. Или поймете, сколько необходимо предусмотреть средств на приобретение сырья для производства, если рекламный бюджет вырастет на 10 %.

Выпускница Школы социального предпринимательства: «Благодаря цифровой модели мы поняли, что, если хотим достичь поставленных финансовых целей, нам надо прекращать работать в квартире и снимать нормальное производственное помещение».

Работа с цифровой моделью бизнеса потребует от вас не столько умения считать налоги и прибыль, сколько понимания взаимосвязи процессов бизнеса. Не переживайте, если первая модель, которую вы сделаете, не будет идеальной, в нашей практике это еще не удавалось никому. Когда вы переработаете свою модель в третий раз, она будет почти идеальной. В пятый — близкой к реальной жизни, в десятый — полноценной инструкцией по запуску и управлению предприятием.



НАЧАЛО РАБОТЫ: КЛИЕНТЫ



В разделе «Цели» возьмем количество клиентов и средний чек для третьего или четвертого года работы предприятия. С показателями первого года мы поработаем чуть позже.

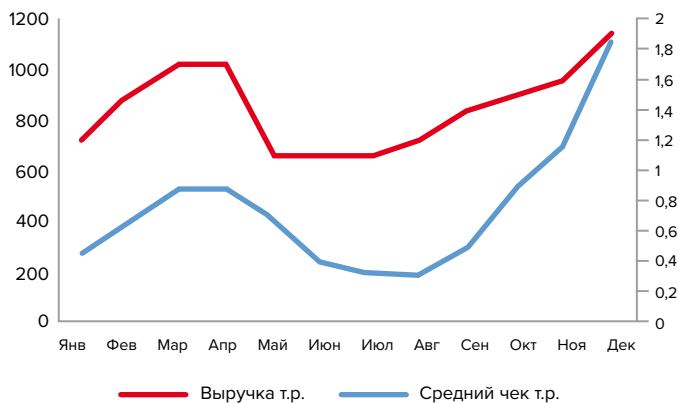
Трафик клиентов абсолютного большинства бизнесов зависит от сезона: для кого-то горячий сезон приходится на лето-осень, а для кого-то в это время наступает «мертвый сезон». Исходя из своего опыта и опыта работы аналогичных предприятий, предположим,

как будет распределяться поток клиентов в течение года. Также поступим со значениями среднего чека — будут ли значения одинаковыми или они так же меняются (например, увеличение перед Новым годом и гендерными праздниками). Хорошо, если получится количество клиентов разделить на категории: А, В, С. Рассчитаем выручку, умножив количество клиентов на средний чек:

Параметр	Ед. изм.	Янв	Фев	Мар	Апр	Май	Июн	Июл	Авг	Сен	Окт	Ноя	Дек	3 год. итого
КЛИЕНТЫ														
Выручка	т.р.	264,00	390,00	527,00	527,00	412,50	231,00	192,50	180,00	294,00	525,00	704,00	1102,00	5 349,00
Средний чек	т.р.	1,20	1,50	1,70	1,70	1,10	1,10	1,10	1,20	1,40	1,50	1,60	1,90	1,42
Кол-во клиентов	чел.	220,00	260,00	310,00	310,00	375,00	210,00	175,00	150,00	210,00	350,00	440,00	580,00	3 590,00
Кол-во новых клиентов	чел.	143,00	169,00	202,00	202,00	244,00	137,00	114,00	98,00	137,00	228,00	286,00	377,00	2 337,00

В примере бизнес имеет небольшую просадку в январе и яму летом.

Падают значения не только по количеству клиентов, но и по среднему чеку. Однако итоговые значения соответствуют целям. Обратите внимание, результирующие значения по году: количество клиентов суммируется, для среднего чека рассчитывается среднее значение.



ВТОРОЙ ШАГ: СОТРУДНИКИ

Для того чтобы обслужить клиентов, нам в первую очередь будут нужны сотрудники. Разберемся, какие сотрудники нам будут нужны: административный персонал, обеспечивающий работу предприятия, фронт персонал, работающий с клиентами, бэк-персонал, который работает с основными бизнес-процессами. Количество первых будет фиксированным, а количество вторых может быть привязано к количеству клиентов. Если у вас летом клиентов мало, то зачем держать

в штате большое количество сотрудников, например, консультантов или приходящих педагогов.

Прежде всего определимся с наименованиями ставок административного персонала, их количеством и средними заработными платами. Затем поймем, сколько клиентов может обслужить один сотрудник из фронт-персонала и привяжем эту зависимость к трафику клиентов:

Параметр	Ед. изм.	Янв	Фев	Мар	Апр	Май	Июн	Июл	Авг	Сен	Окт	Ноя	Дек	3 год, итого
КЛИЕНТЫ														
Выручка	т.р.	264,00	390,00	527,00	527,00	412,50	231,00	192,50	180,00	294,00	525,00	704,00	1102,00	5 349,00
Средний чек	т.р.	1,20	1,50	1,70	1,70	1,10	1,10	1,10	1,20	1,40	1,50	1,60	1,90	1,42
Кол-во клиентов	чел.	220,00	260,00	310,00	310,00	375,00	210,00	175,00	150,00	210,00	350,00	440,00	580,00	3 590,00
Кол-во новых клиентов	чел.	143,00	169,00	202,00	202,00	244,00	137,00	114,00	98,00	137,00	228,00	286,00	377,00	2 337,00
СОТРУДНИКИ														
ФОТ директор	т.р.	50,12	50,12	50,12	50,12	50,12	50,12	50,12	50,12	50,12	50,12	50,12	50,12	601,44
Оклад	т.р.	35,00	35,00	35,00	35,00	35,00	35,00	35,00	35,00	35,00	35,00	35,00	35,00	35,00
Кол-во ставок	ставка	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
ФЗП	т.р.	35,00	35,00	35,00	35,00	35,00	35,00	35,00	35,00	35,00	35,00	35,00	35,00	420,00
Сумма отчислений	т.р.	15,12	15,12	15,12	15,12	15,12	15,12	15,12	15,12	15,12	15,12	15,12	15,12	181,44
ФОТ уборщица	т.р.	17,18	17,18	34,37	34,37	34,37	17,18	17,18	17,18	17,18	34,37	34,37	34,37	309,31
Оклад	т.р.	12,00	12,00	12,00	12,00	12,00	12,00	12,00	12,00	12,00	12,00	12,00	12,00	12,00

Параметр	Ед. изм.	Янв	Фев	Мар	Апр	Май	Июн	Июл	Авг	Сен	Окт	Ноя	Дек	3 год. итого
СОТРУДНИКИ														
Кол-во ставок	ставка	1	1	2	2	2	1	1	1	1	2	2	2	2
ФЗП	т.р.	12,00	12,00	24,00	24,00	24,00	12,00	12,00	12,00	12,00	24,00	24,00	24,00	216,00
Сумма отчислений	т.р.	5,18	5,18	10,37	10,37	10,37	5,18	5,18	5,18	5,18	10,37	10,37	10,37	93,31
ФОТ продавец	т.р.	63,01	63,01	63,01	63,01	63,01	63,01	31,50	31,50	63,01	63,01	94,51	94,51	756,10
Сумма на руки	т.р.	22,00	22,00	22,00	22,00	22,00	22,00	22,00	22,00	22,00	22,00	22,00	22,00	22,00
Кол-во ставок	ставка	2	2	2	2	2	2	1	1	2	2	3	3	2
ФЗП	т.р.	44,00	44,00	44,00	44,00	44,00	44,00	22,00	22,00	44,00	44,00	66,00	66,00	528,00
Сумма отчислений	т.р.	19,01	19,01	19,01	19,01	19,01	19,01	9,50	9,50	19,01	19,01	28,51	28,51	228,10

В примере в качестве административного персонала задействованы директор и уборщица. Количество ставок директора в течение года не меняется. Одна уборщица может поддерживать порядок, если в предприятие пришло до 300 человек, если больше — нужны еще сотрудники. Поэтому в марте, апреле и мае, а также в октябре, ноябре, декабре у нас работают две уборщицы. Фронт-персонал — продавцы. Для расчета количества продавцов, допустим, должно быть не менее

одного сотрудника, и каждый продавец может обслужить до 200 клиентов в месяц. Поэтому в июле на смене нам может хватить одного продавца, а в ноябре и декабре понадобятся трое.

Фонд заработной платы (ФЗП) рассчитывается умножением количества ставок на оклад. Размер отчислений всегда разный и учитывает коэффициенты, размеры отчислений в фонды. Фонд оплаты труда (ФОТ) — это сумма ФЗП и отчислений.

ТРЕТИЙ ШАГ: ПРОЦЕССЫ



Для полноценной работы предприятия, помимо сотрудников, нужно помещение, сырье или товар для перепродажи, новых сотрудников необходимо обучать, работу административного персонала необходимо обеспечить требуемыми средствами про-

изводства. Эти взаимосвязи мы описываем в разделе «Процессы». Для того чтобы учесть все тонкости, обязательно работайте с картой показателей процессов в проектной мощности.

Для планирования расходов на приобретение товаров мы знаем, что торговая наценка у нас составляет 300 %, а время между заказом товара и его размещением на полке составляет от 2,5 до 4 недель. Для определения размера средств на закупку мы разделим количество клиентов (читать как количество покупок) на 3, а значение количества покупок будем брать для предстоящего месяца: мы оплатили в марте, в апреле этот товар

купят. Также мы можем рассчитать, сколько газелей потребуется для доставки товара (если мы знаем размер упаковки). Если мы будем знать оборачиваемость товара (в этом примере 100 % товара, поставленного на полки, покупается в следующий месяц, но так не бывает), то сможем рассчитать размер складских помещений, а также расходы на логистику, хранение товаров.

Параметр	Ед. изм.	Янв	Фев	Мар	Апр	Май	Июн	Июл	Авг	Сен	Окт	Ноя	Дек	3 год, итог
КЛИЕНТЫ														
Кол-во клиентов	чел.	220,00	260,00	310,00	310,00	375,00	210,00	175,00	150,00	210,00	350,00	440,00	580,00	3 590,00
ПРОЦЕССЫ														
Закуп товаров	т.р.	86,67	103,33	103,33	125,00	70,00	58,33	50,00	70,00	116,67	146,67	193,33	73,33	1 196,67

Определим размер рекламного бюджета. Мы знаем, что у нас из 100 клиентов 65 — новые, а 35 — старые. Стоимость привлечения нового клиента в среднем равна 100 рублям, а чтобы вернуть старого, надо потратить лишь 10 рублей. Причем если мы сделаем рассылку по старым клиентам, они, ско-

рее всего, придут в этот же месяц, а на новых надо воздействовать от 3 до 5 недель, чтобы они пришли. Зная планы на трафик клиентов в текущий и предстоящий месяц, а также стоимость привлечения одного клиента, узнаем сколько денег нам потребуется на рекламу:

Параметр	Ед. изм.	Янв	Фев	Мар	Апр	Май	Июн	Июл	Авг	Сен	Окт	Ноя	Дек	3 год, итог
КЛИЕНТЫ														
Кол-во клиентов	чел.	220,00	260,00	310,00	310,00	375,00	210,00	175,00	150,00	210,00	350,00	440,00	580,00	3 590,00
Кол-во новых клиентов	чел.	143,00	169,00	202,00	202,00	244,00	137,00	114,00	98,00	137,00	228,00	286,00	377,00	2 337,00
ПРОЦЕССЫ														
Затраты на рекламу	т.р.	17,67	21,11	21,28	25,48	15,01	12,13	10,41	14,22	23,53	29,82	39,24	16,33	246,23
Стоимость привлечения нового клиента	т.р.	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,10
План привлечения новых клиентов	чел.	169,00	202,00	202,00	244,00	137,00	114,00	98,00	137,00	228,00	286,00	377,00	143,00	2 337,00

Параметр	Ед. изм.	Янв	Фев	Мар	Апр	Май	Июн	Июл	Авг	Сен	Окт	Ноя	Дек	3 год. Итого
ПРОЦЕССЫ														
Стоимость возврата старого клиента	т.р.	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01
План возврата старых клиентов	чел.	77,00	91,00	108,00	108,00	131,00	73,00	61,00	52,00	73,00	122,00	154,00	203,00	1253,00

Поскольку у нас количество продавцов зависит от трафика, значит новых сотрудников нам необходимо обучать. Допустим, что стоимость обучения одного продавца-новичка составляет 1,5 тыс. рублей. Рассчитать бюджет на обучение не составит труда:

Параметр	Ед. изм.	Янв	Фев	Мар	Апр	Май	Июн	Июл	Авг	Сен	Окт	Ноя	Дек	3 год. Итого
СОТРУДНИКИ														1 666,85
Кол-во ставок продавцов	ставка	2	2	2	2	2	2	1	1	2	2	3	3	2,00
ПРОЦЕССЫ														
Стоимость обучения продавцов	т.р.	-	-	-	-	-	-	-	-	1,50	-	1,50	-	3,00
Количество продавцов-новичков	чел.	-	-	-	-	-	-	-	-	1,00	-	1,00	-	2,00
Стоимость обучения 1 сотрудника	т.р.	1,50	1,50	1,50	1,50	1,50	1,50	1,50	1,50	1,50	1,50	1,50	1,50	1,50

ЗАВЕРШЕНИЕ: ФИНАНСЫ



Несмотря на то, что в вашей модели раздел финансы стоит на первом месте, как правило, его мы начинаем рассчитывать в последнюю очередь – когда знаем основные статьи доходов и расходов.

Параметр	Ед. изм.	Янв	Фев	Мар	Апр	Май	Июн	Июл	Авг	Сен	Окт	Ноя	Дек	3 год, итого
ФИНАНСЫ														
Выручка	т.р.	264	390	527	527	412,5	231	192,5	180	294	525	704	1102,00	5 349,00
Расходы	т.р.	271,41	297,87	322,4	346,72	278,31	237,59	196,21	219,83	308,33	371,04	465,53	353,66	3 668,90
ФОТ	т.р.	130,31	130,31	147,5	147,5	147,5	130,31	98,81	98,81	130,31	147,5	179	179	1 666,85
Обучение продавцов	т.р.	–	–	–	–	–	–	–	–	1,5	–	1,5	–	3
Себестоимость товара	т.р.	86,67	103,33	103,33	125	70	58,33	50	70	116,67	146,67	193,33	73,33	1 196,67
Реклама и продвижение	т.р.	17,67	21,11	21,28	25,48	15,01	12,13	10,41	14,22	23,53	29,82	39,24	16,33	246,23
Аренда помещения	т.р.	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	420
Налоги и отчисления	т.р.	1,76	8,11	15,29	13,74	10,8	1,81	2	1,8	1,32	12,06	17,46	50	136,16
Прибыль	т.р.	-7,41	92,13	204,6	180,28	134,19	-6,59	-3,71	-39,83	-14,33	153,96	238,47	748,34	1 680,10
Подушка безопасности	т.р.		0	9,213	29,673	47,701	61,12	61,12	61,12	61,12	61,12	76,516	100,363	100,36
ROS	%	-3 %	24 %	39 %	34 %	33 %	-3 %	-2 %	-22 %	-5 %	29 %	34 %	68 %	31 %

Как и предполагалось, расходы января и летних месяцев превышают доходы даже несмотря на то, что мы сократили количество сотрудников. Однако итоговые значения года позволяют утверждать, что предприятие создает прибыль и может продолжать стабильно работать.

Выручка — это сумма среднего чека, умноженная на количество покупок. Расходы складываются из всех затрат, которые мы понесли. Прибыль — разница между выручкой и расходами.

Рентабельность продаж

(ROS — от английского return on sales) — отношение прибыли к выручке, умноженное на 100.

Мы рекомендуем часть прибыли направлять на развитие предприятия. Эти деньги могут быть направлены на разработку и тестовое внедрение новых продуктов, эксперименты с разными каналами сбыта. Также эти деньги могут быть «подушкой безопасности», если (вернее сказать — когда) что-то пойдет не по плану.

ПЕРВЫЙ ГОД

После того, как вы связали и сбалансировали между собой основные показатели, поработав со вторым или третьим годом, необходимо разобраться, с чего все начинается. В этом вам поможет карта показателей старта проекта. В первый год вы будете искать помещение, закупать оборудование и иные средства производства, обучать ключевых сотрудников. И, разумеется, вкладывать деньги. Свои деньги, возможно, деньги инвестора или кредитные средства. Мы рекомендуем первый месяц первого года сделать январем. Если первые движения денежных средств, первые показатели по процессам начнутся в иной месяц, например, в марте, то в предыдущие месяцы просто проставляем нули.

Не стоит сразу планировать большие административные издержки: наем полного штата административного персонала, аренду дорожного офиса, закупку офисной техники и мебели. На первых этапах лучше превратить все, что можно, в переменные издержки — аутсорсинг, коворкинг, бартерные и партнерские программы. Когда станет понятно, что бизнес может сам себя «прокормить», тогда можно начать плавно менять переменные издержки на постоянные.

С большой долей вероятности в первый год вы не получите существенной прибыли, возможно даже, не достигните точки окупаемости. Главное, что вы заложите фундамент будущим успехам.

БИЗНЕС-ЦЕЛИ И ЦИФРОВАЯ МОДЕЛЬ БИЗНЕСА

Вы создали цифровую модель бизнеса, в которой видно, как бизнес будет запущен, как выйдет на окупаемость и начнет работать в проектной мощности. Теперь необходимо сравнить полученные значения с вашими целями (см. раздел «Бизнес-цели»).

Во-первых, посмотрите, учли ли вы в модели все цели развития: открытие филиалов, расширение ассортиментной линейки, продажи франшизы и пр. Если нет, то необходимо добавить эти блоки.

Во-вторых, сравните, сколько вы как собственник планировали получать, и сколько получается согласно расчетам цифровой модели. Если вы видите, что в цифровой модели не достигаете поставленных целей,

то попробуйте увеличить доходную часть (увеличить количество клиентов, размер покупки) и снизить расходную (рекомендуем начать с той статьи, которая делает основной вклад в расходы, вполне вероятно, это заработная плата).

А теперь надо честно ответить на вопрос:

- Эта бизнес-модель жизнеспособна?
- Сможем ли мы привлечь столько клиентов, чтобы они покупали наш товар по таким ценам? Будут ли эти клиенты стабильно приходить к нам и обеспечивать заявленную выручку?

- Сможем ли мы найти сотрудников, которые бы выполняли плановые показатели за такую зарплату?
- Есть ли поставщики с такими отпускными ценами? Арендодатели с такими условиями?
- Найдем ли мы инвестора, который предоставит необходимую сумму на выгодных для нас условиях?

Эта проверка называется «второй фильтр бизнес-идеи». Первый фильтр, как вы помните, это постановка бизнес-целей. Третьим фильтром будет проведение серии маркетинговых исследований, в ходе которых все допущения, которые использовали при расчетах, вы будете проверять.

СОЦИАЛЬНАЯ СОСТАВЛЯЮЩАЯ



Грамотно составленная модель отражает все процессы, происходящие в предприятии, в том числе и социальную составляющую. Если вашими клиентами будут люди, оказавшиеся в трудной жизненной ситуации, то это необходимо будет отразить в разделе «Клиенты». Если вы перерабатываете бытовые отходы, то в разделе «Процессы» укажите,

сколько тонн отходов будет переработано, или как сократится площадь полигонов твердых бытовых отходов, если вы трудоустроите людей с непростой судьбой — покажите это в разделе «Сотрудники», а технологию их поддержки — в «Процессах». Либо вы можете создать пятый раздел «Социальная составляющая» и отразить в нем ваш вклад в решение общественных проблем и задач. Важно понимать, как вы будете измерять этот вклад и какова будет его динамика по мере развития предприятия.

ПОЛЕТ ПО ПРИБОРАМ



*Все модели неверны,
но некоторые полезны.
Джордж Бокс*



Опытные предприниматели умеют предугадывать плохие и хорошие времена и готовятся к ним заранее. Так и моделей по показателям может быть три: одна — реалистичная, построенная из текущего положения дел на рынке. Вторая — оптимистическая, описывающая рост предприятия. Третья — консервативная, описывающая предприятие, находящееся на грани окупаемости.

Если вдруг ваше дело «выстрелило» и начало приносить прибыль, вы должны предугадать это, сверяясь с оптимистической моделью, запланировать наем сотрудников, открытие дополнительной производственной линии, приобретение требуемого сырья или товаров. Если же рынок не благоволит вам, то переводите бизнес на функционирование по консервативной модели, снижайте издержки и вкладывайтесь в развитие клиентской базы.

Хорошо составленная модель позволяет собственнику увидеть, как движется его бизнес, насколько он далек от плана действий.

ПОСЛЕДОВАТЕЛЬНОСТЬ ДЕЙСТВИЙ ПРИ СОСТАВЛЕНИИ ЦИФРОВОЙ МОДЕЛИ



1. В бизнес-целях взять значения количества клиентов и средний чек за третий или четвертый год;
2. На первый год сделать ежемесячный план, на второй-третий — поквартальный, далее — на целый год.
3. Определить необходимое количество сотрудников и размер ФОТ.
4. Из карты показателей процессов работы предприятия в проектной мощности перенести все показатели, необходимые для работы с клиентами, сотрудниками, работы предприятия. Рассчитать динамику изменений каждого показателя в течение года.
5. Внести и рассчитать показатели социальной составляющей предприятия.
6. Рассчитать финансовые показатели.
7. Из карты показателей процессов старта работы предприятия перенести все показатели, необходимые для работы с клиентами, сотрудниками, работы предприятия. Рассчитать динамику изменений каждого показателя в течение первого-второго года.
8. Сравнить значения прибыли модели с поставленными целями собственника.
9. В случае расхождения доработать модель, снизив издержки и увеличив выручку.

10. Проанализировать модель и принять решение — отказаться от проекта или продолжать работу с ним.

Пример цифровой модели вы найдете в приложении к этой книге.

БОНУС: КЛЮЧЕВЫЕ ФИНАНСОВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ



Если вы не профессиональный финансист, скорее всего, вы не будете заниматься бухгалтерским учетом предприятия — у вас будут более актуальные задачи, тем более что здесь ошибка имеет ощутимую цену. Финансами лучше заниматься профессионалам. Однако есть «гигиенический минимум» — базовые финансовые показатели, в которых должен уметь разбираться и понимать логику их расчета каждый собственник и директор предприятия.

При расчете модели мы настоятельно рекомендуем включить их все в раздел «Финансы».

Выручка —

показывает, сколько денег генерирует предприятие. В самом простом варианте рассчитывается как сумма покупок на клиента.

Себестоимость предприятия или расходы предприятия —

отражает все расходы. Себестоимость включает в себя стоимость закупки и доставки оборудования и сырьевых материалов, оплату труда работникам фирмы и другие издержки, сопутствующие производству и продвижению товара на рынок.

Фонд заработной платы (ФЗП) —

сумма, выплачиваемая сотрудникам «на руки», именно столько денег они получают. В ФЗП входят: вознаграждение за труд, натуральное и денежное, как за отработанное, так и за неотработанное время; компенсации, которые связаны с условиями труда; всякого рода стимуляции труда, например, надбавки и премии; расходы на проживание, питание, районные и северные коэффициенты, надбавки за стаж и т. д.

Фонд оплаты труда (ФОТ) —

Сумма ФЗП и отчислений в Фонд социального страхования и Фонд обязательного медицинского страхования.

Помимо ФЗП и отчислений, в ФОТ входят: все виды премий; компенсации; денежные затраты на бесплатно предоставляемые работнику продукты, услуги, питание, проживание и тому подобное; расходование на приобретение вещей, которые предоставляются работнику бесплатно; расходы на отпуска, как основной, так и дополнительный, декретный отпуск, включая компенсацию за неиспользованный отпуск; вознаграждение труда подростков; затраты, связанные с прохождением медицинских и иных осмотров, исполнение возложенных государством обязанностей; компенсации работникам при ликвидации, реорганизации; надбавки за выслугу, непрерывный стаж, длительной работы на одном месте; расходы на отпуска, предоставляемые учащимся; компенсации за вынужденный прогул, перевод на нижеоплачиваемую работу, за временную нетрудоспособность (больничный); выплаты за вахтовую работу, время в пути, всякого рода задержки по независящим от работника причинам, вознаграждение труда студотрядов; особые виды пенсий и ряд других видов выплат.

Чистая прибыль —

соответствует разнице между выручкой и всеми расходами.

Прибыль нарастающим итогом — показатель, необходимый для оценки результирующего количества полученных денег.

Точка безубыточности (ВЕР) —

объем продаж, при котором чистая прибыль равна нулю. Таким образом, в точке безубыточности доходы покрывают расходы. При превышении точки безубыточности предприятие получает прибыль, если точка безубыточности не достигнута — предприятие несет убытки.

Рентабельность продаж, возврат от продаж (ROS) —

отношение чистой прибыли к выручке. Показывает эффективность связки отделов производства и продаж.

$$ROS = \frac{\text{чистая прибыль} * 100 \%}{\text{выручка}}$$

Рентабельность инвестиций, возврат от инвестиций (ROI) —

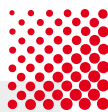
отношение чистой прибыли к вложенным средствам. Показывает эффективность вложенных средств.

$$ROI = \frac{\text{чистая прибыль} * 100 \%}{\text{сумма инвестиций}}$$

В случае, если инвестиции этапы, мы рекомендуем прежде посчитать сумму инвестиций нарастающим итогом, а ROI рассчитать именно на нарастающий итог.

Рекомендуем почитать

- Федосеев А., Карабанов Б., Добровольский Е., Боровков П. «Бизнес в шоколаде: Как делать долги, тратить деньги, ни за что не отвечать, отлично жить и иметь успешный бизнес».



МАРКЕТИНГОВЫЕ

исследования

До настоящего момента при подготовке бизнес-плана мы строили гипотезы, описывали проект, основываясь в первую очередь на своей картине мира. Но жизнь разнообразнее нашего о ней представления. Большинство проектов закрывается в первый год работы из-за столкновения идеалистической картины собственника и суровой действительности.

Пришло время привести в соответствие свой проект с реальными рыночными условиями. Вместо того чтобы брать кредит или искать инвестора на свой страх и риск, лучше открывать предприятие, предварительно узнав, как устроен рынок, как работают конкуренты и кто наши клиенты. Ответы на эти вопросы позволяют найти маркетинговые исследования.

МИФ: «ХОРОШИЙ БИЗНЕС-ПЛАН — ЗАЛОГ УСПЕХА»

■■■■

Создать бизнес-проект без риска невозможно, но рисковать надо вдумчиво, осторожно. Если вы не уверены в спросе на вашу резиновую крошку из переработанных шин, то нет смысла приобретать многомиллионное оборудование. Лучше перепродать партию с нулевой наценкой. Опытные предприниматели знают, что ни одна модель, какая бы красивая она ни была, не заменит собой действительности.



ИНСТРУМЕНТЫ МАРКЕТИНГОВЫХ ИССЛЕДОВАНИЙ



Маркетинговые исследования — это набор приемов, необходимых для проверки адекватности модели бизнеса по системе сбалансированных показателей. Есть большое количество инструментов маркетинговых исследований. Например, опрос или анкетирование. Эти способы очень распространены, они просты и интуитивно понятны. Но, к сожалению, информация, полученная такими методами, отличается низкой достоверностью. Очень часто респонденты выдают либо социально ожидаемый ответ, либо просто хотят понравиться специалисту.

Например, мы спрашиваем людей: «Нравится Вам марка BMW?» Многие могут ответить: «Да». Идем дальше: «Рассматриваете ли Вы в обозримом будущем возможность приобретения автомобиля этой марки?» Скорее всего, нам говорят: «Почему нет? Рассматриваю». Мы продолжаем спрашивать: «Готовы Вы в ближайшие три года приобрести автомобиль данной марки?» Ответ ожидаем. Можно предположить, что автомобили марки BMW должны хорошо продаваться. Но, как вы понимаете, в действительности это будет далеко не так. Мы в этом опросе программировали респондента на ответы.

Другой пример. Руководство театра решает выяснить демографические характеристики своих клиентов при помощи опроса. Красивые девушки дефилируют по залу перед представлением и просят зрителей заполнить анкету. Один из вопросов в анкете: «Укажите, пожалуйста, ваш уровень дохода». Как вы думаете, как на этот вопрос отвечают мужчины? Мне повезло, когда я заполнял эту анкету, были уже подведены предварительные итоги, и когда я, видя вопрос, спросил: «Каков средний доход мужчин-посетителей этого театра?» Девушка, светясь

от гордости, ответила: «Очень высокий!» Догадываетесь почему?

Можем ли мы доверять таким данным? Точно нет. Можно более грамотно составлять вопросы и заранее готовить специалистов, которые будут заниматься опросом. Но погрешность все равно остается высокой. За счет чего можно значительно снизить долю этой погрешности? Исключительно за счет грамотного выбора методов исследования. Пять лет проведения Школы социального предпринимательства показали, что эффективнее всего использовать три простых инструмента:

1. Наблюдение. Самый простой, но довольно трудоемкий инструмент: вы просто наблюдаете и фиксируете поведение людей, развитие процессов в естественных условиях. Например, для того чтобы понять трафик людей в определенном месте, вы фиксируете, сколько людей прошло, какого они были пола, возраста, в каком направлении двигались, как менялся трафик в зависимости от времени суток и дня недели. Этот инструмент позволяет понять особенности поведения людей, выявить существующие потери или неэффективные действия. Но с его помощью вы не сможете начать понимать внутреннюю кухню работы предприятия.
2. Конкурентная разведка или промышленный шпионаж. Чтобы понять, как устроен рынок, надо учиться у тех, кто уже является частью рынка. Зачем изобретать стандарты телефонных разговоров или вопросы для собеседований, когда они уже есть. Хотите узнать среднюю стоимость услуг в конкретном районе — сравните прайсы конкурентов, а лучше счета. Хотите узнать, сколько покупок было на кассе: придите к открытию торговой точки и что-нибудь купите, а потом к закрытию и еще что-то купите. А потом вычитите номера чеков из большего меньший. Приходите на собеседования, выторговывайте себе большую зарплату, покупайте товары и отказывайтесь от них, устраивайтесь на работу к конкурентам,

проходите у них стажировки и обучения, записывайтесь на экскурсии, фотографируйте документы, берите от ситуации все возможное. Этот инструмент дает нам возможность понять существующий уровень технологий на территории, успешный и неуспешный опыт других компаний — параметры уже сформированной среды, в которой нам предстоит работать. Если среда не сформирована, а вы первооткрыватель на своем рынке, то придется исследования проводить на другой (желательно схожей по характеристикам) территории.

Нет такого дела, в котором не пригодился бы шпион.

Лао-цзы



Выпускник Школы социального предпринимательства в Красноярске: «Я собирал документы конкурентов в их мусорных баках. Вы даже не представляете, как много ценного выбрасывается предприятиями!»



Если в вас нет упрямства, вы слишком быстро откажетесь от экспериментов. А если вам не хватает гибкости, вы будете пытаться пробить головой стену и не увидите иное решение стоящей перед вами задачи.

Джефф Безос

3. Тест-эксперимент. Самый затратный в подготовке инструмент, но он дает самые достоверные результаты. Разместите объявление в онлайн-аукционе и посмотрите на количество просмотров, сообщений, звонков. Вы искусственно создаете условия для проверки гипотезы. Хотите узнать, кто придет к вам работать, и сколько они будут хотеть получать? Дайте объявление, проведите собеседования. Хотите узнать, сколько на самом деле стоит аренда помещения? Начните его искать и торговаться с арендодателями. Хотите узнать, кто может быть вашим клиентом? Изготовьте прототип и попробуйте его продать через бесплатные каналы сбыта, например, товары во «ВКонтакте» или аукционы «Юла» или «Авито».

Выпускница Школы социального предпринимательства в Красноярске: «Мы нарисовали прототип нашего детского игрового комплекса и разместили эскизы. Очень скоро нам пришел реальный заказ больше чем на полмиллиона рублей из Ханты-Мансийска! Пришлось собраться и начать его по-настоящему делать».



ПОКАЗАТЕЛИ И ИНСТРУМЕНТЫ



Подготовка маркетинговых исследований начинается с выбора показателей цифровой модели бизнеса, которые подлежат проверке. Необходимо подтвердить каждый простой показатель, то есть тот, который можно посчитать: рубли, часы, люди. В обязательном порядке мы должны проверить спрос на предложение нашей компании (количество потенциальных клиентов на территории, трафик, оптимальный уровень цены и пр.), подтвердить все цифры, связанные с затратной частью (стоимость ремонта, стоимость необходимого оборудования и пр.), понять уровень заработных плат на территории и наличие требуемых специалистов, и многое, многое другое.

Второй шаг — для каждого выбранного показателя придумать как минимум по два исследования для каждого инструмента: наблюдение, конкурентную разведку и промышленный шпионаж. Итого не менее шести вариантов исследований.

Исследуем показатель «средний чек»

Наблюдение: у кассы наблюдать, что покупают клиенты, рассчитать средний чек. Или найти отчет компании в интернете.

Конкурентная разведка: забрать все чеки из прикассовой зоны и рассчитать среднее значение. Или устроиться на работу и фиксировать показатель.

Тест-эксперимент: сделать онлайн-магазин, опубликовать на нем все придуманные продуктовые линейки и отслеживать, что посетители клали себе в корзину. Разместить свои товары в магазине друга и изучать, что из моих товаров покупают, что берут дополнительно к ним.

Теперь необходимо выбрать инструмент исследования, руководствуясь двумя критериями:

- это исследование даст самые достоверные данные;
- это исследование можно сделать быстро и дешево.

Наблюдение: у кассы наблюдать, что покупают клиенты, рассчитать средний чек — придется потратить много времени. Или найти отчет компании в интернете — если и получится найти, данные могут быть недостоверными.

Конкурентная разведка: забрать все чеки из прикассовой зоны и рассчитать среднее значение — задача простая, можно быстро сделать. Или устроиться на работу и фиксировать показатель — довольно долгий путь, может пройти много времени, прежде чем нас пустят к реальным клиентам.

Тест-эксперимент: сделать онлайн-магазин, опубликовать в нем все придуманные продуктовые линейки и отслеживать, что посетители клали себе в корзину, — быстро и довольно дешево — делаем. Разместить свои товары в магазине друга и изучать, что из моих товаров покупают, что берут дополнительно к ним — быстро и дешево, делаем.

ГРАФИК, ФИКСАЦИЯ И ОТВЕТСТВЕННЫЙ



Для того чтобы решить задачу, ее необходимо поместить во время и определить ответственного. Это правило работает и с маркетинговыми исследованиями. Необходимо составить график проведения работ и понять, кто будет их делать. Невозможно построить хорошее дело одному. У вас появляется возможность проверить в деле тех, кто раньше говорил, что ему интересен ваш проект, или уже набранную команду проекта.



Конкурентная разведка: забрать все чеки из прикассовой зоны и рассчитать: ближайшие два месяца делаю я сам, Петров и Иванова.

Тест-эксперимент: сделать онлайн-магазин, опубликовать на нем все придуманные продуктовые линейки и отслеживать, что посетители клали себе в корзину, — быстро, и довольно дешево — делаем. Простенький онлайн-магазин делает Иванова за две недели. Она же делает простенькую поисковую оптимизацию. Петров готовит фотографии и описания товаров.

Тест-эксперимент: разместить свои товары в магазине друга и изучать, что из моих товаров покупают, что берут дополнительно к ним — Делаю я, завтра встречаюсь с другом, показываю ему товары, договариваюсь о размещении.

Конкурентная разведка: забрать все чеки из прикассовой зоны и рассчитать среднее значение. Фиксация: сами чеки и расчет среднего значения.

Тест-эксперимент: сделать онлайн-магазин, опубликовать на нем все придуманные продуктовые линейки и отслеживать, что посетители клали себе в корзину. Фиксация: отчет заказов с предоплатой.

Тест-эксперимент: разместить свои товары в магазине друга. Фиксация: отчет о продажах.

РАЗМЕР ВЫБОРКИ



Помимо инструментов достоверность полученных данных зависит от размера выборки — количества людей, участвующих в исследовании. Чем больше людей попало в исследование, тем более достоверные данные вы получите. Но изучить абсолютно всех клиентов невозможно — для этого потребуется бесконечно большое количество денег и времени.

Мы рекомендуем использовать расчеты социолога В. И. Паниотто. В таблице приведены соотношения объемов выборочной и генеральной совокупностей при ошибке 5 %:

Что не записано, то потеряно.
А. М. Аронов



Теперь необходимо понять, как вы будете **фиксировать полученные данные**. В качестве носителя информации подойдет любой отчуждаемый информационный продукт — фотографии, аудио- или видеозаписи, распечатки телефонных разговоров, а также всевозможные исходные документы: чеки, товарные накладные, договоры намерений и пр.

Генеральная совокупность	Выборочная совокупность
500	222
1000	286
2000	333
3000	350
4000	360
5000	370
10 000	385
100 000	398
от 100 000	400

Если вы открываете детский центр, где клиентами будут жители небольшого микрорайона (численностью около 5000 человек), то размер выборки может быть не более 370. Если вы открываете городской образовательный центр, а в городе живет 250 тысяч человек, то вам надо будет исследовать не менее 400 человек для того, чтобы получить достоверные цифры.

Также обратите внимание на время сбора данных. Стремитесь при проведении исследований собирать данные в разные дни недели, быть может, в разные сезоны. Это позволит вам снизить количество ошибок.

ФОРМА



Чтобы описание плана маркетинговых исследований не занимало много места, мы рекомендуем вам пользоваться таблицей:

Колонка «Результат» заполняется после того, как будут проведены исследования — сюда вносятся средние значения исследуемого показателя. И они же публикуются в МБССП.

№	Исследуемый показатель	Инструмент	Краткое описание исследования	Сроки проведения	Ответственный	Фиксация	Размер выборки	Результат

Возвращаясь к нашему примеру, заполненная таблица будет выглядеть так:

№	Исследуемый показатель	Инструмент	Краткое описание исследования	Сроки проведения	Ответственный	Фиксация	Размер выборки	Результат
1.	средний чек	конкурентная разведка	забрать все чеки из прикассовой зоны	июнь-июль	я сам, Петров и Иванова	сами чеки и расчет среднего значения	не менее 1500	
2.	средний чек	тест-эксперимент	сделать онлайн-магазин, опубликовать в нем все придуманные продуктовые линейки	1-15 июня	онлайн-магазин, SEO, фотографии и описания товара – Петров, Иванова	отчет предзаказов	отчет за полгода работы (порядка 3000 предзаказов)	
3.	средний чек	тест-эксперимент	разместить свои товары в магазине друга	1-10 июня	я сам	отчет о продажах за полгода	от 1000 продаж	

АЛГОРИТМ СОСТАВЛЕНИЯ ПЛАНА И ПРОВЕДЕНИЯ МАРКЕТИНГОВЫХ ИССЛЕДОВАНИЙ



1. Из цифровой модели выбрать все простые показатели.
2. Для каждого выбранного показателя придумать несколько вариантов исследований.
3. Выбрать исследование, руководствуясь двумя критериями:
 - это исследование даст самые достоверные данные;
 - это исследование можно сделать быстро и дешево.
4. Дать краткое описание каждому исследованию описать в два-три предложения, что именно будете делать.
5. Определить сроки и ответственного для каждого исследования.
6. Определить инструмент фиксации результата.
7. Определить размер выборки.
8. Провести исследования.
9. Обработать результаты.
10. Внести изменения в цифровую модель.

Рекомендуем почитать



- Стивен Д. Левитт «Фрикономика»
- Малкольм Гладуэлл «Давид и Голиаф. Как аутсайдеры побеждают фаворитов»
- В. А. Ядов «Стратегия социологического исследования»

Карта

ПЕРСОНАЛА



*Великие дела не осуществляются
в одиночку, они всегда достижение команды.
Стив Джобс*

НАБРОСКИ СТРУКТУРЫ



Создание структуры проекта по должностям — одна из самых творческих задач при разработке бизнес-плана: ведь вам предстоит не только разобраться с соподчинением, но и придумать названия для каждой должности, разделить эти должности по структурным подразделениям, проанализировать возможные конфликты и устранить их.

На самом деле больше чем половину дела вы уже сделали. У вас уже есть карта процессов, в которой каждый процесс закреплен за конкретным владельцем, и наверняка у вас в голове уже сложился образ структуры компании.

Составляя структуру, обязательно учтите:

- 1) потребности клиента;
- 2) эффективность и результативность управления процессами в компании;
- 3) опыт аналогичных и похожих предприятий, их основные достоинства и недостатки;
- 4) этап жизненного цикла организации;
- 5) тот факт, что ваши сотрудники — живые люди;
- 6) свое место в структуре.

Интересы и потребности клиента — ключевое знание в функционировании вашего предприятия. Хорошо, когда структура позволяет сочетать необходимую для эффективной работы жесткость и возможность перемен для более качественной работы с клиентами.

Основной документ, необходимый вам для работы со структурой, — модель бизнеса по системе сбалансированных показателей. Именно там заложено количество ставок, их задачи и роли. Занимаясь переводом языка цифр в язык управления людьми, обязательно задавайтесь вопросом: как сделать так, чтобы решения приводили к максимальному результату и исполнялись максимально эффективно. Изучите опыт коллег в вашем городе, в России и за рубежом, посмотрите на их самые лучшие решения и возьмите себе на вооружение. Учитывайте тот факт, что ваша организация, как живой организм, растет и на каждом новом этапе предъявляет новые требования к методам управления.

Самым сложным при составлении структуры является тот факт, что вам придется работать с живыми людьми, а все люди разные. Революционеры и реформаторы на дух не переносят бюрократов. Самые фанатичные работники могут презирать тех, кто трудится исключительно ради

денег. Неспешные аналитики не успевают за быстрыми работягами. Любители порядка боятся хаоса. В структуре персонала вам придется учесть большое количество переменных непростой человеческой души, создать максимально комфортные, эффективные и результативные условия для всех.

И не забывайте про себя и свое место в организации. Кем вы себя видите — собственником, принимающим стратегические решения на совете директоров, или продавцом, который лично приветствует каждого покупателя?

В этой главе мы постарались максимально просто и последовательно изложить самую разнородную информацию, посвященную вопросам организационных структур. Сначала мы покажем, что соподчинение может быть разным, затем расскажем про стили управления, про тех, кто приносит прибыль, и тех, кто ее тратит. Завершают главу разделы о стратегиях управления и возможных конфликтах.

ТИПЫ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ СТРУКТУР



В своей книге «Открывая организации будущего», Фредерик Лалу приводит 5 типов организаций. Каждый последующий тип включает в себя технологии предыдущих.

«Красные» еще не совсем организации, скорее стая, в которых все подчинено праву силы. Но у них уже есть разделение труда и управление сверху вниз. Преступные банды — типичный пример «красных» организаций. «Коричневые» организации создают жесткую вертикальную иерархию.

Успешный менеджмент — это демократия при принятии решений и диктатура при их внедрении.
Ицхак Адизес





Источник: <https://www.mann-ivanov-ferber.ru/teal-organization/>

Эта структура необходима для качественного воспроизведения повторяющихся процессов. Власть в таких организациях часто «дана свыше» и передается по наследству. Вспомните оргструктуру армии, церкви или любого монархического государства и вы поймете, что такое «коричневая» организация. В «оранжевых» появляется важный элемент интенсивного развития — конкуренция. Теперь каждый может достичь вершины пирамиды, если будет обладать необходимыми качествами и нести личную ответственность за конечный результат. Абсолютное большинство современных коммерческих предприятий «оранжевого» типа. Четвертый тип — «зеленые» организации, которые руководствуются корпоративными ценностями в принятии решений. Их сотрудники не просто несут ответственность, но и лично заинтере-

ресованы в миссии компании. Один из показателей «зеленых» организаций — наличие работающей корпоративной социальной ответственности, работающих программ корпоративного волонтерства. Завершают классификацию «бирюзовые» организации, которые отказываются от организационной структуры, стремятся к целостности личных целей сотрудников и корпоративных ценностей. Такие организации работают скорее в проектом подходе.

Наша организация «КБ бизнес-решений» старается работать «по-бирюзовому», все сотрудники из разных регионов России очень ответственные и самостоятельные люди. И тем не менее не все идеально. Некоторые проекты не запускаются, какие-то замирают на середине пути. Но нас это не останавливает.

Вот так выглядит наша организационная структура:

Как вы видите, в ней нет соподчинения, есть временные и постоянные проекты. Каждый сотрудник сам принимает решение, где и над чем он работает, и несет ответственность за это решение.

Выбор типа организации, правил соподчинения, распределения ответственностей зависит только от вас.



ЗЕЛЕНЬИ/КРАСНЫЙ



При работе со структурой важно понимать, где находятся ваши точки затрат и точки прибыли, кто из сотрудников будет приносить прибыль, а кто будет обеспечивать успешное функционирование предприятия.

Простое графическое решение позволит вам быстро оценить соотношение доходной и расходной части. Все элементы структуры, которые приносят прибыль, необходимо обозначить зеленым цветом, все прочие — красным.

Важно понимать, что точки прибыли — это не экономия, это получение денег. Даже экономный водитель все равно расходует ресурс, а вот водитель такси — приносит прибыль. Бухгалтер, оптимизирующий ваши расходы, все равно будет являться точкой затрат. Бухгалтер, который предоставляет свои услуги за деньги другим организациям — «зеленый».

Как правило, в предприятиях, занимающихся производством, точки затрат доминируют,

в организациях, занимающихся продажами, точек прибыли намного больше.

Замена красного цвета на зеленый потребует от вас пересмотреть базовые принципы работы. Эта работа может занять у вас несколько недель, может даже, лет. Анализ реальной практики — лучшее удобрение для повышения прибыльности вашего предприятия, «озеленения» структуры проекта.

Возьмите карту процессов и стикеры двух цветов — зеленого и красного. Зеленые будут означать точку прибыли, красные — точку затрат. Напротив каждого процесса приклейте стикер и напишите на нем название должности.

После того, как вы присвоите каждому процессу владельца, возьмите новый чистый лист и перенесите туда стикеры, начиная с руководителя предприятия и опускаясь ниже, вплоть до конечных исполнителей.

Помните, что под «красным» руководителем «зеленые» не будут успешными. Обрат-

ная картина возможна. Это важный тезис. Из него может быть несколько следствий:

- 1) Успешность работы предприятия определяется размером прибыли.
- 2) Руководитель предприятия всегда ориентирован на продажи (коммерческие показатели), в том числе и через систему мотивации сотрудников.
- 3) Составьте несколько структур, используя разные модели, поставьте себя на место работников и оцените, при каком типе вам будет работать комфортнее и результативнее.
- 4) Разрабатывая соподчинение элементов, помните, что человек удерживает в голове 7 ± 2 бита. Даже гений не может работать с 9 задачами одновременно. Мы же советуем рассчитывать свой проект на простых людей и создать такую структуру, где количество подчиненных элементов (отделов или сотрудников) не превышает семи, а лучше пяти единиц.

ЭФФЕКТИВНОСТЬ И РЕЗУЛЬТАТ



Два фермера устроили соревнование: кто лучше выращивает картошку. Один из них запланировал 15 тонн, а выкопал в конце сезона 17. Результат хороший, но при этом он собрал его с 10 гектар. Работы много — эффективность низкая.

Второй фермер планировал с куста получить по одному ведру корнеплодов, так и получилось. Но кустов удалось вырастить всего 100. В итоге за сезон меньше тонны. Эффективность выкопки — результат низкий.

Задача любого руководителя заключается в том, чтобы создать условия для результативной и эффективной работы сотрудников. Результативность измеряется тем, насколько достигнутый результат соответствует плану, а эффективность — скоростью и качеством этого достижения. Причем важно понимать, что результат и эффективность могут достигаться как в ближней перспективе (краткосрочно), так и в дальней (долгосрочно):

КРАТКОСРОЧНО

Результативность
удовлетворить текущие потребности клиентов

Эффективность
использовать минимум необходимых ресурсов, избежать ненужных потерь

ДОЛГОСРОЧНО

Результативность
удовлетворить потребности будущих клиентов, готовность к упреждающим действиям при изменении внешних условий

Эффективность
органично адаптироваться к внутренним изменениям, сохраняя жизнеспособность

РАЕИ-КОНЦЕПЦИЯ



В успешном предприятии гармонично работают четыре функции:

1. Производство результатов (далее — Р, от англ. producing), отвечающих потребностям клиентов. Такое производство должно быть результативным в краткосрочной перспективе.
2. Администрирование (далее — А, от англ. administrating), или поддержание порядка в организационных процессах. Создание стандартов и следование этим стандартам, создание продукта в опреде-

ленной последовательности с определенной интенсивностью. Задача администрирования — обеспечить эффективность в краткосрочной перспективе.

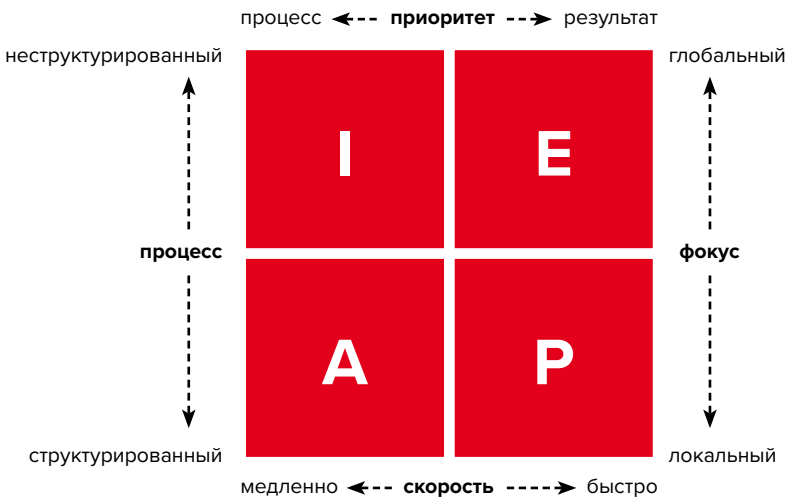
3. Предпринимательство (далее — Е, от англ. enterprise) — определение точки на горизонте, к которой движется ваша компания, разработка упреждающих действий при постоянных изменениях, кризисах. Предпринимательство предполагает творческий подход, готовность к риску и даже революциям. Цель предпринимательства — удовлетворение потребностей будущих клиентов. Это работа над результативностью в долгосрочной перспективе.
4. Интеграция (далее — I, от англ. integrating) — создание единой атмосферы, системы ценностей в предприятии. Это работа над нематериальной мотивацией, над устранением незаменяемости

сотрудников. Решает конфликты между коллегами. Интеграция делает организацию эффективной в долгосрочной перспективе.

Эти четыре типа похожи на организм: Р — тело, А — рациональное мышление, Е — эмоции, а I — дух. Один из самых влиятельных теоретиков менеджмента XX века Питер Друкер, применяя эти типы к людям, называл их «человек дела», «человек мысли», «человек переднего края» и «человек народа».

Мы используем классификацию, разработанную израильским и македонским писателем, одним из экспертов в области повышения эффективности ведения бизнеса и правительственной деятельности Ицхаком Кальдероном Адизесом. За элегантною простотой схемы скрывается серьезная 40-летняя практика, доказывающая состоятельность идеи.

Максимально кратко концепция может быть показана в виде следующей схемы:



Мечта любого собственника бизнеса — встретить управляющего, который обладал бы всеми четырьмя способностями, однако реальная жизнь чуть сложнее: практически все люди имеют одну ярко выраженную доминанту: могут долго и усердно работать над поставленной задачей, мастерски приводить в порядок документы или составлять регламенты, фонтанируют идеями, объединяют вокруг себя самых несовместимых людей. Людей с двумя доминантами очень и очень мало. А встречу с человеком, у которого три доминанты, вы вряд ли забудете (предполагаем, что такой человек с большим трудом пройдет стандартные тесты в психоневрологическом диспансере).

Поскольку вероятность встретить универсального специалиста очень низка, то самый лучший путь — запрограммировать структуру своего предприятия исходя из того, что в нем будут работать обычные люди. Успешное управление компанией возможно при создании структуры, в которой максимально результативно и эффективно будут представлены все четыре функции (четыре стиля управления).

Выбранная нами классификация, как любая другая, условна. Она нужна для того, чтобы через простую модель показать возможный спектр конфликтов.

Настоящий мир намного сложнее: нет и не может быть в чистом виде человека с профилем PAEI, как не бывает абсолютных сангвиников или Козерогов, мы принимаем решения и совершаем поступки на основании неисчислимого количества факторов: начиная с температуры за окном и заканчивая врожденной упрямостью, которой так славился наш прапрадед. Однако именно описание стилей управления через PAEI-концепцию очень сильно упрощает программирование структуры по должностям.

КОНФЛИКТЫ



Как в одном человеке не могут ужиться все четыре типа, так и в одной организации возможны конфликты, если на этапе создания структуры вы не уделите должного внимания этому вопросу. Четыре функции нельзя считать взаимоисключающими, однако они несовместимы в краткосрочном аспекте, одна мешает выполнению другой. Способность успешно выполнять одну из PAEI-функций наверняка снизит способность осуществить другую.

Когда случается аврал и необходимо срочно выполнить работу, то есть выполнить **Р**-функции, допустимо временно стать диктатором, не заикливаясь на интеграции и работе в команде. **Р** в таком случае вытесняет **I**.

Четыре функции несовместимы в любых сочетаниях, это относится не только к **Р** и **I**. Так, производство идет вразрез с предпринимательством. **Р** настолько поглощает внимание удовлетворением текущих потребностей, что у вас не остается времени и сил подумать о перспективах.

Мозг человека подобен фотоаппарату: мы можем сфокусироваться либо на ближайших объектах, либо на тех, что находятся вдали.

Часто бывает и обратная ситуация, когда **Е** угрожает **Р**: мы вновь и вновь придумываем новые дела, беремся за новые решения и почти всегда бросаем на полпути или с первой неудачей, потому что у нас уже есть тысяча и одна идея. Разбрасываясь на новые идеи, мы не находим в себе сил довести начатое. **Е** поглощает **Р**.

Один из самых ярких конфликтов происходит между предпринимательством и администрированием, поскольку не совпадают ни цели, ни основания. Если вы хотите добиться высокой результативности, не рассчитывайте на эффективность. Именно поэтому молодые и стремительно растущие компании находятся в состоянии бесконечного аврала, они неорганизованны и неэффективны. Такие компании вынуждены мириться с тем обсто-

ательством, что организованность и порядок **(А)** приходится отложить на потом. На другом полюсе находятся компании с высокой эффективностью, которые рано или поздно потеряют в результативности.

Вспомните предприятия ЖКХ: максимальная регламентация снижает удобство работы с клиентом (результативность) почти до нуля: чтобы заказать выписку из домовой книги, вы потратите в лучшем случае несколько часов, а, может, и целый день.

Если потребности клиента изменятся, то это никого не будет волновать. Каждый механически выполняет свою работу, как запланировано. Все эффективно и максимально нерезультативно. В случае кризиса такие компании оказываются неготовы к быстрым и решительным действиям.

Контроль снижает гибкость, но бесконечные изменения делают невозможным внедрение стандартов и режима.

При решении проблем каждая функция нацелена на конкретный тип задач:

Р — Что? **А** — Как? **Е** — Когда? **И** — Кто?

А смотрит на настоящее из прошлого, **Е** — из будущего, для **Р** кроме настоящего ничего не существует, а **И** категории времени не интересуют, ему важны люди.

СТИЛИ УПРАВЛЕНИЯ



Изменить характер человека не только очень сложно, но даже вредно (именно поэтому в детских садах и школах перестали переучивать левшей на правшей). Целесообразнее набирать команду под конкретные функции и типы работ. Все успешные организации осознанно или интуитивно приходят к пониманию сбалансированной команды, к подбору людей не только на основании их задач, но и совместимости на уровне стилей решения задач.

Ниже приведены немного утрированные описания десяти возможных стилей управления. Попробуйте среди них найти себя, своих друзей и знакомых, руководителей организаций и стран. А главное — найдите типы ваших идеальных сотрудников.

Производитель (PaeI)

Хороший производитель, удерживает в голове два фокуса: портрет и потребности клиента (внешнего или внутреннего), технологию получения желаемых результатов. Ключевое отличие от героя-одиночки — готовность делегировать полномочия, работать в команде и умение выходить на метауровень: понимать не только что, но и как и зачем делать эту работу.

Администратор (pAei)

Администратор методичен, любит детали, хорошо организованную рабочую среду. Хороший администратор видит проблемы, заложенные в идее, и может предложить возможные пути их решения. Он незаменим в растущей организации, поскольку от его умения структурировать процессы зависит ваша репутация и качество работы.

Генератор идей (paEi)

Генератор идей находится на фронтире. Собирая большое количество разрозненных фактов, он воплощает их в идеи развития процессов или целой компании. Без генератора идей не было бы развития. Он выполняет роль впереди смотрящего — умеет заглянуть туда, где не догадается посмотреть ни один член команды.

Интегратор (paeI)

Его главная задача — объединение разных людей для принятия единого решения. При этом настоящий интегратор не стремится быть незаменимым. Интегратор способен к сопереживанию, тонкой психологической работе по поиску причин конфликтов между людьми и их разрешению.

*Собраться вместе — это начало.
Остаться вместе — это прогресс.
Работать вместе — это успех.*



Генри Форд

Настало время усложнить ваши схемы, добавив к ним измерение стилей управления и работы. К каждой должности допишите тот профиль, который больше всего ей соответствует.

Проведя эту работу, вы сможете увидеть, какие именно задачи решаются вашими будущими сотрудниками, а какие оказались не учтены. Сбалансировав структуру, вы сможете проводить собеседования не только на основании опыта, но и учитывая соответствие профиля потенциального работника с профилем должности.

Учитывайте, что людей с двумя заглавными буквами сложно встретить в реальной жизни.

Если в вашей организации не будет человека с большой I, то у вас могут возникнуть проблемы с коммуникацией и лояльностью сотрудников.

ЗАНИМАТЕЛЬНАЯ ЗООЛОГИЯ

Человек — животное социальное, каждое принимаемое им решение, каждое действие рождается из столкновения личных интересов и интересов общества. Если максимально утрировать этот подход, то можно получить пять тактик поведения, с которыми мы сталкиваемся каждый день, в том числе и в бизнесе:

I — игнорирование. Этим людям не интересно ничего и никто, мы называем их «амебы», «простейшие».

II — альтруизм. Те, кто ставят общественные интересы выше своих собственных. Мы их называем «зайки», ведь такие люди всегда пушистые, внимательные, не любят битв и вида крови.

III — эгоизм. «Ястребы». Для них личное всегда важнее общественного, они стремительны, легко находят ошибки в правилах и пользуются ими в своих интересах. Драка, погоня — их естественное состояние, но при условии, что за этим «ястребы» видят свою личную выгоду.

IV — компромисс. «Хамелеоны», про которых часто говорят «ни рыба ни мясо». Эта тактика очень похожа на стиль I, описанный выше. Отличие «хамелеонов» от «амеб» состоит в том, что они постоянно подстраиваются под текущий момент и на самом деле не имеют собственного мнения.

V — win-win, и вашим и нашим. Представители этой тактики эффективно достигают как личных, так и общественных целей, умудряясь сохранять требуемый баланс. Мы их называем «человеки» и знаем, что их очень-очень мало на земле.

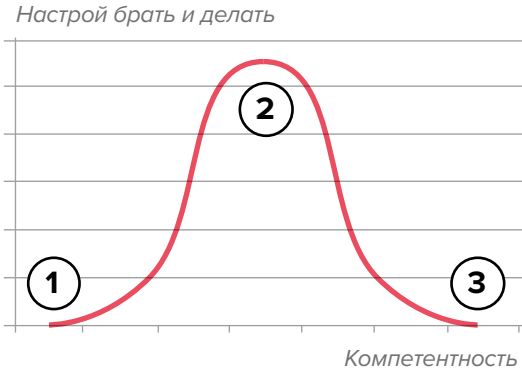
ЭВОЛЮЦИЯ СОТРУДНИКА

*Люди могут быть очень умными
или иметь необходимые навыки,
но если они не верят в ваше дело,
то в действительности
они не будут работать.*



Марк Цукерберг

Если смотреть на сотрудника как на сложную, саморазвивающуюся структуру, в качестве переменных взять настрой брать и делать и компетентность, то у нас получится классическая кривая Гаусса:

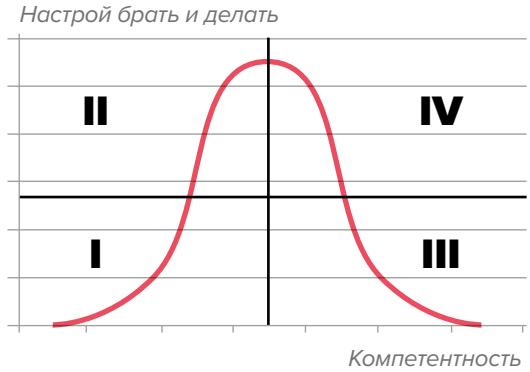


В самом начале своей карьеры сотрудник имеет как низкий настрой, так и низкую компетентность. Даже если вы взяли настоящего профессионала, ему потребуется время, чтобы разобраться в текущей ситуации, познаться с коллегами, разобраться в принципах и стандартах. Только после этого он сможет действовать (точка ① на рисунке).

Спустя некоторое время, совершив первые действия, даже при незначительном росте компетентности, сотрудник готов ворочать горы — он впадает в некоторую эйфорию от того, что он делает, и что у него это получается. Если у вас есть опыт открытия своего дела, то вы знакомы с этим восторгом, который сопровождает вас в течение первого времени (чем дольше вы в бизнесе, тем короче этот период). Человек имеет среднюю компетентность и огромное желание действовать (точка ②).

А потом человек сталкивается с чередой трудностей: ему подряд попадают грубые клиенты, рынок оказывается на спаде, количество эндорфинов снижается. Несмотря на высокую компетентность, настрой падает до минимальных значений (точка ③).

Если разделить график на квадранты, то мы получим четыре стадии готовности подчиненных:



I — «балласт». Сотрудник этого типа не имеет желания ни работать, ни обучаться, у него низкая компетентность, он нерезультативен и неэффективен.



II — «ресурс». Такой сотрудник пока еще неэффективен, но обладает высокой работоспособностью, чем компенсирует недостаток опыта. С течением времени он может стать либо «мастером», либо «вирусом».



III — «вирус». Самый вредный для организации тип. Как правило, это сотрудники с большим опытом работы, имеющие репутацию и влияние на коллектив. Но вместе с опытом у них атрофировалось желание работать, и они своей апатией могут заразить молодых коллег. Основная сложность этого типа состоит в том, что его сложно мотивировать только деньгами. Для повышения настроения необходимо разрабатывать комплексные процессы по повышению лояльности сотруд-

ников к предприятию. «Вирус» может стать «мастером», если почувствует личную ответственность за предприятие и его сотрудников. Но если он и не перейдет в категорию «мастера», то его вирулентность (способность «заражать» коллег) будет значительно снижена. Если отдельные «вирусы» не поддаются, то их лучше уволить, чтобы не понести значительные потери в будущем.



IV — «мастер». Высокий профессионализм сочетается с высоким настроем на работу, на саморазвитие, передачу технологий коллегам, развитие организации. Соотношение этих четырех типов позволяет определить жизненный этап организации, его КПД и с высокой долей вероятности установить источник проблем. Любой собственник бизнеса должен стремиться к тому, чтобы в его организации было как можно больше «мастеров» и «ресурса».

К имеющимся характеристикам прибавьте требуемое отношение к личным и общественным интересам («зайка», «ястреб» и пр.), и по соотношению настроения и компетентности («ресурс», «мастер»).

Теперь у вас на руках есть структура проекта по должностям. Если вы сделали все правильно, то именно так будет выглядеть ваш бизнес лет через пять. Важный вопрос — а где в ней ваше место? Будьте максимально честны: соответствует ваш личный профиль должности, которую вы планируете занять?

Теперь сожмите схему до состояния старта: устранили все позиции, которые не будут нужны в течение первого времени, а все остальные соедините, руководствуясь близостью решаемых задач и профилями сотрудников.

Работа со структурой проекта по должностям никогда не может быть завершена полностью — всегда есть нераскрытый потенциал, который позволит увеличить результативность и эффективность вашей компании. Изменениям могут подлежать как отдельные функциональные блоки, так и профили отдельных должностей. В условиях стремительно меняющихся рынков, роста компании вам придется с большой регулярностью обращаться к структуре. Главное — помнить про шесть важных вещей:

- 1) потребности клиента;
- 2) требования бизнес-плана;
- 3) эффективность и результативность управления процессами в компании;
- 4) опыт аналогичных и похожих предприятий, их основные достоинства и недостатки;
- 5) этапы жизненного цикла организации;
- 6) ваши сотрудники — живые люди;
- 7) свое место в структуре.

Рекомендуем почитать



- Ицхак Адизес
«Развитие лидеров: Как понять свой стиль управления и эффективно общаться с носителями иных стилей»
- Михаил Воронин, Наталья Тихонова, Дарья Кабицкая
«HR-квест. Как сделать сотрудников адвокатами бренда»
- Фредерик Лалу
«Открывая организации будущего»
- Семлер Рикардо
«Маверик. История успеха самой необычной компании в мире»

СИСТЕМА МОТИВАЦИИ

9

персонала

На стройке работали три человека. Занимались все одним и тем же, но когда их спросили, что они делают, ответы оказались разными.

Один сказал: «Я кладу кирпичи».

Другой: «Я зарабатываю себе на жизнь».

А третий ответил: «Я строю храм».

*Глава написана в соавторстве
с Марией Стародубовой*

Всех сотрудников в компании условно можно разделить как минимум на три вида: тех, кто ходит работать, тех, кто ходит зарабатывать, и тех, кто меняет мир. И есть те, кого вдохновляет миссия вашего дела, вклад и социальный эффект от работы предприятия. Хорошо, если собственник бизнеса помнит, что кроме внешних клиентов, у него всегда есть внутренний клиент — его сотрудник, потребности которого стоит понимать и удовлетворять, если это возможно, демографию и психологию которого стоит всегда учитывать в карте персонала. Для кого-то особенно значим размер материального вознаграждения, кому-то важны поощрение и признание.

На основании всех этих нюансов и будет строиться система мотивации, а как сделать ее эффективной, мы рассмотрим далее.

Система мотивации связана с картой персонала, картой процессов, картой показателей и с цифровой моделью. Поэтому перед тем как заняться ее разработкой, будьте уверены, что у вас уже готовы эти разделы бизнес-плана, с ними составление системы мотивации займет у вас совсем немного времени.

Сразу оговоримся, что это не классический подход к системе мотивации, не много компаний пользуются им, но наш опыт показывает: если его использовать правильно, эффективность сотрудников значительно вырастает.

СОСТАВЛЕНИЕ ТРЕБОВАНИЙ К СИСТЕМЕ МОТИВАЦИИ



Перед тем как заняться непосредственно расчетами, стоит составить требования к системе мотивации. Для этого берем штатное расписание, карту персонала и выписываем требуемые параметры к определенной должности, с которой работаем в этот момент. Ниже мы рассмотрим гонорарную систему премирования: у сотрудника есть постоянный оклад, на который начисляется премия. Есть другая модель: комиссионная, при которой ваш сотрудник получает часть суммы от сделки. Она может быть построена по аналогии.

1. Определяем, кем является данный сотрудник — это точка затрат («красный») или точка прибыли («зеленый»).

При этом мы помним, что есть окладная часть заработной платы, есть переменная (премиальная).

Лучше воспользоваться нехитрым правилом: если сотрудник — точка затрат, то окладная часть составит 70 %, а переменная 30 %. А если точка дохода, то наоборот — окладная 30 %, а переменная 70 %.

К примеру, у нас фонд заработной платы для этой должности — 20 000 рублей, тогда, если сотрудник «зеленый», то оклад 6 000 рублей, 14 000 рублей — премия.

Важно не применять это правило грубо, всегда стоит оценить традиции рынка — можно ли найти подходящего специалиста с таким окладом. Сравнение с рынком позволит вам сделать оптимальную пропорцию окладной и премиальной части.

2. Определяем профиль компетенции сотрудника на данной должности (по Ицхаку Адизесу — Р, А, Е, I).

Есть несколько нюансов при начислении заработной платы разным типам сотрудников.

К примеру, производитель (Р) и администратор (А) — это люди-тактики, они готовы выполнять задачи быстро. Значит мотивация у них должна быть краткосрочная: ежемесячная и ежеквартальная зарплата. Для достижения полугодовой и годовой премии они, скорее всего, будут планировать не больше, чем на три месяца вперед. У изобретателей (Е) и интеграторов (I) мотивация может быть построена на долгосрочной перспективе (полугодовая, годовая премия). Краткосрочная мотивация для них может показаться слишком мелкой. Куда приятнее работникам этого типа планировать большие цели и получать за это сразу большие суммы.

Если у вашего сотрудника I ярко выражена, то мотивация может быть и командная, достижения коллег будут его вдохновлять на большие свершения.

Опыт показывает, что чем выше сотрудник находится на иерархической лестнице, тем более комплексные и стратегические задачи он решает. А значит и система мотивации, независимо от профиля компетенций у руководителей, скорее будет настроена на длительную перспективу. А для фронт-персонала, даже если речь идет о стратегах (Е и I), на самых низких ступенях иерархии может не превышать полугодовой планки.

3. Определяем стратегию поведения.

Нюансы начисления в разных случаях:

«Зайкам» необходимо признание и поощрение как от руководителей, так и от коллег. Рекомендуем чаще использовать нематериальные способы мотивации, хорошо работает геймификация. От простых статусов «Работник месяца», до более сложных элементов учета достижения сотрудника и перевод их в статусы, рейтинги, бонусы для всего коллектива.

«Ястребов» интересует собственная выгода. Лучше чаще использовать материальную мотивацию.

Сотрудника-«ястреба» нужно мотивировать на конкретные шаги, он должен ясно понимать, из каких составных частей складывается его заработная плата. Если какой-то показатель оказывается у «ястреба» в окладной части, он проваливается.

«Ни рыба ни мясо» и «человек» — мотивирует смешанный тип начисления заработной платы.

«Амебы» — больше всего такого сотрудника мотивирует страх. Но на этом чувстве строить долгосрочные отношения почти невозможно.

4. Определяем эволюцию сотрудника (смотрим квадрат готовности).

Если сотрудник на этой должности «балласт» или «ресурс», то оплата может быть по нижней границе, которую предлагает рынок. Есть большая доля вероятности, что сотрудник с ней согласится.

Если «мастер» или «вирус» (особенно, если речь о «мастере»), то по верхней границе

заработной платы, которую предлагает рынок, возможно, даже выше рынка.

5. Определяем, владельцем каких процессов является этот сотрудник.

Для этого открываем карту процессов и выписываем, какие процессы (запуска и текущие) курирует сотрудник на данной должности.

6. К каждому процессу присваиваем ключевые показатели эффективности (KPI).

Для этого открываем карту показателей процессов и выбираем те, которые в первую очередь определяют качество работы сотрудника. Рекомендуем использовать не больше двух или трех показателей. Для того чтобы итоговая система мотивации не была слишком сложной для понимания и расчетов, мы не рекомендуем, чтобы количество KPI было более пяти для ресурсов и семи для мастеров. После этих шагов у вас должны появиться все данные для заполнения такой таблицы с вводными значениями:

(наименование должности)		
_____	_____	
	размер ФОТ	
_____	_____	_____
(точка дохода/расхода)	(постоянная часть)	(переменная часть)
_____	_____	
(профиль компетентностей: PAEI)	(график выплат премии: мес., кв., полугодие, год)	
_____	_____	
(стратегия поведения: «ястреб»/«зайка»)	(структура выплат: материальная и нематериальная части)	
_____	_____	
(владелец/исполнитель процессов, список)	(список KPI)	

<u>Специалист по продажам</u> (наименование должности)		
<u>точка дохода</u> (точка дохода/расхода)	<u>30 000</u> размер ФОТ	
	<u>10 000</u> (постоянная часть)	<u>20 000</u> (переменная часть)
<u>РАЕИ</u> (профиль компетентностей: РАЕИ)	<u>месяц и квартал</u> (график выплат премии: мес., кв., полугодие, год)	
<u>«ястреб»</u> (стратегия поведения: «ястреб»/«зайка»)	<u>вся сумма деньгами</u> (структура выплат: материальная и нематериальная части)	
<u>продажа товара</u> (владелец/исполнитель процессов, список)	<u>размер выручки</u> <u>средний чек</u> <u>конверсия (отношение посетителей к покупателям)</u> (список KPI)	

ТРЕБОВАНИЯ К ПРЕМИАЛЬНОЙ ЧАСТИ



Теперь переходим к расчету премиальной части. Стоит помнить, что расчет всей заработной платы (оклада и премии) мы делаем под должность, не для конкретного сотрудника. При этом нужно искусно сочетать все известные факторы и нюансы, не применять их грубо, а строить вдохновляющую и прозрачную модель.

При расчете премиальной части нужно грамотно выставить пороги и мотивирующие суммы, наложив на систему мотивации еще и систему стимулирования сотрудника. Наиболее простыми и удобными для расчета пре-

мии мы считаем две модели: план и лестница. В плане мы четко определяем тот порог значения KPI на сотрудника (как правило, используется для индивидуальной мотивации каждой отдельной должности), который позволяет нам достичь результата и является реальным для этого сотрудника (как по уровню компетенций, так и по трудозатратам). В лестнице мы задаем параметры движения и развития всех сотрудников (как правило, задаются общие критерии движения). Причем порогами могут быть различные показатели. Выводы можно оформить в таблицу ниже:

(Наименование должности)						
		Оклад		Премияльная часть/премия		
Общая сумма		_____		_____		
		(размер средств, выплаченных на руки в месяц)		(размер средств, выплаченных на руки в месяц)		
Период выплат		_____	_____	_____	_____	_____
		(неделя, месяц и т. п.)	(неделя, месяц и т. п.)	(нед., мес. и т. п.)	(нед., мес. и т. п.)	(нед., мес. и т. п.)
Сумма по периоду		_____	_____	_____	_____	_____
		(выплаченная сумма)	(выплаченная сумма)	(выпл. сумма)	(выпл. сумма)	(выпл. сумма)
Расчет премиальной части/премии						
Ранг	Показатель (KPI)	Период платежа	Сумма	Уровень показателя (KPI)	Сумма	Нематериальное поощрение
1						
2						
3						

Расчет депремии

Ранг	Показатель (KPI)	Сумма	Уровень показателя (KPI)	Воздействие

График начисления максимальной заработной платы, тыс. руб.

Месяц Показатель	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Итого
Оклад													
_____ премия _____ (временной отрезок)													
_____ премия _____ (временной отрезок)													
_____ премия _____ (временной отрезок)													
Итого													

РАСЧЕТ ПРЕМИАЛЬНОЙ ЧАСТИ

После описания характеристик должности для каждого определенного KPI необходимо определить его ранг, вес, вклад в премиальную часть. Определяя вес того или иного KPI, вы даете сигнал сотруднику, над чем ему необходимо работать в первую очередь, что для компании сейчас важнее всего.

В нашем примере для специалиста продаж мы выделили три ключевых показателя: размер выручки, средний чек и конверсию. Ключевым для компании является размер выручки (общее умение продавать) — 50 % вклада, затем идет размер среднего чека (умение продавать более дорогой товар или допродавать) — 30 %, затем конверсия (умение превращать каждого посетителя в покупателя) — 20 %.

После определения веса KPI остается рассчитать сумму для каждого показателя и вписать в таблицу.

Для нашего специалиста продаж премиальная часть — 20 000 рублей, 12 тысяч мы будем платить в месяц, а оставшиеся 8 тысяч умножим на три месяца (в квартале три месяца), получим 24 000 и выплатим в конце квартала. Переменной по третьему периоду не будет.

Специалист продаж					
	Оклад		Переменная часть/премия		
Общая сумма	10 000		20 000		
Период выплат	аванс 5 числа каждого месяца	аванс 25 числа каждого месяца	ежемесячная	квартальная	—
Сумма по периоду	3 000	7 000	12 000	8 000 * 3 = 24 000	—

Теперь необходимо сделать так, чтобы план по достижению каждого показателя не пугал сотрудника. Поскольку слона приятнее есть по стейкам, то и до планового значения показателя лучше добираться этапами. Плановое значение у вас уже рассчитано и опубликовано в цифровой модели. Разделите выполнение KPI на этапы. Опыт показывает, что первый шаг должен быть простым, легко достижимым, но чем выше значение, тем больше надо трудиться.

Разница в шагах этой «лестницы» может быть какой угодно: от умножения на определенный вами коэффициент (1,2 или 1,5 — на самом деле какой угодно), а может подчиняться какой-нибудь математической последовательности, например, числам Фибоначчи (1, 2, 3, 5, 8, 13 — каждое последующее число это сумма двух предыдущих).

Для каждого показателя лучше поставить пять-семь шагов. Для ряда показателей, связанных с работой клиентов (продажи, удержание, продвижение), рекомендуем ставить сверх-плановое значение, которое, во-первых, даст возможность заработать больше лучшим, во-вторых, сделает плановое значение более достижимым. Этот эффект хорошо знают спортсмены: допустим, вы решили пробежать пять километров, значит, усталость вы почувствуете на четырех, четырех с половиной километрах. А если решите пробежать восемь километров, то пять километров пробежите очень легко и останете только после шестого километра.

Для более стабильной работы сотрудника мы рекомендуем (даже если это «ястреб») использовать не только материальное, но и нематериальное поощрение. Это могут быть билеты в кино, талоны на бензин, сертификаты на косметику, абонементы в спортзал

или торт. А еще можно придумать поощрения, на которые не требуется затрат фирмы: подарки и сюрпризы от партнеров, звания, статусы, доски почета, возможность управлять служебной машиной, занимать лучшее место в офисе или самое лучшее кресло, выбирать музыку, сорт кофе и чая. Есть промежуточные варианты: возможность прийти на работу с опозданием, отгулы, дополнительные дни к отпуску, скидка на собственные товары и услуги (или вообще в дар). Формы нематериального поощрения ограничены только вашим опытом, фантазией и здравым смыслом.

Важно определиться, кто будет оплачивать разнообразные бонусы и подарки для сотрудника. Пока ваша компания не достигла серьезных масштабов и не сформировала денежную подушку, вы можете вычесть стоимость подарков из размера премии.

Вернемся к нашему специалисту по продажам и поставим ему план продаж на месяц и на квартал. Данные возьмем из цифровой модели. Ежемесячная выручка отдельного менеджера продаж должна быть равна 450 000 рублей, квартальная 1 350 000 рублей.

Специалист продаж					
	Оклад		Переменная часть/премия		
Общая сумма	10 000		20 000		
Период выплат	аванс 5 числа каждого месяца	аванс 25 числа каждого месяца	ежемесячная	квартальная	–
Сумма по периоду	3 000	7 000	12 000	8 000 * 3 = 24 000	–

Специалист продаж

Ранг	Показатель (KPI)	Период платежа	Сумма	Уровень показателя (KPI)	Начисление	Нематериальное поощрение
1	выручка, т. р.	месяц	6 000	менее 55	0	7 000
				55	750	–
				110	1 500	–
				170	2 250	–
				280	3 750	–
				450	6 000	–
				495	6 600	статус «Лучший продавец месяца» и «королевское» офисное кресло с массажем» на весь следующий месяц
Выручка						
KPI						

Месяц (временной отрезок)			Квартал (временной отрезок)		
Значение KPI, т. р.	Сумма к выплате, руб.	Нематериальные поощрения	Значение KPI, т. р.	Сумма к выплате, руб.	Нематериальные поощрения
менее 55	0	–	менее 165	0	–
55	750	–	165	1 500	–
110	1 500	–	330	3 300	–
170	2 250	–	510	4 500	–
280	3 750	–	840	7 500	–
450	6 000	–	1 350	10 500	сертификат на 1 500 на выбор: косметика, спорт, автомобиль
495	6 600	статус «Лучший продавец месяца»	1 485	12 000	статус «Лучший продавец квартала», сертификат на 2 500 на выбор: косметика, спорт, автомобиль

Поскольку наш сотрудник «ястреб», то мы не стали выстраивать систему нематериального поощрения, основная ставка сделана на денежные выплаты. Также мы сделали сверхплановые значения, совсем небольшие, но достаточные для вдохновения. Обратите внимание, что в квартальных значениях при достижении плана продавец получает подарок, стоимость которого по факту вычитается из премиальной части, однако сотрудник имеет право выбора. Логика построения ступеней основана на числах Фибоначчи — каждая последующая ступенька — это сумма двух предыдущих, за исключением сверхпланового значения.

СНИЖЕНИЕ ПРЕМИАЛЬНОЙ ЧАСТИ



Вместе с мотиваторами мы должны предусмотреть и технологии корректировки поведения сотрудников. При помощи работы с премиями стоит дать понять сотрудникам, что опаздывать, несвоевременно сдавать отчеты, получать много рекламаций от клиентов не выгодно как для предприятия, так и для него лично. Когда в требованиях к системе мотивации мы прописываем внутренние продукты и ключевые показатели эффективности, стоит определить показатели, которые повлияют на повышение премиальной части, а какие — на ее снижение.

Люди плохо реагируют на самую возможность депремирования. Эффективнее дополнительное премирование за отсутствие нарушений. С точки зрения расчета денег обе модели одинаковы, но воспринимаются людьми совершенно иначе. «Лучше досыпать конфет, чем забрать «лишние».

Если бы мы были вашими работодателями и предложили вам два варианта, какой бы вы выбрали?

- За каждое опоздание на 15 минут вы лишаетесь 1000 рублей из месячной премии.
- Если в течение месяца у вас не будет ни одного опоздания более чем на 15 минут, то вы получите дополнительно 2000 рублей к премии.

Отсутствие наказания может привести к снижению качества работы. Правила необходимы. Но слишком жесткие правила могут уничтожить инициативу и лояльность сотрудников к вашему проекту. Поиск идеальной конструкции — процесс творческий и непрерывный.

Опишите идеальное поведение сотрудника и начните собирать возникающие нарушения, для вас это очень ценная информация о том, как придуманная вами система сочетается с живыми людьми, где что-то не работает и что нужно сделать, чтобы система работала как надо и людям было комфортно.

Для ключевых точек напряжения создавайте правила, которые бы помогли сотрудникам понимать как им корректнее и продуктивнее работать. В своей книге «45 татуировок продавана» Максим Батырев дает простой и действенный принцип работы с сотрудниками: «учить, лечить, мочить». При первых нарушениях с человеком надо поговорить, объяснить важность соблюдения регламентов. Если нарушения продолжают — понять, почему человек не может или не хочет следовать правилам компании. И только потом наказывать его, применяя разнообразные способы воздействия.

Принципы наказания за несоблюдение регламентов в идеале должны быть описаны, рассказаны и приняты всеми сотрудниками. Их можно оформить в таком виде:

KPI	(временной отрезок)		(временной отрезок)	
	Вес, %	Сумма депремии, тыс. руб.	Вес, %	Сумма депремии, тыс. руб.

Схема расчета:

_____ (KPI)		
Значение KPI	Сумма в рублях _____	Сумма в рублях _____

При разработке системы мотивации и правил работы важно помнить о следующем:

- Система мотивации должна быть прозрачна и понятна сотруднику, он должен в режиме реального времени понимать, как может влиять на нее, за какие действия получит премию, за какие будет депремирован.
- Система мотивации позволяет эффективно делегировать процессы сотруднику, делать акцент на тех показателях, которые важны для собственника бизнеса, тем самым ускорять его развитие. Пока эти важные для собственника процессы и показатели не появились в системе мотивации, их реализация находится на усмотрении сотрудника, что не гарантирует качество их выполнения.
- Лучше формулировать 3–5 показателей для сотрудника, потому что он должен постоянно держать их в голове и видеть, как он в данную минуту рабочего процесса может повлиять на тот или иной показатель.
- Каждый сотрудник получает заработную плату индивидуально, в зависимости от его производительности.

- Всегда оставляйте сотруднику возможность для сверхцели, он должен понимать, что у него есть шанс получить небывалую премию по итогам суперэффективной работы.
- Собственник бизнеса всегда продает свой бизнес внутреннему клиенту — своим сотрудникам.
- Система мотивации — это тоже фильтр в вашем бизнесе, кого-то она притягивает, кого-то оттолкнет.
- Неэффективно, если окладная часть «успокаивает» сотрудника, не мотивирует его работать продуктивнее.
- В бизнес-системе всегда должны быть механизмы вывода из команды сотрудников, которые тормозят развитие предприятия.
- Если вы делаете систему мотивации для уже работающего предприятия, то всегда берите время для тестирования подходов, для обратной связи от сотрудников.
- Отлично, если ваш сотрудник четко понимает, за что получает свою заработную плату и может назвать KPI.

АЛГОРИТМ СОЗДАНИЯ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ



- На основании выполняемых процессов определить KPI сотрудника.
- Определить профиль сотрудника, выбрать периодичность и тип мотивации.
- Выделить ключевые показатели KPI, приносящие максимальный финансовый результат.
- Выделить из ФОТ сотрудника оклад и переменную часть, переменную часть разложить на мотивацию по ключевым KPI.

Рекомендуем почитать



- Клаус Кобьелл
«Мотивация в стиле экшн»
- Джек Митчелл
«Обнимите своих сотрудников. Прививка от жесткого менеджмента»
- Дэвид Сичелли
«Компенсации сбытовому персоналу»

SWOT-

10

анализ

Говорят, если знаешь других и знаешь себя, тебе не грозит поражение и в сотнях битв; если не знаешь других и знаешь себя, то будешь одну битву выигрывать, а другую проигрывать; если же не знаешь ни других, ни себя, проиграешь все битвы...

Сунь-цзы «Искусство войны»



МИФЫ: «РЫНОК ДАВНО ПОДЕЛЕН» И «У МЕНЯ НЕТ КОНКУРЕНТОВ»



Если ваша бизнес-идея не нова, то у вас точно есть конкуренты. Но их наличие для предпринимателей — один из лучших мотивов развивать свой проект, искать такие решения, которые приведут клиентов из другой компании. Если вы разрабатываете совершенно новый продукт, то вам придется конкурировать с привычками клиента и с его ленью, нежеланием попробовать что-то новое.

Конкуренция — это топливо для поиска новых решений.

ВЫ НЕ ОДНИ НА РЫНКЕ



Теперь, когда вы тщательно проработали содержание своего проекта, пришло время в очередной раз взглянуть на своих конкурентов. Под конкурентами мы понимаем те организации, которые закрывают потребность вашего ключевого клиента. Если вы считаете, что таких организаций в вашей «среде обитания» нет, то это может означать три вещи:

1. Потребность клиента либо отсутствует, либо размер рынка минимален. Реализация проекта не приведет вас к вашим целям.
2. Потребность клиента еще не сформирована. А значит, нет и оформленного рынка. Львиная доля инвестиций будет потрачена на формирование и актуализацию потребности рынка сбыта.

Когда Стив Джобс и Стив Возняк в 1975 году создали свой первый компьютер Apple I, им заинтересовались только профессиональные инженеры. Мало того, они делали его не для того, чтобы заработать, а скорее для того, чтобы «прожить увлекательное приключение, и чтобы потом было о чем рассказывать своим внукам».

3. Клиент закрывает потребность другим образом.

Аня ходит на танцы не для того, чтобы уметь танцевать, а потому что хочет немного походить. Если школа танцев закроется, она начнет ходить в спортивный зал.

ПРЯМЫЕ И КОСВЕННЫЕ КОНКУРЕНТЫ



Поиск конкурентов сродни настоящему детективу, ведь вам надо знать мотив (потребность) и способы его достижения ключевым клиентом. Вооружитесь геоинформационными справочниками, тематическими каталогами, журналами и газетами, аналитическими отчетами, онлайн-каталогами, сервисами для отзывов, всем тем, где вы сможете найти информацию о конкурентах. Изучите контент и аудиторию групп в социальных сетях. Обязательно проведите опрос среди представителей вашей целевой аудитории. Узнайте, каким образом ваш ключевой клиент закрывает свою ключевую потребность.

Конкуренты бывают двух видов:

- 1) прямые — те, которые продают идентичный с вами продукт вашим клиентам;
- 2) косвенные — те, которые закрывают потребность вашего клиента другими продуктами.

У небольшого книжного магазина, который продает детские книги, конкурентами являются другие книжные со сходным ассортиментом и интернет-магазины. А также детские развлекательные центры.

Молодая мама Аня (ключевой клиент) хочет, чтобы ее ребенок Васенька узнал что-то новое (потребность) и выбирает, на что потратить тысячу рублей: на пару книг или на посещение научного шоу, на билет в театр или цирк.

Если вы работаете на уровне микрорайона, то ищите конкурентов в микрорайоне. Если у вас городской проект, то ваши конкуренты — и городские, и более мелкие предприятия.

А если вы работаете на уровне федерации, то вы будете соперничать с другими федеральными проектами, а еще с региональными, городскими и совсем маленькими. Чем больше конкурентов вы найдете, тем больше потенциальных рисков вы сможете избежать, тем более емкой и успешной будет ваша маркетинговая компания. Мы рекомендуем записывать конкурентов в такие таблицы:

Прямые конкуренты				
№	Название организации	Ключевой клиент		Ключевой продукт
		демографические характеристики	психографические характеристики	
п1		пол: возраст: образование: уровень дохода: социальный статус:		
п1		пол: возраст: образование: уровень дохода: социальный статус:		
...				

Косвенные конкуренты				
№	Название организации	Ключевой клиент		Ключевой продукт
		демографические характеристики	психографические характеристики	
п1		пол: возраст: образование: уровень дохода: социальный статус:		
п1		пол: возраст: образование: уровень дохода: социальный статус:		
...				

Составьте список конкурирующих организаций.
Руководствуйтесь потребностями ключевого клиента, а не схожим профилем.

ИНТЕРЕСЫ КЛИЕНТА



Сам по себе список организаций еще не является инструментом для развития собственного дела.

Вспомните себя — вы редко делаете выбор на основании только одного параметра. Часто вы покупаете товар или заказываете услугу потому, что вам посоветовали друзья, вас устраивает цена, вы видели рекламу этого товара в ленте новостей. Определение параметров, по которым ваш ключевой клиент совершает свой выбор, — одно из ключевых знаний маркетолога. Вот небольшой универсальный набор критериев выбора той или иной организации:

- 1) цена;
- 2) удобство использования;
- 3) узнаваемость бренда;
- 4) репутация предприятия;
- 5) расположение;
- 6) размер ассортимента / возможность выбора;
- 7) программы лояльности;
- 8) гарантийные обязательства
- 9) качество обслуживания;
- 10) профессионализм персонала;
- 11) время ожидания;
- 12) размер помещения;
- 13) интерьер;
- 14) способы оплаты покупки / услуги;
- 15) скорость получения товара или услуги после оплаты.

Для каждой организации такой набор уникален и состоит как минимум из 12–15 пунктов. Чем список больше, тем лучше вы понимаете психологию своего ключевого покупателя. Лучше всего понять своего клиента вы сможете через серию маркетинговых исследований.

.....
Давным-давно Аня выбрала именно эту школу танцев потому, что две ее коллеги начали ходить туда, школа была на полпути между работой и домом. Хоть цена и показалась несколько завышенной, Ане понравился персонал и хорошие отзывы других клиентов.

После того как вы разобрались с интересами, проанализируйте рынок глазами клиента. По каждому интересу прогоните список всех конкурентов, сравнивая со своим предприятием.

У прямого конкурента 1 цены ниже, чем у меня (у конкурента лучше), но размер ассортимента меньше (у конкурента хуже), у него работают сотрудники, которые обучены так же, как и у меня (у конкурента так же).

Анализ проводится на основании результатов маркетинговых исследований. Результаты этой работы внесите в таблицу.

Интересы клиента	У конкурента лучше	У конкурента так же	У конкурента хуже

Обратите внимание — нумерация списка конкурентов имеет индекс «к» или «п». «К» означает, что это косвенный конкурент, а «п», соответственно, прямой. В таблицу, во вторую, третью и четвертую колонки вы вносите эти номера с индексами.

Интересы клиента	У конкурента лучше	У конкурента так же	У конкурента хуже
Размер ассортимента	п1 к1	к2 п3 к3	п3 к3
Квалификация сотрудников	п1 п2	к1 к2	к1 к2 к3 п2 п3
Количество парковочных мест		п1	п3
Репутация		к1 к2	к2 п3 к3
Программа лояльности	п1 п2 к3	п1	к1 к2 к3 п1 п2 п3

Если вы работаете с проектной идеей, то сравнивайте конкурентов со своим удовольствием на момент его открытия. Составьте таблицу положения вашей организации глазами ключевого клиента относительно конкурентов. Только постарайтесь быть объективными и не пойте себе осанну. Смотрите на конкурентов не глазами собственника, а глазами покупателя/заказчика. Посетите

всех конкурентов, воспользуйтесь их услугами, купите их товары, оцените работу.

Рекомендуем проводить эту работу с определенной периодичностью. Допустим, раз в год. Обязательно изучайте новых игроков на рынке по всем параметрам, чтобы понять, какую часть клиентов вы можете потерять, и как этого избежать.

SWOT-АНАЛИЗ



SWOT-анализ — метод анализа, в котором внутренние и внешние факторы делятся на четыре категории: Strengths (сильные стороны), Weaknesses (слабые стороны), Opportunities (возможности) и Threats (угрозы). Мы немного отойдем от классической методики и предложим свою, адаптированную под бизнес-планирование. Мы предлагаем для работы форму таблицы:



Единственная проблема в том, что мы думаем, что проблемы — это что-то плохое. На самом деле именно благодаря проблемам мы растем и изменяемся.

Тони Роббинс

Слабые стороны	Сильные стороны
Сл. 1 Сл. 2 ...	С. 1 С. 2 ...
Угрозы	Возможности
Сл. 1	
1. 2. ...	1. 2. ...
Сл. 2	
1. 2. ...	1. 2. ...
...	
...	...
С. 1	
1. 2. ...	1. 2. ...
С. 2	
1. 2. ...	1. 2. ...

Начнем определять слабые и сильные стороны. Все характеристики, которые у вас классифицируются «У конкурента лучше», «У конкурента так же», являются вашими слабыми сторонами, а «У конкурента хуже» — сильными. Если по одному параметру оказались заполненными несколько позиций, то это, скорее всего, ваша слабая сторона. Переносим их в таблицу.

Слабые стороны	Сильные стороны
Сл. 1. Цена у конкурентов и ниже и такая же.	С. 1. Репутация лучше, чем у конкурентов.
Сл. 2. Размер ассортимента у конкурентов больше и такой же.	С. 2. Программа лояльности лучше, чем у конкурентов.
Сл. 3. Квалификация сотрудников у конкурентов выше и такая же.	
Сл. 4. Количество парковочных мест у конкурентов больше или такое же.	

Второй шаг — интерпретация слабых и сильных сторон как угроз и возможностей. Слабые стороны однозначно несут угрозы, но у них есть потенциальные возможности. Сильные стороны — источник возможностей, однако в каждой сильной стороне прячутся угрозы. Например, высокая квалификация персонала может в будущем принести вам много неприятностей: высокая стоимость и длительность обучения сотрудников, если уйдет имеющийся состав. Там, где обычный

человек видит проблему, предприниматель видит возможность. Ваши слабые стороны — это основное сырье для развития компании. У вас слишком высокие цены? Оптимизируйте затраты, схему управления, измените формат работы с поставщиками или найдите новых. Каждая сильная или слабая сторона создает несколько угроз и возможностей. Задача SWOT-анализа — описать их и перевести в язык планов.

Слабые стороны	Сильные стороны
<p>Сл. 1. Цена у конкурентов ниже и такая же.</p> <p>Сл. 2. Размер ассортимента у конкурентов больше и такой же.</p> <p>Сл. 3. Квалификация сотрудников у конкурентов выше и такая же.</p> <p>Сл. 4. Количество парковочных мест у конкурентов больше или такое же.</p>	<p>С. 1. Квалификация сотрудников выше, чем у конкурентов</p> <p>С. 2. Репутация лучше, чем у конкурентов.</p> <p>С. 3. Программа лояльности лучше, чем у конкурентов</p>
Сл. 1. Цена у конкурентов и ниже и такая же	
Угрозы	Возможности
<p>1. Те клиенты, кому важна цена, выберут тех конкурентов, у кого дешевле.</p> <p>2. Низкая оборачиваемость товара.</p>	<p>1. Позиционировать цену как один из критериев качества. Придет меньше клиентов, но заплатят больше.</p>
С. 1. Квалификация сотрудников выше, чем у конкурентов	
<p>1. Сотрудники с высокой квалификацией получают большую зарплату – большие издержки.</p> <p>2. Сотрудники могут уйти – им легче найти другое место работы.</p>	<p>1. Те клиенты, кому важна квалификация сотрудников, выберут нас.</p> <p>2. Сотрудники с высокой квалификацией могут обучать новичков и менее опытных коллег.</p>

Хорошо, если количество угроз и возможностей будет равно.
Отлично, если возможностей будет описано больше, чем угроз.

ПЛАН ДЕЙСТВИЙ



Сам по себе SWOT-анализ позволяет увидеть предприятие, понять его слабые и сильные стороны. Но эта работа не приблизит вас к успеху. Необходимо перевести результаты анализа в конкретные шаги.

Создание плана действий на основании SWOT-анализа состоит из трех шагов:

- 1) перевести фразы из языка проблем и возможностей в язык действий;
- 2) разбить действия на логические блоки;
- 3) определиться с датой достижения результата и ответственным.

Первый шаг самый сложный, поскольку одну и ту же проблему можно решить несколькими способами. Мы рекомендуем создавать несколько вариантов и из них выбирать самые результативные и эффективные. Помните, что если вы пишете фразы языком действий, то они должны начинаться глаголом или отглагольным существительным.

Было:

Генерация трафика за счет проведения мероприятий (возможность).

Стало:

Проводить мероприятия, на которые будет приходиться больше 250 человек.

Было:

Посетители не могут найти интересующий их товар (угроза).

Стало:

- 1) разработка внятной навигации торгового помещения;
- 2) разработка скриптов для продавцов по быстрому выявлению интересующего товара у покупателя;
- 3) предоставление возможности покупателю предварительно ознакомиться с ассортиментом (онлайн-каталог).

Переводить проблемы в возможные действия лучше при помощи технологии SMART. В этой аббревиатуре зашифрованы критерии качественно поставленной задачи:

- Specific (Конкретность). Задача должна содержать четкое описание того, что нужно сделать.
- Measurable (Измеримость). В задаче должны быть показатели, по которым мы поймем, что движемся в нужном направлении или что задача уже решена.
- Achievable (Достижимость). Из описания задачи должно быть понятно, за счет чего мы сможем ее решить.
- Relevant (Актуальность). Задача должна быть действительно значимой для компании и для исполнителей.
- Time-bound (Ограниченность во времени). Если задача не привязана ко времени, она не будет осуществляться.

.....
Встретились два друга. Один говорит: «Я хочу похудеть», второй говорит: «И я хочу похудеть на 15 килограмм к июню, буду дважды в неделю ходить в спортзалл и откажусь от мучного. К лету избавлюсь от отдышки и влзу в свои старые джинсы».

Как вы думаете, кого из них, вероятнее, ждет успех?

.....

Второй шаг нужен для того, чтобы спланировать собственные действия, ответственных и сроки по управлению проанализированными рисками.

Для работы с планом предлагаем форму:

№	Этап	Ответственный	Срок
1.			
...			

Такую таблицу мы предлагаем заполнить для каждой угрозы и каждой возможности. Вы можете объединить схожие задачи вместе или даже создать группы задач.

Например, по этой системе вы можете работать с:

- 1) поставщиками;
- 2) партнерами;
- 3) инвестором;
- 4) персоналом;
- 5) принципами работы;
- 6) каналами сбыта;
- 7) ассортиментом;
- 8) программой лояльности;
- 9) образом предприятия;
- 10) потребностями клиентов;
- 11) доходами;
- 12) видами деятельности;
- 13) издержками;
- 14) маркетингом.

Вот пример заполнения:

Задача: удержать до 80 % существующих клиентов, которым важна цена.

№	Этап	Ответственный	Срок
1.	Обучить специалистов по продажам стандартам работы с требованиями «дорого», «у конкурента дешевле», обучить обоснованию цены бонусами.	HR-специалист или внутренний бизнес-тренер	до 10 августа
2.	Экспериментально внедрить 2-3 новые продуктовые линейки с ценой ниже на 7-15 % от существующей.	руководитель отдела продаж	до 15 августа
3.	Проработать 2-3 стратегии снижения цены на 7-10 % на абонементы, сувенирную продукцию.	финансовый директор	до 1 сентября
4.	Провести промежуточную аттестацию всех специалистов продаж и выявить точки роста сотрудников и развития образовательной стратегии компании.	руководитель отдела продаж	10 сентября
5.	Обсудить с линейными руководителями итоги п. 1 и п. 2	директор	до 20 сентября
6.	Проанализировать итоги нововведений	директор	15 сентября

АЛГОРИТМ ПРОВЕДЕНИЯ SWOT-АНАЛИЗА И СОСТАВЛЕНИЯ ПЛАНА УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ И РАСКРЫТИЯ ВОЗМОЖНОСТЕЙ



1. Составьте список прямых и косвенных конкурентов.
2. Опишите интересы (критерии выбора) клиента.
3. Проанализируйте конкурентов по этим интересам.
4. Определите сильные и слабые стороны своего предприятия.
5. Для каждой сильной и слабой стороны составьте список угроз и возможностей.
6. Каждую угрозу или возможность превратите в задачу.
7. Опишите способы решения каждой задачи, определите последовательность шагов, назначьте ответственного и сроки.
8. Начните действовать.

Рекомендуем почитать



- Рене Моборн, Ким Чан
«Стратегия голубого океана.
Как найти или создать рынок,
свободный от других игроков»
- Майкл Ташмен и др.
«Победить с помощью
инноваций.
Практическое руководство
по управлению организа-
ционными изменениями
и обновлениями»
- Нассим Талеб
«Черный лебедь»,
«Антихрупкость»

Инструменты управления

ПРОДАЖАМИ

*Продукт — это не то, что мы делаем,
а то, что мы продаем.*
Аркадий Морейнис



Продажи — это основной процесс вашего предприятия. Без продаж у вас не будет возможности закупать сырье, платить зарплату, реализовывать вашу социальную миссию. Продажи обеспечивают ваш проект деньгами. Они, разумеется, не являются самоцелью, но играют роль крови в теле человека: обеспечивают отдельные части предприятия необходимыми ресурсами. Если продаж мало, то ваше предприятие поти-

хоньку умирает. Но если ваш отдел продаж умудрился привлечь много клиентов, то это может иметь еще худшие последствия: производство не справится, склад окажется переполненным, сотрудники будут на грани нервного срыва. Парадокс продаж: мало — плохо, много — еще хуже. Тщательное планирование продаж и их управление с пониманием потенциала всего предприятия — основная задача любого руководителя.

МИФ: «ПРОДАЖИ — ЭТО НЕ МОЕ»



История из жизни автора:

В 2007 году в поисках себя я устроился работать менеджером холодных звонков в предприятие, которое продавало рекламу на обратной стороне кассовых чеков. Проработал там месяц, совершил около 10 000 холодных звонков и решил, что продажи это не мое. А в 2009 году открыл собственный проект и сейчас считаю, что продажи — это самое интересное, умное, увлекательное дело, которое только может быть в бизнесе. Ведь вы делаете другого человека счастливым, а он вам за это еще и платит. Продавая, вы и следователь, и психолог, и терапевт, и коуч, и много кто еще. Шерлок Холмс, доктор Хаус и Мэри Поппинс в одном флаконе.

Если у вас лучший продукт из всех возможных, то продавать его одно удовольствие. Если нет — займитесь продуктом. Мои молодые сотрудники в начале карьеры всегда стесняются продавать (а продавать должны все без исключения). «Почему стесняетесь? — спрашиваю. — Вы не верите в продукт? Считаете, что мы кого-то обманываем? Считаете, что это не поможет клиенту?» Почти всегда после такой беседы и размышлений сотрудники обретают покой и веру в себя и начинают продавать. Или уходят.

Не думаю, что на свете есть человек, который был рожден хорошим продавцом. У каждого классного продавца за плечами отказы, возражения, торги, даже слезы. Но если продолжать делать попытки, совершенствовать подходы и инструменты, то впереди ждет растущая выручка предприятия и множество довольных клиентов. В этой главе мы не будем заниматься вашей мотивацией. Вы решили построить собственный бизнес, значит вы уже стремитесь к продажам. Мы дадим вам ряд инструментов, используя которые вы сможете сделать ваши продажи более стабильными и продуктивными.

КЛИЕНТСКАЯ БАЗА



Развитие любого предприятия связано с накоплением информации о том, как эффективно создавать ценность для клиента, какие материалы и средства подходят лучше всего, а каких стоит избегать. Ваши сотрудники получают опыт. И еще вы узнаете много ценного и важного о клиентах. И речь идет не только об их потребностях и пожеланиях к продукту. Вы собираете много персональных данных: имена, адреса электронной почты, даты рождений, клички собак, цвет волос детей. Хранение и использование информации о клиентах принято называть Customer Relationships Management — управление взаимоотношениями с клиентами, или CRM.



Клиентская база — это массив всей информации о ваших клиентах — от имен до истории покупок. Мы собираем ее для того, чтобы клиенты узнавали о наших предложениях и возвращались к нам вновь.

Общаясь с предпринимателями, мы составили рейтинг самых популярных CRM-систем. Удивительно, но чем ниже позиция в рейтинге, тем она менее популярна, но более эффективна:

1 место — голова. Довольно много предпринимателей помнят своих клиентов, их контактные данные, когда, кто и что покупал. Безусловным преимуществом этой системы является ее бесплатность. Но главный недостаток — она вообще не работает. Одно из важных функций нашей памяти — умение забывать, стирать лишнее. Кто из наших читателей-нехимиков назовет число Авогадро? А ведь все мы учили его в школе. А если вы смогли произнести как мантру «шесть целых двадцать две тысячных на десять в двадцать третьей моль в минус первой» ($6,022 \cdot 10^{23}$ моль), то объясните, зачем оно нужно. То же самое происходит и с нашими клиентами: мы забываем позвонить, встретиться, мы забываем, кто и что у нас покупал. Мы даже можем не знать, что эта милая дама является нашим самым крупным клиентом и обеспечивает нам четверть месячного оборота. Для нашей памяти нет разницы между числом Авогадро, поэмой «Мцыри» и фактом покупки большой партии товара три года назад: если вы к этой информации давно не возвращались, она будет удалена.

2 место — блокноты. Очень удобно создать блокнот или тетрадь, в которую вы будете заносить информацию о ваших клиентах. Блокноты красивы, интуитивно понятны и они ничего не забывают. То, что вы туда записали, может храниться довольно долго. Вот только блокноты имеют свойство теряться. И вы вряд ли быстро найдете нужное имя и электронную почту, если клиент обращался к вам пару лет назад.

3 место — электронные таблицы. Использование электронных таблиц для хранения клиентской базы — это мощный эволюционный скачок. При помощи электронных таблиц возможно сохранять большое количество информации и делать это в определенной структуре. А если вы пользуетесь облачными хранилищами, то с клиентской базой могут работать коллеги с разных компьютеров или даже из разных городов. Главный недостаток электронных таблиц — нужно довольно хорошо владеть формулами, а иногда и макросами для получения полезных отчетов, на основании которых вы будете принимать решения. А еще вашу клиентскую базу может украсть сотрудник, с которым вы простились.

4 место — профессиональные CRM-системы. Сейчас на рынке есть большое количество предложений с разнообразным функционалом. Но лучшие из них объединяет одно — интеграция с социальными сетями, телефонными линиями и сайтами, возможность управлять задачами и коммуникацией сотрудников, большое количество отчетов и обработок клиентской базы — от персональной e-mail-рассылки до автоматического обзвона. И, разумеется, ваша клиентская база будет надежно защищена. Их недостаток — придется потратить некоторое время, чтобы научиться пользоваться всеми возможностями, и полноценные CRM-системы стоят денег. Но смеем вас заверить, это не траты, а инвестиции, которые при грамотном использовании очень быстро вернутся.

Начало управления клиентской информацией похоже на переход от общества охотников-собирателей к аграрному обществу. Охотник полагается на удачу и милость богов. Иногда его добыча может быть обильной, даже избыточной. Невозможно съесть тушу мамонта, даже стейками, иногда производство может не справляться, если отдел продаж слишком хорошо поработал. А иногда он неделями ничего не приносит, в этом нет вины отдельного человека, во всем виноваты боги или соседнее племя. Тот, кто

возделывает поле, воспринимает мир иначе — он наверняка знает, когда и что вырастет, как бороться с сорняками, на какие растения надо обратить внимание, как избавиться от вредителей. Мир охотника хаотичен, мир фермера предсказуем.

Именно из-за того, что многие профессиональные продавцы по своей природе охотники, они ненавидят CRM-системы, считают, что на занесение информации тратится слишком много времени, которое можно было бы потратить на пару лишних телефонных звонков. Наш опыт внедрения CRM в предприятия говорит о том, что это не упрощает жизнь (не верьте рекламе). Вашим сотрудникам добавится новой, не самой интересной работы — занесение информации, ее обработка и анализ. Эта работа требует дисциплины и выдержки. И ее результаты не будут видны сразу. Но через полгода или год вы заметите, что продажи становятся более прогнозируемыми и стабильными.

Основа любой клиентской базы — информация о клиенте. Прежде чем конструировать

CRM-системы, надо понять, какую информацию вы будете собирать о клиенте и зачем она вам. Предлагаем заполнить таблицу.

В колонке «Этап» прописываем все возможные моменты взаимодействия с клиентом — от его визита на сайт до вручения ему памятного золотого значка «За 100 лет непрерывной и теплой дружбы». В колонку «Информация» вносим то, что мы хотим узнать: количество детей, модель телефона, цвет волос тестя. Колонка «Инструмент» содержит технологии сбора: от анкет до аппаратной обработки данных из социальных сетей. Ключевая колонка «Назначение» — с ее помощью мы разберемся, как мы будем использовать эти данные. Имя нам нужно, чтобы обращаться к клиенту по имени во время визитов и информационных рассылок, цвет волос важен, поскольку мы продаем краску именно такого оттенка, количество детей необходимо для предложения группового абонеента. Наверное, вы догадались, что общий смысл — повисить продажи.

Этап (Когда спрашиваем?)	Информация (Что спрашиваем?)	Инструмент (Как спрашиваем?)	Назначение (Зачем спрашиваем?)

Этап (Когда спрашиваем?)	Информация (Что спрашиваем?)	Инструмент (Как спрашиваем?)	Назначение (Зачем спрашиваем?)
Первая покупка	Ф.И.О.	Анкета любимого покупателя	Обращение по имени при авторизации карты, именное обращение в коммерческих предложениях
	Дата рождения		Поздравление с днем рождения, специальное предложение на день рождения
	Сотовый телефон		Один из каналов оповещения, возможность авторизации, если карты нет с собой
	Электронная почта		Один из каналов оповещения
Покупки с использованием карты любимого клиента	История покупок	Учет истории покупок при авторизации карты	Выявление предпочтений, составление уникального коммерческого предложения

ВОРОНКА ПРОДАЖ

Воронка — основной инструмент для диагностики продаж. Это своего рода пульс вашей компании. Она конструируется очень просто: надо выделить этапы развития ваших отношений с клиентом:

1. Как вы привлекаете клиентов?
2. Как вы узнаете их потребности?
3. Как вы формируете коммерческое предложение (предлагаете продукты)?
4. Что вы делаете, чтобы клиент принял решение о покупке?
5. Как вы продаете?
6. Как вы сопровождаете клиента после покупки?

7. Что вы делаете, чтобы бывшие клиенты вновь начали покупать?
8. Что вы делаете, чтобы те, кто не купили, вернулись к вам?

Ответив на эти вопросы, вы сможете составить этапы ваших продаж.

Пример для частного детского сада:

1. Проведение рекламной кампании. Проводится постоянно в Инстаграме, сообществе мам на городском сайте и в Одноклассниках.
2. Оповещение «потерявшихся» клиентов. Клиентам, не приходившим более 1 месяца.

3. Рассылка пригласительных писем на презентации и открытые занятия. Ежемесячно за неделю и за 5 дней до проведения презентаций по базе клиентов, которые не купили или не покупали в течение полугода.
 4. Проведение презентаций, открытых занятий. Ежемесячно.
 5. Рассылка информационных материалов участникам презентаций и открытых уроков. Не позднее 3 дней после презентации.
 6. Запись на разовые посещения. По факту обращения.
 7. Рассылка предложений по клиентам, разовых посещений. Не позднее 2 дней после посещения.
 8. Запись на длительные посещения. По факту обращения.
 9. Информационная рассылка клиентам. По клиентской базе, ежемесячно. Письма содержат полезную информацию о развивающих занятиях с детьми с учетом времени года.
 10. Рассылка эксклюзивных пригласительных писем. Раз в полгода по всей клиентской базе с приглашением на закрытые презентации новых продуктов «только для своих».
 11. Проведение закрытых презентаций. Раз в полгода.
- У каждой компании последовательность своя, но всегда будут группы, касающиеся:
- привлечения и захвата клиента;
 - презентации и продажи продукта;
 - работы с клиентом;
 - удержания и возвращения клиента.

№	Этап	на входе	на выходе	% успеха (конверсия)
1	Проведение рекламной кампании			
2	Оповещение «потерявшихся» клиентов			
3	Рассылка пригласительных писем			
4	Проведение презентаций, открытых занятий			
5	Рассылка предложений участникам презентаций и открытых уроков			
6	Запись на разовые посещения			
7	Рассылка предложений по клиентам, разовых посещений			
8	Запись на длительные посещения			
9	Информационная рассылка клиентам			
10	Рассылка эксклюзивных пригласительных писем			
11	Проведение закрытых презентаций			

Остается начать наполнять эту форму, измеряя параметры на каждом этапе. Надо установить сколько клиентов «вошло» в этап и сколько из него «вышло». Разделив второе на первое, получаем конверсию.

ИЗМЕРЕНИЕ ВОРОНКИ ПРОДАЖ



Создав такую последовательность, можно начать измерять количество людей на каждом отдельном этапе. Разумеется, переход на каждый следующий шаг связан с «потерями», снижением количества людей. К вам на презентацию пришли 150 человек, из них продукт купили 12. Такой переход при-

нято называть конверсией, в примере она 8 %. И поскольку на каждый последующий этап будет попадать все меньше людей, то, визуализировав это, можно получить форму воронки. Поэтому этот инструмент так и называется.

Если перевести данные в таблицу, можно рассчитать конверсию:

№	Этап	на входе	на выходе	% успеха (конверсия)
1	Рассылка пригласительных писем. Оповещение «потерявшихся» клиентов	14 500	1 000	7 %
2	Обзвон клиентов	1 000	800	80 %
3	Проведение презентаций, открытых занятий	800	100	13 %
4	Продажа разовых посещений	100	64	64 %
5	Продажа абонемента	64	20	31 %

Видно, что рекламная кампания показывает низкие значения конверсии. Зато сотрудники работают очень хорошо: 64 % посетителей бесплатных презентационных занятий покупают разовые занятия.

Наш пример достаточно прост, у вас может быть несколько источников клиентов, несколько технологий продаж. В таком случае, если вы сравниваете эффективность разных технологий между собой, то вам надо составить несколько воронок, а если оцени-

ваете всю цепочку, то можете укрупнить разделы, назвав их, допустим, «информационные кампании», «продажи».

Поскольку наши продажи зависят от входящих посетителей (в торговую точку, на сайт, на вашу телефонную линию), то важно обеспечить постоянный массовый захват потенциальных клиентов. Чтобы продажи были стабильными, надо регулярно проводить информационные кампании.

АНАЛИЗ ВОРОНКИ ПРОДАЖ



Мы создаем воронку продаж не для того, чтобы она была, а чтобы на ее основе управлять предприятием. Анализировать воронку продаж надо постоянно. По ней видно, что в первую очередь ограничивает рост выручки — на каком переходе мы теряем больше всего клиентов, где самая низкая конверсия. Надо разобраться с ее причинами. Мы предлагаем технику, которой пользуются на заводах Toyota: пять раз спросить «почему?». Чтобы результат такой работы был нагляднее, рекомендуем использовать древовидные схемы.

Иногда может быть несколько следствий (их почти всегда несколько), иногда несколь-

ко причин приводят к одному следствию: отсутствие призыва к действию, не учтены потребности клиентов, приводит к решениям изменить шаблон и разобраться с причинами эффективной работы предыдущих кампаний.

Цель такой работы — улучшить продажи на основе цифровых данных и обратной связи от сотрудников. Именно для этого и нужна воронка продаж. Недостаточно просто учитывать показатели на разных этапах. Важно постоянно обсуждать, как увеличить значение на каждом этапе и как увеличить конверсию между этапами. Именно так мы и управляем продажами при помощи воронки.

АЛГОРИТМ СОСТАВЛЕНИЯ ВОРОНКИ ПРОДАЖ



1. Последовательность взаимоотношений с клиентом разделить на этапы.
 - привлечение и захват клиента;
 - презентация и продажи продукта;
 - работа с клиентом;
 - удержание и возвращение клиента.
2. Начать измерять значения на каждом этапе.
3. Выбрать переход с минимальной конверсией и разобраться с возможными причинами.
4. Выработать решения, внедрить их.
5. Повторить шаги 2-4.

ПОРТФЕЛЬ ПРЕДЛОЖЕНИЙ



*Инновация отличает
лидера от последователя.
Стив Джобс*



Портфель предложений — инструмент, благодаря которому ваши клиенты будут покупать у вас больше и дороже. И будут при этом счастливы. Иногда этот инструмент называют «Продуктовые линейки», мы будем использовать оба варианта.

ТИПЫ КЛИЕНТОВ ПО СПОСОБУ ТРАТЫ ДЕНЕГ



Невозможно обсуждать ваши предложения без учета специфики клиентов. Вы уже поработали их демографические и психографические характеристики, но на этом портрет клиента не заканчивается. Чтобы быть максимально эффективными, стоит разобраться, как клиенты принимают решение при покупке. Мы будем классифицировать клиентов по уровню дохода и по способам траты денег:

Уровень дохода	Способ траты денег
Сверхвысокий	3/3 впечатление 2/3 соответствие страте 1/3 экономия
Высокий	3/3 впечатление 2/3 соответствие страте 1/3 экономия
Средний	3/3 впечатление 2/3 соответствие страте 1/3 экономия
Низкий	3/3 впечатление 2/3 соответствие страте 1/3 экономия

Традиционно описывается 4 уровня дохода: низкий, средний, высокий (премиум) и сверхвысокий (лакшери). Конкретные суммы доходов в разных городах отличаются. Для Красноярска доход в 30 тысяч рублей можно считать средним, а для Москвы эта же сумма будет скорее пограничной между низкой и средней.

По способу траты денег все уровни делятся на три группы, которые называются третями: первая треть, вторая треть и третья треть.

Первая треть — люди, которые стремятся экономить. Если есть выбор между кофе дома и в кофейне, то будет выбран кофе дома. Люди из первой трети, выбирая товар,

могут покупать либо самый дешевый товар, либо товар с какой угодно ценой, но только если видно, что можно сэкономить: на гарантии, на обслуживании. Для привлечения этой трети маркетологи используют фразы: «3 по цене 2!», «Экономичная упаковка», «Распродажа», «Скидки до 90 %», «Ликвидация склада», «Цены от производителей» и т. д.

Вторая треть — люди, которые делают, как все. Им важно подчеркивать свою принадлежность к определенной страте, социальной группе. «Если все у нас в офисе ходят на бизнес-ланч, то и я пойду. Почему нет, я ведь могу себе это позволить», — думают люди из второй трети, когда принимают решения. Для этой категории хорошо работают фразы «Бестселлер», «Лидер продаж», «Лучшие мамы города рекомендуют», «Любимый товар Филиппа Киркорова».

Для представителей третьей трети важно самим получать впечатления, яркие эмоции, а также производить эффект на окружающих. Иногда люди из третьей трети могут стремиться покупать вещи не из своей ценовой категории. Их покупки стимулируют фразы «Ограниченная серия», «Уникальный дизайн», «Новинка», «Ручная работа».

Если человек стал зарабатывать больше, он все равно будет придерживаться своей стратегии. Если студент любил быть в центре внимания, то, став руководителем крупного бизнеса, он продолжит выбирать вещи, которые будут выделять его. И наоборот — если человек экономил, даже будучи состоятельным, он будет искать пути оптимизации расходов. По отношению к разным продуктам мы можем вести себя по-разному: на одежде для себя экономить (первая треть), а на образовании ребенка выбирать самые популярные модные программы и организации (вторая треть).

Когда вы строите бизнес, важно понимать, на какой сегмент с точки зрения дохода вы

ориентируетесь: на низкий, средний, высокий или сверхвысокий? Просто потому, что работает простой принцип **«Бедные не покупают там, где покупают богатые, богатые не покупают там, где покупают бедные»**. Именно поэтому в одном здании могут соседствовать продуктовый дискаунтер и супермаркет с редкими и дорогими товарами — они рассчитаны на людей с разным уровнем дохода. Чем мы более точно сегментированы по доходу наших клиентов, тем эффективнее мы работаем. От этого позиционирования зависит в том числе упаковка, фирменный стиль и бренд компании.

В одном городе построили прекрасный спортивный зал для состоятельных мужчин. Профессионально стартовали и очень скоро вышли на плановые показатели. Однако спустя полгода обратили внимание, что в каждый будний день с 11 до 17 спортзал фактически простаивает: клиенты занимаются утром и вечером, а днем работают. Собственники решили запустить специальную дневную программу для студентов. И вскоре днем зал был заполнен — прекрасное оборудование, профессиональные тренеры, за небольшую сумму можно почувствовать себя настоящим «випом». Однако ключевой клиент — состоятельные мужчины — перестал ходить. Во-первых, они туда не столько спортом ходили заниматься, сколько общаться, решать вопросы, демонстрировать статус. А это проблематично делать среди бедных студентов. Во-вторых, у всех возник резонный вопрос: почему мы с этими ребятами занимаемся в одном зале, но они заплатили в 8—10 раз меньше? Собственникам пришлось приложить немало усилий, чтобы вернуть состоятельных клиентов. Разумеется, ни о каких специальных абонементов для студентов речи уже не шло.

Если вы хотите работать на клиентов с разным уровнем дохода, эффективнее будет формировать несколько независимых брендов. Но очень важно, чтобы в вашем предприятии были продукты для всех третей. Клиенты со схожим уровнем достатка, но с разными стратегиями траты денег должны найти у вас то, что подходит именно им.

КАТЕГОРИЯ ПРОДУКТА (ЛИНЕЙКА ПРОДУКТА)

■ ■ ■

Хорошо, если в вашем предприятии каждый продукт будет представлен пятью категориями:

- **бесплатный**
- **дешевый**
- **средний**
- **дорогой**
- **супердорогой**

Линейка, состоящая из всех категорий, выполняет три задачи:

1. Создает воронку продаж, позволяет клиенту двигаться в сторону увеличения среднего чека — от пробника до самого дорогого товара.
2. Включает в приобретение все три трети клиентов. Клиент может выбрать что-то, чтобы сэкономить, чтобы быть в тренде и чтобы произвести впечатление.
3. Делает ваш бизнес более гибким.

Средний — это продукт, который пользуется наибольшим спросом, это ваш бестселлер. Если в ходе анализа спроса вы увидели, что клиенты стали чаще выбирать дорогой продукт, это означает, что теперь он средний. Тот, который был средним, стал дешевым. Вам теперь необходимо перепрограммировать линейку, создав еще более дорогой продукт. Возможно и обратное: когда больше стали покупать дешевого продукта. Значит то, что вы раньше давали бесплатно, теперь, возможно, необходимо монетизировать, но при этом все равно необходимо предложить клиенту что-то бесплатно, на пробу.

Отдельного внимания заслуживает супердорогой продукт. Это что-то такое, что выбирается из общей логики продуктовой линейки, что-то потрясающее, удивляющее. Такой продукт выполняет три задачи:

1. Супердорогой продукт привлекает внимание, он создает информационный повод. Например, тренировка, которую проведет олимпийский чемпион. Или пицца диаметром 5 метров. Об этом точно будут говорить.
2. Цена такого продукта служит дополнительным обоснованием цены более дешевых продуктов. Если тренировка с олимпийским чемпионом стоит 50 тысяч рублей за час, то стоимость одного занятия с простым тренером в полторы тысячи рублей уже не вызывает больших возражений.
3. Его все равно купят. Ваш супердорогой продукт будут покупать. Не часто, не каждый день, но все равно будут. Если ваши клиенты будут покупать — вы должны это продавать.

КАТЕГОРИЯ ОБЪЕДИНЕНИЯ



Формируя предложения, вам необходимо понимать, что ляжет в основу ценообразования.

Если речь идет о кофе на вынос, то такой переменной может выступить объем чашки — от 100 мл (дешевый) до 500 мл (дорогой). В спортзале — количество занятий: одно занятие (дешевый) или месячный абонемент (средний), безлимитное посещение (дорогой).

Следует придерживаться единой логики в формировании цены. Если дешевый и сред-

ний продукты развивающих занятий для детей объединены по принципу количества детей в группе (от 20 человек в дешевом, до 5 в среднем), то недопустимо дорогой продукт делать по квалификации педагога (педагог — заслуженный педагог РФ). Стремитесь выбрать такой критерий объединения, который будет понятен и важен вашему клиенту, и по которому ваши клиенты смогут сравнить один продукт с другим, понять свою ценовую или бонусную выгоду.

Разберем продуктовую линейку занятий в спортзале:

Группа	Бесплатный	Дешевый	Средний	Дорогой	Супердорогой
Категория объединения	Количество занятий				
Название	День открытых дверей	Разовое посещение	Месячный абонемент	Полугодовой безлимитный абонемент	Пожизненный абонемент
Краткое описание	Проходит раз в сезон, продолжительность 2 часа	Продолжительность – 1 астрономический час	В абонемент входит 12 занятий по 1 астрономическому часу	В абонемент входит неограниченное количество занятий, срок действия абонемента – полгода с даты покупки	Спорт на всю жизнь

Обратите внимание, что в качестве бесплатного продукта выбран день открытых дверей. Бесплатными могут быть тест-драйвы, пробники, дегустации, открытые мероприятия, экскурсии, онлайн-демонстрации, тестовые пробные периоды пользования, товар или услуга с максимально усеченным функционалом. Что-то, что даст вашему клиенту попробовать продукт, примерить на себя. В большем количестве случаев бесплатный продукт — это начало воронки продаж.

Мы уверены, что бесплатный продукт должен быть у каждой группы товаров. Если вам кажется, что именно ваш случай — исклю-

чение, это означает, что вам очень крупно повезло! Ведь ваши конкуренты до сих пор до этого не додумались, и вы будете первым!

В нашем примере также есть супердорогой продукт — пожизненный абонемент. Предложение неожиданное и запоминающееся. А значит, выполняющее свои цели. Очень часто именно супердорогой продукт может стать вашим уникальным торговым предложением.

Для одного и того же продукта вы можете попробовать разные способы объединения, провести серию экспериментов и выбрать те, которые покажут наилучшие результаты.

ЦЕНА



При помощи правильно определенной цены вы можете простимулировать клиента оставить за визит больше денег, купить более дорогой продукт. Из логики «оптом дешевле» получаем правило: чем более дорогой продукт, тем дешевле единица:

Группа	Бесплатный	Дешевый	Средний	Дорогой	Супердорогой
Категория объединения	Количество занятий				
Название	День открытых дверей	Разовое посещение	Месячный абонемент	Полугодовой безлимитный абонемент	Пожизненный абонемент
Краткое описание	Проходит раз в сезон, продолжительность 2 часа	Продолжительность – 1 астрономический час	В абонемент входит 12 занятий по 1 астрономическому часу	В абонемент входит неограниченное количество занятий, срок действия абонемента – полгода с даты покупки	Спорт на всю жизнь
Цена	0 руб.	250 руб.	2 760 руб. (230 руб. за занятие)	14 400 (не больше 200 рублей за занятие)	1 500 000 руб.

В нашем примере стоимость полугодичного абонемента рассчитана из логики, что спортсмены-любители занимаются не больше трех раз в неделю. Шесть месяцев умножаем на 4 недели и умножаем на 3 посещения, получаем, что клиент посетит спортзал не больше 72 раз (а на самом деле меньше), 72 умножаем на 200 рублей — получаем 14 400 рублей — стоимость полугодичного абонемента.

Теперь в своих рекламных сообщениях мы имеем полное право писать: «Занятие от 200 рублей!»

Чем дороже покупка, тем дешевле единица, но при этом важно, чтобы скидка при переходе не была слишком большой.

Например:

Если 1 тонна кофейных зерен стоит 2 200 \$ (при пересчете — 2,2 \$ за кг), а 10 тонн — 5 000 \$ (0,5 \$ за кг), то клиент может решить, что в первом случае цена необоснованно высокая и откажется от сделки, даже если второе предложение адекватно.

Выстраивая логику уменьшения цены за единицу, вы создаете систему стимулирования вашего клиента. Этот инструмент рассчитан на первую треть, которым важна экономия.

Но супердорогой продукт не подчиняется общей логике формирования цены. Он стоит дороже, причем значительно. В нашем примере со спортзалом один час суточной аренды стоит 2 291,46 рублей (при том что себестоимость одного часа работы предприятия составляет 1 320 руб.). Как вы помните, супердорогой продукт должен впечатлять. В том числе и ценой.

БОНУСЫ



При формировании продуктовой линейки необходимо учитывать разные мотивы ваших клиентов. Часто инструментов стимулирования недостаточно, чтобы клиент совершил сделку, он должен получить дополнительную выгоду. Для этого к каждой покупке мы предлагаем клиенту бонусы — приятные дополнения и подарки.

Группа	Бесплатный	Дешевый	Средний	Дорогой	Супердорогой
Категория объединения	Количество занятий				
Название	День открытых дверей	Разовое посещение	Месячный абонемент	Полугодовой безлимитный абонемент	Пожизненный абонемент
Краткое описание	Проходит раз в сезон, продолжительность 2 часа	Продолжительность — 1 астрономический час	В абонемент входит 12 занятий по 1 астрономическому часу	В абонемент входит неограниченное количество занятий, срок действия абонемента — полгода с даты покупки	Спорт на всю жизнь

Группа	Бесплатный	Дешевый	Средний	Дорогой	Супердорогой
Категория объединения	Количество занятий				
Цена	0 руб.	250 руб.	2 760 руб. (230 руб. за занятие)	14 400 (не больше 200 рублей за занятие)	1 500 000 рублей
Бонусы					
Типовая программа занятий	✓	✓	✓	✓	✓
Питьевая вода	✓	✓	✓	✓	✓
Маленькое полотенце	—	✓	✓	✓	✓
Большое полотенце	—	—	✓	✓	✓
Индивидуальная программа занятий	—	—	✓	✓	✓
Бесплатное посещение сауны	—	—	1 посещение	6 посещений	безлимитно
Сланцы	—	—	✓	✓	✓
Бесплатное посещение солярия	—	—	1 посещение	3 посещения	безлимитно
Скидка на спортивное питание	—	—	5 %	7 %	30 %
Отдельное парковочное место	—	—	—	—	✓
Составление программы занятий от заслуженного мастера спорта	—	—	—	—	✓
Возможность выбора музыкального сопровождения тренировки	—	—	—	—	✓

Пара «стимулирование-бонусирование» работает как два двигателя у самолета. Если один откажет, самолет все равно сможет продолжить полет. Мы советуем в качестве бонусов одной продуктовой линейки использовать бесплатные продукты другой линейки, так вы не только увеличите ценность предложения, но и познакомите клиента с другими товарами, услугами. Также в качестве бонусов могут выступать бонусы и подарки у ваших партнеров, при условии, что они не уведут вашего клиента и будут работать на его интересы и потребности.

А еще при помощи бонусов вы имеете возможность посмотреть, как откликнутся клиенты на новые продукты.

Обратите внимание на наш пример: чем дороже сделка, тем больше бонусов получает клиент, тем выгоднее становится покупка. Самое большое количество бонусов, разумеется, получает клиент, купивший супердорогой продукт.

Бонусирование не надо путать со стимулированием. Бонусы — это подарки, а скидки закладываются в систему стимулирования в виде снижения цены за единицу при увеличении объема покупки.

Оформив продуктовую линейку по предложенной нами форме, вы получите простое и понятное коммерческое предложение, с которым можете начать продажи.

ПОРТФЕЛЬ ПРОДУКТОВ



Один — плохое число, а значит, хорошо, когда и продуктовых линеек несколько. Что вы можете предложить клиенту, чтобы сделать его счастливым? Ответ кроется в психологии ваших клиентов. Посмотрите на описание разных категорий, изучите предложения конкурентов. Одна из стратегий развития вашей компании — создать центр, в котором клиент сможет найти решения многих (или даже всех) своих проблем. Может ли ваш детский сад не только готовить детей к шко-

ле, но и продавать развивающие игрушки и материалы для учебы? Можете ли вы на своем заводе по переработке автомобильных покрышек производить не только гранулы, но и изделия, например, покрытия для спортивных площадок?

Все мы ищем готовые и простые решения, именно поэтому так популярны полуфабрикаты и секты: сделайте пару простых действий и станьте счастливыми. Ваши клиенты не исключения. Как вы своими продуктовыми линейками решите проблемы клиента?

УПРАВЛЕНИЕ КОММУНИКАЦИЕЙ



Как мы убедились в главе «Карта процессов», одним из существенных источников ошибок в вашем предприятии является отсутствие стандартов и правил того, как совершать тот или иной процесс. Продажи не исключение. Поскольку это ключевой процесс для успешной работы вашего проекта, надо собирать лучшие решения, продающие конструкции, триггеры, которые продвигают клиентов по воронке продаж. Мы предлагаем два инструмента: «Свойства—выгоды—преимущества продукта» и «Стандарты коммуникации».

СВОЙСТВА- ВЫГОДЫ- ПРЕИМУЩЕСТВА



Помните, в главе «Карта персонала» мы говорили о том, что у вас есть два типа сотрудников: «зеленые» — те, которые активно продают, и «красные» — те, кто делают многое другое? На самом деле все ваши сотрудники могут продавать, дайте им пару функцио-

нальных фраз, которые могут помочь в этом. Они строятся очень просто, но помогают любому вашему сотруднику стать амбассадорами бренда — быть убедительнее для своих знакомых, друзей, случайных прохожих.

СВОЙСТВА



Каждый продукт обладает параметрами, которые можно измерить, потрогать руками или ощутить: продолжительность занятий, квалификация сотрудников, количество деталей в упаковке или учащих в группе. Именно это и получают клиенты в обмен на деньги. Причем каждого отдельного клиента могут интересовать разные свойства товара. Например, от сотового телефона кому-то нужно много мегапикселей в камере, кому-то высокая емкость аккумулятора, а кому-то узнаваемый логотип на задней крышке.

Свойства — это набор характеристик товара, которые емко описывают этот товар. Узнав свойства товара, клиент поймет, что он покупает. Например, свойства месячного абонемента в детском саду:

- Группы по 7-12 человек.
- Все сотрудники, включая нянечек с педагогическим образованием.
- Микроклимат помещений поддерживается автоматизированными системами в строгом соответствии с санитарными требованиями.
- В группах организовано видеонаблюдение с доступом через сайт детского сада.
- Для детей организовано шестиразовое питание с возможностью выбора одной из более чем 20 диет.

Некоторые свойства могут быть вашим уникальным торговым предложением (20 диет на выбор), некоторые — нормой рынка (videонаблюдение), некоторые — исполнением нормативов и требований (параметры микроклимата помещений).

*То, что очевидно для вас,
не очевидно для других.*
Максим Батырев



Известный копирайтер, автор множества рекламных текстов Клод Хопкинс в рекламе пива Schlitz настаивал на обязательной стерилизации бутылок перед розливом напитка. Благодаря этому клиенты могли не беспокоиться о качестве продукта с риском отравления. Вот только за скобками оставалось то, что стерилизация стеклянной тары была необходимым требованием для всех производителей пива.

Какими свойствами обладает ваш товар? Что из этого списка наиболее важно для ваших клиентов?

ВЫГОДЫ



Один из секретов продаж состоит в том, что плохие продавцы ориентированы на себя и с упоением перечисляют свойства товара, заваливая ими клиента. Хорошие продавцы знают, что человеку всегда важен в первую очередь он сам, а не богатый внутренний мир продавца. «На вас всем наплевать» — так сурово, но справедливо звучит один из принципов переговоров. Всегда надо думать про собеседника. В продажах хорошие продавцы строят мосты между свойствами товара и потребностями клиента.

Отдавая вам деньги, клиент получает доступ к набору свойств продуктов, но покупает (почувствуйте разницу) решение своих задач, болей, потребностей. Познакомившись с выгодами, клиент поймет, почему он должен это купить. И для клиента увидеть эти ответы куда важнее, чем узнать свойства.

Перечислив свойства товара, к каждому задайте вопрос: «И что с того клиенту?»

- Группы по 7-12 человек.

Группа достаточно большая, чтобы ребенок общался с разными детьми, развивал коммуникативные навыки и социальный опыт. В то же время, вы можете быть уверены, что ребенок всегда будет под контролем и получит достаточное количество внимания от педагогов детского сада.

- Все сотрудники, включая нянечек, с педагогическим образованием и прошли обязательные курсы первой медицинской помощи.

Благодаря этому любое действие с вашим ребенком будет направлено на его развитие. И вы можете быть уверены, что в случае непредвиденных ситуаций сотрудники будут действовать профессионально и в интересах здоровья детей.

- Микроклимат помещений поддерживается автоматизированными системами, в строгом соответствии с санитарными требованиями.

Воздух проходит фильтрацию и обеззараживание, при необходимости подогрев или охлаждение, снижение или увеличение влажности для каждого помещения отдельно. Чтобы детям было комфортно играть, учиться и отдыхать. Воздух детского сада защищен от городской пыли и аллергенов ради здоровья ваших детей.

- В группах организовано видеонаблюдение с доступом через сайт детского сада.

В любой момент с компьютера или смартфона вы можете увидеть, чем занимается ваш ребенок. И не переживайте за безопасность данных: доступ предоставляется только для клиентов детского сада, пароли обновляются каждый месяц.

- Для детей организовано шестиразовое питание с возможностью выбора одной из более чем 20 диет.

Ваши дети будут получать только качественные продукты и в соответствии с вашими требованиями. Вся еда приготовлена при строгом контроле, с соблюдением правил и обязательной любовью поваров к маленьким гурманам.

Между свойствами и выгодами мы рекомендуем использовать слова-связки «благодаря этому Вы...», «это позволит Вам...», «это снизит...», «это увеличит...», «это даст Вам...» Если на какие-то свойства вы не можете найти выгод для клиента, значит их нет смысла использовать.

Связка «свойство-выгода» и есть ядро любого продающего текста: коммерческого предложения, поста в социальной сети, фразы продавца.

Какие выгоды получит клиент от приобретения ваших товаров?

ПРЕИМУЩЕСТВА



Клиент узнает, что он купит и почему. Остается разобраться, почему надо купить именно у вас. Для этого надо найти свойства-выгоды, которые соответствуют двум критериям:

1. Они уникальны для вашего предприятия.
2. Они важны клиенту.

Это и есть ваши конкурентные преимущества. Их не обязательно много, если у вас есть два-три, соответствующих критериям, вам удалось нащупать интересное бизнес-решение. Традиционная связка: «в отличие от конкурентов», «что отличает нас от похожих предприятий». Можно не называть торговые марки. Но важно не врать ни себе, ни клиентам. Перефразируя древнегреческого поэта и политика Хилона: о конкурентах либо хорошо, либо ничего, кроме правды.

Для детей организовано шестиразовое питание с возможностью выбора одной из более чем 20 диет. Ваши дети будут получать только качественные продукты и в соответствии с вашими требованиями. Вся еда приготовлена при строгом контроле, с соблюдением правил и обязательной любовью поваров к маленьким гурманам. Что отличает наш детский сад от множества предложений на рынке, где нет возможности выбрать диету с учетом особенностей ребенка.

Какими неповторимыми и важными для клиента свойствами-выгодами обладают ваши товары?

«СИМВОЛ ВЕРЫ»



Вызвал как-то раз директор предприятия руководителя пресс-службы и спрашивает:

— Сколько у тебя пиарщиков?

— Я и еще двое сотрудников моего отдела.

— Ответ неверный, — говорит директор. —

Сколько у нас на заводе сотрудников? Три с половиной тысячи. Каждый из них приходит после работы в семью, встречается с друзьями, ездит в такси или на общественном транспорте и каждый день с кем-то из них разговаривает о работе. Поэтому каждый из них — пиарщик.

Описанные, постоянно совершенствующиеся линейки «свойства-выгоды-преимущества» должны лечь в основу обучения всех сотрудников. Эти конструкции — простой и эффективный путь при общении и описании ваших продуктовых линеек. Они помогают продавать, особенно если каждый сотрудник получает премию за продажу. И, что немало важно, ваши сотрудники любят свою работу, ценят клиентов и искренне хотят помогать им. Поэтому совершенствуя свойства-выгоды-преимущества, обязательно знакомьте с ними всех сотрудников без исключения.

Для описания свойств-выгод-преимуществ предлагаем довольно простую форму:

Свойства	Выгоды	Преимущества

Если у вас уже есть рекламные тексты, пересмотрите их, уберите все «мы», заменив на «вы». Сделайте акцент не на ваших свойствах, а на счастливом будущем клиента, которое возможно с вашей помощью.

АЛГОРИТМ СОСТАВЛЕНИЯ СВОЙСТВ-ВЫГОД-ПРЕИМУЩЕСТВ



1. Опишите свойства продуктовых линеек.
2. Для каждого свойства опишите список выгод клиента.
3. Выделите уникальные свойства-выгоды, важные для клиента.
4. Опишите и познакомьте сотрудников с рядом свойств-выгод-преимуществ.

РЕЧЕВЫЕ СТАНДАРТЫ



Среди ваших сотрудников есть те, кто умеют продавать, имеют такой опыт. И есть начинающие, которые только вступают на этот интересный путь. Ваша задача: обеспечить передачу лучших решений, фраз и целых текстов от первых вторым. А в последующем — беспрерывно улучшать эти стандарты.

Речевые стандарты нужны не для того, чтобы ваши сотрудники бездушно зачитывали текст, но имели опору при телефонных звонках, подготовке ко встречам, общении с клиентами. Посмотрите на вашу воронку продаж. На каждом этапе, где сотрудник общается с клиентом, желательнее иметь стандарты.

Каждый стандарт начинается с двух видов целей — максимум и минимум. Как правило, цель максимум — обеспечить переход на следующие этапы воронки, цель минимум — информировать клиента и сделать возможным дальнейшее общение.

Этап: проведение открытого занятия. Цель максимум: продать разовые занятия или абонемент по окончании открытого занятия не менее чем четверти гостям. Цель минимум: у ¾ посетителей вызвать желание получить рассылку и собрать необходимые контактные данные.

Обозначение целей позволяет сфокусировать сотрудников на движении клиентов по воронке продаж, а не совершать действие ради действия. Как видите, в примере мы использовали измерители результата. Этот элемент желателен, но не обязателен.

После постановки целей опишите последо-

вательность фраз и действий, необходимых для достижения результата. Это может быть рамочный, опорный конспект, в котором указаны ключевые темы. А может быть подробная инструкция с описанием фраз и действий сотрудника. Предлагаем простую форму для этой работы:

№	Название	Ключевые фразы сотрудника	Действия сотрудника
1.			
2.			
...			

Например: фрагмент стандарта коммуникации администратора детского центра.

Задача максимум:

продать годовой абонемент.

Задачи минимум:

- собрать контактную информацию;
- записать на день открытых дверей;
- подписать на рассылку центра.

№	Название	Ключевые фразы сотрудника	Действия сотрудника
1	Приветствие	Доброе утро (с 9 до 11) Добрый день (с 11 до 17) Добрый вечер (с 17 до 21)	Зрительный контакт с клиентом, деловая улыбка.
2	Сбор информации	Что вас интересует? Как я могу к вам обращаться? Сколько лет вашим детям? Как их зовут?	Занести информацию в карточку клиента CRM-системы
3	Ответ по существу	Ответить на вопросы по существу	Выдать описание программ по необходимости
4	Сбор информации о целях	Чего вы ждете от посещения развивающих центров?	Занести информацию в карточку клиента CRM-системы
5	Предложение	Вам повезло, сейчас действует акция на приобретение годового абонемента. ... Насколько вас заинтересовало предложение? - согласие – шаг 6, - отказ или отговорка – шаг 7	Выдать описание акции
6	Продажа абонемента	Очень рада вашему выбору. Прошу заполнить вводную анкету. Расчет картой или наличными? Для вас подарок от центра – приветственный набор для занятий с _____ (назвать имя ребенка) дома	Выдать анкету Выдать приветственный набор

7	Запись на день открытых дверей	Разумеется, такое решение стоит принять, тщательно все взвесив. Позвольте записать вас на ближайший день открытых дверей, который пройдет ___ (назвать дату ближайшего дня открытых дверей). Вы сможете познакомиться с преподавателями, задать им все интересующие вопросы.	В случае согласия внести информацию в карточку клиента CRM-системы
8	Сбор информации о конкурентах	Скажите, у вас уже был опыт посещения других детских центров? Какие вам понравились? На что обращаете внимание при выборе центра для своего ребенка?	Занести информацию в карточку клиента CRM-системы
9	Запись на информационную рассылку	Всем своим клиентам центр раз в месяц отправляет полезные электронные письма, в которых описаны развивающие игры для детей, пара книг по воспитанию и детской психологии, советы для родителей от сотрудников центра и экспертов. Мы можем включить и вас в эту рассылку. Если да – спасибо. Уверена, что эта рассылка окажется очень полезной для вас. Если нет – спасибо. Вы всегда можете подписаться на нее, просто напишите или позвоните нам.	Если да – выдать анкету. Если нет – переход на шаг 10
10	Закрывающий вопрос	Могу ли я быть еще как-то вам полезна? Если есть вопросы – ответить по существу	По необходимости – занести информацию в карточку клиента CRM-системы, выдать информационные материалы
11	Прощание	Спасибо за визит. Звоните и пишите нам, как только у вас появятся вопросы.	
12	Сразу после визита клиента		Занести информацию в карточку клиента CRM-системы, откорректировать пометки, написанные в ходе беседы. Оформить договоренности, достигнутые в ходе беседы.

В этом стандарте мы использовали и опорные вопросы, и указывали готовые фразы, а также создали маршрутизатор (шаг 5) в случае отказа или возражения. Сотрудник должен знать этот стандарт, но не обязан

выполнять каждый шаг. Важнее — умение ориентироваться по ситуации и импровизировать. А стандарт — основание, на котором можно строить эффективную беседу с клиентом.

ВНУТРЕННЯЯ РЕКЛАМА ПРОДУКТОВЫХ ЛИНЕЕК



Внутренняя реклама — набор инструментов, благодаря которым само пространство предприятия, сам товар продает другие товары. Другими словами — это коммуникация пространства вашего предприятия, всех предметов, с которыми сталкивается клиент, не исключая самих товаров. Цель этой коммуникации — продвижение клиента вверх по продуктовой линейке или установление связи между разными группами товаров.

Для того чтобы наш клиент захотел купить товар, он должен обязательно иметь следующий набор:

1. Информация. Клиент узнал, что такой товар есть.
2. Желание. Клиент захотел купить.
3. Планы, в том числе финансовые. Клиент понял, как он получит товар.

4. Сделка. Клиент приобретает.

Система бонусирования и стимулирования, которую мы разобрали, когда работали с продуктовыми линейками, касается желаний и планов. Инструменты внутреннего маркетинга продуктовой линейки касаются первого шага — информирования. Очень часто клиенты даже не догадываются, что помимо стрижки в салоне есть маникюр, а в спортзале солярий и массажный кабинет. Сотрудники об этом забывают рассказать, на сайт компании клиент не ходит, а больше узнать нигде. При помощи инструментов внутренней рекламы вы сможете сделать так, чтобы клиент узнал о других товарах. Для создания этого инструмента мы рекомендуем воспользоваться простой таблицей:

Структура взаимодействия	Точка контакта	Продвигаемый продукт	Инструмент, способ

Работа с внутренней рекламой начинается с ответа на вопросы: что клиент видит во время покупки, что он делает, с чем соприкасается? Как клиент взаимодействует с продуктом? Например:

- Компания: стены офиса, вывеска, документация, транспорт, печать, коммерческое предложение, бонусная карта, зеркала.
- Продукт: упаковка, выкладка, название, штрих-код, инструкция по эксплуатации, гарантийный талон, чек, каталог.
- Услуга: название, презентация, буклет, отзывы клиентов, кейсы.

- Сотрудники: прическа, униформа, бейдж.
- Бонусы и подарки клиентам: ежедневники, магниты, календари, шоколадки, фото и видео, опубликованные в социальных сетях.
- Постсопровождение: письма, которые получают клиенты.

Для каждой компании такой набор. А вы можете перечислить все точки контакта вашей компании? Ответ на этот вопрос важен для начала работы с внутренней рекламой, ведь от того, насколько вы умеете смотреть на свою компанию глазами клиента, зависит ваш успех.

Давайте разберем на примере спортзала. Мы воздействуем на того, кто уже купил разовое посещение, и мы хотим, чтобы он узнал о том, что есть годовые абонементы. Придя на тренировку, клиент попадает в холл, потом

сдает куртку в гардероб, идет в раздевалку, оттуда направляется в спортивный зал, потом душ, раздевалка, гардероб и выход. Это и есть структура взаимодействия:

Структура взаимодействия	Точка контакта	Продвигаемый продукт	Инструмент, способ
Холл			
Гардероб			
Раздевалка			
Спортивный зал			
Душевая			

В каждом месте наш клиент обязательно с чем-то контактирует: в гардеробе — с вешалкой и номерком. В раздевалке — со скамейкой, зеркалом и шкафчиком и т.д. А также есть пол, стены и потолок. Заполним вторую колонку таблицы:

Структура взаимодействия	Точка контакта	Продвигаемый продукт	Инструмент, способ
Холл	стойка администратора		
	зеркало на входе		
	пол у стойки администратора		
	стены холла		
	униформа администратора		
	столешница стойки администратора		
Гардероб	вешалка		
	номерок		
	пол		
	стены		

Каждый элемент может быть использован как информационный носитель. Главное, понять, где разместить информацию, как сделать так, чтобы она не мешала клиенту, не стала информационным шумом. Точки контакта должны работать: информировать, вызывать желание узнать больше и покупать чаще. Покупать именно у вас.

Очень часто на обороте шоколадки можно найти все сорта шоколада. Бывает, что в спортзале на абонементе можно найти рекламу спортивного питания или тренеров. В шоколадных яйцах с сюрпризом обязательно приложен маленький каталог с коллекцией.

В нашем примере мы будем продвигать три продукта: абонемент, спортивное питание, которое можно купить у администратора, и услуги тренера:

Структура взаимодействия	Точка контакта	Продвигаемый продукт	Инструмент, способ
Холл	стойка администратора		
	зеркало на входе	услуги тренера	наклейка
	пол у стойки администратора		
	стены холла	абонемент	серия фотографий с прогрессом посещений: 1, 2, 4, 5, 12 месяцы тренировок
	униформа администратора	услуги тренера	вышивка на униформе в районе декольте: «Мы знаем, как придать форму»
	столешница стойки администратора	спортивное питание	тейбл-тент [1]
Гардероб	вешалка		
	номерок	абонемент	наклейка на обратной стороне
	пол		
	стены		

Как видите, мы используем не все возможные носители. Нам важно выбрать те, на которые посетитель обратит внимание, с которыми будет взаимодействовать больше нескольких секунд.

Внутренняя реклама — инструменты, которые работают без персонала. При их грамотном использовании ваше помещение само начнет продавать.

Разумеется, очень важно постоянно экспериментировать с носителями, формами и содержанием сообщений. Но наш опыт очень точно показывает, что именно инструменты внутренней рекламы — самые дешевые и эффективные технологии для работы с существующей клиентской базой. Эффект от их применения вы увидите сразу. Но для того, чтобы эти инструменты работали, вам прежде всего необходимо качественно выстроить продуктовые линейки.

Инструменты внутренней рекламы принципиально отличаются от инструментов кана-

лов сбыта тем, что мы выстраиваем коммуникацию с человеком, который уже стал нашим клиентом. В то время как каналы сбыта направлены на потенциальных клиентов.

Когда вы настроите внутреннюю рекламу помещения и упаковки, вы можете поиграть, совместив технологии немного маркетинга и продуктовых линеек. Предлагаем вам 4 рабочих инструмента:

1. Расширение возможностей.

Продукт А обладает одной возможностью. Продукт Б — двумя, но вместе они обладают не тремя, а пятью возможностями. Ярче всего это видно в столярном и слесарном инструменте — каждый новый инструмент ценен сам по себе, но также расширяет возможности уже купленных инструментов. Увяжите продукты между собой, найдите синергетический эффект и покажите его, клиенты сделают выводы сами.

- Советы из серии «хозяйке на заметку» не только покажут новые возможности от сочетания продуктов, но будут распространяться самими клиентами. Как ваши продукты можно сочетать друг с другом и использовать по-новому?
- Продукты-конструкторы — как «Лего». Вы можете собирать и играть во что-то одно, а можете купить еще наборы и собрать новую, совершенно невероятную игрушку. А ваши продукты можно разбирать и собирать, сочетая друг с другом?

2. Коллекция.

Вы создаете коллекцию, и, чтобы ее дополнить, надо собирать элементы. Элемент можно покупать, а можно получать бонусом за покупку. Создайте коллекцию, а она уже сама себя продаст.

- Многие издательства печатают на корешках своих книг изображения, которые можно собрать, только, если купишь все книги серии. Что в вашем бизнесе можно начать коллекционировать?
- Кухонная утварь, выполненная в одном стиле, стимулирует покупки именно через коллекционирование. Есть ли у вас возможность создавать серии?
- Списки как таковые — наборы тренингов, продуктов питания, диет — это все коллекции. Какие списки с рекомендациями к использованию вы можете создать?

3. Серия.

Для полноты эффекта лучше приобретать дополнительные продукты. От коллекции этот прием отличается функционалом, а не внешним видом. Предлагайте не отдельные продукты, а решения, ведь именно это и нужно клиенту. Издательство «Манн, Иванов и Фербер» в своих книгах обязательно публикуют, какие еще книги дополняют вашу. Грамотные интернет-магазины (например, Озон.ру) уже на этапе просмотра товара предлагают позиции, которые дополняют эту покупку. Какие ваши товары и услуги можно выстроить в логическую цепочку?

4. Игра.

Превратите пользование продуктами в игру — вводите рейтинги, звания, внутреннюю валюту, прогресс, дополнительные призы (т. н. «ачивки»). Пейнтбольный клуб для своих постоянных клиентов ввел звания и ранги. С каждой новой игрой клиенты повышали свой уровень. Прогресс отображался в самом клубе и в социальных сетях. Какой прогресс вы можете создать для своих клиентов?

ПРОГРАММА ЛОЯЛЬНОСТИ



Клиенты, которые пришли в первый раз, дорого вам обходятся. Чтобы они появились, требуются большие усилия и затраты ресурсов: создание и проведение маркетинговых мероприятий, качественная работа обученных продавцов. В некоторых видах бизнеса клиенты, пришедшие в первый раз, не приносят прибыли. Гораздо выгоднее работать с теми клиентами, которые возвращаются к вам вновь и вновь. Они уже доверяют вам и привлечь их обратно стоит в разы дешевле. Особенно, если у вас хорошо настроена CRM-система.

Другим инструментом возврата клиентов является программа лояльности. Это набор правил, благодаря которым повторные покупки становятся более комфортными для клиента. Если рассматривать возможные решения, их бывает 3 вида:

1. Скидка на повторную покупку. Как правило, если клиент регулярно совершает у вас покупки или сразу совершил большую сделку, он получает возможность следующие покупки совершать со скидкой. B2C-предприятия выдают дисконтную карту, B2B-организации в коммерческих предложениях (а иногда и в договорах) отдельно прописывают размер скидки.

Вы можете предусмотреть этапное увеличение скидки в зависимости от общей суммы совершенных сделок. Например, начать с 5-7 % и постепенно повышать ее.

Пример:

Общая сумма совершенных сделок, т. р.	Скидка на последующие покупки
0-10	0 %
11-50	7 %
51-100	9 %
101-150	13 %
151 и больше	17 %

Скидка зависит от размера торговой наценки и всей финансовой модели предприятия. Однако скидка менее 5-7 % может быть несущественной для клиента, а иногда может и раздражать.

2. Начисление баллов с покупки. Клиент, который входит в вашу программу лояльности, что-либо у вас покупает и определенный процент зачисляется на его «счет». Допустим, клиент купил товар на 1000 рублей и ему положен бонус в 7 % от стоимости покупки. При дисконтной системе клиент заплатит 930 рублей, а 70 рублей останется у него. При балльной системе клиент заплатит 1000, но при этом 70 рублей будут начислены на его «счет». В обеих моделях клиент получает в свое распоряжение 70 рублей. Но в первом случае эти деньги могут быть потрачены где угодно, во втором — только у вас, причем через некоторое время. Накопленными баллами клиент может распоряжаться по нескольким сценариям:
- потратить на следующую покупку;
 - продолжать копить, и скопив более существенную сумму, получить какой-либо товар практически даром;
 - подарить другу (если это позволяет ваша система) и т. д.

Для B2C и B2B-проектов, которые занимают продажами, мы рекомендуем исполь-

зовать балльную систему: вы не теряете живые деньги, клиент, с большей вероятностью, вновь вернется к вам, ведь у вас лежат его деньги. Некоторые крупные игроки любят жадничать и делают баллы сгораемыми: если они не будут освоены в течение квартала-полугода-года, то счет обнуляется. Делается это для увеличения возвратности клиентов. Но в то же время это требует от клиентов запоминания дополнительной информации, что, безусловно, раздражает. Так, автору этой книги, практически никогда не удается распорядиться своими баллами в одной всероссийской сети спортивных товаров: сколько бы раз ни покупал, счет всегда пуст.

3. Что-то другое. Ваша программа лояльности может предусматривать нефинансовое поощрение повторных сделок. Вы можете дарить «дешевый» продукт из вашей продуктовой линейки после нескольких покупок. Например, «каждая десятая чашка кофе в подарок». Вариантов бесконечное количество и они упираются в вашу фантазию и качество проработки продуктовых линеек.

ОТ ПОВТОРНОЙ ПОКУПКИ К ПРИВЫЧКЕ



Придумать то, чем люди будут пользоваться, гораздо сложнее, чем придумать, на чем можно заработать.

Аркадий Морейнис



Если продукт предполагает высокую частоту повторных покупок, то вам стоит сосредоточить усилия на существующей клиентской базе и постараться сделать так, чтобы у клиента сложилась привычка покупать именно

этот продукт именно у вас. Эяль Нир в своей книге «Покупатель на крючке» предложил модель НООК (крючок), которая описывает формирование привычки у клиентов. Модель состоит из 4 этапов: триггер, действия, награда, инвестиции.



Источник: <https://www.mann-ivanov-ferber.ru>

Триггеры, или спусковые крючки, которые побуждают клиента начать совершать действия. Это могут быть уведомления, письма, информация на упаковке. А через некоторое время у клиента появятся внутренние триггеры, он сам будет вдруг вспоминать, что ему нужно сделать-купить что-то у вас. Для эффективной работы триггеров вам не обойтись без качественной CRM-системы.

Клиент получает смс, если он не был в спортзале больше 2 недель.

На дне или внутренних стенках упаковки с чаем (конфетами, чем угодно штучным) может быть напечатана надпись «Пришло время заказать новую партию» и указаны контактные данные. Эта надпись будет видна только, когда упаковка начнет пустеть.

Какие внешние и внутренние триггеры могут напомнить пользователю о вашем продукте? Как сделать их эффективнее? В каких условиях они срабатывают?

Действия: клиент приходит к вам, оформляет заказ онлайн, звонит. Чем проще и меньше действий требуется, тем вероятнее, что они будут начаты.

Онлайн-магазин всего на свете Amazon создал специальные кнопки для заказа любого своего товара. Например, вы пьете много кофе, он у вас постоянно заканчивается и в нужный момент может не оказаться под рукой. Вы прикрепляете эту кнопку к кофеварке, программируете ее на любимый сорт, и, когда кофе подходит к концу, просто жмете на нее: в течение дня курьер придет к вам и все привезет.

Посмотрите в вашу бизнес-идею в раздел «Технологии продажи». Нужно ли добавить дополнительные технологии продажи, более удобные вашим клиентам? Как можно минимизировать необходимое количество действий для повторных заказов? Что может помешать клиенту их совершать и как устранить эти препятствия?

Награда — важнейший этап формирования привычки. Это и есть ваша программа лояльности. В идеале каждое действие клиента может подкрепляться небольшими наградами: стена любимейших клиентов, упоминание в постах, дополнительные баллы на его «счет». Главное, чтобы эти награды были важны и нужны клиенту, попадали в его потребности.

Инвестиции. Лучший праздник — это праздник, который готовишь сам, лучший проект — это проект, в котором у тебя есть возможность что-то сделать самому. И чем больше сил и времени ты вкладываешь в проект, тем ценнее он для тебя становится.

В одном из проектов автора — книжном магазине клиенты сами придумывали и проводили события, предлагали надписи на меловой доске, которая выставлялась перед магазином, рекомендовали, как обновить ассортимент и писали отзывы на книги.

На что в вашем проекте могут повлиять клиенты? Какими возможностями они обладают? Какие инвестиции делают пользователи в ваш продукт? Как можно сделать эти инвестиции больше и ценнее?

Цикл: **триггер — действия — награда — инвестиции** формирует у клиента решать свои задачи проблему с помощью ваших продуктов и привыкают к ним.

А если у вашего продукта периодичность покупки низкая (например, вы продаете детскую мебель), то вам надо сосредоточить внимание на друзьях клиента, постараться превратить клиента в активного агента влияния.

Рекомендуем почитать



- Александр Деревицкий
«Школа продаж.
Что делать, если клиент не хочет покупать?»
- Джек Митчелл
«Обнимите своих клиентов.
Практика выдающегося обслуживания»
- Джанелл Барлоу и др.
«Жалоба – это подарок.
Как сохранить лояльность клиентов в сложных ситуациях»
- Карл Сьюэлл, Пол Браун
«Клиенты на всю жизнь»
- Радмило М. Лукич
«Управление продажами»
- Аллан Диб
«Маркетинговый план на одной странице»
- Максим Батырев
«45 татуировок продавана»
- Светлана Иванова
«50 советов по нематериальной мотивации»
- Карен Прайор
«Не рычите на собаку!»
- Александр Левитас
«Больше денег от вашего бизнеса. Партизанский маркетинг в действии»
- Александр Левитас
«Экспресс-маркетинг. Быстро, конкретно, прибыльно»
- Эаль Нир
«Покупатель на крючке»

ПЛАН

12

открытия и работы



Не беспокойтесь о промахах.
Достаточно хотя бы раз сделать
все правильно.
Дрю Хьюстон, основатель Dropbox

МИФ:
«СЕЙЧАС НЕУДАЧНОЕ
ВРЕМЯ, ЧТОБЫ
ЗАНИМАТЬСЯ
БИЗНЕСОМ»

*Лучшее время, чтобы посадить дерево,
было 20 лет назад.
Следующее лучшее время – сегодня.
Китайская мудрость*

Нет удачного времени, чтобы открыть свой проект. Когда экономика падает — высоки риски, когда экономика растет — все ниши поделены и новичку не выжить. Всегда есть миллион факторов, которые будут мешать сделать первый шаг: собственная лень, завал на работе, больной зуб, жаркое лето, дождливая осень, холодна зима, просто весна. Вы не дожидаетесь момента, когда все звезды сойдутся.

КАРТА И ТЕРРИТОРИЯ



Книга близится к завершению, а это значит, что у вас в голове, а возможно, и в виде написанного текста сложился образ вашего предприятия. Осталось поговорить о том, как перейти от планирования к делам. Ключевая мысль этой главы расстроит всех перфекционистов: прекратите писать идеальный проект, начните делать. Простой одностраничный сайт лучше красивого эскиза. Группа «ВКонтакте», где у вас выложены пара товаров и информация обновляется раз в неделю, лучше многостраничной SMM-стратегии. Реальный прототип продукта без упаковки лучше брендбука. Вы и ваш друг, работающие по 15 часов в день, лучше подробной карты процессов и красивой организационной структуры. Логотип, созданный из бесплатной иконки и размещенный на визитках, сайте и коммерческих предложениях, лучше миллиона эскизов. Все, что может принести прибыль в ближайшие полчаса, точно лучше любого плана. Если вы в самом начале пути.

Это не означает, что вам не нужны планы, проекты, стратегии и системный подход в развитии проекта. Каждый план нуждается в действиях, благодаря которым его можно проверить. Нам знакомы многие проекты, которые несколько месяцев тщательно проектировали упаковку, логотипы, информационные компании. А за это время другие ребята открывали очень похожие проекты. И уже на этой базе начинали придумывать и сразу проверять на жизнеспособность варианты брендинга, группы товаров, стандарты коммуникации сотрудников.

Вам никогда не удастся создать идеальный план, по которому вы сможете строить свой бизнес не задумываясь. В реальности все точно будет иначе. В самом начале пути мы будем заниматься одним действием — проверкой тысяч гипотез:

- Именно эти люди наши клиенты?
- У них точно такие потребности?
- Эти товары помогают нашим клиентам решить их проблемы?
- Выбранные информационные каналы достаточно эффективны?
- Люди будут готовы работать у нас и решать такие задачи за такие деньги?
- Эти действия решают социальные проблемы?

О технологиях проверки гипотез мы писали в главе «Маркетинговые исследования». Напомним, что самый достоверный результат вы получите, проведя серию экспериментов, в которых люди будут звонить вам, покупать у вас, устраиваться к вам на работу.

Однако есть этапы, которые проходит любой социальный бизнес-проект:

1. Выбор направления работы.
2. Создание бизнес-проекта.
3. Привлечение ресурсов.
4. Первые маркетинговые исследования.
5. Развернутые маркетинговые исследования, плавно переходящие в работу в проектной мощности.
6. Преодоление точки безубыточности.
7. Преодоление точки окупаемости.
8. Тиражирование опыта, если предусмотрено планом.

О выборе идеи мы беседовали в главе «Бизнес-идея», здесь лишь посоветуем из всего ассортимента выбрать решение, которое:

- делает вас счастливым;
- приносит прибыль, делает счастливыми клиентов так, чтобы они были готовы вам платить;
- повышает качество жизни, решает острую проблему территории.



Созданию бизнес-проекта посвящена вся книга. Главное, не создавать идеальный проект, но стремиться к рабочему плану, благодаря которому можно стартовать как можно скорее. В качестве источников ресурсов для этого старта могут выступить ваши друзья, родственники, инвесторы. И ваша собственность. Под ресурсами мы подразумеваем помещения, торговое оборудование, сырье, всевозможные средства производства и даже людей с их опытом и пониманием того, как можно эффективно работать вашему предприятию, знания, эмоциональную поддержку, связи, помещения, опыт управления предприятиями и ведения дел. И, конечно же, деньги.

Параллельно с поиском ресурсов начинаются маркетинговые исследования. И в первую очередь идет проверка соответствия продукта потребностям клиента. Другими

словами — мы начинаем продавать. Если ваш прототип не продается, то нет смысла заниматься изучением других аспектов плана, надо решать именно эту задачу. А если клиенты начали у вас покупать — можете смело привлекать инвестиции и готовиться к запуску проекта: продолжайте маркетинговые исследования по вашему плану. И постепенно вы начнете работать в проектной мощности.

Если все пойдет по плану, то скоро вы пройдете точку безубыточности, в которой выручка превышает расходы. Теперь ваш проект самостоятелен и не требует регулярных вложений. Затем вас ждет второе важное событие: преодоление точки окупаемости, при которой полученная прибыль сравняется с инвестициями. С этого момента вы начнете получать прибыль.

Поиск

ИНВЕСТОРА

МИФ:
«БЕЗ БОЛЬШИХ ДЕНЕГ
БИЗНЕС НЕ СОЗДАТЬ»

Наш опыт работы с социально-предпринимательскими стартапами показывает, что чем вдумчивее проработан проект, чем больше сделано маркетинговых исследований, тем меньше инвестиций требует автор, часто вовсе отказываясь от них. Все дело в том, что деньги лишь средство и они прекрасно заменяются связями, опытом команды, умением вести переговоры и получать ресурсы на разнообразных условиях, не покупая их. Бизнес строится не на деньгах, а на энергии команды. Большие инвестиции на старте часто тушат эту энергию. Хорошие стартапы — голодные и дерзкие стартапы.

**ГДЕ ВОДЯТСЯ
ИНВЕТОРЫ?**

Для социальных предпринимателей существует много инструментов поддержки: гранты и беспроцентные заемные средства, образовательные программы, эксперты и менторы, целевые субсидии. Что стоит сделать, чтобы у вас появилась поддержка:

- Подписаться на новости региональных и федеральных ведомств, которые касаются вашей деятельности: сельское хозяйство, социальное или медицинское страхование, жилищно-коммунальное хозяйство. Органы исполнительной власти регулярно занимаются целевой финансовой и образовательной поддержкой организаций.

Выпускник Школы социального предпринимательства Андрей получил деньги на развитие семейной пасеки от Министерства сельского хозяйства Красноярского края. Теперь в его распоряжении 100 га земли, трактор с большим количеством навесного оборудования, а сама пасека с 15 пчелосемей выросла до 250. Теперь это настоящее дело.

- Подписаться на новости и рассылки от крупного бизнеса, в том числе банков, бизнес-сообществ и федеральных фондов. Сейчас в России действуют несколько очных и онлайн-образовательных программ, есть возможность получить гранты и беспроцентные займы.
- Посещать инвестиционные сессии, которые регулярно проходят во всех крупных городах. Их, как правило, организуют крупные предприятия и бизнес-сообщества. Первые несколько сессий посетите как участник, чтобы разобраться в требованиях к проектам, ожиданиям инвесторов, качестве проектов.
- Вести базу данных потенциальных инвесторов, с которыми вы активно знакомитесь. Для этого подойдет ваша CRM-система, только человека вы будете отмечать там не как клиента, а как возможного инвестора.
- Принимать активное участие в конференциях и мероприятиях, касающихся вашей тематики, как на уровне вашего региона, так и во всероссийских событиях. Мы рекомендуем вам приезжать на такие мероприятия с образцами своих товаров. Самый лучший вариант — стараться выступать. Тогда уровень вашей репутации для незнакомых людей будет намного выше.

- Провести краудфандинговую кампанию. Есть несколько крупных сайтов, на которых вы можете собрать средства для проекта от частных лиц. Прежде чем организовать кампанию, изучите все рекомендации от платформы, посмотрите, как устроены другие предложения.

Пожалуй, самый известный социально-предпринимательский проект, который регулярно и успешно использует краудфандинг — крем-мед Coco bello из села Малый Турьш Свердловской области. Успешный сбор средств может быть объяснен понятной социальной составляющей и активной информационной кампанией.

- Зарегистрировать ООО (или ИП) и НКО. Это позволит вам претендовать на грантовые деньги, займы и субсидии.
- Что-то еще, что позволит вам получить финансирование.

Важно не просто прочитать это, а несколько раз попробовать каждый пункт. Поддержка сама по себе не возникнет. Вам предстоит презентации, переговоры, обсуждение условий.

ДЕРЕВО ПРОБЛЕМ-ЦЕЛЕЙ



У вас есть бизнес-план, вы знаете людей, которые будут готовы работать с вами, в голове, а может, и на компьютере есть варианты логотипа. Но это еще не бизнес. С чего начать? Как сделать первый шаг? Ведь столько нерешенных проблем, больших задач, к которым не ясно, как подступиться. Нет денег на приобретение сырья, нет помещения, не ясно, что выбрать: ООО или ИП.

Такие задачи принято называть слонами. Они большие, пугающие, неподъемные. Стоит про них подумать и сразу опускаются руки. Есть только один способ «съесть слона» — надо есть его частями, разделив большую проблему на ряд составных элементов. Последовательность довольно простая:

1. Поставить задачу. Чем конкретнее описание задачи, тем выше вероятность ее выполнения. Например, используйте методику SMART.
2. Описать проблемы на пути решения задачи.
3. Превратить проблемы в задачи.

Если эту задачу невозможно решить в течение одной недели — повторить шаги 2 и 3. В книге «Джедайские техники» Максим Дорофеев и вовсе рекомендует ставить задачи, которые можно сделать за четверть часа — час.

Вот так работает этот инструмент:

1. Задача: зарегистрировать ООО или ИП в ближайший месяц, чтобы открыть расчетный счет, начать заключать договоры с клиентами, арендовать помещение и установить эквайринг (обслуживание по банковским картам).
2. Проблемы:
 - Не знаю, что выбрать.
 - Не знаю, какие документы нужны и какой порядок действий.
 - Не знаю сколько денег надо.
 - Мне самому регистрировать или воспользоваться услугами специалистов?
 - Не могу понять, как успеть подать документы, времени ни на что не хватает.
3. Превращаем проблемы в задачи:
 - Изучить в интернете отличия ООО и ИП, преимущества каждой формы для моего проекта.
 - Записаться на консультацию и посетить ее.

- Определиться с формой: ООО или ИП.
- Узнать список необходимых для регистрации документов и порядок их подачи на сайте Федеральной налоговой службы.
- Подготовить пакет необходимых документов.
- Узнать точный размер пошлины для открытия ИП или ООО.
- Отложить необходимую сумму.
- Собрать 3–5 предложений от организаций, занимающихся регистрацией ООО и ИП, сравнить их между собой и принять решение.
- Принять решение: самостоятельно регистрировать или привлечь стороннюю организацию. Во втором случае выбрать организацию.
- Запланировать регистрацию предприятия.

Последняя задача кажется недостаточно конкретной. Поработаем с ней:

1. Задача:
 - Запланировать регистрацию предприятия без ущерба для основных дел.
2. Проблемы:
 - У меня слишком плотный график на ближайший месяц, от чего отказаться?
3. Превращаем проблемы в задачи:
 - Описать все важные дела на ближайший месяц.
 - Расставить их по дням. Попытаться найти один-два дня на регистрацию предприятия.
 - Если не получается — принять решение о привлечении сторонней организации для регистрации ООО или ИП.
 - Связаться с организацией, передать ей необходимые документы, оплатить услуги.
 - Если получается — подготовить пакет документов, запланировать время на регистрацию предприятия.

Вместо «слона» «зарегистрировать предприятие» мы получили 11 конкретных задач. У вас есть план маркетинговых исследований, цифровая модель бизнеса, план на основании SWOT-анализа, бизнес-цели в конце концов. Если вы смотрите в эти элементы бизнес-плана и не знаете, что с этим делать, используйте инструмент «Дерево проблем-целей».

ОТ ТЕОРИИ К ПРАКТИКЕ



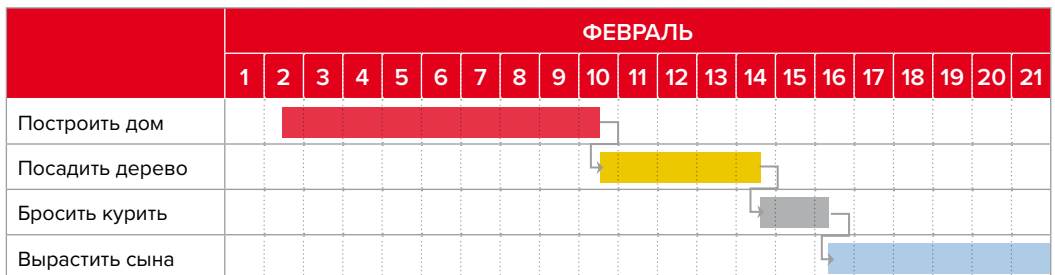
Раньше у вас было 15 «слонов», теперь они превратились в 780 задач. Такое ощущение, что стало только хуже. Глядя на этот список, совершенно не ясно, как работать. Чтобы этот список превратился в дела, надо сделать три вещи:

1. Рассортировать его.
2. Запланировать последовательность выполнения дел.
3. Начать делать.

Сортировка. Лучше для создания списка дел использовать специализированное программное обеспечение, сайты или обычные стикеры. Чтобы вам проще было ориентироваться в задачах, для каждого типа используйте свой цвет: работа с клиентами — красный, с сотрудниками — желтый, юридические и бухгалтерские вопросы — зеленый, производство — синий и т. д. Если в вас сильна математическая жилка, вы можете внедрить кодировку задач: П 1/3 (продажи, подзадача 1, действие 3).

Планирование. В вашем распоряжении есть множество технологий планирования, самые распространенные: диаграмма Ганта и «Scrum».

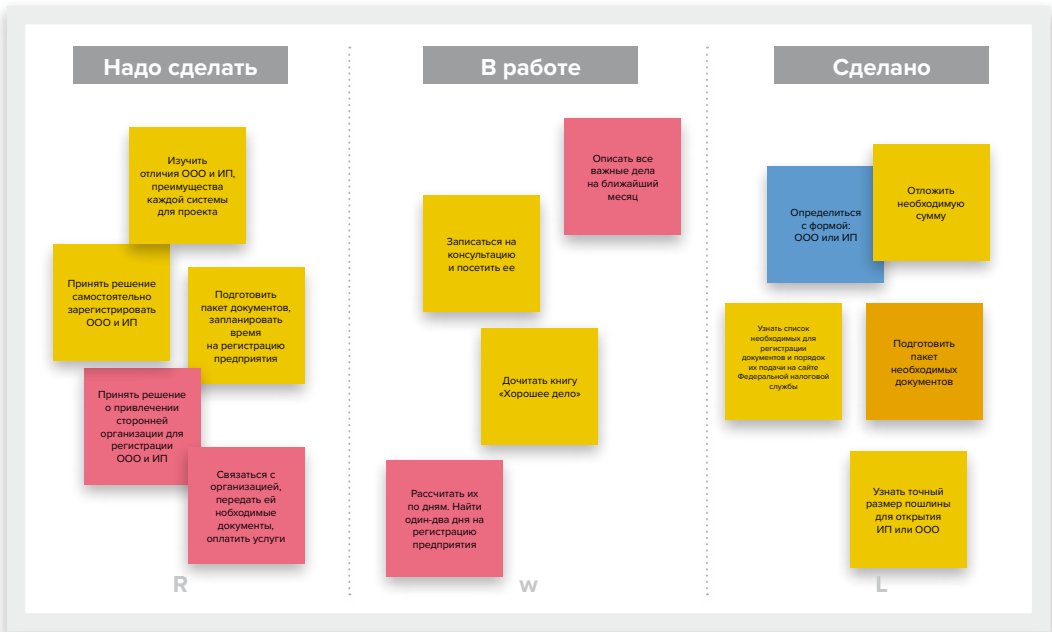
Диаграмма Ганта — технология планирования, разработанная американским инженером Генри Гантом в 1910 году. Фактически — это столбчатая гистограмма, ориентированная по времени. Каждая строка — задача. Если задача будет решаться в течение определенного времени, то мы закрашиваем соответствующие ячейки. Вы можете создать диаграмму в «Экселе» (в интернете есть множество бесплатных шаблонов) или воспользоваться специальными сайтами.



В диаграмме Ганта видна вся последовательность действий и задачи на сегодня. Вы можете добавить ответственных за каждую задачу, технологии контроля, заметки. При помощи такой диаграммы вы можете спланировать работу проекта хоть на месяц, хоть на век. Проблема с таким планированием одна — оно работает только в самой короткой перспективе. Мы живем в турбулентное время, каждый день ситуация меняется. И следовать детальному плану, созданному год назад, будет безрассудно. Однако для обозначения стратегических задач и примерного распределения их по времени диаграмма Ганта может оказаться полезной. Мало того, без нее вам будет сложно обсуждать с инвесторами планы развития предприятия.

Для планирования дел на ближайшее время мы рекомендуем использовать Scrum-доски. Методика описана в книге Джеффа Сазерленда «Scrum. Революционный метод управления проектами». Суть методики проста: наша работа состоит из серии спринтов — 5-7 дней, в течение которых мы работаем только на поставленные задачи. Каждый спринт начинается с того, что команда выбирает из всего списка задач те, которые наиболее важны, они обсуждаются и реализуются. В конце спринта обсуждается, что удалось достичь, какие возникли препятствия и как увеличить продуктивность в следующем спринте. Чтобы перед глазами всегда были задачи и планы, используются Scrum-доски, которые обычно состоят из трех колонок: надо сделать, в работе, сделано.

В первой помещаются все задачи, во второй — только те, которые исполняются в течение спринта, в третьей — завершенные.



К слову, планирование и создание этой книги велось по методике SCRUM. «Скрам» идеально подходит для управления тактическими задачами, распределения ответственности. Однако его сложно использовать для больших коллективов. Оптимальное количество – 5-7 человек. Если у вас больше людей, то придется разделить коллектив на несколько групп, проектных команд. Второе ограничение – методология SCRUM вызывает опасения у многих инвесторов, которые любят видеть четкие пошаговые планы развития проекта вплоть до прохождения точки окупаемости инвестиций.

Предлагаем вам использовать оба подхода: основные стратегические цели оцифровать по методике Ганта, оперативные задачи решать при помощи SCRUM. Когда начнется интенсивная работа с инвесторами, то с каждым из них будет необходимо обсуждать, в каком виде они хотели бы видеть план развития проекта.

И остается третий шаг – начать делать. Если вы обратили внимание, в этой книге есть одна мысль, которую мы повторяем в каждой главе: надо делать. Хотите денег? Продавайте. Хотите лучшую команду? Собирайте людей и обучайте их. Хотите изменений в своей территории? Начните создавать проект. Все зависит только от вас.

Рекомендуем почитать



- Кейт Феррацци, Тал Рэз
«Никогда не ешьте в одиночку и другие правила нетворкинга»
- Кейт Феррацци
«Ваша группа поддержки»
- Гэвин Кеннеди
«Договориться можно обо всем! Как добиваться максимума в любых переговорах»
- Роджер Фишер, Уильям Юри, Борис Паттон
«Переговоры без поражения. Гарвардский метод»
- Гай Кавасаки
«Стартап. 11 мастер-классов от экс-евангелиста Apple и самого дерзкого венчурного капиталиста Кремниевой долины»
- Брэд Фэлд, Джейсон Мендельсон
«Привлечение инвестиций в стартап. Как договориться с инвестором об условиях финансирования»
- Стив Бланк, Боб Дорф
«Стартап. Настольная книга основателя»
- Максим Дорофеев
«Джедайские техники. Как воспитать свою обезьяну, опустошить инбокс и сберечь мыслетопливо»
- Ицхак Адизес
«Как преодолеть кризисы менеджмента»
- Джефф Сазерленд
«Scrum. Революционный метод управления проектами»
- Том ДеМарко
«Deadline. Роман об управлении проектами»
- Майкл Ташмен и др.
«Победить с помощью инноваций. Практическое руководство по управлению организационными изменениями и обновлениями»

Заключение

Не бойтесь совершать ошибки, не бойтесь экспериментировать, не бойтесь много работать. Возможно, у вас ничего не получится, возможно, обстоятельства будут сильнее вас, но потом, если вы не станете пробовать, вам будет горько и обидно за то, что вы не попробовали.

Евгений Касперский



Сложно представить более захватывающую и интересную работу, чем предпринимательство. Каждый день мы решаем множество задач, реализуем себя, помогаем нашим сотрудникам и клиентам быть счастливыми. Людей, готовых на такое, очень мало. А социальные предприниматели — продукт штучный. Ведь их основная задача — баланс между стабильно работающим предприятием и повышением качества жизни своего города.

Мы рады, что с каждым годом все больше людей решаются попробовать свои силы в этом непростом, но важном деле. И надеемся, что настоящая книга позволит вам стать чуть более эффективными.

Все ваши вопросы, пожелания, рекомендации вы можете отправить автору на почту edu@fcsp.ru

Пробуйте, экспериментируйте, делайте.
И все получится.

Приложение

Параметр	Ед. изм.	Янв	Фев	Мар	Апр	Май	Июн	Июл	Авг	Сен	Окт	Ноя	Дек	3 год, итого
КЛИЕНТЫ														
Выручка: клиент категории А	т. р.	264,00	390,00	527,00	527,00	412,50	231,00	192,50	180,00	294,00	525,00	704,00	1102,00	5 349,00
Средний чек	т. р.	1,20	1,50	1,70	1,70	1,10	1,10	1,10	1,20	1,40	1,50	1,60	1,90	1,42
Кол-во клиентов	чел.	220,00	260,00	310,00	310,00	375,00	210,00	175,00	150,00	210,00	350,00	440,00	580,00	3 590,00
Кол-во новых клиентов	чел.	143,00	169,00	202,00	202,00	244,00	137,00	114,00	98,00	137,00	228,00	286,00	377,00	2 337,00
СОТРУДНИКИ														1 666,85
ФОТ директор	т. р.	50,12	50,12	50,12	50,12	50,12	50,12	50,12	50,12	50,12	50,12	50,12	50,12	601,44
Оклад	т. р.	35,00	35,00	35,00	35,00	35,00	35,00	35,00	35,00	35,00	35,00	35,00	35,00	35,00
Кол-во ставок	ставка	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
ФЗП	т. р.	35,00	35,00	35,00	35,00	35,00	35,00	35,00	35,00	35,00	35,00	35,00	35,00	420,00
Сумма отчислений	т. р.	15,12	15,12	15,12	15,12	15,12	15,12	15,12	15,12	15,12	15,12	15,12	15,12	181,44
ФОТ уборщица	т. р.	17,18	17,18	34,37	34,37	34,37	17,18	17,18	17,18	17,18	34,37	34,37	34,37	309,31
Оклад	т. р.	12,00	12,00	12,00	12,00	12,00	12,00	12,00	12,00	12,00	12,00	12,00	12,00	12,00
Кол-во ставок	ставка	1	1	2	2	2	1	1	1	1	2	2	2	2,00
ФЗП	т. р.	12,00	12,00	24,00	24,00	24,00	12,00	12,00	12,00	12,00	24,00	24,00	24,00	216,00
Сумма отчислений	т. р.	5,18	5,18	10,37	10,37	10,37	5,18	5,18	5,18	5,18	10,37	10,37	10,37	93,31

Параметр	Ед. изм.	Янв	Фев	Мар	Апр	Май	Июн	Июл	Авг	Сен	Окт	Ноя	Дек	3 год, итого
ФОТ продавец	т. р.	63,01	63,01	63,01	63,01	63,01	63,01	31,50	31,50	63,01	63,01	94,51	94,51	756,10
Оклад	т. р.	22,00	22,00	22,00	22,00	22,00	22,00	22,00	22,00	22,00	22,00	22,00	22,00	22,00
Кол-во ставок	ставка	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	1,00	1,00	2,00	2,00	3,00	3,00	2,00
ФЗП	т. р.	44,00	44,00	44,00	44,00	44,00	44,00	22,00	22,00	44,00	44,00	66,00	66,00	528,00
Сумма отчислений	т. р.	19,01	19,01	19,01	19,01	19,01	19,01	9,50	9,50	19,01	19,01	28,51	28,51	228,10
ПРОЦЕССЫ														
Стоимость обучения продавцов	т. р.	-	-	-	-	-	-	-	-	1,50	-	1,50	-	3,00
Количество продавцов новичков	чел.	-	-	-	-	-	-	-	-	1,00	-	1,00	-	2,00
Стоимость обучения 1 сотрудника	т. р.	1,50	1,50	1,50	1,50	1,50	1,50	1,50	1,50	1,50	1,50	1,50	1,50	1,50
Закуп товаров	т. р.	86,67	103,33	103,33	125,00	70,00	58,33	50,00	70,00	116,67	146,67	193,33	73,33	1196,67
Затраты на рекламу	т. р.	17,67	21,11	21,28	25,48	15,01	12,13	10,41	14,22	23,53	29,82	39,24	16,33	246,23
Стоимость привлечения нового клиента	т. р.	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,10
План привлечения новых клиентов	чел.	169,00	202,00	202,00	244,00	137,00	114,00	98,00	137,00	228,00	286,00	377,00	143,00	2 337,00
Стоимость возврата старого клиента	т. р.	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01
План возврата старых клиентов	чел.	77,00	91,00	108,00	108,00	131,00	73,00	61,00	52,00	73,00	122,00	154,00	203,00	1 253,00

Параметр	Ед. изм.	Янв	Фев	Мар	Апр	Май	Июн	Июл	Авг	Сен	Окт	Ноя	Дек	3 год, итого
ФИНАНСЫ														
Выручка	т. р.	264,00	390,00	527,00	527,00	412,50	231,00	192,50	180,00	294,00	525,00	704,00	1102,00	5 349,00
Расходы	т. р.	271,41	297,87	322,40	346,72	278,31	237,59	196,21	219,83	308,33	371,04	465,53	353,66	3 668,90
ФОТ	т. р.	130,31	130,31	147,50	147,50	147,50	130,31	98,81	98,81	130,31	147,50	179,00	179,00	1 666,85
Обучение продавцов	т. р.	-	-	-	-	-	-	-	-	1,50	-	1,50	-	3,00
Себестоимость товара	т. р.	86,67	103,33	103,33	125,00	70,00	58,33	50,00	70,00	116,67	146,67	193,33	73,33	1 196,67
Реклама и продвижение	т. р.	17,67	21,11	21,28	25,48	15,01	12,13	10,41	14,22	23,53	29,82	39,24	16,33	246,23
Аренда помещения	т. р.	35,00	35,00	35,00	35,00	35,00	35,00	35,00	35,00	35,00	35,00	35,00	35,00	420,00
Налоги и отчисления	т. р.	1,76	8,11	15,29	13,74	10,80	1,81	2,00	1,80	1,32	12,06	17,46	50,00	136,16
Прибыль	т. р.	-7,41	92,13	204,60	180,28	134,19	-6,59	-3,71	-39,83	-14,33	153,96	238,47	748,34	1 680,10
ROS	%	-3 %	24 %	39 %	34 %	33 %	-3 %	-2 %	-22 %	-5 %	29 %	34 %	68 %	31%





Подписано в печать 27.08.2018. Формат 100x70 /16. Тираж 1000. Заказ № 41901.
Отпечатано: ООО «Издательство Поликор», 660049, г. Красноярск, ул. Дубровинского, 58, тел. (391) 227-77-81.



Бизнес

Введение



исследования

персонала



+7 (391) 227-99-67
edu@fcsp.ru