

Цифра • Стратегия • Команда
MARiNOViCH.RU



**КАК СОЗДАТЬ
ЭФФЕКТИВНУЮ КОМАНДУ,
КОТОРАЯ ПРИНОСИТ
ПРИБЫЛЬ** Технология Управления Талантами
ДЕНЬГИ БОЛЬШЕ НЕ РЕШАЮТ!

ПРЕДИСЛОВИЕ:

Что позволяет достичь успеха в бизнесе? Спросите об этом любую аудиторию, и вам – готов поспорить – ответят: деньги. Так принято думать. Так считают люди, далёкие от бизнеса, и так считают зачастую сами предприниматели. Плохо продаётся продукт? Больше плати за рекламу. Сотрудники покидают коллектив? Поднимай зарплаты. Иными словами, чувствуешь дыру – закрывай её деньгами. Но сколько бы я ни слышал историй о самых разных предпринимателях, такой подход ещё ни разу не сработал. И пора бы нам с вами окончательно это признать – ДЕНЬГИ БОЛЬШЕ НЕ РЕШАЮТ!

А что же решает? Что помогает проторить путь к успешному бизнесу? Что позволяет добраться до вершины и удержаться на ней? Об этих потрясающих инструментах и написана эта книга. 9 глав – это 9 важных моментов, 9 умений, которым можно и нужно учиться. И, что особенно примечательно – ни одно из них не связано с деньгами. Зато, все они связаны с умением понимать людей и самого себя. Потому что бизнес давно перестал быть сферой, где принято говорить «ничего личного». **БИЗНЕС – ЭТО ВСЕГДА ПРО ОТНОШЕНИЯ.** А деньги... Деньги он должен приносить.



Удачи!

С Уважением,
Владимир Маринович

ОГЛАВЛЕНИЕ:

| | |
|---|-----|
| 1. КАК СОЗДАТЬ КОМАНДУ МЕЧТЫ? | 7 |
| 2. ЭФФЕКТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ ОТДЕЛОМ ПРОДАЖ. | 46 |
| 3. БИЗНЕС-ПРОЦЕССЫ: ТОРМОЗ ИЛИ РАЗВИТИЕ? | 57 |
| 4. КАК ИЗМЕРИТЬ ЭФФЕКТИВНОСТЬ ОТДЕЛА МАРКЕТИНГА? | 63 |
| 5. ВНУТРЕННЕЕ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВО. | 70 |
| 6. СОБЕСЕДОВАНИЕ – ЭТО СХВАТКА. ГЛАВНЫЕ ВОПРОСЫ КАНДИДАТУ. | 95 |
| 7. 18 ЖИВЫХ НЕФОРМАЛЬНЫХ СПОСОБОВ ПОДДЕРЖАТЬ МОТИВАЦИЮ СОТРУДНИКА. | 101 |
| 8. КАК КОНКУРИРОВАТЬ? 4 СПОСОБА КОНКУРЕНЦИИ В БИЗНЕСЕ. | 120 |
| 9. КАК СОЗДАТЬ ПЛАН ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ БИЗНЕСА? | 126 |

Глава 1. КАК СОЗДАТЬ КОМАНДУ МЕЧТЫ?



МОЯ ЛЮБИМАЯ ФОРМУЛА: 3-7-90

3 ЧЕЛОВЕКА ИЗ 100

Это люди с предпринимательским мышлением. Это не только предприниматели, но и наемные менеджеры, которые готовы не просто приходить с задачей - они приходят с решением задач и даже с обоснованием ресурсов, которые необходимы для решения задач.

7 ЧЕЛОВЕК ИЗ 100

Это люди процесса. Это люди поддержки. Это люди, которые способны каждый день монотонно, ритмично и высококлассно поддерживать и исполнять процессы. Маркетинг, продажи, логистика, финансы, производство

и так далее – всё это держится на таких людях. Каждый день на высоком качестве. Почему-то в России бытует достаточно высокомерное отношение к этим людям, но я ответственно утверждаю, что именно эти люди и составляют основную ценность компании.

Сколько угодно может предприниматель придумывать гениальную вещь, он может предложить продукт, он даже может сделать первую продажу, может всему миру показать, как это работает, но если он не создал вокруг себя круг людей процесса, людей поддержки, то всё это просто «ложится» и никакой ценности в этом случае у бизнеса нет.

ПОЭТОМУ, С САМОГО НАЧАЛА ВСЕХ ПРОЕКТОВ, КОТОРЫМИ Я РУКОВОДИЛ И ГДЕ ВЫСТУПАЛ В КАЧЕСТВЕ ГЕНЕРАЛЬНОГО ДИРЕКТОРА, И КАК АКЦИОНЕР, И КАК ИНВЕСТОР, ВСЕГДА ДЛЯ МЕНЯ БЫЛО ВАЖНО С ПЕРВЫХ ЖЕ ДНЕЙ ПОДОБРАТЬ ТЕХ ЛЮДЕЙ, КОТОРЫЕ МОГЛИ БЫ РЕГУЛЯРНО, ЕЖЕДНЕВНО ПОДДЕРЖИВАТЬ ЭТИ САМЫЕ ПРОЦЕССЫ.

97 ЧЕЛОВЕК ИЗ 100

Люди, которые плывут по реке жизни, которые твердо убеждены в том, что нет никакой связи между тем, что они делают и сколько они зарабатывают. Друзья, не тратьте на них много времени! К сожалению, очень часто на собеседовании с таким человеком мы рассказываем о том, какая у нас чудесная компания, какая чудесная команда, как у нас всё здорово и какие вы видите перспективы. Он кивает головой, а потом спрашивает: «А какой у меня оклад?». Ему просто не интересны ваши цели на горизонте.

Поэтому, как только вы видите человека, который яростно интересуется размером оклада, то это первый и самый верный сигнал о том, что это - человек-кораблик.

Для него необходимо, чтобы был небольшой, но стабильный доход. Хочу сказать вам, чтобы вы понимали - это не хорошо и не плохо. Всё, о чём здесь пойдёт речь, не имеет отношения к оценкам. Зато это имеет прямое отношение к вашему успеху в сотрудничестве с этими людьми.

Хорошо это или плохо, но не все люди одинаковые. Поэтому когда вам ваш сотрудник говорит: «У меня мало денег. Я хочу больше», велика вероятность, что для вас и для него это принципиально разные сообщения. В вашей картине мира это про новые задачи, переквалификацию, обучение новым знаниям и так далее. В его картине мира это чаще всего значит следующее: он продолжает делать то, что он делал раньше, но теперь будет зарабатывать больше. Если точнее то даже не зарабатывать, а получать.

ЛЮДЯМ С РАЗНОЙ ПСИХОЛОГИЕЙ ВСЕГДА НЕПРОСТО ПОНЯТЬ ДРУГ ДРУГА. Но это не значит, что нам такие люди не нужны! Именно из этих «корабликов» получаются прекрасные продавцы, каменщики, водители, уборщики - это те люди, которые дадут вам необходимое качество работы тогда, когда вы пропишите процессы, обучите их исполнению этих процессов и автоматизируете контроль за их исполнением.

ПОЭТОМУ У МЕНЯ ЕСТЬ ЛЮБИМАЯ ФРАЗА: ЕСТЬ CRM – ЕСТЬ БИЗНЕС, НЕТ CRM – НЕТ БИЗНЕСА.

Так что не тратьте много времени на то, чтобы этих людей замотивировать или как-то зажечь. Им это не нужно. Им нужен маленький, но постоянный доход. Совсем не сложно его обеспечить.

Посмотрите фильм «Основатель». Я очень рекомендую этот фильм посмотреть именно потому, что там очень четко показано, как работают процессы. Обратите внимание на сцену на площадке - она является ключевой и для фильма, и для понимания того, почему Макдональдс до сих пор не развалился. Приятно думать, что ваши сотрудники – это добрые феи, заинтересованные в вашем успехе. Что они полны мотивации и стремления к новым вершинам. Но печальная реальность такова: люди-кораблики будут продуктивны только потому, что у них нет возможности не делать свою работу.

Я это очень хорошо прочувствовал на себе, когда на 10 или 11 «Улыбке радуги» инвентаризация показала -470.000 руб. И это после 1 месяца работы! Было очень больно. Мне, конечно, говорили, что покупатели воруют. Но меня обчистили собственные продавцы. Я это выяснил потом. И это я им дал возможность украсть. Это не они не делают, это я им дал возможность не делать.

С этими 90% разобрались: процессы прописать, процессам обучить и автоматизировать контроль исполнения этих самых процессов. Что же делать с людьми предпринимательского мышления? Для них и для людей поддержки работают схожие правила.

Итак, первый шаг, который вам надо сделать - это составить структуру своей компании. Я знаю, что вы уже 100 раз слышали это слово «структура», «функциональная структура». Поэтому, стискиваем зубы и всё-таки её составляем. Возьмите листочек бумаги и пишите: 1 квадратик - собственники, под ними -

генеральный директор. Какие обязанности у генерального директора? У него 2 обязанности - выполнять финансовый план и поддерживать безопасность бизнеса. Для того, чтобы он выполнил финансовый план, у него есть маркетинг, продажи и производство продукта, логистика. Я понимаю, что вам это скучно и выглядит это всё далёким от практики. Но для сильных людей это очень важно. Им важно, чтобы не было хаоса и бардака. Это отнимает их время, это раздражает их. Они хотят чёткого понимания, кто за что отвечает и как всё это работает. Поэтому наша с вами задача – этот порядок навести, даже если нам кажется, что это «не царское дело».

ИТАК, ПЕРВЫЙ ШАГ - СОЗДАТЬ СТРУКТУРУ НА СТРАНИЧКЕ: КТО С КЕМ, КТО ПОД КЕМ, КТО ЗА ЧТО ОТВЕЧАЕТ.

ВТОРОЕ: каждую из этих функций (а мы говорим о бизнесе прежде всего как о наборе функций) оцифровываем. Что значит оцифровать? Ну, например, понятно, что генеральный директор

компании отвечает за финансовые результаты компании. Соответственно, ответственность генерального директора – это исполнение финансового плана. Например, бюджета, доходов и расходов. Это всё – цифры, и они на его совести.

Дальше, например, МАРКЕТИНГ. Я всегда говорю, что маркетолог должен отвечать за 3 цифры: план продаж, стоимость лида, и конверсия из лида в сделку. Да, я утверждаю, что маркетолог должен так же как и продавцы отвечать за конверсию лида в сделку с тем, чтобы это были релевантные лиды. Если он отказывается за это отвечать, то компетентность его под вопросом или он не верит в продажи. В этом случае предложите сделать аудит воронки продаж и показать, где сливаются лиды. Так и поймете - либо он профессионал, либо рисователь красивых картинок. Нет, маркетинг – это цифры. Уже потом творчество и всякие волшебные чудеса. Если же это, например, продуктовый маркетолог, то его обязанность создавать новые продукты. Тут немного сложнее, но и его мы измеряем.

Я предлагаю такой показатель, как процент валовой маржи. Это то, что прямо зависит от качественного запуска новых продуктов. Потому что если мы не будем запускать новые продукты, то мы будем «сливать» нашу маржинальность. Какой любимый способ конкуренции сегодня? Мы делаем так же как он, но дешевле. Поэтому все много работают, но мало зарабатывают. Как белки в колесе. Чтобы не попасть в это же колесо, я предлагаю вам в маркетинге зафиксировать 2 основные функции. Это продуктовый маркетинг - создание новых продуктов (его мы измеряем через работу, через маржинальность, через развитие валовой маржи) и лидогенерация (четыре цифры – план, факт, количество лидов, стоимость лида).

ТЕПЕРЬ О ПРОДАЖАХ. Продавцов делим на две части: охотники и фермеры. Их тоже необходимо оцифровать. Охотники - это менеджеры активных продаж. Как его измерять? Выполнение плана по количеству новых клиентов, выполнение плана по обороту. Фермер или аккаунт-менеджер – план-факт оборот, план-факт валовая маржа и дебиторская задолженность.

Шаг 1 – структуру прописать, 2 – оцифровать параметры оценки, 3 – привязать доходы этих ключевых сотрудников к выполнению плановых показателей. Тогда начинает всё работать. Да, какие-то минимальные оклады. В каждом регионе они свои. Но всё остальное - привязать к выполнению цифровых показателей. Также я советую убрать «потолок» зарплаты.

Эффективная команда - это в 157ю очередь новогодние корпоративные вечеринки и тусовки у кулера. В первую очередь – это профессионалы, работающие над одной задачей. Как найти этих сильных профессионалов? В ваших городах они есть, только эти люди работают сейчас в других компаниях. И для того, чтобы они к нам пришли, есть несколько критериев, которые вам помогут переманить их на вашу сторону.

Первое - ваш бизнес должен быть интересным. Он должен быть с амбицией, в нём должен быть потенциал на изменения мира. Сильные люди не хотят работать в какой-нибудь

кофейне. Они не хотят работать в шиномонтаже. Они хотят работать в чём-то интересном, в том, где они уже смогут реализовать себя, где их ждёт решение интересных задач. Поэтому, посмотрите внимательно, пожалуйста, на свой бизнес. И если это компания по продаже бетонных блоков, то сильного человека будет очень и очень непросто найти. Придется ему много платить. Потому что если хотите найти сильного человека, то ему всегда будут интересны сильные задачи в сильной компании.

ПОЭТОМУ, ДОЛЖНА БЫТЬ ИНТЕРЕСНАЯ БИЗНЕС-МОДЕЛЬ. ОТКУДА ЕЁ ВЗЯТЬ? Я всегда рекомендую: начинайте читать активно TechCrunch.com. Это новостная лента номер один в мире, в которой публикуются все новинки онлайн-бизнеса, где пишут кто с кем свился, кто с кем развился, кто кого победил, кто сколько денег привлёк, какую долю рынка занял, кто с каким продуктом стал лидером рынка и так далее. Однажды вы там найдете описание той бизнес-модели, которой ещё нет в вашем городе.

Вы окажетесь номер один в своём городе, и это позволит вам держать хорошую маржу и привлекать сильных людей. Ещё один сервис, который я вам очень рекомендую - это vs.ru. Там тоже можно найти подобное.

Теперь посмотрите на себя, пожалуйста, это очень важно. **Готовы ли вы стать тем человеком, который привлечет сильных и компетентных людей?** Это хороший вопрос, потому что сильных людей интересует сильные люди, люди сильнее их самих, люди, у которых есть безумные идеи и желание воплотить эти идеи. Делать, а не только говорить.

И НЕ МЕНЕЕ ВАЖНО УМЕТЬ ДЕЛЕГИРОВАТЬ. Я точно знаю, в чём я прекрасен, а прекрасен я именно в том, чтобы находить людей сильнее себя и хантить их, чтобы они ко мне приходили. Мне очень важно, чтобы маркетолог, который придёт, научил меня делать маркетинг. Чтобы продажник, который придёт, научил, как делать продажи. Это должен быть профессионал более высокого уровня, чем я.

Часто мы боимся привлечь сильного человека, потому что он у нас перехватит инициативу или ещё что-то. Да, с такими людьми надо уметь работать, но только в том случае, когда вы сами - сильный человек. Как сказал один известный человек: «Неважно, сколько раз ты падал, важно, сколько раз поднимался». И тогда можно заинтересовать любого человека своей идеей.

Я ДАМ ВАМ СЕКРЕТНЫЕ КЛЮЧИКИ, КОТОРЫЕ ПОМОГУТ ЛУЧШЕ ПОНИМАТЬ СИЛЬНЫХ ЛЮДЕЙ. Внимание, спойлер – это не деньги. Деньги находятся на третьем месте среди драйверов. Тогда почему сильный человек должен прийти ко мне в команду?

Поэтому, если вы себе говорили: «Ну конечно, у меня нет возможности платить всем там по 300 – 500.000, поэтому они ко мне не идут» - нет, это не так работает. Деньги находятся на третьем месте. У каждого из вас есть пример того, как кто-то – вы сами, либо ваш знакомый – устраивались на большие зарплаты,

в большой компании. А потом вдруг уходили по одной простой причине – потому что начальник оказывался мудаком, который не давал обратную связь, приписывал себе ваши результаты, не умел с вами взаимодействовать, вел себя как напыщенные индюк. Эта ситуация действительно знакома каждому.

ДЕЛО В ТОМ, ЧТО РОССИЯ - СТРАНА НЕДОЛЮБЛЕННЫХ ЛЮДЕЙ, И ДЛЯ ТОГО, ЧТОБЫ СИЛЬНЫЙ ЧЕЛОВЕК К ВАМ ПРИШЁЛ, НУЖНО СДЕЛАТЬ ТАК, ЧТОБЫ ЕМУ БЫЛО С ВАМИ ХОРОШО И ИНТЕРЕСНО.

Как это понять? У сильных людей есть набор из 2-3 драйверов. Ваша задача – в них попасть. Когда будете проводить собеседование, думайте, что для этого человека важно.

1. ПЕРВОЕ – ПСИХОЛОГИЧЕСКИЙ КОМФОРТ.

Таким людям важно, чтобы они жили в атмосфере прозрачной и понятной. Чтобы не было интриг, войн, манипуляций. На собеседовании с таким человеком можно сказать: «У нас очень прямая

и прозрачная атмосфера. У нас все друг к другу относятся с уважением. Деньги у нас тоже имеются. Всё только по результатам, а не кто кому нравится».

2. ВТОРОЕ – ФИЗИЧЕСКИЙ КОМФОРТ.

Есть люди, для которых очень важно, чтобы им было комфортно физически, чтобы работа была рядом. Я понимаю, что сейчас многие работают удалённо, но для некоторых вещей обязательно находиться в офисе. И им важно, чтобы работа была рядом с домом. Или, например, важно, чтобы это был хороший бизнес-центр. Им важно, чтобы в офисе было чисто и уютно.

3. ТРЕТЬЕ – СТАТУС.

Есть люди, которым очень важен статус: чтобы у него на двери было написано, что он генеральный директор. Я не шучу. Для этих людей важны статус, должность, визитка, рабочее место, на какой машине ездит, какие у него на руке часы. Я вам хочу рассказать одну очень интересную историю. В одной крупной интернет-компании собственник пригласил меня, чтобы я помог ему провести собеседование

с таким ключевым сотрудником. Как и во многих интернет-компаниях дресс-код простой: кеды, джинсы и футболка. Охотник за головами привел очень толкового парня, руководителя одного из филиалов крупнейшего банка России. Я наблюдал, как Александр рассказывал, как он себя вёл. И ему кандидат из банка кивает головой. Я спросил, может кандидат хочет задать какой-нибудь вопрос? Он спросил: «А на какой машине вы ездите?». И я уже в этот момент понял, что это не наш человек. Александр ответил, что на BMWX5. И тут разговор свернулся. Он пришел в костюме и галстук. Костюм от Brioni, на руках часы дорогие. Это стопроцентный корпоративный боец. А с другой стороны владелец компании: джинсы, кроссовки и футболка. Этот кандидат из банка - это тот самый пример человека, которому чрезвычайно важен статус.

4. СЛЕДУЮЩЕЕ. АМБИЦИИ. Для этих людей очень важно потешить амбиции - это когда ему можно сказать, что он будет принимать участие в чем-то новом, в том, что никто не делал и никогда

не делал. Это людей может зацепить. Например, сейчас в нашем проекте занят совладелец разных компаний, и он делает наш IT-интерфейс, всю нашу IT-разработку. Он делает её именно потому, что ему нравится, что он принимает участие в чем-то крутом и амбициозном. Есть «Wildberries», есть «Ozon», есть «Беру», и мы делаем надстройку над ними. Его это цепляет, ему это очень нравится.

5. СЛЕДУЮЩИЙ ОЧЕНЬ ПОЛЕЗНЫЙ ДРАЙВЕР, КОТОРЫЙ Я УЧИТЫВАЮ – ЭТО САМОРЕАЛИЗАЦИЯ. У человека важный запрос состоит в том, чтобы вы не влезали в его дела. Чтобы поставили цель, а он сам к ней прокладывает путь, как ему удобно и интересно. И чтобы вы ему не указывали, как и что ему делать. Он должен видеть в этом возможности для себя, для своего собственного развития, для самореализации. Чувствовать свободу. Это те самые люди с предпринимательским мышлением. Такой подход даёт им возможность реализоваться в полной мере, даже работая на кого-то ещё.

Б. ЕЩЕ ОДИН ОЧЕНЬ ВАЖНЫЙ ДРАЙВЕР – ЭТО ЭНЕРГИЯ СОБСТВЕННИКА. Я уже об этом говорил. Такие сильные люди готовы «бежать» с тем человеком, который падает и поднимается. Когда компания успешна, в ней работает, например, 100 человек. Как вы думаете, сколько родителей у успеха? Все 100. А если компания не успешная? В компании работает 100 человек. Сколько родители у не успеха? Один. Я. Я во всем заранее виноват. И я уже давно смирился. Есть как мои успешные компании, так есть и не успешные. Есть проекты, где «сгорали» и мои деньги, и деньги моих инвесторов. Все вопросы к самому себе. Для сильного человека важно, что при неудачах вы не будете искать виноватых, вы не будете бить за ошибки. Вы будете иметь смелость принять ответственность на себя. Немногие на это готовы. Эта способность падать и подниматься - очень сильный драйвер для сильных людей, чтобы они принимали решение прийти именно в вашу компанию.

Могут быть ещё разные методики, но вот эта - методика, по которой я работаю. Я, во время собеседования, общаюсь с людьми, и моя главная задача - не договориться с ними о зарплате, о премиях и т.д. Моя задача - найти к ним ключ. Если мы на этом уровне совпадаем, то договориться о зарплате - это уже будет технический вопрос.

КАК НАХОДИТЬ ЭТИХ ЛЮДЕЙ?

Создание команды - это такая же воронка. Здесь работает очень простой принцип: взял человека, поставил человека, он облажался - всё, попрощались по-хорошему. И расставаться по-хорошему - это еще одно очень важное умение. взял, поставил, всё получается - молодец. И всё, оставайся в команде. Для того, чтобы создать команду, надо принять, что с первой попытки нельзя попасть в яблочко. Поставьте себе такой ключевой показатель — с сегодняшнего дня каждую неделю смотреть минимум 3-5 человек. Тогда вы точно найдете из 20 человек 1-2 толковых, которые подходят под вашу компанию.

И для этого есть разные инструменты. Superjob, hh.ru - это всё понятно. Для рядовых сотрудников это отлично работает. А для ключевых людей – для главного по продажам, по маркетингу предлагаю пользоваться активно хэдхантерами – охотниками за головами. Потому что вы потратите на поиски драгоценное время. Не бойтесь пользоваться услугами хэдхантеров. Найти среди сотен соискателей по-настоящему компетентного, серьёзного специалиста – всё равно, что искать иглу в стоге сена. А вам приведут человека, который точно подходит по знаниям, навыкам, компетенциям, и вам останется с ним договориться о существенных вещах: о ценностях, о драйверах, о целях. Этот инструмент помог мне сэкономить очень много времени. В каждом городе есть 1-2 «охотника за головами», которым вы должны написать, что должен уметь ваш потенциальный сотрудник, и тогда такой человек приведёт к вам его. Потому, что они есть. Они уже работают в других компаниях.

ЕЩЁ ОЧЕНЬ ПОЛЕЗНАЯ ШТУКА – ПИСАТЬ. НАЧИНАЙТЕ ПИСАТЬ О СВОЕМ БИЗНЕСЕ В ФЕЙСБУКЕ, ВО ВКОНТАКТЕ, В ИНСТАГРАМ. Я УЖЕ 3-4 РАЗА ПИСАЛ В СВОЁМ ИНСТАГРАМЕ О ТОМ, ЧТО МЫ ИЩЕМ МАРКЕТОЛОГА, И КАЖДЫЙ РАЗ МАРКЕТОЛОГ НАХОДИЛСЯ.

Как видите, любой процесс можно разложить по полочкам, любое расстояние пройти маленькими шагами. И создание по-настоящему хорошей команды – не исключение. Главное – начать и действовать правильно.

**ПОЖАЛУЙ, НИЧТО Я НЕ ВОСПЕВАЮ
С ТАКИМ ЭНТУЗИАЗМОМ, КАК ГРАМОТНО
СОБРАННАЯ КОМАНДА!**

Большим кораблём в одиночку не управляют, и именно ваши люди, ваша команда может задать вашему бизнесу движение вверх или же свести все ваши усилия к нулю. Поэтому работа над командой – это инвестиция, которую невозможно переоценить. Но как сделать всё правильно? Именно об этом и пойдёт речь.

Говоря о взаимодействии с людьми, многие пускаются в рассуждения о природном магнетизме, обаянии и умении «чувствовать людей». Оставьте это всё для любителей лирики. КОМАНДА - ЭТО БАНАЛЬНАЯ ВОРОНКА. Да-да, всё работает по тому же принципу, что и воронка продаж. Если каждую неделю на собеседование приходит 5-10 человек, то в конечном счёте мы за месяц находим толкового сотрудника. Если мы беседуем с одним человеком, то конечно кажется, что все толковые уехали в Москву или еще куда-то. Но никто не уехал, сильные люди есть везде. Трудно найти грибы, если их не искать.

Для каждой задачи у нас есть свой отдел, и чтобы решить задачу, важно грамотно настроить работу конкретного отдела. Поиск идеальной команды – это задача HR. Сотрудники HR любят рассказывать о специфике. Мол, это у них там где-то работает, а тут – вы не понимаете, это другое. Ответственно заявляю: никакой специфики нет! Команда – она везде команда. И либо удаётся найти нужных и правильных людей, либо нет.

ПО СУТИ, ФУНКЦИИ ЕГО
СВОДЯТСЯ К СЛЕДУЮЩЕМУ:

1. НАЙМ;
2. ОБУЧЕНИЕ;
3. МОТИВАЦИЯ/СТИМУЛИРОВАНИЕ;
4. РОТАЦИЯ.

**АЛГОРИТМ ТАКОЙ: МЫ
ВЕРБУЕМ СОТРУДНИКА,
РАЗЪЯСНЯЕМ ЕМУ СУТЬ
ЕГО РАБОТЫ И РЕЗУЛЬТАТ,
КОТОРОГО МЫ ОТ НЕГО ЖДЁМ.**

**ЕСЛИ НЕ ПОЛУЧАЕТСЯ –
ОБУЧАЕМ. ЕСЛИ ЭТО НЕ
ПОМОГАЕТ – МОТИВИРУЕМ.
ЕСЛИ РЕЗУЛЬТАТА ПО-
ПРЕЖНЕМУ НЕТ – РОТИРУЕМ.
ЕСЛИ ЖЕ ВСЁ ИДЁТ ХОРОШО –
АКТИВНО РАДУЕМСЯ.**

НИЖЕ РАССКАЖУ ПОДРОБНЕЕ.

ЧТО ТАКОЕ НАЙМ? Воронка. Если вы просматриваете 5-6 человек в день, то вы найдете сотрудника. Не говорите, что людей нет. Они есть даже в ваших компаниях, но надо сделать так, чтобы все сильные люди были в вашей команде. Вообще все.

Не берите всё на себя. HR не должен просто делать выгрузки и приносить вам 54 резюме, он должен отфильтровывать по этой воронке неподходящих людей, а вам давать уже заинтересованных соискателей. Как это сделать? Грубо говоря, так: 150 резюме заливаются в воронку, затем проводим собеседования - сначала по телефону, затем высылаем конкретное описание должности.

Важно! Не скачанный из интернета универсальный набор, а конкретное описание конкретной позиции, там должно быть прописано все точно и детально.

На первых двух этапах часть людей уже откидываются, а тех, что остались, мы зовём на собеседование к HR. С теми, кто его успешно прошёл, знакомимся лично.

В КАЧЕСТВЕ ДОПОЛНИТЕЛЬНОГО ИНСТРУМЕНТА НАЙМА, НАЧИНАЙТЕ ВЕСТИ ЛИЧНЫЕ АККАУНТЫ В СОЦСЕТЯХ И ТАМ РАССКАЗЫВАЙТЕ О ЖИЗНИ СВОЕЙ КОМПАНИИ. **Делайте это регулярно!** Это сформирует базу людей, которым интересен ваш бизнес. Зачастую именно из этой базы к вам приходят отличные сотрудники! Да и в целом – полезная штука.

Последнее звено – это охотники за головами. Они берут от месяца до полутора дохода человека, которого ищут, и еще они дают 1-2 бесплатные замены. Важно максимально подробно описать сотрудника, которого вы ищете, профиль должности и мотивацию/стимулирование такого человека. **Сильный человек вниз не пойдет!**

Найм людей – это такой же маркетинг, такая же воронка. В наше время деньгами уже никого не удивить. Потому что всегда найдётся компания, которая будет платить больше.

ИТАК, ИСКОМЫЙ ЧЕЛОВЕК ЗАВЕРБОВАН. НО НА ЭТОМ РАБОТА С НИМ ТОЛЬКО НАЧИНАЕТСЯ.

АДАПТАЦИЯ – ЭТО ПОШАГОВЫЙ ВВОД НОВОГО СОТРУДНИКА В ШТАТ. У ВАС ДОЛЖЕН БЫТЬ ПРОПИСАН ПЛАН АДАПТАЦИИ.

Я РЕКОМЕНДУЮ ТАКОЙ:

1. ПРЕДСТАВЛЯЕМ ЧЕЛОВЕКА всему коллективу.

2. СТАВЬТЕ рядом с новым сотрудником **НАСТАВНИКА**. Наставник расскажет человеку о том, как устроена компания и где что находится, какие правила игры.

3. СОТРУДНИКУ НЕОБХОДИМО ПРЕДОСТАВИТЬ СТРУКТУРУ КОМПАНИИ. Недавайте ему возможность 3-5 дней ходить и знакомиться с коллективом, узнавать, кто, где и за что отвечает и кому звонить если что.

4. МОТИВАЦИЯ И СТИМУЛИРОВАНИЕ.

Мотивация – это то, как мы работаем с душой сотрудника. Стимулирование – как мы поощряем деньгами. Создайте документ, подробно расписывающий систему мотивации и стимулирования, чтобы человек чётко понимал, как именно он зарабатывает деньги и как их преумножать.

Я СЧИТАЮ, ЧТО БОЛЬШИЕ ОКЛАДЫ – ЗЛО, И ОНИ НЕ СОВМЕСТИМЫ С РАЗВИТИЕМ КОМПАНИИ. Ищите новые пути. Например, каждого 1 числа мы выбираем лучшего и самого полезного сотрудника, и тот, кто чаще всего удостоивается этого звания, в конце года получает путёвку с семьёй в теплую страну. А каждый месяц я лично дарю сотрудникам эмоциональные подарки (книги, часы, рюкзаки).

Пусть сотрудники, которые показывают лучшие результаты, раз в неделю всем рассказывают, как они это делают. Это будет полезно для команды – понять, как им улучшить результат, а лучшему сотруднику будет приятно.

Если же вы называете лучшего сотрудника, а команда его грызёт – это повод задуматься, потому что так ведут себя те, кто продаёт вам отмазки, а не работает на результат.

КАК ОБУЧАТЬ СОТРУДНИКОВ? ВО-ПЕРВЫХ, ПООЩРЯТЬ ПОВЫШЕНИЕ КВАЛИФИКАЦИИ. А ВО-ВТОРЫХ, ВХОДИТЬ В ДОЛЮ. НО НЕ ПОЛНОСТЬЮ! ОПЛАЧИВАЙТЕ НЕ БОЛЕЕ 50% ОТ СТОИМОСТИ ОБУЧЕНИЯ, ПОТОМУ ЧТО НЕТ ЦЕННОСТИ В ТОМ, ЗА ЧТО ЧЕЛОВЕК НЕ ПЛАТИТ.

ДЕНЬГИ СТОЯТ ТОЛЬКО НА ТРЕТЬЕМ МЕСТЕ СРЕДИ ДРАЙВЕРОВ СИЛЬНОГО ЧЕЛОВЕКА.

Первый драйвер очень важен для сильных людей - это **СТАБИЛЬНОСТЬ**. Это всё про своевременные выплаты.

Второй - **ПСИХОЛОГИЧЕСКИЙ КОМФОРТ**: начальник вовремя похвалил и погладил по голове, дал адекватную обратную связь.

Многим важен **ФИЗИЧЕСКИЙ КОМФОРТ** (собственная кружка для чая, сменная обувь, удобная мебель).

Для сильных людей важна **САМОРЕАЛИЗАЦИЯ** (даём возможность решать сотруднику задачи так, как он считает необходимым), **ЭНЕРГИЯ** (в руководителе, сильные люди вокруг), **СТАТУС** (компания должна быть статусной, престижной), **И ВОТ ТОЛЬКО ПОТОМ – ДЕНЬГИ.**

Деньги важны не для всех, большему количеству людей важно, чтобы на работе было 1-3 из вышеперечисленных драйверов, и тогда человек будет работать и получать удовольствие от работы. И развивать вашу компанию. Помните: где гладишь, там и растёт.

Всегда вовремя расставайтесь с теми, кто даёт минимальный результат. Они никогда не признаются, что они на последних позициях. Они будут только отравлять коллектив.

ПРИНЦИП МАРИНОВИЧА – РАССТАВАТЬСЯ ХОРОШО.

Цепочка: не делает – учим, не делает – мотивируем, не делает – ротлируем. Отличие ротирования от увольнения заключается в том, что мы сначала находим замену человеку, а только потом увольняем. Так не будет дыр в компании и работа не будет перекладываться на других сотрудников.

Расставаться надо регулярно, легко и хорошо. Кто знает, как ещё может свести вас жизнь? Может быть, вам ещё понадобится его помощь. А если и нет – всё равно не стоит множить людей, говорящих гадости за вашей спиной.

ВЫ ДОЛЖНЫ ИСКАТЬ ЛЮДЕЙ СИЛЬНЕЕ СЕБЯ. Если вы берёте слабых людей, то вы всё тянете на себе. Вербуйте тех, кому вы действительно сможете доверить важные задачи и будете уверены, что эти люди справятся. Именно они формируют ближний круг, «рыцарей короля Артура».

**ВАША КОМПАНИЯ – ЭТО ВАШЕ ЗЕРКАЛО.
ТО, ЧТО НЕ НРАВИТСЯ ВАМ В ВАШЕЙ КОМАНДЕ
– ЭТО ТО, ЧТО ВАМ НЕ НРАВИТСЯ В ВАС.**
Это люди, которых вы наняли, и ваши сотрудники,
которым вы разрешили это сделать. Команда
слабая - это ваша слабая сторона, команда сильная
- это ваша сильная сторона.

**ДЕЙСТВУЙТЕ ПРАВИЛЬНО
И ОКРУЖАЙТЕ СЕБЯ ТЕМИ,
КТО ЭТОГО ДЕЙСТВИТЕЛЬНО
ДОСТОИН!**

ТРЕНДЫ В ПОСТРОЕНИИ КОМАНДЫ МЕЧТЫ

Я думаю, что каждый мечтает построить свою самую лучшую команду — команду мечты. У всех есть на этот счет свои задумки. Команда — это неотъемлемая часть любого бизнеса, которая помогает справляться с большим количеством операционных задач. Поэтому и необходим сильный штаб людей, которым вы будете доверять.

Чтобы построить команду мечты, нужно приложить немало усилий. Сегодня мы с вами обсудим основные тренды в построении Dream team.

ПРОВОДИТЕ ПРАВИЛЬНОЕ СОБЕСЕДОВАНИЕ

Это основа основ, только так вы сможете выбрать лучшего сотрудника из сотни других. *Задавайте кандидату не только свои продуманные вопросы, но и узнавайте о его опыте, спрашивайте, как бы он повел себя в конкретной ситуации.*

ОБЯЗАТЕЛЬНО ОБРАТИТЕ ВНИМАНИЕ НА ЛИЧНЫЕ КАЧЕСТВА ЧЕЛОВЕКА: важно понимать, что ситуации моделируются под них. Важны именно качества, потому что навыки при наличии качеств всегда можно выработать, и если качеств нет, то навыкам уж точно не бывать.

ПОМОГАЙТЕ НОВИЧКАМ В ВАШЕЙ КОМПАНИИ

СОЗДАЙТЕ СВОЮ ПРОГРАММУ «ВВОДА В ДОЛЖНОСТЬ», где новичок узнает об основных этапах его работы, о том, что он должен освоить. Так новым людям в вашей компании будет намного проще, это позволит уменьшить их стресс.

Обязательно назначайте новым сотрудникам наставника до их окончательного внедрения в команду. Так они будут находиться под чутким руководством, а вероятность совершения серьезных ошибок снизится. Кроме того, сотрудник будет чувствовать поддержку со стороны наставника.

ИНФОРМИРУЙТЕ

НЕДОСТАТОК ИНФОРМАЦИИ ПОРОЖДАЕТ НЕПОНИМАНИЕ, СОВЕРШЕНИЕ ОШИБОК, И, В КОНЕЧНОМ СЧЕТЕ, ВЫЛИВАЕТСЯ В НЕГАТИВ.

Старайтесь проводить регулярные рабочие встречи, рассказывайте новости из жизни компании, озвучивайте планы на неделю или месяц. Выступайте сами, делитесь опытом. Давайте возможность коллегам задать вопросы, обмениваться информацией и принимать участие в работе других сотрудников.

Но не забывайте о конфиденциальности информации в некоторых вопросах, и обсудите это с глазу на глаз с отдельными сотрудниками.

СОЗДАЙТЕ ГРУППОВОЙ ЧАТ В МЕССЕНДЖЕРЕ

Это наиболее эффективное средство коммуникации в наше время. **И запретите спам в рабочем чате.**

ОБЩАЯ ЦЕЛЬ

ЧТОБЫ КОМАНДА БЫЛА СПЛОЧЕННОЙ И РАБОТАЛА СЛАЖЕННО, У НЕЕ ДОЛЖНА БЫТЬ ОБЩАЯ ЦЕЛЬ. Это то, что сближает людей. Важно, чтобы цель была понятной для всех: чтобы сотрудники знали, в чем она заключается, на каком этапе команда находится на пути к этой цели, что еще предстоит преодолеть.

ВОВЛЕЧЕННОСТЬ СОТРУДНИКА

КАЖДЫЙ ЧЕЛОВЕК В ВАШЕЙ КОМАНДЕ ДОЛЖЕН БЫТЬ МОТИВИРОВАН НЕ ТОЛЬКО ДЕНЬГАМИ – ОН ДОЛЖЕН ЧУВСТВОВАТЬ СВОЮ ВОВЛЕЧЕННОСТЬ В БИЗНЕС-ПРОЦЕСС.

У него должна быть потребность в признании и уважении, реализации своих проектов и идей. Такой сотрудник работает лучше, проявляет инициативу и у него высокая производительность труда.

ПОМОГАЙТЕ СОТРУДНИКАМ РАЗВИВАТЬСЯ

**ОТПРАВЛЯЙТЕ И ОТПУСКАЙТЕ ПОДЧИНЁННЫХ
НА ПРОФИЛЬНЫЕ МЕРОПРИЯТИЯ – ВЫСТАВКИ,
КОНФЕРЕНЦИИ, БИЗНЕС-ЗАВТРАКИ.**

Позвольте им расширять кругозор, обрести знакомства, развиваться. Пусть из выступлений спикеров усвоится не все, но часть информации сотрудник непременно запомнит. Все это поможет подчиненным развиваться как в их сфере, так и в других, смежных отраслях.

РАЗНОСТОРОННИЕ СОТРУДНИКИ

**ВАША DREAM TEAM ДОЛЖНА БЫТЬ
РАЗНОСТОРОННЕЙ В ЧАСТИ НАВЫКОВ,
ТИПАЖЕЙ, ВЗГЛЯДОВ.** Для этого стоит брать в команду различных по личностному типу людей. Кто-то будет заниматься одним, кто-то другим. Тогда каждый будет погружаться в сферу своей деятельности, тщательно и грамотно этим заниматься.

ЗАДАЧИ ПОД ЛЮДЕЙ

Этот пункт относится к предыдущему. **НАУЧИТЕСЬ ВИДЕТЬ, К ЧЕМУ ЛЕЖИТ ДУША ЧЕЛОВЕКА, ЧТО ЕМУ НРАВИТСЯ ДЕЛАТЬ, И НЕ ПЫТАЙТЕСЬ ЗАСТАВЛЯТЬ ЕГО ЗАНИМАТЬСЯ ТЕМ, ЧЕМ ОН НЕ ХОЧЕТ.** Часто все осложняется тем, что люди врут и себе, и вам, потому что боятся признаться. А в результате, продажами занимается человек, который и сам не любит это дело, и нанимает таких же людей. Он не плохой, просто занимается не своим делом.

ЧЕСТНОСТЬ

СТАРАЙТЕСЬ БЫТЬ ЧЕСТНЫМИ СО СВОИМИ СОТРУДНИКАМИ и прививайте это им, насколько это возможно в рамках процессов управления в вашей компании. Лучше не говорить ничего, чем соврать. В противном случае, вы быстро потеряете доверие. А доверие, честность и взаимная помощь — это основные принципы в построении вашей команды мечты.

ХВАЛИТЕ!

ОБЯЗАТЕЛЬНО ОТМЕЧАЙТЕ ЛУЧШИХ СОТРУДНИКОВ, ХВАЛИТЕ ИХ ЗА УСПЕХИ. Лично я каждое первое число каждого месяца в 10 утра собираю команду на 5 минут и поднимаю 3 темы: план-факт за прошлый месяц, план на наступивший месяц, объявление лучшего сотрудника.

Как выбрать лучшего сотрудника решать вам: по его результатам или путем голосования. А когда вы его выбрали, то сделайте фото, подарите что-то вкусное или полезное этому сотруднику. Поверьте, ему будет приятно, и таким образом вы замотивируете его коллег. **Также важно не устраивать «публичных порок»** — ругайте с глаза на глаз. Ведь прилюдное унижение не добавляет ни капли мотивации.

ИЗБАВЛЯЙТЕСЬ ОТ ЛЮДЕЙ- РАЗРУШИТЕЛЕЙ

**ВАЖНО ВИДЕТЬ В КОМПАНИИ ТОКСИЧНЫХ
ЛЮДЕЙ И ТЕХ, КТО ЕЕ РАЗРУШАЕТ.**

Во-первых, нудные, вечно недовольные и ленивые коллеги создают плохую атмосферу в команде. Во-вторых, люди-разрушители будут плохо влиять на других сотрудников своей неорганизованностью и разрушением всех планов, что будет негативно сказываться на работе всей компании. Главное — таких сотрудников легко вычислить. Такие люди очень четко покажут свое «я-разрушитель» тем, что они, например, регулярно не выполняют возложенные на них планы и задачи. Но при этом постоянно дергают вас из-за своей тревожности.

**Я ЖЕЛАЮ ВАМ УДАЧИ
В ПОСТРОЕНИИ
СВОЕЙ DREAM TEAM!**



Глава 2. ЭФФЕКТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ ОТДЕЛОМ ПРОДАЖ.

СТРУКТУРА ОТДЕЛА ПРОДАЖ

Начнём с того, что в вашем отделе продаж должны осуществляться две функции. ПЕРВАЯ – ЭТО МАРКЕТИНГ. Тех, кто им занимается, я называю **охотниками**. Их задача – найти и «заарканить» того, кто хочет и может платить деньги за ваш товар. Все, кто вам позвонил/написал/оглянулся на ваш баннер, должны попадать в их цепкие руки. И эти цепкие руки разогревают холодный лид до состояния сделки. Да-да, это те парни, которых выгоняют в дверь, а они лезут в окно. Вырваться от них невозможно. Можно только расслабиться и купить. Как оценить охотника? Три показателя – количество лидов, их стоимость и конверсия из лида в сделку.

ВТОРАЯ ЗАДАЧА: АККАУНТ-МЕНЕДЖМЕНТ. Я называю их **фермерами**. Их работа – «прикормить» и сделать постоянными клиентами тех, кого нашли охотники.

Они запускают вторую продажу, третью и десятую. Они поддерживают связь с клиентом и «облизывают» его в необходимой вам степени. Фермеры же контролируют должников и не позволяют им тянуть резину бесконечно. Хороший фермер – это когда он даёт три хороших показателя: выполнение плана по обороту, выполнение плана по марже и просроченная дебиторская задолженность.

КАЗАЛОСЬ БЫ, почему не посадить одного хорошего продажника, который будет и охотником, и фермером? Временно так перебиться можно. Но недолго. Потому что это не просто задачи – это качества людей, это их характеристики. И охотник без «добычи» через месяц взвоят, а фермер «на охоте» выдохнется и остановится на двух-трёх продажах. Продуктивно? Ни разу. Ну а если вы найдёте уникала, который может и найти клиента, и вести его, и деньги вовремя выбить, то уже не он от вас будет зависеть, а вы от него. И в какой-то момент вы обязательно не сойдётесь во мнениях, он уйдёт и уведёт ваших клиентов как гамельский крысолов.

ПРАВИЛЬНЫЕ ЛЮДИ

Итак, нам нужны прирождённые охотники и вдохновенные фермеры. Где их взять? Наверное, в каждом своём выступлении я говорю про цифры 3-7-90. Эта формула - важнейшая при поиске важных людей. Потому что у каждой из этих категорий своя мотивация и свои критерии отбора.

КАКИЕ КРИТЕРИИ У ИДЕАЛЬНОГО СОТРУДНИКА ОТДЕЛА ПРОДАЖ? Их всего три. **Первый** – это должен быть профессионал. **Второй** – он должен любить продажи. То есть прям кайфовать, когда получается заключить хорошую сделку. И **третий** – это должен быть командный игрок. Напишите о поиске в Instagram и других соцсетях, и они придут к вам. Обратитесь в хантинговое агентство, и вам приведут таких людей. Говорите о том, кого ищете, в конце концов, и у кого-то непременно найдётся такой знакомый. Останется только договориться о сотрудничестве.

КАЗАЛОСЬ БЫ, если и когда такой человек найдётся, как привлечь его в свою команду? Во-первых, найдётся непременно. А во-вторых, к каждому есть грамотный подход.

ГРАМОТНАЯ МОТИВАЦИЯ

ЭТО СНОВА ПРО ФОРМУЛУ 3-7-90. Три человека из ста – это люди с предпринимательским складом ума. Они горят энтузиазмом, умеют решать проблемы и получают от этого удовольствие. Ещё семеро – это люди процессов. Профессионалы с большой буквы, готовые героически заниматься финансами, продажами и прочей важнейшей рутинной и делать это на высшем уровне. И, наконец, оставшиеся девяносто человек – это простые, рядовые сотрудники, охотники за стабильным окладом и ненапряжной работой. **В команде нужны все – и на каждого есть свой механизм мотивации.** Не пытайтесь соблазнить рядового кассира головокружительными премиями, а креативного директора – стабильностью. Они приходят к вам не за этим!

КАЗАЛОСЬ БЫ, а не слишком ли сложная задача – каждому соискателю в душу заглянуть и суметь предложить то, чего он хочет? Не слишком. Механизм простой – читайте ниже.

УНИВЕРСАЛЬНЫЕ ДРАЙВЕРЫ

Для начала запомните, зазубрите (можно даже тату набить!):

ДЕНЬГИ – ТОЛЬКО
НА ТРЕТЬЕМ МЕСТЕ.

Купить можно каждого, но практически никого – за деньги.

Итак, **первый драйвер** – это комфорт. Удобная одежда, сменная обувь, комфортное рабочее место и уютный офис. Не поверите, но даже офис рядом с домом для такого человека может быть причиной работать именно у вас.

Второй драйвер – психологический комфорт. Адекватные отношения в коллективе, спокойная атмосфера, публичные поощрения – всё это особенно привлекает циников и романтиков.

Третий драйвер – статус. Громкое имя компании, пафосная должность, дорогой костюм и лощёная машина – только в таких условиях некоторые люди чувствуют себя на своём месте.

Четвёртый – самореализация. Возможность сделать по-своему, решить задачу креативно и смело привлекает многих ценителей свободы.

Пятый – энергия. Если вы готовы заряжать, полны энергии и за вами идут буквально все, для многих это может быть решающей причиной работать с вами.

Шестой драйвер – вызов. Сложные задачи, смелые решения, лозунг «Никто другой с этим не справится» - даже в теории звучит заманчиво!

И, наконец, последний, **седьмой драйвер – они. Деньги.** Это для тех, кто платит за ипотеку, лечение, образование. Для тех, кому важно, чтобы каждый месяц ему хватало денег на всё необходимое.

КАЗАЛОСЬ БЫ, странно же предлагать каждому все семь вариантов? А все семь предлагать и не надо. Попробуйте меньше говорить и больше слушать на собеседованиях, и соискатель обязательно даст вам подсказку.

МЕХАНИЗМЫ СОТРУДНИЧЕСТВА

ТАКОВА УЖ ПРИРОДА БОЛЬШИНСТВА ЛЮДЕЙ, ЧТО МЫ ВСЕГДА ВЫБИРАЕМ ДЛЯ СЕБЯ ПУТЬ НАИМЕНЬШЕГО СОПРОТИВЛЕНИЯ И ТАМ, ГДЕ ВОЗМОЖНО, СТАРАЕМСЯ НАГРУЖАТЬСЯ ПО МИНИМУМУ.

Да, есть приятные исключения, но их мало. Поэтому, важно научиться механизмам взаимодействия. Говорите максимально конкретно, чтобы человек чувствовал свою пользу от вашего сотрудничества интуитивно. Если ему нужен калькулятор, чтобы посчитать, сколько он получит денег, то вы с задачей не справились. В остальном, работа предельно простая: взял – поставил – облажался – на выход. Взял – поставил – тянет – молодец!

КАЗАЛОСЬ БЫ, звучит как рассказ не об отношениях внутри коллектива, а как описание работы конвейера. Что ж, возможно. Но это работает.

РАБОТА НАД ОШИБКАМИ

Даже если в вашем отделе продаж собрались гениальные сотрудники, ошибки всё-таки будут. Ваша задача – грамотно на них реагировать. ПОИСКИ И НАКАЗАНИЕ ВИНОВНОГО, ИСТЕРИКИ И УГРОЗЫ – ТУПИКОВЫЙ ПУТЬ.

Грамотная работа над ошибками включает в себя три этапа. **Первый** – учим. То есть даём человеку инструменты развития, помогаем правильно сделать его работу. Если ошибка повторяется, переходим ко **второму этапу** – объясняем. Поговорите с сотрудником о том, как формируется его зарплата (в максимально простых формулировках), объясните, чего вы от него ждёте. А если и после этого он продолжит косячить, наступает **третий этап** – ротация. Попрощайтесь с ним на хорошей ноте найдите того, кто не будет косячить.

КАЗАЛОСЬ БЫ, бесчеловечно. Но нет. Бесчеловечно было бы просто подождать третьей ошибки и уволить человека. Но если вы потратили время на его обучение и на его мотивацию – это всё, что вы могли сделать.

УЧИМСЯ ОБУЧАТЬ

Раз уж мы начинаем с обучения, то чему учить продавца? ЛЮБАЯ ПРОДАЖА НАЧИНАЕТСЯ... С БОЛИ. С БОЛИ ВАШЕГО КЛИЕНТА. Бытует мнение, что есть люди, у которых есть всё. Но и они чего-то опасаются, за что-то переживают, что-то ценят, в конце концов. Вот это "что-то" им и надо предложить. ВТОРАЯ ВАЖНАЯ СОСТАВЛЯЮЩАЯ – ЭТО ОГОНЬ В ГЛАЗАХ. Продавец живёт в каждом из нас, главное – верить в то, что ты делаешь. Поэтому, вернитесь к вопросу о драйверах и дайте человеку то, что ему нужно. Иногда, это не то, что было нужно на собеседовании – например, нужна свежая задача, дополнительный бонус или банальный отпуск – со временем все устают.

КАЗАЛОСЬ БЫ, всё просто, но что делать, если человек лажает, а говорит, что виноваты другие? Например, охотник говорит, что фермеры никуда не годятся и не могут докрутить продажи, а фермеры, в свою очередь, ноют, что лиды от охотников никуда не годятся? Поставьте им общий результат. Добьются – получат одинаковые премии, залакают – лишатся премий опять-таки все. Работает с детского садика и до дома престарелых!

ЭМОЦИОНАЛЬНЫЙ ИНТЕЛЛЕКТ

Я рассказал про маркетинг классический – про работу с лидами. Но важно помнить про маркетинг продуктовый. МНОГИЕ ПОЛАГАЮТ – И АБСОЛЮТНО ОШИБОЧНО – ЧТО КЛИЕНТЫ ВСЕГДА ВЫБИРАЮТ НИЗКИЕ ЦЕНЫ. Но готов поспорить – у вас не самая дешёвая машина, не самая дешёвая одежда и не самая дешёвая еда в холодильнике. Потому что деньги – не главное. Все готовы платить больше за качество, за приятный сервис, за репутацию, за скорость доставки и даже за удобное расположение. За соответствие вашим ожиданиям. Продукт – это целый комплекс, который вы продаёте, хотите того или нет. У каждого товара есть свой покупатель, и талант продавца в том, чтобы понимать, что человеку нужно. Нельзя продать Vioni просто тому, у кого хватит на это денег. Костюм от Vioni можно продать только тому, кто ценит такую одежду. Даже если для него это дороговато.

КАЗАЛОСЬ БЫ, кто-то любит торт, а кто-то – свиной хрящик, и каждому не угодишь. Но и пытаться не надо! Найдите свою аудиторию и работайте с ней – и вы завоюете сердце этих людей. И их деньги.

СТАНОВИМСЯ ПОНЯТНЫМИ

Как люди приходят к вам за вашим товаром? Звонят, заходят в магазин или на сайт? **ПОЗАБОТЬТЕСЬ О ТОМ, ЧТОБЫ ВЕЗДЕ ИМ ВСЁ БЫЛО ПОНЯТНО.** Долой лишнюю информацию с сайта, к чёрту продавцов, которые не здороваются и не объясняют! Попробуйте позвонить по номеру для клиентов – как быстро там взяли трубку? На все ли вопросы ответили? Это очень важно.

КАЗАЛОСЬ БЫ, у нас же и так всё понятно, куда ещё упрощать? Представьте, что ваш клиент – старенькая бабушка. Она разберётся с вашим сайтом, дозвонится до оператора? В идеале, попросите о помощи собственную бабушку и опробуйте. Повторяйте раз в несколько месяцев.

Итак, друзья, это – очень краткая выжимка того, что всегда и безотказно работает. Забудьте о том, что такое специфика бизнеса, что «я один раз попробовал – не сработало» и так далее. Я знаю, что это работает. Ваша задача: прочесть, сделать и рассказать мне, какой вы молодец и как всё круто получилось!

Глава 3. БИЗНЕС-ПРОЦЕССЫ: ТОРМОЗ ИЛИ РАЗВИТИЕ?



Нужны ли вашей компании упорядоченные бизнес-процессы? Давайте разберемся. Если вы каждый день слышите отговорки своих сотрудников о том, что сегодня «не рыбный день», плохая погода, несговорчивые клиенты и именно поэтому нет продаж – срочно садитесь за описание процессов. Если ваши работники пытаются увильнуть от выполнения своих обязанностей или откровенно скучают на работе – пора описывать процессы.

ГОВОРЯ КОРОТКО, БИЗНЕС-ПРОЦЕССЫ – ЭТО СПОСОБ ВЫСТРОИТЬ РАБОТУ ВАШИХ СОТРУДНИКОВ ТАК, ЧТОБЫ У НИХ НЕ БЫЛО ВОЗМОЖНОСТИ НЕ ВЫПОЛНЯТЬ ЗАДАЧИ ВАШЕЙ КОМПАНИИ.

С МОЕЙ ТОЧКИ ЗРЕНИЯ, РЕГЛАМЕНТЫ, ПРОЦЕДУРЫ И ВСЕ, ЧТО СВЯЗАНО С РЕГЛАМЕНТАЦИЕЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ – ДОЛЖНЫ БЫТЬ ОПИСАНЫ ВСЕГДА.

И это не зависит от размера вашей компании и количества сотрудников. Не ждите, что люди сами будут договариваться – это великое знание и умение, которое свойственно, к сожалению, не всем людям.

МИФЫ И ЛЕГЕНДЫ ПРО БИЗНЕС-ПРОЦЕССЫ

Рассмотрим самые популярные мифы о бизнес-процессах. Их немало, например, такие:

- **Инструкция убивает творчество и инициативу;**
- **Сначала создаем и развиваем, потом регламентируем;**
- **Регламенты снижают ответственность за результат;**

- **Нельзя прописать все функции, иначе будет громоздко;**
- **Регламенты замедляют работу;**
- **Рождается большой бюрократический аппарат.**

Запомните: ни в каких видах бизнеса нет никакой специфики, есть только одна движущая сила — ваше желание построить такую компанию, чтобы в ней ваши сотрудники действительно работали, а бизнес начал работать на вас.

Если вы хотите развиваться, повысить стоимость компании или продать ее, то надо прописывать регламент процедур. Главный смысл этого — в выстраивании регламентов процедур, бизнес-процессов и автоматизации контроля.

НЕГАТИВНЫЕ СТЕРЕОТИПЫ ПРО ПРАВИЛА И РЕГЛАМЕНТЫ

Считается также, что, несмотря на все позитивные стороны бизнес-процессов, им присущи и недостатки. В их числе:

- **Невозможность все описать;**
- **Слишком громоздкая система документации, если все-таки описывать все правила;**
- **Регламенты могут не сработать, так как сотрудники не будут знать регламенты полностью и следовать им;**
- **Документы отменяют понимание. Следовательно, сотрудники перестанут думать самостоятельно и начнут искать ответ в инструкциях;**
- **Трудности с управлением изменениями — регламенты становятся препятствием для развития деятельности.**

Однако, несмотря на все стереотипы, прописывать процессы необходимо. Так компания становится устойчивой, потому что 99% всех действий внутри организации – это повторяющиеся действия. Кроме того, вы перестанете зависеть от людей – будет не важно, какой сотрудник устроился к вам на работу. Самое главное – чтобы он был вменяемый и ответственный. Тогда вы сможете предоставить ему письменный процесс выполнения его работы, и он сможет выполнить все необходимое по этому процессу.

**ИТАК, ВСЕ, ЧТО ДОЛЖНО РЕГУЛЯРНО
ВЫПОЛНЯТЬСЯ СОТРУДНИКАМИ,
ДОЛЖНО БЫТЬ ЗАФИКСИРОВАНО.
ТРЕБОВАНИЯ, НОРМЫ, СТАНДАРТЫ,
СПОСОБЫ ОЦЕНКИ И ПРОЧЕЕ.**

ПРОПИСЫВАЕМ ОСНОВНОЕ

Для начала советую вам прописать хотя бы четыре основных бизнес-процесса:

- **Процесс маркетинга — как мы привлекаем новых клиентов;**
- **Процесс продаж;**
- **Процесс производства продукта;**
- **Процесс управления финансами компании.**

ВЫВОД, КОТОРЫЙ МЫ МОЖЕМ СДЕЛАТЬ: БИЗНЕС-ПРОЦЕССЫ — ЭТО РАЗВИТИЕ.

Надеюсь, у вас не осталось сомнений в том, что регламенты необходимы. Начинать прописывать их уже сегодня, и вы сможете поддерживать эффективную и стабильную работу вашей компании.

Глава 4. КАК ИЗМЕРИТЬ ЭФФЕКТИВНОСТЬ ОТДЕЛА МАРКЕТИНГА?



Маркетинг постоянно меняется, а за эти последние несколько лет изменения происходят очень стремительно. Этому поспособствовало развитие технологий.

ТЕПЕРЬ СТАРАЯ МАРКЕТИНГОВАЯ СИСТЕМА БОЛЬШЕ НЕ РАБОТАЕТ, МНЕНИЕ ЛЮДЕЙ О ПОКУПКАХ ИЗМЕНИЛОСЬ, ВОСПРИЯТИЕ ИНФОРМАЦИИ – ТОЖЕ.

А в завершении поменялись и инструменты маркетинга. Холодные звонки, электронные рассылки, обычная реклама с каждым днем работают все меньше и меньше.

Передо мной и перед каждым руководителем рано или поздно встает вопрос оценки эффективности отделов маркетинга или клиентской службы. Обсудим, для чего?

ДЛЯ УВЕЛИЧЕНИЯ ПРОДАЖ, ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ.

ПЕРВЫЙ КРИТЕРИЙ БУКВАЛЬНО НАПРАШИВАЕТСЯ – ЭТО ОБЪЕМ ПРОДАЖ, ОН ВАЖЕН. В большинстве своём, от него зависит ваш доход. Но, при этом, он полностью не отражает результата деятельности отдела маркетинга.

ВТОРОЙ КРИТЕРИЙ – ПОВЫШЕНИЕ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ, ОН НЕОБХОДИМ. Сейчас мир интернета и социальных сетей. С каждым днем пользователей интернета становится больше, продажи в интернет-магазинах начинают преобладать. Особенно сейчас в разгар пандемии COVID-19. И именно сейчас важно оцифровывать свой бизнес, переводить его в онлайн, если это возможно. И чем выше ваш сайт будет на странице поиска, чем популярнее будет ваш интернет-магазин, ваш блог в социальных сетях, тем больше ваши шансы выйти на хороший доход.

ПОГОВОРИМ О ТОМ, КАК ИССЛЕДОВАТЬ ЭФФЕКТИВНОСТЬ ОТДЕЛА МАРКЕТИНГА

Я считаю, что в оценке маркетинговой деятельности легко запутаться. А в показателях эффективности можно разбираться часами. А таких существует много и люди в них теряются, и перестают на них ориентироваться, поэтому должна быть иерархия этих показателей. Давайте разберемся, как упростить нашу с вами жизнь.

Отдел маркетинга для меня — это 2 основные функции: **ПЕРВАЯ ФУНКЦИЯ — ПРОДУКТОВЫЙ МАРКЕТИНГ**. К нему относятся исследование, продвижение, создание и продажа продукта клиенту. Именно продукт тесно взаимодействует с маркетологами и всем отделом. Он отвечает за развитие вашего бизнеса, ваш доход. А отдел продуктового маркетинга за работу с рынком, количество и стоимость продаж.

Я оцениваю KPI выполнения плана по валовой марже (прибыли).

Валовая маржа представляет собой общий доход от объема продаж компании, за вычетом стоимости проданных товаров, деленное на общую выручку.

ПОМНИТЕ О КОЭФФИЦИЕНТЕ ВАЛОВОЙ МАРЖИ. Он является основным показателем управленческого учёта, применяется для анализа себестоимости продукции. Позволяет определить, насколько выручка от реализации способна покрыть расходы на ее производство. Соответственно, важно, чтобы этот показатель был выше, тогда размер прибыли от каждого вложенного рубля станет больше.

РЕГУЛЯРНО ЗАПУСКАЙТЕ НОВЫЕ ПРОДУКТЫ, находите новинки, которые хорошо продаются. И как следствие, наша маржа (прибыль) растет, если не запускаем — она падает, также не стоит забывать, что конкуренты делают то же, что и мы. Поэтому демпинг начинает сбивать

маржу на рынке. Он подразумевает добровольный отказ от приемлемой рентабельности или реализации самого продукта. Влечет за собой финансовые убытки, в надежде достижения прибыли в будущем.

ВТОРАЯ ФУНКЦИЯ – ЭТО ЛИДОГЕНЕРАЦИЯ.

Эта маркетинговая тактика направлена на поиск потенциальных клиентов. *Существует несколько видов лидогенерации (личное взаимодействие, интернет и рассылки)*, но сегодня мы поговорим о другом.

ЧТОБЫ ЛИДОГЕНЕРАЦИЯ ПРОШЛА УСПЕШНО, НУЖНО, ПРЕЖДЕ ВСЕГО, ПРАВИЛЬНО И ЧЕТКО ПРОВЕСТИ ФИЛЬТРАЦИЮ. Основой является лид – это намерение клиента что-то купить. Чем больше уровней фильтрации, тем он качественней. Также важно, чтобы был, продающий лендинг, на который будет идти поток клиентов. И источники трафика должны быть отобраны по характеристикам вашей целевой аудитории. Теперь поговорим о цифрах.

ТРИ ГЛАВНЫЕ ЦИФРЫ ЗДЕСЬ:

- **Выполнение маркетологом плана по количеству лидов;**
- **Выполнение плана по конверсии из лида в сделку;**
- **Стоимость самого лида.**

Чтобы все это отслеживать необходимы определенные условия, необходимо планировать деятельность сотрудника, контролировать рабочие планы. Тогда он сможет качественно выполнять свои KPI.

СЕССИЯ ПЛАНИРОВАНИЯ

Я, как предприниматель, провожу сессию планирования на каждый последующий месяц со своим маркетологом. Советую и вам выделить дни с 25 по 30 число каждого месяца и обсудите все со своим сотрудником. На сессии важно, чтобы маркетолог дал своё видение и объективную оценку:

- **Сколько лидов нужно сделать в следующем месяце;**
- **Какой для этого нужен бюджет;**
- **Выстроить четкий медиа-план, который позволит ему выполнить эти три показателя (выполнение маркетологом плана по количеству лидов, выполнение плана по конверсии из лида в сделку и стоимость самого лида).**



Глава 5. ВНУТРЕННЕЕ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВО.

БИЗНЕС ВНУТРИ БИЗНЕСА: ЛИЧНЫЕ ПРОЕКТЫ СОТРУДНИКОВ – УГРОЗА ИЛИ КОНКУРЕНТНОЕ ПРЕИМУЩЕСТВО?

У нас принято давить инициативу сотрудников. Еще бы – а вдруг он на ресурсах компании наживется да еще и в конкурента вырастет? Доходит до абсурда – работать над личными проектами запрещается трудовым договором. Даже на свои деньги. Даже в свободное от работы время. Цель – поставить сотрудника в жесткие рамки, чтобы ему даже в голову не пришло пытаться реализовать свои идеи. Копать от забора и до обеда – ни шагу в сторону.

Все бы хорошо, только вот **благие намерения** таким образом защитить бизнес оборачиваются **для компании упущенными возможностями**. Вместо того, чтобы создать среду для реализации перспективных проектов внутри компании,

владелец душит инициативу и, сам не замечая, лишает свою компанию конкурентных преимуществ.

Многие владельцы и руководители просто привыкли к авторитарному стилю руководства и не знают, что бывает по-другому. Я расскажу, почему бизнесу не стоит бояться личных проектов сотрудников и как всё организовать, чтобы система работала.

Никогда в своей практике я не стремился подавить инициативных сотрудников. Напротив, моей целью было создать условия, при которых бы инициатива шла на благо бизнесу.

ПОДХОД К РУКОВОДСТВУ, КОГДА КОМПАНИЯ СОЗДАЕТ УСЛОВИЯ ДЛЯ РЕАЛИЗАЦИИ ПЕРСПЕКТИВНЫХ ИДЕЙ СОТРУДНИКОВ, НАЗЫВАЕТСЯ «ВНУТРЕННИМ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВОМ».

Ниже, я подробнее расскажу, что это такое, зачем это нужно обеим сторонам, и как построить систему, которая будет работать.

ЧТО ТАКОЕ ВНУТРЕННЕЕ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВО

За словосочетанием «внутреннее предпринимательство» кроется сразу несколько важных понятий и процессов.

ВНУТРЕННЕЕ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВО УПОМИНАЮТ, КОГДА:

– **ХОТЯТ ПОДЧЕРКНУТЬ ВНУТРЕННЕЕ КАЧЕСТВО ЛИЧНОСТИ.** Ту самую «предпринимательскую жилку» — способность везде найти идею, сделать из нее бизнес и получить прибыль.

– **ГОВОРЯТ О БИЗНЕС-ИНКУБАТОРАХ ПРИ КРУПНЫХ КОРПОРАЦИЯХ,** куда можно прийти на должность и зарплату со своей идеей продукта и развивать его «под крылом» состоявшегося бизнеса.

– **ОПИСЫВАЮТ ПОДХОД К ОРГАНИЗАЦИИ РАБОТЫ В КОМПАНИИ,** при котором сотрудники могут выдвигать свои идеи и быть уверены — их услышат, поддержат и позволят реализовать.

На самом деле все взаимосвязано. Так, без «предпринимательской жилки» сотрудников реализовать принципы внутреннего предпринимательства в компании не получится – идеи просто некому будет предлагать. А бизнес-инкубатор – это, по сути, тот же подход к организации работы, просто более масштабный. Здесь проверка и запуск идей поставлены на поток. Есть целое подразделение, которое организует и поддерживает деятельность внутренних стартапов.

Когда мы говорим о стартапах внутри компаний, на ум приходят в первую очередь именно крупные инкубаторы и акселераторы. Действительно, такой размах, когда регулярно тестируются сотни проектов, под силу только корпорациям, вроде «Сбербанка» или «Лаборатории Касперского». Но это не значит, что среднему, малому и микробизнесу не стоит даже пытаться внедрять принципы внутреннего предпринимательства.

РЕАЛИЗОВАТЬ ТАКОЙ ПОДХОД К УПРАВЛЕНИЮ МОЖЕТ ЛЮБАЯ КОМПАНИЯ. Вопрос — надо ли это ей? Ведь все и так работает, есть какие-никакие клиенты, капает какая-никакая прибыль. Если ваша цель — удержать текущий уровень, стабильно получая свой «кусочек миллиона», и чувствовать себя главным, то может быть оно вам и не нужно. Но владельцам, которые стремятся к развитию и хотят, чтобы бизнес рос, я бы рекомендовал заполучить в свой арсенал конкурентное преимущество в виде внутреннего предпринимательства. И вот почему.

ЗАЧЕМ ЭТО БИЗНЕСУ?

Чтобы ответить на этот вопрос, сначала кратко вспомним, как обычно работает бизнес в нашей стране.

Есть владелец или генеральный директор, который единолично принимает все важные решения в компании. Он может советоваться по финансовым вопросам с финансистами, по логистике — с логистами, по договорам — с

юристами. Но решает он. Бизнес более-менее стабилен. Есть наработанная клиентская база, поток новых клиентов, контракты заключаются – поставки отгружаются. Механизм работает, и каждый сотрудник – часть этого механизма. Он выполняет свою функцию, по уши в текучке. Все изменения, происходящие в таком бизнесе, связаны в основном с попытками сократить издержки и повысить экономическую эффективность текущей деятельности – подключить CRM, попробовать новую систему мотивации менеджеров, перейти на ЭДО (электронный документооборот). ВСЕ ЭТО ХОРОШО И ПРИ ГРАМОТНОЙ РЕАЛИЗАЦИИ ПРИНЕСЕТ ПОЛОЖИТЕЛЬНЫЙ РЕЗУЛЬТАТ. НО ДЛЯ ВЫХОДА НА НОВЫЙ УРОВЕНЬ ЭТОГО НЕДОСТАТОЧНО.

Сотрудники привыкли, что ничего кроме качественного выполнения своей функции от них не ждут. И они ее выполняют, порой даже не задумываясь, что и как можно улучшить. А если кто-то и задумывается, и мелькают идеи, то эти идеи просто утекают сквозь пальцы. Максимум

обсуждаются с другом или женой: «А вот здорово было бы.... А, ладно, все равно никому ничего не нужно!» Годы идут, а компания все на том же уровне — то же количество сотрудников, тот же объем продаж, та же прибыль — в этом году на 10 % больше, в следующем — на 15 % меньше.

Знакомая картина? А теперь представьте, что в той же компании внедрили принципы внутреннего предпринимательства. Идеи перестали быть редкими и случайными и оседают в курилках. Напротив, руководство всячески поддерживает инициативных и талантливых сотрудников — каждую идею выслушают, дадут возможность доказать ее состоятельность. А тем, кто прошел проверку и финансовый анализ, откроют доступ к финансовым, кадровым, административным, техническим ресурсам.

В таких условиях перспективные идеи станут появляться чаще — ведь в этом есть смысл, есть финансовая мотивация. И рано или поздно кто-то создаст продукт, который выведет компанию на новый уровень. Поможет ей вырасти не на 10 %, а в 4-5 раз за один год.

Скажете так не бывает? В моей практике есть такие примеры. Так, в Gett реализованная идея сотрудника позволила нам вырасти на 40 % за месяц. МЫ ПЕРВЫМИ В РОССИИ ЗАПУСТИЛИ ОПЛАТУ КАРТАМИ. ЭТО БЫЛА ИДЕЯ ОДНОГО ИЗ СОТРУДНИКОВ, И ОН САМ РЕАЛИЗОВАЛ ЕЕ ВНУТРИ КОМПАНИИ. Это был тяжелый проект, он готовил его полгода, но результат стоил того. Были и другие случаи, но этот, пожалуй, самый показательный.

ТАК ЗАЧЕМ ЖЕ БИЗНЕСУ КУЛЬТИВИРОВАТЬ ВНУТРЕННЕЕ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВО?

СВЕЖИЙ ВЗГЛЯД. Да, владелец видит деятельность компании в целом. Казалось бы, кому, как не ему, должны быть видны направления для роста и развития. Однако владельцу приходится отвлекаться на административную работу, да и не может он вникать в детали каждого процесса — времени не хватит.

В ТО ЖЕ ВРЕМЯ СОТРУДНИК, КОТОРЫЙ ЗНАЕТ СВОЙ УЧАСТОК РАБОТЫ ДОСКОНАЛЬНО, ЗАПРОСТО МОЖЕТ УВИДЕТЬ ТО, ЧЕГО НЕ ВИДНО С ПОЗИЦИИ РУКОВОДИТЕЛЯ. Просто потому что он знает, как все работает, какие задачи и проблемы есть. Пока владелец кафе решает вопросы с поставщиками, налоговой и другими госорганами, официант может заметить открывшийся неподалеку бизнес-центр и предложить ввести бизнес-ланчи или доставку офисных обедов.

Это простой пример, далекий от инноваций, но он иллюстрирует сам принцип – у сотрудника появилась идея, которая может выстрелить.

РОСТ БИЗНЕСА. Оптимизация и поступательное развитие позволяют бизнесу расти на те самые 10-15 % в год. Удачная идея нового продукта может дать взрывной рост, как это было в примере с Gett. И тогда путь, который при обычных условиях компания проделала бы за 10 лет, она пробежит за год.

Да, не каждая идея выстрелит. Более того, большинство из них не пройдут проверку рынком. Но одна из сотни станет тем самым драйвером качественного роста бизнеса.

УДОВЛЕТВОРЕННОСТЬ СОТРУДНИКОВ.
Потребность в самореализации – вершина пирамиды Маслоу. Да, не для всех самореализация заключается в развитии собственных проектов, но такие люди определенно есть. И лучше, если они удовлетворят свою потребность в вашей компании, чем уйдут к более открытым конкурентам.

Желание реализовать идею и создать свой продукт может быть таким сильным, что не удержат ни высокая зарплата, ни соцпакет, ни компенсация фитнес-клуба. А вот возможность развивать идею, поддержка, признание и финансовая мотивация могут удержать.

КОНКУРЕНТНОЕ ПРЕИМУЩЕСТВО.

Внутреннее предпринимательство позволяет конкурировать не за счет доступа к дешевым сырьевым ресурсам, а за счет создания новых продуктов на конкурентных рынках. **КОМПАНИИ, В КОТОРЫХ ПОДДЕРЖИВАЮТ ИНИЦИАТИВУ СОТРУДНИКОВ И СОЗДАЮТ УСЛОВИЯ ДЛЯ ВНУТРЕННЕГО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА, ПОНИМАЮТ, ЧТО ИХ ГЛАВНАЯ ЦЕННОСТЬ — ЭТО НЕ СТАНКИ, НЕ КОМПЬЮТЕРЫ, А ГОЛОВЫ СОТРУДНИКОВ.** Потому что именно идеи, возникающие в этих головах, могут вывести бизнес на новый уровень или помочь завоевать новые рыночные сегменты.

Развитие внутреннего предпринимательства с тем, чтобы талантливые люди реализовывали свои идеи внутри компании — это серьезное конкурентное преимущество. Особенно сейчас, когда на конкурентных рынках продукты практически идентичны, и единственное, что остается игрокам — это выигрывать за счет сервиса или создания новых продуктов.

ЗАЧЕМ ЭТО СОТРУДНИКАМ?

С компаниями все понятно. Но, позвольте, зачем человеку вкладывать свою гениальную идею в чужой бизнес? Не лучше ли создать собственное дело, получить весь доход и ни от кого не зависеть? Любой, кто хоть раз начинал свой бизнес, скажет — не факт. Создание продукта — лишь один из процессов, а еще есть маркетинг, продажи, финансы, налоги и миллион тонкостей и подводных камней. И далеко не всегда автор идеи готов ко всему этому. Поэтому внутреннее предпринимательство выгодно обеим сторонам, но давайте разберемся по порядку.

РЕАЛИЗАЦИЯ ПОТЕНЦИАЛА. Этот пункт мы уже вскользь затронули в предыдущем разделе. Человеку нужна самореализация, и для многих она лежит в сфере карьеры и профессиональной деятельности. Кроме того, бывают идеи, которые не отпустят, пока их не реализуешь. Ты просто зажигаешься и хватаешься за любую возможность сделать — ищешь ресурсы, партнеров, деньги.

Внутреннее предпринимательство дает возможность найти все это и реализовать идею в своей компании, избежав сложного пути с созданием своей фирмы, поиском инвесторов и т.д.

ДОХОД. Система внутреннего предпринимательства подразумевает финансовую заинтересованность сотрудников. Действительно, нагружать на себя дополнительную работу, пусть даже приносящую удовольствие, в дополнение к текущим обязанностям, зная, что результаты твоего труда будет пожинать кто-то другой — удовольствие сомнительное.

Поэтому, внутренние стартаперы получают доход, который напрямую зависит от успеха проекта. Это ставит человека в условия, приближенные к реальному бизнесу, где прибыль тоже зависит от успеха предприятия, и дополнительно мотивирует вкладывать усилия.

ОПЫТ РАЗВИТИЯ СВОЕГО ПРОЕКТА.

Для инициативных и талантливых сотрудников это весомое преимущество. Реализуя идею и развивая свой продукт, они получают новый опыт, новые знания и навыки. Учатся решать другие задачи и смотреть на проект в целом. Кому-то этот опыт поможет продвинуться по карьере и занять более высокую должность, для других станет базой, чтобы начать свое дело.

Да, это тоже вероятный сценарий – успешно реализовав проект внутри компании, человек может набраться смелости, чтобы начать что-то свое. Почему не стоит этого бояться, мы поговорим в конце статьи.

НАЛИЧИЕ АКТИВОВ И РЕСУРСОВ. Начинать проект с нуля сложно. Какой бы гениальной ни была идея, нужны ресурсы – кадровые, технологические, финансовые. Создавая свой продукт внутри состоявшегося бизнеса, внутренний стартапер может пользоваться ресурсами компании. Это избавит его от необходимости искать эти ресурсы, и позволит полностью сосредоточиться на продукте и его экономической перспективности.

ОТСУТСТВИЕ РИСКОВ. Нет, начиная свой проект, сотрудник конечно же отвечает за финансовый результат, который он нарисовал руководителю. И если что-то пойдет не так, активность свернут, инициатор не получит свою прибыль. Но на этом все.

Когда ты начинаешь сам и с нуля, ты зачастую ставишь на карту все – влезает в кредиты и другие долговые обязательства. Прогорев, рискуешь остаться в долгах и без средств к существованию. Согласитесь, такие риски гораздо страшнее, чем закрытый проект и недополученный доход.

Теперь, когда мы выяснили, что внутреннее предпринимательство выгодно и полезно обеим сторонам, давайте разберемся, как все работает.

КАК РАЗВИВАТЬ ВНУТРЕННЕЕ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВО В КОМПАНИИ «НЕ НА СЛОВАХ»?

ЧТОБЫ ВНУТРЕННЕЕ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВО РАБОТАЛО И ПРИНОСИЛО СВОИ ПЛОДЫ, ВАЖНО СОЗДАТЬ СИСТЕМУ.

Если вы просто один раз соберете сотрудников и скажете: «Ребята, я открыт для новых идей и инициатив. Если вы знаете, как улучшить нашу работу и как нам получать больше прибыли, welcome. Приходите, рассказывайте, мы все обсудим и что-нибудь сделаем» — и на этом вся ваша инициатива закончится, работать это не будет. Очередь из инициативных сотрудников не выстроится к вашему кабинету.

Кто-то решит, что это очередная блажь и даже не обратит внимания. У другого возникнет идея, но он сочтет ее недостаточно перспективной и промолчит. Третий действительно придумает что-то интересное и даже решится обсудить это с руководством, но закрутится в текучке, будет откладывать и в итоге забудет.

**ЕЩЕ РАЗ:
ЧТОБЫ ВНУТРЕННЕЕ
ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВО В
КОМПАНИИ РАБОТАЛО, НУЖНЫ:
ЧЕТКАЯ СИСТЕМА И ОТЛАЖЕННЫЙ
ПРОЦЕСС, КОТОРЫЙ БУДЕТ
ПОВТОРЯТЬСЯ РЕГУЛЯРНО.**

Детали реализации такого процесса сильно зависят от особенностей ниши, размеров, структуры и бизнес-процессов компании. Я расскажу, как это работало в компаниях, которыми руководил я.

КАЖДАЯ ИДЕЯ СОТРУДНИКА,
КОТОРАЯ В ИТОГЕ ДОХОДИЛА
ДО РЕАЛИЗАЦИИ, ПРОХОДИЛА
НЕСКОЛЬКО ЭТАПОВ.

1. МОЗГОВОЙ ШТУРМ. Это были регулярные мероприятия. Раз в неделю в определенные день и время я собирал талантливых и инициативных членов команды. Обычно это руководители направлений, но могут быть и рядовые сотрудники. В течение часа мы слушали и записывали все идеи, которые звучали. Это не обязательно

идеи новых товаров и услуг. Предложения по качественному улучшению уже существующих тоже принимаются. Например, если говорить об IT-продуктах, это могут быть идеи по устранению ошибок, расширению функционала, упрощению интерфейса. После того, как все высказались, выбираются идеи для реализации — одна или несколько, в зависимости от целей и возможностей компании, качества самих идей.

2. ПЛАН РЕАЛИЗАЦИИ. Для каждой идеи, которая прошла отбор, мы назначали ответственного, чаще всего это автор идеи. За неделю он должен подготовить план развития и внедрения своего проекта. План рассматривали тем же составом и снова отбирали идеи, которые проходят дальше.

3. ФИНАНСОВОЕ ОБОСНОВАНИЕ. Для проектов с одобренным планом реализации ответственный готовит детальное финансовое обоснование — описывает расходы, которые нужны для запуска проекта, и прибыль, которую планирует получить. Если компанию это устраивает, финансовый план одобряют.

4. НЕПОСРЕДСТВЕННО РЕАЛИЗАЦИЯ И ЗАПУСК. После удачной презентации финансового обоснования инициатор собирает команду, ему предоставляются необходимые ресурсы и начинается работа над проектом.

5. ОЦЕНКА РЕЗУЛЬТАТОВ. Через месяц после запуска мы оцениваем финансовые результаты и решаем – работать дальше или сворачивать.

ЕЩЕ НЕСКОЛЬКО НЮАНСОВ, НА КОТОРЫЕ СТОИТ ОБРАТИТЬ ВНИМАНИЕ:

- У ВНУТРЕННИХ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЕЙ ДОЛЖНА БЫТЬ ФИНАНСОВАЯ МОТИВАЦИЯ. Лучше, если это будет четкая система, описывающая, кто, сколько и при каких условиях получает. Например, в случае успеха инициатор и автор идеи получают определенный процент прибыли от реализации своего проекта в течение определенного времени. Другим членам команды можно назначить единоразовую премию. Она тоже может быть завязана на прибыль.

– КРИТЕРИИ ОЦЕНКИ РЕЗУЛЬТАТОВ ТОЖЕ ЛУЧШЕ ОБОЗНАЧАТЬ ДЛЯ КАЖДОГО ПРОЕКТА ЗАРАНЕЕ. Потому что автор идеи может считать успехом выход в ноль через месяц после запуска, а владелец компании — трехкратное покрытие расходов на реализацию. Чтобы избежать этих разногласий, такие вопросы лучше решать на берегу.

– У КОМПАНИИ ДОЛЖНЫ БЫТЬ РЕСУРСЫ НА РЕАЛИЗАЦИЮ ИНИЦИАТИВ СОТРУДНИКОВ – КАДРОВЫЕ, ФИНАНСОВЫЕ, ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЕ. Потому что если в фирме не хватает людей, и каждый работает за двоих, дополнительную нагрузку в виде нового проекта они просто не потянут.

ЕЩЕ Я БЫ СОВЕТОВАЛ НЕ ВАРИТЬСЯ В СОБСТВЕННОМ СОКУ. ЧТОБЫ ГОДНЫЕ ИДЕИ ПОЯВЛЯЛИСЬ, НУЖНА ПОЧВА, ВДОХНОВЕНИЕ, ЕСЛИ ХОТИТЕ.

Полагаться на вдохновение в бизнесе может показаться странным. Но если вы и ваши подчиненные не будут видеть ничего, кроме того, как работает ваша компания, новым и прорывным идеям неоткуда будет взяться. ПОЭТОМУ ИЗУЧАЙТЕ САМИ И ПООЩРЯЙТЕ СОТРУДНИКОВ ИЗУЧАТЬ, ЧТО ДЕЛАЮТ КОНКУРЕНТЫ, КОМПАНИИ В ДРУГИХ НИШАХ, РЕГИОНАХ, СТРАНАХ. Я очень рекомендую ездить в Америку, Китай, Европу и наблюдать. Сотрудники, которые ездят, например, в отпуск или изучают конкурентов, с большей долей вероятности найдут идеи, которые можно развивать. Ведь то, что сработало в Америке, может сработать и в России. Даже не может, а точно работает.

**У МЕНЯ ЕСТЬ ЛЮБИМЫЙ
ПРИНЦИП – СЕГОДНЯ
БЫТЬ В ТОЙ ТОЧКЕ, КУДА
ВСЕ ПРИДУТ ТОЛЬКО
ЧЕРЕЗ 2 ГОДА. ВНУТРЕННЕЕ
ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВО
ЭТОМУ СПОСОБСТВУЕТ.**

ЕСЛИ ВСЕ ПРОСТО И ХОРОШО, ПОЧЕМУ ТАК МАЛО КТО РАБОТАЕТ?

Вопрос справедливый, даже не смотря на то, что сейчас выделяется тенденция к развитию внутреннего предпринимательства. У бизнеса появляется интерес, об этом пишут в СМИ, проводятся даже профильные конференции. Вместе с тем, у нас это все еще в зачаточном состоянии, и вот почему.

НЕОСВЕДОМЛЕННОСТЬ. Бизнесу не учат. Точнее, конечно же учат — есть МВА, есть факультеты в вузах, стартап-академии, тренинги, в конце концов. **НО ЕСЛИ ПОСМОТРЕТЬ НА БИЗНЕС, В ОСОБЕННОСТИ МАЛЫЙ, ТО МЫ УВИДИМ, ЧТО ЛЮДИ СНАЧАЛА БРОСАЮТСЯ В ОМУТ С ГОЛОВОЙ, А ПОТОМ НАЧИНАЮТ ИСКАТЬ, КАК ИЗ НЕГО ВЫПЛЫТЬ.** Человек загорается, идеей запускает бизнес, а потом думает, что со всем этим делать. Начинает судорожно учиться управлять компанией.

Из-за неосведомленности такие предприниматели лишают себя и свою компанию возможностей, которые дают подходы и принципы управления. Причем, не обязательно такой бизнес рухнет. Компания может даже вырасти из штанов микробизнеса, но подходы к руководству остаются прежними. А владелец сам по уши в административке и операционке, и у него просто нет времени остановиться, выдохнуть, оглянуться по сторонам и найти более эффективные подходы, в том числе — и внутреннее предпринимательство.

ПРИВЫЧКА К АВТОРИТАРИЗМУ.

Это характерно в первую очередь для «красных» компаний, в которых вся инициатива сосредоточена в одних руках. Здесь сотрудники не находят отклика в руководителях, которые хотят быть единственными источниками великих идей. Такие руководители очень ревностно относятся к инициативе, не хотят делиться ею с сотрудниками. Однако, если учитывать все вышесказанное, это путь в никуда. Пока руководитель такой компании будет наслаждаться единоличной

властью, другие будут развивать внутреннее предпринимательство и выиграют конкурентную борьбу.

НЕГОТОВНОСТЬ К ПЕРЕМЕНАМ. Может быть такое, что компания просто не готова на данном этапе к переменам. Она может переживать кризис, застрять в кредитах, может не хватать ресурсов. В такой ситуации, даже если владелец понимает необходимость качественных изменений, сначала нужно преодолеть кризис. В противном случае, может быть такой сценарий: **бизнес сделает ставку на перспективную идею, бросит на ее реализацию все ресурсы, а проект не выстрелит. Это может только усугубить кризис.**

СТРАХ. Речь о страхе вырастить конкурента. Руководитель опасается, что получив ресурсы, сотрудник реализует проект и заберет его, откроет свой бизнес. На самом деле такие вещи решаются **договорами и другими документами о том, кому принадлежат сам проект и его результаты.**

Даже если, реализовав проект в вашей компании, сотрудник уйдет строить свое, в этом ничего страшного нет. Он уже принес пользу бизнесу, он сделал проект, который вывел компанию на новый уровень. Вы оба — сотрудник и компания — остались в выигрыше от этого взаимодействия. А ему пора идти дальше, он вырос из наемного сотрудника. Такое бывает. И, как правило, такие люди все равно рано или поздно уходят — им просто тесно в найме.

ВСЕ ЭТИ БАРЬЕРЫ МЕШАЮТ БИЗНЕСУ РАЗВИВАТЬ ВНУТРЕННЕЕ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВО. НО ТЕМ, КТО ВСЕ ЖЕ НАХОДИТ РЕСУРСЫ И РЕШАЕТСЯ НА ПЕРЕМЕНЫ, ТАКАЯ СИТУАЦИЯ НА РУКУ.

Пока другие боятся, переживают кризис или не могут отказаться от авторитаризма, у них есть возможность использовать внутреннее предпринимательство себе на пользу — создавать новые продукты и расти.

Глава 6. СОБЕСЕДОВАНИЕ – ЭТО СХВАТКА. ГЛАВНЫЕ ВОПРОСЫ КАНДИДАТУ



**СОБЕСЕДОВАНИЕ – ЭТО СХВАТКА,
НА СОБЕСЕДОВАНИИ ВСЕГДА ВСЕ
ВРУТ. ПЕРЕСТАВАЙТЕ ГОВОРИТЬ
НА СОБЕСЕДОВАНИИ, ПРОДАВАТЬ
СВОЮ КОМПАНИЮ, ЗАДАВАЙТЕ
ВОПРОСЫ И НАБЛЮДАЙТЕ.**

1. ЧЕМ ВЫ ГОРДИТЕСЬ? - в чем смысл этого вопроса? Если человек не может ответить на этот вопрос, то этот человек овощ, никакой инициативы не будет от него. При ответе на этот вопрос вы увидите, есть ли у человека энергия и мотивация творить.

2. ПОЧЕМУ ИМЕННО В НАШУ КОМПАНИЮ? Если человек не может ответить на этот вопрос, то это человек-пассажир, и он просто хочет получать деньги и все.

3. ГОТОВЫ ВЮВЫВАТЬ? Важно, потому что человек должен понимать, что есть минимум 3-4-7 пиков в вашем бизнесе, когда график работы не нормированный, и нужно будет очень много работать. Таким образом, вы сразу предупредите человека, что в течение года будут пиковые нагрузки, когда все должны работать.

Пример. В розничной сети, в маркетинговом отделе была одна барышня. На тот момент директор магазина хотел уволиться перед новым годом - это катастрофа, но человеку по личным обстоятельствам нужно было уйти. Мы провели инвентаризацию, новая заведующая принесла мне результаты инвентаризации и список людей, которые помогали проводить инвент, чтобы их премировать за дополнительную нагрузку. Я не увидел в списке эту барышню и спросил, почему ее нет. Мне ответили, что она сказала, что не обязана. Ладно, подумал я, и на собрании я у нее спросил, почему она так сказала. Она ответила, что это не ее работа. А я ей напомнил, что на собеседовании я говорил, что перед праздниками все делают всё, и я за это

готов доплачивать. Я предложил ей 2 варианта: 1 - в этот день не вышла на работу уборщица, и я предложил барышне навести порядок в офисе. Не потребовалось говорить 2 вариант, потому что она пошла и навела порядок.

4. ЧТО ВАС МОТИВИРУЕТ? Чтобы не додумывать за человека, он сам нам скажет. Книга «5 языков любви». Прочтите обязательно. Там о том, как взаимодействовать с разными людьми.

Этот вопрос покажет, способен ли человек выработать решения, или он будет ждать команды и не будет никакой инициативы. Напомню - мы говорим не про линейных сотрудников. Но не верьте сходу, задавайте уточняющие вопросы.

5. ГОТОВ ЛИ ОН СТАТЬ НАСТАВНИКОМ? Если у человека большой опыт, он высокий профессионал, то он может многие интересные вещи рассказать, и вам нужно заранее у него это уточнить. Спросить, готов ли он быть наставником, когда в компанию будут приходить новые люди, и будет ли он делиться своим опытом с ними?

6. ЧТО ДУМАЕТЕ ПРО НАШУ КОРПОРАТИВНУЮ КУЛЬТУРУ? Для начала конечно же надо рассказать про корпоративную культуру, а она есть даже в самых маленьких компаниях. Озвучьте несколько правил. Например, критикуешь - помогай. Я проводил стратегическую сессию в компании, и там был интересный человек с ярко выраженной оценочной функцией, который оценивал все. Такие люди есть практически в каждой компании, и они очень сбавляют энергию в команде. Когда он попытался оценить какое-то решение, я сказал, спасибо, он молодец, а теперь предлагай.

Например:

- *есть право только на 1 ошибку;*
- *правило постоянно учиться.*

Озвучьте эти правила, и пусть люди их прокомментируют.

7. ВЫ БЫ ДРУЖИЛИ САМИ С СОБОЙ?

Я бы дружил. Да, у меня есть минусы, но в целом я надёжный и ответственный. Задавайте этот вопрос, и пусть человек ответит - почему, какие качества делают его хорошим другом.

8. ЗАЧЕМ МЫ ВАМ? Человек должен ответить внятно, и не про зп.

9. ЗА ЧТО БЫ ВЫ СЕБЯ КУПИЛИ?

Пусть человек скажет, что в нем главное, ценное.

ЕЩЕ ВОПРОСЫ:

10. ОПИШИТЕ СВОЕГО ИДЕАЛЬНОГО НАЧАЛЬНИКА, ЧТОБЫ ВЫ РАБОТАЛИ ДОЛГО И СЧАСТЛИВО? Для меня, *например*, лучший начальник был тот, кто не лез в мои дела, а просто давал задание - например, 100 тысяч ящиков, давай, вперед. И повышал, когда я справлялся. Для меня важно, чтобы никто не лез в мои дела. Уже будучи менеджером, я всегда думал, как сделать для компании больше, и меня не надо было мотивировать, я сам себя мотивировал. Мне надо, чтобы мне дали цель, и не мешали к ней идти.

11. КАКИЕ БЫЛИ ПРИЧИНЫ ВАШЕГО УХОДА С ПОСЛЕДНИХ 3 МЕСТ РАБОТЫ, ЧТО ВАС НЕ УСТРАИВАЛО? Что бы он ни сказал - для него важно, чтобы вы не совершали эти ошибки. Например, на прошлом месте задерживали выплаты. Заверьте его, что в вашей компании не было задержек зп за последние 3 года.

12. В ЧЕМ ВЫ ПРЕКРАСНЫ И БОЖЕСТВЕННЫ, В ЧЕМ ВЫ ЛУЧШЕ ВСЕХ?
Задайте этот вопрос.

Глава 7. 18 ЖИВЫХ НЕФОРМАЛЬНЫХ СПОСОБОВ ПОДДЕРЖАТЬ МОТИВАЦИЮ СОТРУДНИКА



Я собрал 18 живых неформальных способов поддержки мотивации. Это мой способ представить всю картину просто и понятно, чтобы все «улеглось».

ПРИМИТЕ, ЧТО УСПЕШНЫЕ СОТРУДНИКИ ВСЕГДА УВЛЕЧЕНЫ СПОРТОМ ИЛИ ХОББИ.

ПРЕДСТАВЬТЕ СЕБЕ, ЧТО У ЧЕЛОВЕКА, КРОМЕ ТОГО, ЧТО ОН У ВАС РАБОТАЕТ, ВСЕГДА ЕСТЬ КАКАЯ-ТО ВАЖНАЯ ДУШЕВНАЯ ИСТОРИЯ. Кто-то любит скакать на лошадях, кто-то играет в гольф, кто-то занимается рыбалкой, кто-то изучает хинди. Если Вы будете иметь представление о том, какое хобби у каждого из Ваших сотрудников – это удобно и полезно! На день рождения Вы подарите ему не какой-то банальный очередной галстук, который ему не нужен, и не понятно,

будет он его носить или нет и скорее всего кому-то подарит. Если Вы знаете, что парень увлекается «нахлыстом» — Вы ему подарите катушку крутой лески. А если Вы знаете, что парень увлекается гольфом — Вы подарите ему крутую клюшку для гольфа. Этот очень круто и здорово работает. Это говорит о том, как Вы со вниманием к Вашим людям относитесь.

НАУЧИТЕ ПОДЧИНЕННЫХ ЛЮБИТЬ ИЗМЕРЯТЬ СТЕПЕНЬ УСПЕШНОСТИ ПРОДЕЛАННОЙ РАБОТЫ

ПРИУЧИТЕ ИХ К ТОМУ, ЧТО БИЗНЕС НАДО ИЗМЕРЯТЬ. Сколько прибыли заработали, какой план факт, сколько заработали маржи, сколько в объеме продаж 18-го числа, какая оборачиваемость ассортимента и т. д. Приучайте их думать цифрами. Вы думаете цифрами, потому что Вы в Ваш карман кладёте не какие-то абстрактные бумажки, а очень конкретные 737 тысяч рублей, или 30 миллионов рублей или 1 миллион. **ВЫ СЧИТАЕТЕ — ПОЭТОМУ ОНИ ТОЖЕ ДОЛЖНЫ УМЕТЬ СЧИТАТЬ.**

ПОСТОЯННО ОТСЛЕЖИВАЙТЕ УРОВЕНЬ МОТИВАЦИИ.

ЗНАЕТЕ, Я ПОСТОЯННО ХОЖУ ПО КОМПАНИИ И НАБЛЮДАЮ ЗА ЛЮДЬМИ. Если я вижу, что у кого-то из сотрудников глаза смотрят куда-то внутрь, я всегда его цепляю и задаю вопрос: «А что случилось? Что не так?» И вот это мне очень хорошо помогает увидеть, когда у хорошего человека глаза пустые — значит, он чем-то встревожен. Хочу знать, что происходит у моих сотрудников.

И причем я это не вытаскиваю у них откровения из души, я просто задаю конкретный вопрос: «Могу ли я чем-то помочь?» Просто **БУДЬТЕ ОЧЕНЬ ЧЕСТНЫМИ В ЭТОЙ ФРАЗЕ, ЛЮДИ ВЕДЬ ВСЕ ЧУВСТВУЮТ ВРАНЬЁ.** Они же чувствуют, когда вы спрашиваете формально, и они Вам просто ничего не скажут. Ну, типа, ты для формальности спросил, он для формальности ответил. В результате получается «лажа». Через две недели человек приходит, и пишет заявление об уходе. А ведь Вы могли вовремя увидеть, что у него снизился уровень мотивации, и проблему можно было решить.

УЗНАВАЙТЕ У ПОДЧИНЕННЫХ, ЧЕГО БЫ ИМ ХОТЕЛОСЬ ДОСТИЧЬ В ЖИЗНИ И РАБОТЕ.

Узнавайте у подчиненных, чего бы им хотелось достичь в жизни, и в работе. Это крутая штука! ВАМ СТОИТ В НАЧАЛЕ ГОДА С КАЖДЫМ ИЗ НИХ ПОГОВОРИТЬ И СПРОСИТЬ: «ЧТО ТЫ ХОЧЕШЬ В ЭТОМ ГОДУ, КАКИХ РЕЗУЛЬТАТОВ ТЫ ДОСТИГ В ПРОШЛОМ? ЧТО ТЫ ХОЧЕШЬ В ЭТОМ ГОДУ ДОСТИЧЬ? ЧТО ТЕБЕ НАДО, ЧТОБЫ ТЫ СТАЛ ЛУЧШИМ? ЧЕГО ТЫ ХОЧЕШЬ?» Кто-то мечтает английским позаниматься, кто-то хочет изучить какие-то новые правила логистики, новые правила документооборота.

**МНЕ ВАЖНО ПОНИМАТЬ:
ЧЕГО ТЫ ХОЧЕШЬ, К КАКОЙ
ЦЕЛИ ТЫ ХОЧЕШЬ ПРИЙТИ?**

Лично для меня очень важно, чтобы я в 23.55, 31 декабря, мог сказать, что я добился результата. Это прикольная фишка.

Делайте так же. В 23.55, 31 декабря. Честно, сами перед собой. **ЗАКРОЙТЕ ГЛАЗА И ПОДУМАЙТЕ, И СКАЖИТЕ САМИ СЕБЕ: «ДА, Я В ЭТОМ ГОДУ ВЫРОС, Я ДОСТИГ РЕЗУЛЬТАТОВ, ДА, Я СТАЛ СИЛЬНЕЙ Т.Д.»**. Я Вам скажу, что это будет худший год в моей жизни, если я скажу, что я ничего не достиг. Это будет для меня просто катастрофа — нельзя стоять. Знаете, есть одна прекрасная фраза, одна из моих любимых фраз: «Ты должен всегда бежать, потому что если ты даже не стоишь, а идешь — „г... но“ тебя накроет». Поэтому **УЗНАВАЙТЕ ВСЕГДА, ЧТО У ВАШИХ ПОДЧИНЕННЫХ В ГОЛОВЕ, КАКИЕ ОНИ СТАВЯТ ПЕРЕД СОБОЙ ЦЕЛИ. И помогайте им в достижении этих целей — тогда они будут с Вами на век.**

СПРАШИВАЙТЕ СОТРУДНИКОВ О РЕЗУЛЬТАТАХ ИХ РАБОТЫ. ЧЕМ БОЛЬШЕ ИНФОРМАЦИИ, ТЕМ ВЫШЕ МОТИВАЦИЯ.

Очень просто: идёт к Вам кто-то навстречу. Спрашиваете: «Ну как дела? Сколько сегодня? Сколько было вчера? Как ты думаешь, что у тебя получится завтра? Сможешь ты сегодня достичь этого результата или нет?» ЛЮДИ КАЖДЫЙ РАЗ ДОЛЖНЫ ВИДЕТЬ, ЧТО ВЫ «ЗАТОЧЕНЫ» НА РЕЗУЛЬТАТ. И ТОГДА ИХ МОТИВАЦИЯ БУДЕТ АКЦЕНТИРОВАНА НА ВАШЕМ СТРЕМЛЕНИИ К ДОСТИЖЕНИЮ РЕЗУЛЬТАТА. У них будут чёткие критерии, заданные Вами. Будет понимание того языка, на котором Вы думаете и говорите. Вы просто говорите с ними об этом!

ОБЪЯСНИТЕ ПОДЧИНЕННЫМ ПРИНЯТУЮ ВАМИ СИСТЕМУ ВОЗНАГРАЖДЕНИЙ.

Знаете, так часто бывает — Вы что-то придумали, вы что-то там такое написали, вы думаете, что это так просто, так ясно и так элементарно!

И разослали всем инструкции по электронной почте, или поручили руководителям отдела, чтобы они всем все объяснили. Лажа! Не работает!

Очень часто бывает так, что человек получил, расписался, но он ни фига не понимает, как работает его мотивация, материальная или не материальная. Он запутался. **ЗНАЧИТ, НАДО СОБРАТЬ ЛЮДЕЙ И ПОГОВОРИТЬ С НИМИ. И УДОСТОВЕРИТЬСЯ, ЧТО ОНИ НЕ ПРОСТО РАСПИСАЛИСЬ, А ЧТО ОНИ ПОНИМАЮТ!**

УСИЛЬТЕ ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ. OPENSOURCE!!!

Я являюсь самым главным идеологом открытого офисного пространства в России – и адептом! Никогда не буду работать в кабинете! Никогда!

ПОТОМУ ЧТО ЕСЛИ ТЫ РАБОТАЕШЬ В КАБИНЕТЕ – ТЫ НЕМИНУЕМО ОТЛУЧАЕШЬСЯ ОТ СВОИХ СОТРУДНИКОВ, ОТ СВОЕЙ КОМАНДЫ. Что там происходит, ты не знаешь.

Но если они слышат, как ты работаешь, и видят, что ты целый день не «ВКонтакте» сидишь, а работу работаешь и результаты «результатируешь» — то тогда и они вместе с тобой включаются в очень интересную, увлекательную гонку за результатом.

СОЗДАЙТЕ БАНК ИДЕЙ.

Создайте банк идей — мы об этом говорили. СДЕЛАЙТЕ ТАК, ЧТОБЫ ОНИ ПОНИМАЛИ, ЧТО ВЫ ЭТО БУДЕТЕ ВНЕДРЯТЬ, И ТОГДА ОНИ БУДУТ НАВЕК С ВАМИ.

МОТИВИРУЙТЕ ЗНАНИЯМИ.

Как Вы сами понимаете — то, что я Вам сейчас рассказываю, это я не только с Вами обсуждаю, я не придумывал всё это специально для книги. Я так работаю и так живу. Это моя практика. Вся компания GetTaxi знает, что каждый день или каждый второй день я буду делать рассылки тех или иных материалов, полезных ссылок, которые я нашел, потому что я много читаю.

Я МНОГО УЧУСЬ, И Я ИМ ПОСТОЯННО РАССЫЛАЮ ИНФОРМАЦИЮ: о маркетинге, о продажах, новых продуктах, о конкурентах, о шагах конкурентов, на рынке такси. И поверьте, что это очень интересно. **ВО-ПЕРВЫХ, ОНИ ОТ МЕНЯ ПОЛУЧАЮТ ЗНАНИЯ, ОНИ НАХОДЯТСЯ СО МНОЙ В ОДНОМ ИНФОРМАЦИОННОМ ПОЛЕ. ВО-ВТОРЫХ, ОНИ ВИДЯТ, ЧТО Я НЕ ЗАЖИРЕЛ ПЯТОЙ ТОЧКОЙ И МОЗГОМ, А Я САМ ИЩУ НОВУЮ ИНФОРМАЦИЮ, И ИХ ЭТО ТОЖЕ СТИМУЛИРУЕТ НА ПОИСКИ ИНТЕРЕСНЫХ ДАННЫХ.** Это хорошая профилактика, чтобы и у них мозг «не затухал». Это очень хорошо работает.

НАГРАЖДАЙТЕ ОТДЕЛЬНЫХ ЛЮДЕЙ ЗА СОВОКУПНЫЙ ВКЛАД ГРУППЫ.

Хороший приём! Так часто бывает, когда компания или группа внутри компании достигает заметных результатов: очень сложно определить, кто был тот ключевой человек, который сыграл на успех. Однажды я подумал, как же можно это сделать, как выделить этого человека?

Я ВВЁЛ В КОМПАНИИ ТАКОЕ ПОНЯТИЕ – ПОЛЕЗНЫЙ ИГРОК.

Например: отдел продаж перевыполнил план на 15%. Но они никогда бы не сделали этот результат, если бы их менеджер по документообороту не обеспечил бы все их сделки быстрыми и качественными документами. В ЭТОТ МОМЕНТ ФИКСАЦИИ УСПЕХА ГРУППЫ Я ПРОВОЖУ ОПРОС: «КТО БЫЛ ТОТ ПОЛЕЗНЫЙ ЧЕЛОВЕК, КОТОРЫЙ ПОМОГ ДОСТИЧЬ ГРУППЕ, КОМПАНИИ РЕЗУЛЬТАТА? КТО ПОМОГ СДЕЛАТЬ НАИБОЛЬШИЙ ВКЛАД?» И тогда ребята очень честно говорят: да, нам очень помог вот этот менеджер по документообороту. Менеджер по документообороту – это такая маленькая девушка, очень субтильная, очень красивая, которая методично и очень спокойно делает свою работу. Это круто, я такого человека всегда поднимаю, и говорю: «Вот этот человек, благодаря которому получился сверх-результат».

ПОДДЕРЖИТЕ ПОЗИТИВНЫЙ ОБМЕН ИНФОРМАЦИЕЙ МЕЖДУ ПОДЧИНЕННЫМИ.

То, какой ты — голова, такая и вся рыба. ЕСЛИ ВЫ БУДЕТЕ СОЗДАВАТЬ ОБМЕН ИНФОРМАЦИЕЙ, ТО И СОТРУДНИКИ ВАШЕЙ КОМАНДЫ БУДУТ МЕЖДУ СОБОЙ ОБМЕНИВАТЬСЯ ЕЙ. У кого получилась лучшая техника продаж, кто нашел ключевую фразу, с помощью которой можно вскрыть самого не уступчивого клиента. Это очень полезно.

Возьмите самого успешного Вашего руководителя или продавца, и дайте ему поручение в понедельник сделать отчет, как и почему он продает лучше всех. Это прикольно. **ВЫ, ТАКИМ ОБРАЗОМ, УДОВЛЕТВОРЯЕТЕ ЕГО ПОТРЕБНОСТЬ В САМОУВАЖЕНИИ И ПРИЗНАНИИ. А ОН, СООТВЕТСТВЕННО, ДЕЛИТСЯ ЗНАНИЯМИ — ЭТО ПОЛЕЗНО СО ВСЕХ СТОРОН.**

ПРОВЕРЯЙТЕ, ПОДХОДИТ ЛИ ПОДЧИНЕННОМУ ЕГО РАБОТА.

БЫВАЕТ ТАК, ЧТО ЧЕЛОВЕК НЕ ПОКАЗЫВАЕТ РЕЗУЛЬТАТ НЕ ПОТОМУ ЧТО ОН ЛЕНТЯЙ, А ПОТОМУ ЧТО ОН ПОНИМАЕТ, ЧТО ЗАНИМАЕТСЯ НЕ СВОИМ ДЕЛОМ.

Пример. Вот если бы мне сказали: вот тебе 100 тысяч долларов, и всё, ты становишься главным бухгалтером. Я возможно соглашусь в самом начале, но через месяц я взорву себя и эти 100 тысяч, и этого человека, который мне это предложил. Потому что ну какой из меня главный бухгалтер? Конечно, никакой! Поэтому, не забывайте смотреть на людей.

ОЧЕНЬ ВАЖНО ПОНИМАТЬ: НАХОДИТСЯ ЧЕЛОВЕК НА СВОЁМ МЕСТЕ, МОЖЕТ ОН ДАТЬ РЕЗУЛЬТАТ В ЭТОМ МЕСТЕ ИЛИ НЕТ.

ИЩИТЕ ЛЮДЕЙ С ВНУТРЕННЕЙ МОТИВАЦИЕЙ.

Важная вещь! Ищите людей с внутренней мотивацией. НЕ ТРАТЬТЕ ВРЕМЯ, ЧТОБЫ ЗАМОТИВИРОВАТЬ ЧЕЛОВЕКА, У КОТОРОГО НЕТ ВНУТРЕННЕГО ЖЕЛАНИЯ РАБОТАТЬ. Потому что, если у него нет внутреннего желания работать, то вы никак не сможете его замотивировать! Так не бывает! Он Вам будет морочить голову: «Ты меня плохо мотивируешь! Замотивируй меня!»

Фигня! Гнилое повидло! Так не бывает! Если у человека нет горящих глаз, потому что ему нравится Ваш продукт, которому нравитесь Вы — знайте, замотивировать такого человека невозможно! **РАССТАВАЙТЕСЬ С ТАКИМ ЧЕЛОВЕКОМ, НЕ ТРАТЬТЕ НА НЕГО ВРЕМЯ.**

НАГРАЖДАЙТЕ ПОДЧИНЕННЫХ В МЕНЬШИХ ОБЪЕМАХ, НО ЧАЩЕ.

Награждайте подчиненных в меньших объемах, но чаще. Мы почему-то считаем, что поздравлять и награждать надо на 23 февраля, 8 марта, день рождения, день рождения компании и новый год. **Я СЧИТАЮ ТАК: ЕСЛИ ЕСТЬ СЕГОДНЯ, В ТЕКУЩИЙ БУДНИЧНЫЙ ДЕНЬ, ХОРОШИЙ РЕЗУЛЬТАТ ПО ПРОДАЖАМ, ЗНАЧИТ ЭТО ХОРОШИЙ ПОВОД (И Я ТАК ДЕЛАЮ) СХОДИТЬ В СОСЕДНИЙ МАГАЗИН, КУПИТЬ ЯЩИК МОРОЖЕНОГО, И ВСЮ КОМПАНИЮ УГОСТИТЬ.** Если какой-то менеджер по продажам, показал, какой-то уникальный результат, я не буду ждать результатов квартала — я уже по результатам этого месяца его отмечу. Однажды классного менеджера по продажам я отправил в Стокгольм. Такие вещи хорошо работают, проверено!

МОТИВАЦИЯ С ПРАВОМ НА ИЗМЕНЕНИЕ.

ДАЙТЕ ВАШИМ СОТРУДНИКАМ ПОНЯТЬ, ЧТО У НИХ ВСЕГДА ЕСТЬ ПРАВО ИЗМЕНИТЬ ТУ ПРОЦЕДУРУ, ТОТ РЕГЛАМЕНТ, КОТОРЫЙ НЕ ПОКАЗЫВАЕТ РЕЗУЛЬТАТА. Дайте им понять, что ни один регламент, ни одна процедура не являются бронзовыми. Что они могут приходить с новыми идеями и изменять Ваши регламенты и процедуры. Если это, конечно, даст хороший результат. Это очень эффективный приём!

КОГДА У ЧЕЛОВЕКА ЕСТЬ ПОНИМАНИЕ, ЧТО ОН МОЖЕТ ПОВЛИЯТЬ НА ПРОЦЕДУРУ, КОТОРАЯ НЕ РАБОТАЕТ – У НЕГО ЕСТЬ ПОНИМАНИЕ, ЧТО ОТ НЕГО ЧТО-ТО ЗАВИСИТ. СОГЛАСИТЕСЬ, ЭТО КРУТО!

ЗАДАВАЙТЕ ВОПРОСЫ, ПРЕДПОЛАГАЮЩИЕ РАЗВЕРНУТЫЙ ОТВЕТ.

Задавайте вопросы, предполагающие развернутый ответ. Мы часто бываем настолько замороженные, мы находимся в таком тяжелом информационном потоке, что у нас нет возможности хорошо и качественно с человеком поговорить. Мы задаем вопрос: сколько у тебя продаж будет в мае? какая будет маржа, или какой будет процент? Да сядьте, поговорите с человеком, особенно если компания небольшая! КАЖДУЮ НЕДЕЛЮ С КАЖДЫМ ИЗ КЛЮЧЕВЫХ СОТРУДНИКОВ НУЖНО ПОГОВОРИТЬ 10–15 МИНУТ ЗА ЧАШКОЙ ЧАЯ. Друзья, это очень хорошо работает! Это не займет много времени, но если такой человек сможет поделиться с вами какими-то идеями, своими сомнениями, и Вы сможете ему подсказать, как продавать больше, как лидов нагнать больше, прокачать какую-то его задачку — это Вам обязательно вернется сторицей.

СДЕЛАЙТЕ ЗАДАНИЯ БОЛЕЕ ЯСНЫМИ.

Часто бывает так, что мы ставим какую-то задачу, но при этом совершенно неточно её описываем. Предполагая, что человек может догадаться сам. Когда Вы ставите задачу человеку — попросите, чтобы он Вам её повторил. Он Вам повторяет задачу, и Вы понимаете — да, он всё правильно понял, и может теперь эту задачу выполнить. А если он её не выполнил, то у него, по крайней мере, не будет возможности для «отмазки» сказать «ой, я не знал».

ИГРАЙТЕ С СОТРУДНИКАМИ.

Играйте с сотрудниками. На первое апреля, за неделю, я всех предупредил, что они должны прийти в офис в вечерних платьях и смокингах. Они меня спросили: «Что это такое?» При этом я сказал: «Не забудьте взять с собой кеды». Я предупредил, что мы пойдем все слушать лекцию по состоянию финансов в Великобритании. Сотрудники мои немножко так закисло, хотя сомнения остались-по поводу кед.

Да, они были оправданными! На самом деле, когда мы в пять часов 1-го апреля все собрались и сели в автобус — нас отвезли к самому классному танцору хип-хопа! Это было очень прикольно, потому что в компании — 58 человек, средний возраст сотрудников — 27 лет. И Вы сами понимаете, как это было прикольно в такой весёлый вторник в пять часов не «закинуть» на работе, а поехать и станцевать хип-хоп. Тренер был драйвовый, он показал всем простые движения — конечно, никто не стал супер-мега-специалистом в хип-хопе за один вечер, но хорошая музыка, хорошее настроение, после этого еще хорошее кафе и классная фотосессия — всё вместе оставило потрясающие впечатления! Зайдите на мою страницу в Facebook, и вы увидите эти фотографии. В ОБЩЕМ, ИГРАЙТЕ С НИМИ, И ПОВЕРЬТЕ — ОНИ ВАМ ЗА ЭТО БУДУТ ОЧЕНЬ БЛАГОДАРНЫ!

«На основе личного опыта я обнаружил, что все люди делятся на два типа: на тех, кто за Вас, и на тех кто против. Учитесь различать их, поскольку легко можно перепутать»

Килмистер Лемми/Motorhead

МОЙ ГЛАВНЫЙ ДЕВИЗ – ЗДРАВЫЙ СМЫСЛ ВСЕГДА!

Чтобы я Вам ни рассказывал, чтобы вы ни вычитывали в разных книгах, что бы кто бы Вам ни рассказывал на тренингах и вебинарах – всегда включайте голову! Включайте здравый смысл! Примеряйте всё на себя, потому что только в этом случае это будет работать, это будет от души, искренне и эффективно! И, поэтому, это мой личный девиз, и девиз Бизнес-школы «Вверх».

ПОЛАГАЮ, ЭТОЙ ИНФОРМАЦИИ ДОСТАТОЧНО, ЧТОБЫ ВЫВЕСТИ СВОЮ РАБОТУ С КОМАНДОЙ НА ПРИНЦИПИАЛЬНО НОВЫЙ УРОВЕНЬ.



Глава 8. КАК КОНКУРИРОВАТЬ? 4 СПОСОБА КОНКУРЕНЦИИ В БИЗНЕСЕ.

Как конкурировать? Как сделать так, чтобы ваши конкуренты вас не обгоняли, не догоняли и вообще забыли о том, что вас можно победить!

ЕСТЬ ЧЕТЫРЕ ОСНОВНЫХ
СПОСОБА ДЛЯ ТОГО, ЧТОБЫ
ПОБЕЖДАТЬ В КОНКУРЕНЦИИ:

**1. ДЕЛАТЬ ТО ЖЕ, ЧТО ДЕЛАЮТ И ВСЕ,
НО ДЕЛАТЬ ДЕШЕВЛЕ И ПРОДАВАТЬ ДЕШЕВЛЕ.**

Но представьте себе, в вашем городе продаются кирпичи и стоят 5 рублей и при стандартной на этой отрасли наценки, себестоимость этого кирпича 3 р. Вопрос, можете ли вы таким образом построить процесс производства этого самого кирпича, чтобы если все его делают за 3 рубля, вы бы его делали за 2 рубля и в этом случае вы можете его и продавать дешевле! Либо оставить ту же цену что и в среднем на рынке, а значит зарабатывать больше.

Проанализируйте вашу себестоимость, проанализируйте какие вы делаете закупки. Возможно, можно найти дешевле все комплектующие для вашего товара и за счет этого вы сможете снизить себестоимость. И за счет снижения себестоимости у вас дальше есть два варианта:

- **делать ценовые акции, либо, в принципе, продавать дешевле, чем все;**
- **оставлять среднюю цену на рынке, но при этом зарабатывать больше.**

Попробуйте, это очень интересно! Только я вас прошу, очень важно, чтобы вы не поручили какому-то экономисту эту задачу, вы и лично вы можете разобраться с себестоимостью, посмотреть как вы можете делать дешевле, как вы можете в свои входящие ресурсы, которые вам необходимы и для производства вашего товара и/или вашей услуги уменьшить по цене.

Первый вариант, который я хотел вам рассказать для успешной конкуренции - это бороться за снижение себестоимости, но и соответственно либо уменьшать цену на рынке, либо в конечном счете больше зарабатывать.

2. ДИФФЕРЕНЦИРОВАТЬСЯ ЗА СЧЕТ БРЕНДА. Когда вы делаете тоже что делают и все, но при этом вы развиваете свой бренд. И таким образом вы формируете свое отличие, свою дифференциацию от конкурентов.

Это прекрасно показывают Coca-cola и Pepsi, но вдумайтесь кока-кола и пепси — это всего лишь газировка. Нет там ничего великого, и, тем не менее, эти два напитка являются ключевыми брендами на рынке прохладительных напитков. Мало того, у нас уже новый год в голове сжился с такой фразой: «Всегда Coca-cola к вам придет в Новый Год». В ноябре начинается эта рекламная кампания, и у многих из нас на столе стоит Coca-cola, хотя можно найти в супермаркете напиток Колокольчик, Буратино и тд.

Но все это 10е и 15е места на рынке продаж газировки, потому что пепси и кока-кола — создали бренды.

БРЕНД - ЭТА СИСТЕМА СОЦИАЛЬНЫХ ОТЛИЧИЙ ОДНОЙ ТОВАРНОЙ МАРКИ ОТ ДРУГОЙ. Если какой-то бренд, мы попытаемся определить через известность - это не значит ничего. *Пример*, вы не знаете ничего про "Абракадабра", кроме того что в детских сказках было такое заклинание. А от этого слово стало для вас чем-то важным? Если так назовут утюг, вы его купите из-за этого названия? Нет. Количество денег, которые потрачены на известность — это очень важный показатель, но не единственный, для успеха бренда. *Главное для успеха бренда, главное для того, чтобы бренд начал работать, для того, чтобы товар с этим брендом начал продаваться — это та система отличий продукта, которая в бренде может реально быть заявлена.*

Итак, способность отличаться на рынке за счет бренда это еще одна система, которая позволяет лучше конкурировать и строить свой бренд (если нужен курс — пишите).

Есть одна очень важная характеристика у брендового товара - он дороже, чем его товары-конкуренты.

3. СОЗДАНИЕ ПРИНЦИПАЛЬНО НОВОГО ПРОДУКТА. Что такое принципиально новый продукт? Сотовый телефон, который сделал Стив Джобс не был оригинален и с точки зрения того, что не он придумал звонить по телефону, но по отношению к Nokia, которая тогда царствовала на рынке, и у которой было 30 процентов рынка сотовых телефонов! Как победил Стив Джобс? Он создал новый продукт, он показал, что с помощью смартфона можно заходить в интернет, можно управлять контентом, создавать контент, более того, он предвидел, что те возможности, которые есть в интернете, с помощью смартфона станут нашей ежедневной потребностью, большее, чем просто звонить и разговаривать.

4. ОТЛИЧАТЬСЯ ПО СВОЙСТВУ ИЛИ ПО КАЧЕСТВУ ПРОДУКТА. Пример, в Петербурге есть замечательная розничная сеть "Коржов" – это сеть пекарен. Их отличие от других пекарен: Петр Коржов - это реально фанатичный человек, который нацелен на то, чтобы все, что выпекается

в сети Коржов было только натуральным! Да, там дорогая продукция, но стоимость средней единицы - около 80-130 р. Люди платят такие высокие цены, потому что они верят в то, что **если Коржов пообещал что это будет чистый честный продукт, что это будет только качественное сырье, качественная продукция – то он это выполнит!** И они чувствуют, что это вкусно и им это нравится.

Вот четыре инструмента, которые вы можете использовать в развитии своего бизнеса, если вы собственник компании. Или для продаж вашего товара, если вы работаете в компании на должности руководителя отдела продаж. Или, если вы, например, производственник.

ПОДУМАЙТЕ, КАК ВЫ МОЖЕТЕ УЛУЧШИТЬ ПОЗИЦИИ ВАШЕЙ КОМПАНИИ ЗА СЧЕТ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ, ЛИБО ВСЕХ ЭТИХ ЧЕТЫРЕХ, ЛИБО ОДНОГО ИЗ ЭТИХ ЧЕТЫРЕХ ИНСТРУМЕНТОВ.



Глава 9. КАК СОЗДАТЬ ПЛАН ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ БИЗНЕСА?

Всё, что связано с цифровой трансформацией это, то, с чем я живу последние 5-6 лет.

КАК ОСУЩЕСТВИТЬ ЦИФРОВУЮ ТРАНСФОРМАЦИЮ?

Для меня все началось в 1993 году, потому что тогда я вошел в команду Олега Леонова, и мы сделали первый в Петербурге, и, думаю, что и в России, cash and carry "Мегамарт".

У Олега я тогда научился двум очень важным вещам. **ПЕРВОЕ** – ЭТО ВСЕГДА УЧИТЬСЯ. И **ВТОРОЕ** – ЭТО ВСЕГДА ПРОПИСЫВАТЬ РЕГЛАМЕНТЫ И ПРОЦЕДУРЫ. С тех пор проекты и бизнесы, которыми я управлял и как генеральный директор, и как инвестор, и как акционер – это проекты, в которых я с первого дня прописывал правила игры. Кто и за что отвечает, кто и что

должен делать. Вы думаете: мистер очевидность. Зачем говорить такие очевидные вещи? Затем, что многие из вас, к сожалению, слышали о том, что надо прописывать бизнес-процессы, но кто из вас может похвастаться этим в своем бизнесе? Наличием папки актуальных бизнес-процессов и автоматизированного контроля исполнения этих бизнес-процессов. Олег Леонов очень сильно привил это мне. Теперь я просто не представляю ни одного проекта, который я бы развивал и с самого первого дня не прописывал структуру - кто за что отвечает. **ОЦИФРОВАЛИ КАЖДУЮ ИЗ ФУНКЦИЙ БИЗНЕСА И АВТОМАТИЗИРОВАЛИ КОНТРОЛЬ ИСПОЛНЕНИЯ ЭТИХ ФУНКЦИЙ.**

Почему имеет смысл прислушаться к Олегу Леонову? Потому что, спустя некоторое время он сделал тоже самое с командой «Дикси», а потом продал за 600 миллионов долларов. И я точно знаю, что нет сети, которая бы могла работать без этих самых процессов цифровых KPI, и тому подобных вещей.

«УЛЫБКА РАДУГИ», Я БЫЛ ГЕНЕРАЛЬНЫМ ДИРЕКТОРОМ ЭТОГО ПРОЕКТА. Всё начиналось с 2-х полу-хозяйственных магазинов. Сейчас — это более тысячи торговых точек и порядка 30 млрд. годового оборота. Я горжусь этим проектом, той командой, которая развивает этот проект. Все начиналось с регламентов и процедур. Мы делали ошибки, они приводили нас, к сожалению, к очень крупным минусам. *Например*, в одном из 10 магазинов инвентаризация после первого месяца показала минус 470 тысяч рублей. Очень тяжело и больно осознавать, что за месяц украли на 470 тысяч рублей, и это при условии, что доллар был по 30 рублей. Здесь начинается конфликт, потому что персонал говорит: «Ну вот, какие у нас покупатели вороватые». А в конечном счете выясняется, что вороватые не только покупатели, но и персонал.

Вот тогда я понял одну интересную вещь, которую тоже хочу вам отдать: **«ЕСЛИ У ТЕБЯ ВОРУЮТ, ЗНАЧИТ ТЫ ДАЕШЬ ИМ ВОЗМОЖНОСТЬ УКРАСТЬ».**

И, следствие такое от такой позиции: **«ЕСЛИ ТВОИ СОТРУДНИКИ ЧТО-ТО НЕ ДЕЛАЮТ, ЗНАЧИТ ТЫ ДАЕШЬ ИМ ВОЗМОЖНОСТЬ НЕ ДЕЛАТЬ»**. Поэтому, наша тема «Как осуществить цифровую трансформацию бизнеса» имеет прямое практическое отношение именно к тому, как сделать так, чтобы у вас не воровали ваши ресурсы: время, деньги, знания, и, чтобы ваши сотрудники делали то, что должны делать.

Самое важное, чтобы руководители и владельцы бизнеса, могли сосредоточиться на трех главных функциях: **РАЗВИТИЕ БИЗНЕСА, ПОИСК РЕСУРСОВ ДЛЯ РАЗВИТИЯ БИЗНЕСА, И СОЗДАНИЕ ЭФФЕКТИВНОЙ КОМАНДЫ**. Этим я занимаюсь последние двадцать с лишним лет, поэтому для меня цифровая трансформация – это не просто автоматизация, управление и контроль. Это идеология и философия. Когда в бизнесе функционируют правильные люди с правильно выстроенной системой, тогда происходит достижение целей.

ЦИФРОВАЯ ТРАНСФОРМАЦИЯ – ЭТО ИЗМЕНЕНИЕ БИЗНЕС-СТРУКТУРЫ.

Пример прямого следствия от введения цифровой трансформации в ваш бизнес.

Примерно полгода назад пришёл ко мне владелец одной небольшой компании, примерно 3,5 - 4 млн руб. годового ежемесячного оборота. В компании работало на тот момент 22 человека, при этом, когда владелец вручил мне свою визитку, на этой визитке было написано «президент компании». Человек, стоявший рядом с ним, был его заместителем, у него на визитке было написано «вице-президент компании». Представьте, президент компании запретил всем сотрудникам компании общаться с собой напрямую и руководил всем через вице-президента. Естественно, что компания не показывала эффективности, она, по сути, сжирала всю прибыль, потому что транзакционные издержки были слишком высоки. **Первое, что я ему посоветовал – убрать все промежутки между ним и линейными сотрудниками.**

Сделать так, чтобы он напрямую руководил, управлял своими сотрудниками. Но он этого не сделал и очень скоро компания просто перестала существовать.

Цифровая трансформация прямо влияет на то, чтобы убрать из вашего бизнеса бесполезные звенья (муду) – это японский термин. Второе следствие цифровой трансформации – изменение стратегии развития бизнеса.

«Основа конкуренции, в наше время, это не конкуренция продуктов, а конкуренция команд». Я думаю, что вы все это слышали. Раньше все мои проекты объединяло одно слово – команда. Если мне удавалось находить сильных людей, то получались успешные проекты. А если мне не удавалось найти сильных людей, то получалось наоборот. Сейчас моя парадигма полностью поменялась.

ДЛЯ МЕНЯ КЛЮЧЕВЫМ ФАКТОРОМ РАЗВИТИЯ БИЗНЕСА ЯВЛЯЕТСЯ ЛУЧШАЯ КОМАНДА, ТО ЕСТЬ – ЕЕ ОТСУТСТВИЕ.

ИМЕННО ЭТО ДОЛЖНО БЫТЬ ОДНИМ ИЗ ПЕРВЫХ БЛОКОВ, КОТОРЫЕ ПРИ СОЗДАНИИ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ БИЗНЕСА ИМЕЕТ СМЫСЛ СЕЙЧАС РАЗРАБОТАТЬ. КАК СДЕЛАТЬ ТАК, ЧТОБЫ В ВАШЕМ БИЗНЕСЕ БЫЛО КАК МОЖНО МЕНЬШЕ ЛЮДЕЙ? А желательно, чтобы людей не было вообще. Первый подход, что бизнес – это функции, а люди являются носителями этих функций. Есть много разных способов исполнить эту функцию. Это искусственный интеллект, роботы и сторонние подрядчики, в том числе.

Сейчас я развиваю проект – это агрегатор маркетплейсов «Электроопт». Недавно я принял решение о том, что мы не будем создавать свой склад, свои логические операции. Завтра я еду на встречу с огромной, многомиллиардной логистической компанией в Петербурге, одним из ведущих логистических операторов. Владелец этой компании совершенно спокойно отнесся к моему предложению встретиться. Потому что он понимает, что время традиционной

логистики, как 5-10 лет назад закончилось. Это уже не бизнес, а работа за гонорар. Он видит, как у него снижается маржинальность. На мой звонок он отреагировал с большой заинтересованностью, потому что для него это как раз возможность зайти в новый цифровой мир. ПЕРЕСМОТРИТЕ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ СВОЕГО БИЗНЕСА, ПОТОМУ ЧТО КОМАНДА, НА МОЙ ВЗГЛЯД, ЭТО ДАВНО УЖЕ НЕ КЛЮЧЕВОЙ ФАКТОР УСПЕХА.

ЕСТЬ ФОРМУЛА 3-7-90.

3 ЧЕЛОВЕКА ИЗ 100 – это люди с предпринимательским мышлением, это не только предприниматели, но и наемные менеджеры, которые приходят не просто с задачей, а с решением задачи. А ещё с обоснованием ресурса, который нужен для решения этой задачи. Это лидер с предпринимательским мышлением.

7 ЧЕЛОВЕК ИЗ 100 – это люди процесса и поддержки. Это чуть ли не основные люди для роста стоимости компании, потому что каким бы

ты ни был великим героем, который делает супер продукт и преодолевает любые препятствия, далеко ты не уйдешь, если рядом с тобой нет людей процесса. На этих людей я готов тратить время, энергию, проявлять эмоциональный интеллект и все для того, чтобы эти люди пришли в мой проект.

ПРИБЛИЖАЕМСЯ К КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЕ.

Что же такое цифровая трансформация в корпоративной культуре? Предприниматели любят говорить: «А у нас специфика, а у нас по-другому, а у нас это не работает». Время построения бизнеса «на отношениях» прошло.

СЕЙЧАС НУЖНО ОЦИФРОВАТЬ ВСЕХ СОТРУДНИКОВ, И ПРИНИМАТЬ ЭТО КАК ДОЛЖНОЕ – ЭТО ДОЛЖНО СТАТЬ НОМЕРОМ 1 В СОЗДАНИИ ВАШЕЙ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ.

Пример, в декабре, я зашёл в бизнес Валерии Сакмы. Это женское бельё, которое продаётся только через Instagram. Ни одного магазина, ни одного шоурума. За полгода мы выросли в три раза. Сейчас я продаю долю в этой компании. Это мой обычный бизнес: я захожу, развиваю бизнес и потом продаю свои доли. Все функции и их носители – это наши подрядчики. Маркетинг – подрядчики. Региональные представители – подрядчики. Единственное, что есть в компании, и это в подчинении у самой Валерии – это дизайн и производство. Всё остальное на аутсорсинге. Выстраивание структуры, основанной на цифровых процессорах и функциях, будет возможно только в том случае, когда у нас будет высокая маржинальность. Что мы получили? С 2900 рублей в декабре выросли до 8900 рублей в июне. При таком уровне маржинальности мы можем себе позволить высокий маркетинг и цифровых подрядчиков. Это абсолютная часть нашей корпоративной культуры.

Могу вам по секрету сказать, что я пришёл к тому, что мне, в принципе, неважно знать как зовут сотрудника. Даже больше, **МНЕ ДАЖЕ НЕ ВАЖНО ЗНАТЬ ЧЕМ ЗАНИМАЕТСЯ БИЗНЕС, В КОТОРЫЙ Я ЗАХОЖУ, ПОТОМУ ЧТО ЦИФРОВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ – ЭТО ОСНОВНАЯ БАЗА ДЛЯ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ.** Например, как продавать, что продавать, как вырастить средний чек, как вырастить маржинальность, как автоматизировать управление ассортиментом, продажами, логистикой и так далее.

ПРОДАЖИ Я ВСЕГДА ДЕЛЮ НА 2 ЧАСТИ: НА ОХОТНИКОВ И НА ФЕРМЕРОВ. Дальше набор циклов. Охотники: менеджеры активных продаж, план фактического количества новых клиентов, либо минимальный объем одной сделки, либо выполнение плана по обороту. Ключевые показатели могут быть разными, но всегда важен их контроль.

Я высказываю достаточно строгую цифровую позицию, но у меня есть еще любимая фраза: «Сверхморковка за сверхрезультат».

Что я дарил? Швейцарские часы, ужин на двоих с любимой женщиной в хорошем ресторане с устрицами и бутылкой вина – дарил, на руках носил, ящик мороженого дарил, мотоциклы дарил. Путевка на море на новогодние каникулы – дарил. Поэтому то, что я выступаю за цифровизацию не значит, что я не люблю людей. Просто в моей картине мира именно цифры показывают: кого уважать, кого любить, кому благодарность дарить.

ЦИФРЫ ПОКАЖУТ, С КЕМ НУЖНО РАССТАВАТЬСЯ, ПРИЧЕМ РАССТАВАТЬСЯ НЕМИНУЕМО. Но расставаться по-хорошему. Это тоже часть корпоративной культуры. Этого не стоит бояться. Все сотрудники в любом проекте всегда знают, что я готов с ними расстаться. Это нормально, но если человек работает в компании и приносит плановый или больше – сверхрезультат, то всё, тогда носим на руках, любим, холим и лелеем. Люди к этому готовы. Уже пришло поколение людей, которые готовы к такому подходу.

В УПРАВЛЕНИИ КОМАНДОЙ, ДЛЯ МЕНЯ СЕЙЧАС БАЗОВЫЙ ПРИНЦИП ПОДБИРАТЬ ТЕХ ЛЮДЕЙ, КОТОРЫЕ НЕ ГОТОВЫ ПРОДАВАТЬ МНЕ ОТМАЗКИ. Я благодарен Рустаму Тарико, владельцу холдинга «Русский Стандарт». Это человек, который научил меня двум вещам: **всегда поддерживать качество продукта, и, никогда не принимать отмазки.** Рекомендую никогда не принимать отмазки, то есть нет ни одной причины не выполнить задачу. Если я отдал ресурс, если мы договорились о времени, то задача должна быть выполнена. Если ты видишь, что ты не выполняешь задачу, то надо вовремя поднять руку и сказать: «Я не справляюсь». Тогда будет представлен новый ресурс или мы переопределим время.

Пример, приходишь в магазин, открываешь кассу и спрашиваешь: «Почему маленькая выручка? Вам говорят: «Потому что солнце, хорошая погода.» Вы отвечаете: «И что?» Сотрудник вам говорит: «Люди уехали загород: жарить шашлыки. И никто ничего не покупает.»

Ситуация повторяется через две недели, но на этот раз ответ на вопрос: «Плохая погода. Все сидят дома, и никто ничего не покупает.» Уверен, что многим из вас, знакома эти ситуации.

КУЛЬТУРА НЕПРИЯТИЯ ОТМАЗОК – ЭТО ОСНОВОПОЛОЖНЫЙ КАМЕНЬ В СОЗДАНИИ КОМАНДЫ.

ПРОЦЕССНЫЙ ПОДХОД.

Рекомендую посмотреть фильм «Основатель» и «Человек, который изменил всё». Главная идея кинокартин состоит в том, что для того, ЧТОБЫ СОЗДАТЬ ЭФФЕКТИВНУЮ КОМАНДУ, НУЖНО СОЗДАТЬ ПРОЦЕССЫ, КОТОРЫЕ НЕ ПОЗВОЛЯТ СОТРУДНИКАМ НЕ ДОБИВАТЬСЯ РЕЗУЛЬТАТА. Что такое эффективная команда? Это выстраивание таких процессов, когда у сотрудника нет возможности не выполнить задачу.

Я люблю *примеры*. Два года назад меня пригласила компании ЮИТ-сервис – это дочерняя компания огромной скандинавской девелоперской группы ЮИТ, 7 млрд. евро годового оборота.

Они меня пригласили для того, чтобы я помог оффлайновому бизнесу, управляющей компании перейти в цифры. Когда мы начинали, базовая конкурентная сила ЮИТ-сервиса состояла в том, что у них только трезвые слесари, сантехники, дворники, и так далее. Понятно, к чему это приводило. К постоянной ротации, к тому, что, всё-таки, иногда грешили. Я спросил: *«Как вы думаете, что есть ваш главный капитал, что ваша главная ценность?»* Ответ: *«Персонал.»* На что я ответил: *«Нет, я думаю, что контракты с домохозяйствами. Потому что вы работаете с домохозяйствами. С целыми домами, с сотнями и тысячами квартир в целой России.»* Давайте подумаем о том, как можно сделать цифровое окно ЮИТ, чтобы через вас можно было приобрести билеты в театр, пиццу, отвести домашнее животное на груминг, остеклить лоджию, заказать клининг и так далее. **Сейчас ЮИТ-сервис стал единым цифровым окном, с помощью которого домохозяйства могут заказать всё.**

Все, что связано с ЖКХ, это, наверное, один из последних бастионов, которые все никак не поддаются модернизации. И вот уже конкретные примеры компаний, которые показывают, что и эта отрасль совершенствуется, когда ты приходишь с предложением нового цифрового интерфейса.

ГЛАВНОЕ ПРЕПЯТСТВИЕ ДЛЯ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ – ЭТО НЕДОСТАТОЧНЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ И ЗНАНИЯ, НЕХВАТКА КВАЛИФИЦИРОВАННЫХ КАДРОВ, ОТСУТСТВИЕ СТРАТЕГИИ, СТРАХ ИЗМЕНЕНИЙ, НЕДОСТАТОЧНОЕ ФИНАНСИРОВАНИЕ И ПОЗИЦИЯ РУКОВОДСТВА.

ПОЧЕМУ Я БИЗНЕС-ФИЛОСОФ? Потому что я глубоко изучаю философию Мераба Мамардашвили, как и других философов. У Мераба очень точная, сильная и правильная позиция. Звучит так: «Мир – это зеркало. Что ты в мир отдаёшь, то мир тебе и возвращает».

Трансформируем для бизнеса:
«ВАША КОМПАНИЯ – ЭТО ВАШЕ ЗЕРКАЛО. ЧТО ВЫ В СВОЮ КОМПАНИЮ ДАЁТЕ, ТО ВАМ КОМПАНИЯ И ВОЗВРАЩАЕТ».

По моему опыту, позиция руководства, владельца компании, генерального директора компании, топ-менеджера компании – это основное препятствие для цифровой трансформации бизнеса. Собственник компании или руководитель компании хочет, чтобы компания волшебным образом перешла в цифру, но при этом, чтобы это произошло как-то само. *Не забывают про сотрудников, которым в последнюю очередь нужны какие-то изменения и трансформации.* Их необходимо убедить, что после того, как вы придёте к тем или иным цифровым трансформациям в бизнесе, всем станет лучше, все начнут больше зарабатывать. **Это серьезная и кропотливая работа, она займет у вас не меньше, чем 4–6 месяцев или целый год, в зависимости от масштабов бизнеса.**

Многие узнают себя в этом портрете: «Этому сказал(а), этому пнул(а), этого отчитал(а), этому написал(а), этому позвонил(а), за этого сделал(а)». **С ПОМОЩЬЮ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ НУЖНО ПЕРЕЙТИ ИЗ ЭТИХ ОТНОШЕНИЙ, В ОТНОШЕНИЯ, ОСНОВАННЫЕ НА СОВРЕМЕННЫХ ЦИФРОВЫХ ТЕХНОЛОГИЯХ.**

«ЕСТЬ CRM, ЕСТЬ БИЗНЕС. НЕТ CRM, НЕТ БИЗНЕСА».

НЕВАЖНО, КАКАЯ CRM-СИСТЕМА У ВАС, ГЛАВНОЕ, ЧТОБЫ У КОМПАНИИ БЫЛА КУЛЬТУРА ЦИФРОВОГО УПРАВЛЕНИЯ. Если для руководства управление с цифровыми, онлайн-инструментами – это как жить и как дышать, то компания пойдет на встречу. Здесь не надо никаких революций.

Для примера, когда я вижу, что в компании царит культура «отношений», то первое, что я делаю – размещаю в офисе монитор под потолком. На нем должны динамическим образом меняться показатели каждое утро, хотя бы 4 основных:

План фактического оборота, План фактической маржинальности, План фактического количества поездок и Процент невыполненных поездок. Дальше эти 4 цифры трансформируются, декомпозируются на наборы цифр следующего уровня, по которым всегда можно понять, почему мы находимся не в плане.

ПОЭТОМУ, ДЛЯ МЕНЯ ПОЗИЦИЯ РУКОВОДИТЕЛЯ ЯВЛЯЕТСЯ КЛЮЧЕВОЙ, ЧТОБЫ КОМПАНИЮ ПЕРЕВЕСТИ В ЦИФРУ, СДЕЛАТЬ ЕЁ БОЛЕЕ ЭФФЕКТИВНОЙ.

Важно понимать, что не получится прийти в компанию, стукнуть ладонью об стол и сказать: «С завтрашнего дня всё. Идем в цифрах.» Нет, так не работает. В России революция заканчивается всегда плохо. Большая дорога маленькими шагами.

К ЧЕМУ В ПЕРВУЮ ОЧЕРЕДЬ ПРИСТУПИТЬ? Первое, это ко всему, что связано с клиентским опытом. Скачайте из своих CRM-систем список клиентов, которые

от вас ушли за последние полтора года. **И ЛИЧНО, ЭТО ОЧЕНЬ ВАЖНО, ЛИЧНО ИХ ОБЗВОНИТЕ.** Есть разные владельцы и руководители, у кого-то есть 100, 200, 300 или 1000 сотрудников, но это принципиальная позиция. Если вы хотите сделать компанию эффективной и заинтересованы в том, чтобы она стала цифровой, показала рост маржинальности и оборота, то лично обзвоните тех клиентов, которые от вас ушли.

Вы услышите много всего, и про то, что поставку вы должны были выполнить в понедельник в 12:00, а она пришла во вторник в 16:05 и то, что вы должны были привести 17 вагонов, а привезли 8 вагонов. И про то, что вы должны были привезти желтые и круглые, а привезли квадратные и мягкие.

Поэтому, никогда никому ничего не объясняйте. Просто фиксируйте все проколы, которые допускает сейчас ваша компания в работе с вашими клиентами. Вам не нужно нанимать таинственных покупателей или компанию, которая проведёт эту работу за вас. Вы сами должны это сделать.

И, КОГДА ВЫ БУДЕТЕ ЭТО ФИКСИРОВАТЬ, У ВАС ПОЯВИТСЯ ПЕРВЫЙ ПЛАН, В КОТОРОМ КАК РАЗ И БУДЕТ МАКСИМАЛЬНО ПОЛЕЗНА ТА САМАЯ ЦИФРОВАЯ ТРАНСФОРМАЦИЯ. ВЫ СМОЖЕТЕ ЧЕТКО КОНТРОЛИРОВАТЬ. Для каждого релевантного периода можно выработать систему цифрового контроля, которая позволит вам понимать: как ваши клиенты оценивают качество вашего сервиса, качество вашего продукта, и отсюда уже, соответственно, готовы ли они платить вашу цену, или они не видят разницы и покупают там, где дешевле.

ОПЕРАЦИОННЫЕ ПРОЦЕССЫ.

МОЖНО ОЦИФРОВАТЬ ГДЕ И НА КАКОМ ЭТАПЕ ПРОЕКТА МЫ НАХОДИМСЯ, СДЕЛАТЬ ТАК, ЧТОБЫ СИСТЕМА ПОДАВАЛА ВАМ СИГНАЛ ЗДЕСЬ И СЕЙЧАС: МЫ НАСТОЛЬКО-ТО ОТСТАЕМ ОТ ПЛАНОВОГО ПОКАЗАТЕЛЯ.

Например, я не хочу строить очередную логистическую компанию. Помните я рассказывал про компанию «Электроопт». Мы строим систему

сквозной аналитики с тем, чтобы мы могли подключаться к маркетплейсам и оттуда видеть статистику продаж, что продалось, видеть, какие остатки у нас уже приближаются к неснижаемому уровню, чтобы автоматически приходил заказ производителю. Мне не нужен великий компетентный прогнозист, аналитик, который будет принимать решение что, когда заказать. Не хочу зависеть от человеческого фактора.

ТРЕБОВАНИЯ К КОМПЕТЕНЦИЯМ СОТРУДНИКОВ МЕНЯЮТСЯ, ДИРЕКТОР ПО РАЗВИТИЮ ДОЛЖЕН ВЛАДЕТЬ ЦИФРОВЫМИ ТЕХНОЛОГИЯМИ, ПРОИЗВОДИТЕЛЬ КОНТЕНТА РАБОТАТЬ СО СТАТИСТИКОЙ И АНАЛИТИКОЙ ВНИМАНИЯ ВАШИХ КЛИЕНТОВ. Не все ваши сотрудники к этому готовы.

Пример, меня пригласил фонд развития предпринимательства одного из южных городов России. Там я рассказывал о том, как можно выстроить цифровым образом воронку от лидогенерации до сделки. В первом ряду сидел парень лет 35-37, владелец логистической

компании, как потом выяснилось. Он сидел, искоса на меня смотрел и слушал. А в перерыве подошел и сказал следующее: «Вот это ваша цифровая трансформация у нас работать не будет, у нас специфика, у нас всё не так. Вот эта вот воронка — это там у вас вот в Питере, в Москве, вот там. А у нас это не будет работать». Я не стал с ним спорить, просто в очередной раз подтвердил для себя то, что ЕСЛИ КОМПАНИЯ НЕ ПЕРЕХОДИТ В ЦИФРУ, ТО У КОМПАНИИ НА СУЩЕСТВОВАНИЕ ОСТАЛОСЬ НЕМНОГО ВРЕМЕНИ. НА ЕЕ МЕСТЕ БУДУТ ВОЗНИКАТЬ НОВЫЕ КОМПАНИИ, КОТОРЫЕ ОЧЕНЬ БЫСТРО БУДУТ ВЫДАВЛИВАТЬ ПРЕЖНИХ ЛИДЕРОВ С РЫНКА.

Найдите на YouTube видео под названием: «Стабильности больше нет». Посмотрите 3,5 минуты и перешлите своим сотрудникам. Там четко указаны 10 основных компетенций, которые будут нужны сотрудникам для того, чтобы они нашли работу в новом цифровом мире. **Растет значение дополнительного профессионального обучения и переквалификации.**

ВСЕ ОЧЕНЬ ПРОСТО. ЕСЛИ ТЫ НЕ УМЕЕШЬ РАБОТАТЬ С ЦИФРОЙ, ТО У ТЕБЯ НЕТ ПЕРСПЕКТИВ КАРЬЕРНОГО РОСТА. ЛЮДЕЙ НАДО ОБУЧАТЬ.

Разошлите всем ключевым сотрудникам письмо счастья, как я его называю. Предложите, чтобы они сами написали вам какие им требуются программы профессионального переобучения или дополнительной квалификации. Не вы за них должны решать. Они должны написать, что именно им требуется для дополнительного обучения, затем вы все это сводите и вас появляется план обучения. *Например, я точно знаю, что очень полезный курс в любом из городов: «Финансы для нефинансистов».* Очень советую, это касается не только финансового директора. Не представляете какое огромное количество ваших сотрудников никакого понятия не имеют в чем разница между БДР-ом и БДДС-ом. Поэтому вот первая программа, которую я очень советую всем ключевым сотрудникам пройти – это «финансы для нефинансистов». В любом из ваших городов в ВУЗах или в колледжах есть такие программы. Они, как правило, очень даже похожи и очень полезны.

ПОСЛЕ, НАЧИНАЕТСЯ МОМЕНТ ИСТИНЫ: ПРЕДЛОЖИТЕ, ЧТОБЫ ЗА ЭТУ ПРОГРАММУ ПЛАТИЛА НЕ ТОЛЬКО КОМПАНИЯ, А 50 НА 50, К ПРИМЕРУ. Тогда ценность этого знания умножится в разы. Если человек отказывается, если человек начинает: «Я и так все там знаю. Мне 17 лет назад в вузе это рассказывали». Значит, человек не готов учиться. Вы делаете выбор: сохранять такого человека или переводить компанию в цифру.

ЦИФРОВУЮ ТРАНСФОРМАЦИЮ БИЗНЕСА МОЖНО СДЕЛАТЬ ТОЛЬКО С ТЕМИ ЛЮДЬМИ, КТО САМ В ЭТОМ АКТИВНО УЧАСТВУЕТ.

Работа кадровика в этом случае, друзья, заменяется программами на основе big-data и машинного обучения. Мало того, по сути, кадровик уже становится таким человеком, который как раз занят выращиваем цифровых компетенций и цифровых талантов. Это должен быть, прежде всего, цифровой человек. К сожалению, мое

наблюдение говорит о том, что 80 процентов – это руководители служб персонала, которые вам продают кадровое делопроизводство. Правильно заполнять трудовые книжки и оформлять увольняющихся – это важно и нужно. Найм сейчас – это воронка. Трудно найти правильного человека, если ты выбираешь одного из одного. *Если ты хочешь найти правильного ключевого сотрудника, надо смотреть 25, 35, 50, 100 человек. Готовы ли ваши кадровики выполнять такую штучную, бриллиантовую работу?*

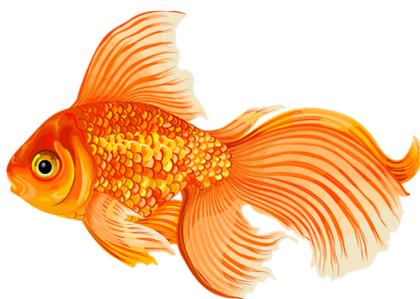
**НАДО
ПОЛЬЗОВАТЬСЯ ДАННЫМИ,
КОТОРЫЕ ДАЕТ И SUPERJOB,
И HEADHUNTER – А ОНИ ДАЮТ
ИНФОРМАЦИЮ.**

В таком случае вы сможете найти тех людей, которые точно соответствуют не просто профилю, а реальным запросам на развитие компетенций по этой должности.

В каждом бизнесе, и в большом, и в маленьком, где я работал, для меня было 2 главных человека, две главные функции:

1. ЭТО ДИРЕКТОР ПО ФИНАНСАМ, потому что он показывал в каком финансовом положении я нахожусь;

2. ДИРЕКТОР ПО ПЕРСОНАЛУ, потому что он показывал насколько команда устала, готова и замотивирована.



ЗОЛОТАЯ РЫБКА НЕСЛУЧАЙНО МОЙ ЛЮБИМЫЙ ОБРАЗ. Расшифровывается очень просто. Какая голова такая и рыбка. У головы карася не бывает тело щуки. У головы щуки не бывает тело карася.

ЕСЛИ ПРОВЕСТИ ЦИФРОВУЮ ТРАНСФОРМАЦИЮ СВОЕГО БИЗНЕСА, ТО НАЧИНАТЬ, В ПЕРВУЮ ОЧЕРЕДЬ, НУЖНО С СЕБЯ. Насколько вы готовы управлять своим бизнесом по цифрам, а не по отношениям? Насколько вы обладаете необходимыми цифровыми компетенциями? Помните, что еще недавно: «Нет конкуренции продуктов, есть конкуренция команд». Хотя сейчас, мне кажется, лучшая команда – это отсутствие команды. Но вот эти ключевые 10%: 3 человека с предпринимательским мышлением и 7 человек люди процесса – их никто не отменял, они будут всегда.

Правильные творческие люди всегда найдут работу и возможность зарабатывать хорошие деньги. Делайте только то, что вам нравится. Сочетание того, что вы занимаетесь любимым делом и параллельно оцифровываете бизнес позволит вам высвободить вашу энергию не только для зарабатывания денег, но и для того, чтобы поддерживать хорошее, правильное, ресурсное, эмоциональное состояние.



Цифра • Стратегия • Команда
MARINOVICH.RU

По вопросам сотрудничества:
info@marinovich.ru | +7 952 238 68 70