# Владимир Владимирович Маринович

# Бизнес х 2. Стратегия удвоения прибыли

## *Практика лучших бизнес-тренеров России –*



Текст предоставлен правообладателем http://www.litres.ru/pages/biblio\_book/?art=36356177&lfrom=30440123

«В. Маринович. Бизнес × 2. Стратегия удвоения прибыли»: ООО Издательство «Питер»; Санкт‑Петербург; 2019

ISBN 978‑5‑4461‑0830‑5

## Аннотация

Владимир Маринович – эксперт № 1 по созданию эффективных команд, ex‑CEO Gett, акционер Gett, основатель Бизнес Школы ВВЕРХ, в своей новой книге делится методиками взрывного роста бизнеса и его увеличения в 2, 3 и более раз.

«Вы держите в руках уникальное издание, потому что в создании этого материала мне помогали уникальные люди – профессионалы‑практики, которые создают успешные команды и проекты. Уверен, что исследование опыта успешных практиков – основа и одна из причин прогресса и быстрого роста любого бизнеса.»

Ваш ВМ

# Владимир Маринович

# Бизнес × 2. Стратегия удвоения прибыли

© ООО Издательство «Питер», 2019

© Серия «Практика лучших бизнес‑тренеров России», 2019

© Маринович В., 2019

###### \* \* \*

## Предисловие

***Здравствуйте, друзья!***

Новые начинания, как правило, всегда волнительны. И хотя книга, которую вы держите в руках, стала уже седьмой моей книгой, обсуждаемые в ней темы особенно важны для меня, Владимира Мариновича, и актуальны для многих:

• как развивать бизнес на 15–50 % в месяц;

• как найти путь к успеху в бизнесе с женщинами;

• чем отличается мужской подход к делу от женского;

• основы ведения бизнеса в Чехии.

Давайте по порядку. Что касается первой темы, то лишь немногие из моих коллег‑предпринимателей имеют четкое представление хотя бы о том, на каком этапе экономического развития мы находимся, не говоря уже о рассмотрении имеющихся перспектив. Я глубоко убежден, что возможности есть всегда! Вторая тема очень давно порождает огромное количество предубеждений, неких теорий и советов. Все‑таки различия между мужчинами и женщинами имеют значение не только при построении романтических отношений – мой опыт подсказывает, что взгляды на работу у нас тоже разнятся. За годы бизнес‑практики у меня выработался собственный стиль успешного взаимодействия с женщинами. Надеюсь, что мои знания и наблюдения смогут принести пользу и вам – я намерен поделиться ими с каждым, кто действительно нацелен на результат. В четвертой главе мы рассмотрим общеприменимую информацию о рынке Чехии, а также некоторые подводные камни с той целью, чтобы вы могли использовать полученную информацию для принятия решений и разработки стратегии дальнейших действий, если вы планируете начать свое дело в Чехии.

Теперь несколько слов о самой книге. Один из главных принципов бизнес‑школы «ВВЕРХ» – практичность. Поэтому многие инструменты и понятия описаны в виде кейсов и наглядных историй с совершенно реальными персонажами. Мы уверены, что изучить очередной сборник устаревшей бизнес‑теории труда не составляет, а вот прорешать методичку по бизнес‑практике – задача на порядок сложнее и увлекательнее.

Некоторые главы этой книги создавались в соавторстве с коллегами‑экспертами бизнес‑школы «ВВЕРХ». Я предоставляю вам возможность воспринимать фактически первоисточники и присоединяться к нашей беседе, слушая, комментируя и порой споря с авторами.

То, с чем я хочу вас познакомить, представляет собой некое универсальное руководство к действию а‑ля «что делать, если у вас бизнес?». Но я хочу попросить вас быть честными, прежде всего с самими собой, и выполнять несложные задания, не лукавя и не пропуская их. Почему я прошу вас об этом? Потому что я забочусь о результате, ведь никакая, даже самая полезная и точная информация не принесет пользы, если останется не примененной. Читайте, анализируйте и внедряйте – это путь изменений и прогресса.

Буду рад принести вам пользу в виде квинтэссенции собственного опыта, наблюдений, ошибок и выводов. Главное – всегда двигаться ВВЕРХ!

Главной ценностью этого издания я считаю то, что большая часть этой книги родилась в момент практической работы. Источником книги стали беседы, которые состоялись между мной и моими коллегами‑практиками из разных сфер деятельности и бизнеса. С большой благодарностью представляю вам своих соавторов. Это Дмитрий Ломоть, Светлана Казновская, Даниил Старковский, Эльгиз Идрисович Качаев, Марк Анатольевич Выборнов.

Также в книгу включены несколько глав от экспертов‑практиков, чей опыт, я уверен, дополнит ваше ви́дение и навык ведения бизнеса. Встречайте: Максим Шишкин, Андрей Капитонов, Виталий Новиков, Илья Чагин.

**На сайте электронной библиотеки по экономике и праву**

[**www.учебники.информ2000.рф**](http://www.учебники.информ2000.рф) **: учебники, дипломы, диссертации.**

**НАПИСАНИЕ на ЗАКАЗ и ПЕРЕРАБОТКА:**

**1. Дипломы, курсовые, рефераты, чертежи...**

**2. Диссертации и научные работы**

**3. Школьные задания**

**Онлайн-консультации**

**Любая тематика, в том числе ТЕХНИК**

**Приглашаем авторов**

[**http://учебники.информ2000.рф/napisat-diplom.shtml**](http://учебники.информ2000.рф/napisat-diplom.shtml)

***Решение есть всегда!***

***Готовы?! Тогда ВВЕРХ!***

## Глава 1. Бизнес‑звезда: причины, инструменты, возможности

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

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

Во‑первых, рынок меняется – это нормально! Поверьте мне, и в «жирном» 2013 году были люди, которые говорили, что делать сейчас бизнес ну вообще никак нельзя. Люди, которые жалуются на то, что рынок сложный, всегда были, есть и будут – это факт. Но в любое время, сложное или не очень, перед вами всегда будет стоять вопрос: насколько хорошо вы умеете планировать? Одна из моих любимых фраз, которые я часто повторяю: «План – ничто, планирование – все!» В вашей компании может быть два, пять, десять человек, но независимо от их количества у каждого из сотрудников в голове должно быть понимание плана действий: кто за что отвечает, кто и что должен сделать. Вложить это в их головы – ваша задача.

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

• просчеты в управлении руководителей, низкий уровень менеджмента;

• отсутствие опыта жесткой конкуренции;

• воровство ресурсов (время, компетенции, деньги).

**Просчеты в планировании руководителей**

Часто хочется, чтобы «эти» сами о чем‑то догадались. «Ведь это же на уровне здравого смысла, ты сам должен это понимать». Давайте сразу договоримся: никто ничего не понимает. Более того, никто и не должен понимать, потому что у каждого человека свое понятие о здравом смысле. Что такое менеджмент? Это пять простых вещей: планирование, организация, координация, контроль и мотивация. Эти слова отлично запоминаются в таком порядке. Если вы руководитель, то перечитайте их еще раз и все время используйте для самоконтроля, потому что все это ваши задачи – планировать, организовывать, координировать, контролировать и стимулировать. Если вы делаете вышеперечисленные пять вещей, то вы управляете этой машиной под названием «свой бизнес». Если вы едете на неуправляемой машине, не удивляйтесь, что она доедет в лучшем случае до ближайшей сосны.

**Отсутствие опыта жесткой конкуренции**

Всем нам также хочется, чтобы «оно само “звонило” и само себя “продавало”». Не так давно я работал с весьма интересным клиентом – одним московским агентством, сотрудники которого очень привыкли к мысли, что они делают элитный продукт в event‑нише, поэтому люди сами им звонят и «передают» их из рук в руки. Насколько элитный продукт они делали? Например, вывозили 100 топ‑менеджеров на корпоратив в Таиланд и т. п. В голове сразу же возникает представление о сумме бюджета, среднем чеке и маржинальности этого бизнеса, не так ли? И в один прекрасный момент они с удивлением обнаружили, что заказы такого рода прекратились. Почему? Это идеальный пример, иллюстрирующий отсутствие у компании опыта жесткой конкуренции. Вы не представляете, как владельцу этой компании тяжело прививать сотрудникам навыки активных продаж. Разумеется, гораздо приятнее, когда твой телефон сам звонит, и нужно только встречаться с заказчиками за обедом, говорить умные слова, рассуждать… Но так бывает не всегда, и опыт выживания необходимо приобретать, иначе можно смело заворачиваться в простыню и «идти на кладбище».

**Воровство ресурсов (время, компетенции, деньги)**

Воспринимайте каждого из ваших сотрудников, не дающих результата, как человека, который ворует ваши компетенции, время и деньги. Не так давно Бари Алибасов‑младший, руководитель небезызвестной программы «Ты – предприниматель», поделился со мной интересной технологией. Вы привыкли, что если кого‑то нанимаете, то эти люди ждут от вас зарплату, верно? А вот что говорит Бари: «Когда ко мне приходит новый сотрудник, то мне очень хочется, чтобы он доказал свою результативность, причем быстро. Чтобы я не тратил время на человека, который в результате окажется слабаком, мы договариваемся о том, что он за определенный период должен показать определенный результат. И если сотрудник не выполняет те показатели, о которых мы договаривались, то не я ему, а он мне платит!» Могу вам сказать, что это очень прикольная вещь! Когда мы только развивали «Выгоду», она была очень интересным проектом, о котором никто не имел представления, из‑за чего было довольно трудно находить туда сотрудников. Но буквально через полгода, когда начались нормальные продажи и ребята начали зарабатывать вполне «вкусные» деньги, у меня уже была очередь из желающих попасть туда. Тогда я сказал: «Если вы делаете в течение двух месяцев по 1 миллиону рублей оборота, то этим доказываете, что успех не случаен, вы крутые, после этого я беру вас в штаб, и добро пожаловать». То есть я ставил цель, по достижении которой человек входил в компанию, а Бари пошел еще дальше – если цель не достигнута, будь добр, заплати мне за время, которое я на тебя потратил. Если я работаю с компанией, которая хочет расти от 15 до 50 % в месяц, я непременно советую оцифровать всех и вся в компании, потому что это работает. Более того, если у вас есть четкие показатели того, как должно быть, то не дотягивающие до нужного уровня сотрудники вычисляются за 2–3 недели максимум. И никаких испытательных сроков по 2–3 месяца – за 2 недели можно понять, в порядке человек или нет. Своеобразный спринт на эффективность, если хотите.

### Квадрига «ВВЕРХ»

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

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

Давайте договоримся о том, что:

• вы сделаете это честно, даже если иногда будет неприятно;

• вы это сделаете сейчас, а не в конце главы или через два месяца после того, как прочитаете книгу.

**Цели и бюджет**

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

Предположим, в этом месяце вам нужно сделать 20 миллионов рублей оборота, а для этого необходимо выполнять в среднем по 870 тысяч рублей в день. Если не контролировать выполнение ежедневных целей, то ваши глубокоуважаемые менеджеры по продажам начнут кормить вас «завтраками» и с уверенностью в глазах говорить, что, мол, сегодня не вышло, но примерно 25‑го числа на счет упадет 5 миллионов рублей и т. д. Коллеги, я утверждаю, что 25‑го числа ничего с неба не упадет, и ваш счет от внезапного счастья не распухнет. Хотите управлять продажами – контролируйте их, и, более того, это всегда должно быть отражено в бюджете. Иначе к 15‑му числу вы выполните план по расходам на 100 %, купив, разумеется, необходимое количество кофе, стаканчиков и четырехслойной туалетной бумаги, а вот с доходами все, как правило, несколько сложнее.

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

**Конкурентоспособность продукта**

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

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

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

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

**Бизнес‑процессы**

Основных бизнес‑процесса три: процесс производства товара/услуги, процесс продаж и процесс маркетинга. Вы еще не хотите спросить, зачем я пишу об очевидных вещах? Несмотря на всю кажущуюся простоту и логичность этих инструментов, лишь единицы из предпринимателей и руководителей это делают, не больше 10 % в лучшем случае. В GetTaxi по окончании дня, в 00:01 следующего, я уже получал отчет по трем основным ключевым показателям за прошедший день. И могу сказать, что это было очень полезно, потому что, приходя утром в компанию, я точно знал, что нужно улучшать. Более того, 6–8‑го числа я уже знал примерные результаты всего месяца. И это важно.

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

Следующий процесс, который нужно прописать и внедрить – процесс продаж. Автоматизация и повышение эффективности продаж происходит за счет внедрения CRM‑системы. На рынке более чем достаточно предложений, начиная от бюджетных, вроде amoCRM, до вполне серьезных и полноценных программных продуктов. Я имею личные наблюдения того, как выбрать правильную систему и эффективно ее использовать, но уверен, что об этом вам гораздо подробнее расскажут десятки вебинаров и обучающих курсов в Интернете, ибо тема суперактуальна. Если же вы почему‑то еще не используете CRM, то ваш бизнес похож на ведро с дырками – туда идут лиды, а вы их теряете. CRM‑система позволяет контролировать каждый этап процесса продаж, отслеживать эффективность всех его участников, что, в свою очередь, в разы увеличивает отдачу от инвестиций в маркетинг.

**Команда – структура и мотивация**

Это моя главная и любимая тема, и ей будет посвящена значительная часть этой книги. А еще у меня есть две любимые буквы: К и К – это *Команда* и *Контроль*. Нужно очень твердо понимать, кто и почему в твоей команде находится, являются ли эти люди специалистами и, главное, хотят ли они продавать.

Следующий момент – я твердо убежден в том, что в наше время зарплата не решает вообще ничего. Решает только одна вещь – каждый человек должен заниматься тем, что ему нравится. Если мы рассматриваем обыкновенного менеджера по продажам, то он должен хотеть продавать. Человеку, который хочет, можно и нужно платить зарплату, вырабатывать систему мотивации, при этом она будет полезна. А взять человека с целой коллекцией регалий, дипломов о прохождении супертренингов, опытом работы в крупных компаниях и т. д. – это не работает. Если человек хочет – он продает, если не хочет, то какие бы дипломы у него ни были, какую бы систему мотивации мы ни придумали, – он продавать не будет. Выбирайте в команду людей с тем самым «огнем в глазах».

Другой момент, что уже внутри того же отдела продаж я разделяю людей на «охотников» и «фермеров». Мне принципиально важно, чтобы у меня был хороший «охотник» и заботливый «фермер». Так как терминология «узкая», поясню: «охотник» добывает новые контакты в базу, назначает встречи, подписывает договоры и проводит первые сделки до момента поступления оплаты. А «фермер» собранную «охотником» базу бережливо доит. Какой бы продукт вы ни продавали, главная задача этого человека состоит в том, чтобы делать 2, 5, 23 повторные или дополнительные продажи.

Вот мы и прошлись по четырем контрольным точкам, по которым вы обещали мне «прогнать» свой бизнес. Надеюсь, с заданием вы справились. Если нет, вернитесь или обдумайте на досуге на свежую голову.

### Управление персоналом – основа создания бизнес‑звезды

Начать разговор об успешном управлении стоит с ключевых пунктов, по которым можно первично оценить ваш нынешний персонал:

• квалификация персонала;

• сплоченность;

• мотивация;

• мобильность по вертикали и горизонтали.

В праведном желании создать идеальный коллектив важно не забывать – идеального работника не бывает. Но можно выбрать тех из них, кто будет к такому идеалу приближен.

Как понять, какие качества фактически гарантируют правильность выбора? Делюсь тремя основными критериями:

• этот человек должен быть профессионалом;

• у него должна присутствовать некая внутренняя мотивация;

• кандидату необходимо обладать желанием взаимодействовать.

А теперь обо всем подробнее. Первый пункт в особенно длинных разъяснениях нуждается вряд ли. Если человек хочет продавать, он должен уметь продавать. «Охотник» или «фермер», но он должен быть профи в своем деле.

Во втором пункте я не случайно повторился про мотивацию, потому что на сегодняшний день в стране, да и в мире, творится катастрофа огромных масштабов. И заключается она в том, что большинство людей не любят свою работу. И зажечь таких людей извне невозможно! Такие люди напоминают мне плохих подбитых летчиков, которые летели‑летели и после выстрела противника начали падать, не предпринимая никаких попыток выжить. Более того, часто такие сотрудники могут громко заявлять о том, какие они молодцы, но на деле вы столкнетесь с тем, что заставить их оторваться от социальных сетей и «выгнать в поле» даже с палкой в руке (в переносном смысле, конечно) проблематично. Это вам нужно? Нет. Поэтому у вашего кандидата обязан быть тот самый внутренний огонь, ведь сотрудник должен любить свою работу. А если менее романтично, то вам нужен человек, обладающий четкой внутренней мотивацией на выполнение своих профессиональных обязанностей.

Последний по порядку, но не по значимости пункт – про желание взаимодействовать. Наша цель – построить бизнес, который сможет четко функционировать без вашего постоянного участия, так как это один из основных признаков его жизнеспособности и стабильности. Согласитесь, при быстром росте эти качества важны вдвойне. «Устойчивость системы определяется качеством связей внутри этой системы» – дарю вам эту цитату, запомните или запишите ее.

Если вы нанимаете менеджера по продажам и он у вас становится настоящим героем и непревзойденным молодцом, но не горит желанием взаимодействовать с другими, это неминуемо приведет к конфликтам – он наденет корону, и все – «я великий, а вы чебуреки». Поэтому «великие герои» на практике оказываются не лучшими кандидатами, а зачастую лишь вносят разлад в коллектив.

Если же перед вами сидит профессионал, который явно любит взаимодействовать, но у него недостаточно внутренней мотивации, то это приведет к болтовне в курилках и тому подобным вещам.

Ну и еще один вариант – юноша с горящим взором, обожающий взаимодействовать, но еще далеко не профессионал. Результат будет аналогичным, только вдобавок он будет еще и отвлекать остальных, потому что слабо понимает, зачем он сюда пришел и что здесь делает.

Переходим к **заданию 2**: проанализировать каждого вашего сотрудника по этим трем пунктам. Если вы невероятный счастливчик и у вас действительно собралась «команда мечты» из замотивированных, обожающих общаться профи – я вас искренне поздравляю. Если же вы относитесь к остальным 99 % предпринимателей, то у вас точно найдется несколько людей, которые вызовут вопросы.

Но в начале этой главы я указал четыре пункта, а рассказал всего про три. Мобильность по вертикали и горизонтали, на мой взгляд, не основной, но немаловажный фактор, позволяющий понять, насколько человек дееспособен в условиях выхода из зоны комфорта. Если ваш продажник постепенно начал «закисать», то попробуйте перевести его в отдел маркетинга. И наоборот: был в логистике – передвиньте в производство. Руководителя в линейные сотрудники записывать, конечно, не стоит, но короны у него тоже быть не должно. Это очень полезная вещь, которая помогает повысить производительность, «встряхнуть» коллектив, а зачастую и найти кому‑то второе «я», что тоже хорошо. Практиковать такое стоит неделе на 2–3‑й: этого срока, как показывает практика, вполне достаточно.

### Организация – живой организм. Адаптируемся к изменениям

Как понять термин *«адаптация к изменениям»*? Поясню. Очень часто ваши сотрудники бывают убеждены, что у вас в кабинете есть волшебный принтер, который печатает самые настоящие деньги, и исключительно пятитысячными купюрами. Им, выражаясь просто, «ехало‑болело», откуда вы эти деньги берете. Ваша задача состоит в том, чтобы всем вбить в голову простую истину: вместе продаем – вместе зарабатываем, не продаем – не зарабатываем. Как правило, в структуре компании за деньги отвечает отдел продаж. Отлично, внедряем KPI, оцифровываем план продаж, и каждый день вешаем перед рабочим столом каждого результаты «план‑факт». Это очень важно. Бытует мнение, что правильно хвалить при всех, а ругать поодиночке. Это, на мой взгляд, большая ошибка. Если при всех вы только хвалите, а ругаете один на один в кабинете, то, когда вы захотите этого сотрудника по тем или иным причинам уволить, у всех в голове будет мнение, что у вас просто плохое настроение или вы тиран и просто так уволили беднягу. Поэтому очень важно держать всех в едином информационном поле – повесить на видном месте структуру компании и показатели «план‑факт».

Возможно, после этого вы почувствуете изменение атмосферы в коллективе. И здесь необходимо выявить *эмоциональное состояние персонала*.

**Задание 3**: задумайтесь и честно ответьте себе – нет ли у вас в компании духа депрессии и мыслей о том, что все пропало, и не рассылают ли спешно сотрудники свои резюме?

Если есть хоть какие‑то признаки, то, как только вы обнаружили их, важно оценить мобилизационные и адаптивные возможности. В каждой компании есть несколько сильных сотрудников, которые, как правило, оказываются и сильными людьми, готовыми помочь вам взять под контроль самые сложные функции, тем самым показав, что они с вами. Часть коллектива, смотрящая «налево», осознает серьезность положения и вместе с тем почувствует подъем патриотического духа в компании, а если вы и сами будете вместе со всеми вкалывать, это даст еще больший эффект. Однако будьте готовы к тому, что часть людей все же уйдет. И это тоже хорошо – считайте, что избавились от морально износившегося балласта.

Вы должны понимать, что изменение численности коллектива или модернизация функций и задач может привести вас к необходимости внедрения инноваций. Однако не все в коллективе будут морально к этому готовы. Здесь очень уместно привести знаменитое высказывание Альберта Эйнштейна о том, что безумие – это выполнение одних и тех же действий с ожиданием другого результата. И вот вы стали понимать, что нужно что‑то менять – ведь мы говорим о том, что необходимо цифровать, делать аналитику компетенций, расставаться со слабыми, мотивировать, взаимодействовать и т. д. Но многие люди в вашей компании будут делать все, чтобы ничего не изменилось, потому что им не «жарко», это ведь не они продают последнее, чтобы обеспечить выживание компании.

У меня была клиентка, которая решила открыть компанию, – страховой брокер, и вся прибыль была ее как владелицы компании, но при этом каждая из ее сотрудниц, которых она пригласила с прошлого места работы, отвоевала себе большой кусок валовой маржи. И она, поскольку тогда совсем не вела тот самый бюджет доходов и расходов, очень быстро вылетела в убыток. Мысль о том, что нужно что‑то менять, пришла к ней в тот момент, когда она несла в ломбард фотоаппарат, подаренный мужем на день рождения. Только тогда женщина посчитала и увидела, что находится в плановом убытке, и с той премией, которую она отдала сотрудницам, она в принципе не могла быть в прибыли. На прибыль она вышла только после того, как изменила договоренности с менеджерами, а с кем‑то, если не ошибаюсь, и вовсе рассталась.

После того как ваша замотивированная команда осознала необходимость перемен, важно понять, откуда этих перемен ждать и что может напрямую угрожать вашему бизнесу, другими словами, *оценить факторы,* влияющие или препятствующие развитию вашей компании. Соберите всех и открыто обсудите, что мешает компании развиваться, что тормозит продажи? Это простая и вместе с тем очень полезная вещь называется «форум продаж». Подробнее можно найти в Сети или обратиться ко мне лично – я открыт к общению и по возможности помогу.

Далее я приведу список факторов, анализ которых даст вам понимание того, как обстоят дела с командой.

• Соответствие структуры и численности персонала текущим и перспективным целям организации.

В 1998 году, во время первого крупного в нашей стране кризиса, мы отправили большую часть сотрудников в неоплачиваемые отпуска по причине того, что никто не хотел терять место в компании (при этом никто не сопротивлялся). Все понимали, что экономика наладится, продажи пойдут, и остаться в компании даже без зарплаты лучше, чем на тот момент оказаться вне компании и искать какое‑то место работы. Проанализируйте, есть ли в этом потребность у вас или у вашего персонала сейчас?

• Степень эффективности внутриорганизационных коммуникаций.

В этом пункте важно понять, какими способами осуществляется коммуникация в компании и не похоже ли это на игру в сломанный телефон, когда из бухгалтерии уходит одна информация, а в отдел маркетинга приходит совершенно другая. Кстати, здесь вам сослужит хорошую службу CRM‑система, в которой есть функции чата, планировщика задач, созвона между отделами и т. д.

• Социально‑психологический климат в коллективе.

Раз в какой‑то период необходимо проверять, не завелись ли у вас «великие герои» и не влияют ли личные взаимоотношения сотрудников на эффективность отдела/компании в целом. Служебные романы, домашние неурядицы, серьезные проблемы со здоровьем – дополнительные элементы стресса, которые вносят напряжение в и без того напряженные будни. Устраните либо проблему, которая угнетает коллектив, либо, в тяжелом случае, ее источник.

• Характеристики организационной культуры.

• Уровень компетентности руководителей.

• Степень участия работников разных уровней в управлении компанией.

• Характер взаимодействия собственников и топов с персоналом, степень доверия.

• Степень эффективности существующей системы стимулирования.

• Наличие/отсутствие инновационных традиций.

• Выявление «узких мест» в бизнес‑процессах.

Все пункты, изложенные в этом разделе, направлены на анализ текущего состояния коллектива. В следующем разделе я поделюсь с вами принципами управления бизнес‑звездой.

### Команда – анализируем и управляем

Вот некоторые меры, которые стоит принять:

• сохранение системности;

• учет стратегических целей предприятия;

• сравнение с внешней средой по Портеру;

• сравнение с предшествующей динамикой развития команды.

Прежде всего, важно установить тот момент, когда динамика развития начала изменяться не в лучшую сторону. Это даст вам пищу для размышлений о том, какие из ваших стратегических решений были неэффективны или даже вредны.

Если вы не читали, то обязательно найдите и прочитайте книгу Майкла Портера «Конкурентная стратегия». Этот человек простыми словами, правда, на 450 страницах, объяснил, что же такое конкуренция и какие силы оказывают влияние на компанию. Он выделяет следующие основные факторы: давление со стороны конкурентов, поставщиков, государства и давление со стороны покупателей. Ваша компания находится под этим прессингом постоянно, поэтому важно понимать, с какой из этих сторон вы теряете позиции.

Например, если поставщики поднимают цены, они съедают вашу маржу. Вопрос: вы можете поднять цены, чтобы сохранить уровень прибыли? Скорее всего, не можете. Значит, надо искать новых поставщиков, чтобы они могли предоставить необходимый товар и сохранить вашу маржинальность. И так далее по всем остальным пунктам. Почитайте Портера – уверен, нестареющая бизнес‑классика будет вам полезна.

### Особенности бизнес‑звезды в области управления персоналом

Итак, в вашей светлой руководительской голове уже сформировано понимание того, что на данный момент происходит в компании, от чего может зависеть ее благополучие; вы знаете, какие бизнес-процессы вам нужно усовершенствовать, чтобы не терять вашу прибыль. Вопрос: каким образом взаимодействовать со своей командой, чтобы всего этого добиться?

Сразу хочу вас предупредить, что ваши действия не всегда будут встречены командой на ура. Я назову некоторые особенности, учитывая которые вы скорее осуществите ваш гениальный план.

• Воспринимать нововведения как угрозу устоявшимся правилам и традициям.

Это нормально, ибо большинство из нас воспринимает перемены как нечто за рамками зоны комфорта, и любые изменения как таковые даются непросто. Если это возможно, внедряйте изменения пошагово, давая вашей команде время адаптироваться.

• Контролировать источники сопротивления.

Проверьте, не завелся ли у вас человек, который «бухтит» в курилке о том, что все плохо и вот-вот все развалится. Есть огромное количество людей, которые зарабатывают свой авторитет тревожностью. Так вот, задайте своим сотрудникам вопрос: «Вы проблема или решение?» Люди-проблемы ничего сами не хотят менять, но при этом доводят остальных до истерики мыслями о том, как же все плохо. Найдите этого человека и поговорите с ним. Бывает, что этот человек по природе своей вредитель, и тогда с ним нужно прощаться, или же ему просто хочется внимания. Поговорив с ним, вы узнаете, что ему не нравится, и вполне возможно, он окажется источником информации о том, что в компании плохо.

Например, у вас есть менеджер по продажам, который продавал-продавал, а потом перестал, и вы ломаете голову, что же произошло. А оказывается, что его менеджер по документообороту банально не выполняет весь объем задач, и у него из-за этого испортились отношения с двумя-тремя ключевыми покупателями, и соответственно, снизились продажи. На это обязательно нужно реагировать.

• Определить, какой руководитель необходим для достижения сверхрезультатов.

Вполне возможно, что ваш топ-менеджер и его стиль управления неэффективны в сложившихся обстоятельствах. В период стартапа, когда компания только-только набирает обороты, как правило, более эффективны управленцы-мужчины, а в период стабильности и развития – женщины. Затем есть еще такие вещи, как стиль управления: авторитарный, демократичный или либеральный и т. д. Если ваш менеджер и его управленческая политика по каким-то причинам неэффективны здесь и сейчас, проведите кадровые перестановки.

• Создать из лояльных сотрудников специальную управленческую команду.

Или, другими словами, сформируйте команду поддержки, которая будет помогать вам и вашему менеджеру внедрять запланированные изменения, «мониторить» ситуацию изнутри. Важно, чтобы в эту команду вошли адекватные и понимающие люди, которые будут болеть за результат, а не «активисты» и «ябедники».

## План решения проблем

Давайте немного погрузимся в красивую метафору, чтобы прочувствовать, как круто все-таки иметь свой бизнес. Представьте, что вы капитан корабля, вы стоите на капитанском мостике, морской бриз развевает вашу шикарную бороду, над мачтами пронзительно кричат чайки и вы ощущаете себя хозяином этого мира… Полное ощущение свободы, граничащее с колоссальным чувством ответственности. Одно неверное распоряжение – и вся ваша команда рискует отправиться на дно моря кормить акул… Но вы крепко держите штурвал, ясно видите, громовым голосом поете вместе с командой песни – одним словом, вы смелы, храбры и прекрасны!

В управлении бизнесом присутствует свобода в принятии решений, сравнимая с просторами Мирового океана. Только вы решаете, какова будет структура вашей компании, кто будет входить в команду, каков будет план вашего стратегического развития и за счет каких ресурсов вы добьетесь намеченных результатов. Но очень важно помнить, что в каждый момент времени на вас ложится ответственность, которая смягчается разве что тем, что в случае краха компании вас не съедят акулы (во всяком случае, настоящие). Каждое ваше действие должно быть направлено на заветный горизонт – на успех и процветание.

Итак, вы уже большой молодец в управлении бизнес-звездой и взяли верный курс, по которому следует ваш бесстрашный корабль «собственный бизнес». Разумеется, если вы хотите доплыть до порта назначения, перед выходом в открытое море вы отремонтировали корабль, запаслись провиантом и наняли отличную команду. Но приключения в виде штормов, ураганов и пиратов никто не отменял. Как вы будете действовать, если попадете в нестандартную ситуацию, грозящую обернуться сложностями/неприятностями/убытками?

Делюсь собственным планом.

1. Разработать альтернативы: «Какие существуют способы решения этой проблемы?»

2. Проанализировать последствия: «Что будет, если применить этот конкретный способ?»

3. Составить программы решения: «Если мы применяем этот способ, то вот шаги, которые нам нужно предпринять: (…)»

4. Детали плана: «Чтобы пункты 2 и 3 сработали, нам необходимо выполнить их в строгой последовательности…»

5. Определить ресурсы: «Для выполнения плана нам понадобится…»

## Инструменты

##### Мы все – фанаты администрирования

Давайте по-честному: нам очень часто хочется командовать, издавать указы и распоряжения, причем не просто так, а чтобы они непременно выполнялись. И поверьте, это желание похоже на массовую эпидемию у менеджеров по всей стране.

У меня есть уже почти хрестоматийная история про клиента, крупную логистическую компанию, директор которой совершенно серьезно сказал мне следующее: «Настоящим приказом приказываю исполнять все приказы, изданные до настоящего приказа». Если не поняли, перечитайте еще раз. Уверяю вас, это не скороговорка и не газетная утка, этот приказ я видел своими глазами. Безумие, когда директор компании (молодой, образованный и толковый парень тридцати с небольшим лет) искренне верит в такую систему.

Это не работает. А что тогда работает? Рассмотрим наиболее эффективные инструменты.

**Использование кадрового потенциала на 150 %**

Допустим, у нас снижаются продажи. Мы начали задумываться о конкурентоспособности продукта, сделали бюджетный анализ и выявили, сколько тратится «лишних» средств на ручки, вышеупомянутую четырехслойную туалетную бумагу и т. д. Денег все меньше, а мы шикуем. Так не пойдет. Нужно оптимизировать. И в первую очередь я советую вам посмотреть, где есть возможность, чтобы один человек выполнял работу за двоих или в крайнем случае за полутора человек. Хотите пример? Когда мы готовили «Улыбку Радуги» к открытию, я ездил по Европе и увидел в Германии магазины Schlecker, крупнейшую сеть продажи бытовых товаров, насчитывающую около 13 тысяч магазинов. Уверен, что вы не до конца осознаете масштаб: 13 тысяч – это очень и очень много. И их главное отличие от главного конкурента – сети Rossmann с около 7 тысяч магазинов – было в том, что у них работало 1,5 человека. Как это? Один человек приходит утром и работает весь день до вечера, а второй приходит после обеда конкретно на период увеличения покупательского потока. Вот вам и 1,5 человека.

Совершенствование состава структуры коллектива – эффективная альтернатива резкому сокращению численности работников. Проведите аналогию со своей компанией и подумайте, каким образом распределить функции и использовать недозагруженных работников в тех направлениях, которые будут приносить деньги.

**Упрощение организационной структуры**

В «жирные» времена мы, руководители, очень любим строить пирамиды, которые выглядят следующим образом: «Я – генеральный директор, у меня есть заместители, у заместителей есть заместители, у заместителей заместителей есть помощники…» и т. д. Идеальная схема компании – плоская: генеральный директор и все под ним. Понимаю, что это сложно и возможно далеко не во всех компаниях, но тем не менее посмотрите, не раздуто ли ваше штатное расписание и нет ли у вас возможности (а она есть в 97 % случаев) реорганизовать его, воплотив в жизнь пункт 1.

Если вам в этом вопросе потребуется помощь, готов помочь вам разобраться со структурами компаний и прочими вопросами – для этого достаточно обратиться ко мне через сообщество бизнес-школы «ВВЕРХ» или напрямую в личные сообщения через любую из социальных сетей.

**Проверка менеджеров на профессиональную пригодность**

Особенно этот пункт касается топ-менеджеров. Как подпункт могу смело выделить свою любимую тему – проверка уровня компетентности! Посмотрите, не заигрались ли ваши менеджеры в управление и нет ли возможности сделать так, чтобы ваши продавцы подчинялись вам напрямую? В нелегкие времена, пока вы вырабатываете новую конкурентную стратегию (а продажи тем временем продолжают снижаться), в компании должно быть максимально возможное число сотрудников, зарабатывающих на себя, и минимум тех, кто просто является частью иерархии и «жрет» зарплату без видимого результата.

Скорее всего, после такой проверки у вас появятся кандидаты на увольнение. Какими бы они ни казались вам в тот момент некомпетентными или неэффективными, помните – расставаться надо хорошо! Это очень важный инструмент.

**Расстаемся «хорошо» и создаем положительную репутацию**

Жизнь показывает, что мир на самом деле очень маленький, фактически наноразмеров. И все охотятся за талантливыми замотивированными сотрудниками. Необходимо учесть тот факт, что если вы расстались с человеком плохо, то в дальнейшем с большой долей вероятности окажется, что он знает того, кто вам нужен, – живет по соседству, играет с ним в футбол и т. д. И поверьте, когда ваш потенциальный работник обратится к нему за рекомендациями, про вас наговорят массу увлекательных и совершенно неправдоподобных вещей. Но при этом вы ничего не сможете поделать и будете гадать, почему до вас не доходят толковые люди? Вот именно поэтому.

Но сказать всегда проще, чем сделать. Чтобы расстаться хорошо, необходимо сесть и поговорить с человеком, почему вы хотите прекратить с ним сотрудничество – объяснить, что за такой-то период времени он не выполняет свои обязанности. Обязательно скажите, что вся команда рада его видеть и что, если он вдруг будет проходить мимо, то пусть всегда заглядывает на чай, потому что мы помним, какой вкусный чай он делает (как вариант). И подарите книгу. Я предпочитаю дарить книги Гая Кавасаки или Тома Питерса, но в этом вопросе выбор остается за вами. Если у вас найдется на это время, было бы очень круто подобрать книгу, которая помогла бы человеку разобраться с проблемами и сделала его мир лучше. Это внимание и уважение, а людям очень важно, чтобы по отношению к ним выказывали хотя бы элементарное, но уважение. Немного индивидуального подхода – и вот вы уже не уволили сотрудника, а отпустили его в вольное плавание, дав теплые напутствия и надежный путеводный ориентир. Более того, это также является вопросом вашей личной репутации и репутации компании.

**Анализ и конструирование рабочих мест**

Этот инструмент является продолжением первых двух. Я выражу его в списке неких действий, которые помогут вам добиться этой самой 150 %-ной кадровой эффективности без неэффективных «жировых отложений».

Итак, вот что можно предпринять в рамках анализа структуры команды:

• перераспределить функции;

• определить необходимую численность работников;

• выявить и упразднить нерациональные подразделения;

• ликвидировать дублирование работ;

• определить режим работы;

• конкретизировать требования к работникам;

• повысить эффективность деятельности каждого.

Подробнее сущность этих действий я буду раскрывать в дальнейших главах. Сейчас – прочтите и запомните.

**Цифры как идеальный критерий результативности**

Один из самых главных пунктов – всех надо оцифровать! Из 600 человек, бывших у меня в подчинении в «Улыбку Радуги», у всех были оцифрованные личные планы, включая меня. И помогут вам в этом волшебные три буквы – KPI *(Key Perfomance Indicators – ключевые показатели эффективности)*. Да, вы про это не раз слышали, да, вы про это читали и да, ничего нового я не сказал. Но лично мне очень повезло в 2002 году в Лондоне встретиться со многими интересными людьми, среди которых были Джек Уэлч и Роберт Каплан. Именно у Каплана я научился тому, что все можно и нужно цифровать.

Также я глубоко убежден в том, что Россия – страна отношений. Если ваша цель – добиться того, чтобы люди делали то, что вам надо, необходимо каждому из них засунуть в голову конкретную цифру, результат, который они должны получить. В маржинальности, в количестве сделок – неважно, что будет являться измерителем. Важно, чтобы он был показательным и объективным, и главное – вел вас к прибыли.

Возвращаясь к разговору о KPI, повторюсь – оцифровать можно любого. Как правило, руководителей в первую очередь интересуют показатели для оценки менеджеров по продажам, ибо уровень эффективности их работы напрямую влияет на прибыль компании. Затем должности, которые контролировать важно, но сложно (или вы просто не совсем понимаете, из чего состоит работа этих людей) – например, дизайнеры, PR-менеджеры, рекламщики и все остальные. Давайте ради примера рассмотрим менеджера по продажам в рекламном отделе, то есть человека, который продает рекламу. Он должен выполнять: 1) план по продажам в обороте, 2) план по валовой марже и 3) норматив по дебиторской задолженности (например, не более 10 % от оборота и не более 10 дней). Распечатайте и повесьте на стену – запомнится быстро. Более того, если мои менеджеры превышают этот уровень, я останавливаю их продажи до того момента, пока они не соберут деньги. С тем, чтобы раздать товар, справится каждый, а вот попробовать собрать за него деньги – уже другой вопрос. Не вы же будете собирать их, правда?

**Стимулирование работников от результата – включите на полную**

Беда состоит в том, что мы платим зарплату не потому, что человек достиг цели, а потому, что он хороший, или потому, что надеемся, что он вот-вот «включится». Не включится. Мой вам совет – два месяца. Если человек в течение этого времени не выполняет план по продажам, расставайтесь с ним. Это значит, что он не умеет продавать. У вышеупомянутого Джека Уэлча в книге изложена очень интересная тактика: раз в год он расставался с худшими по своим показателям 10 % персонала. Почему? Поймите правильно, ни один человек не скажет, что он не умет продавать. Вместо этого люди говорят, что продукт плохой, рынок сложный, конкуренты все сильнее и т. д., все что угодно. И в тот момент, когда вы носитесь, сдавая в кредит под залог последний холодильник, потому что вам не хватает той самой дебиторки, этот человек стреляет вам в спину: продукт плохой, рынок сложный и вообще кризис и т. д. Избавляйтесь от таких людей.

**Система постоянного обучения персонала**

В вашей компании обязательно есть лучшие продавцы. Введите простую процедуру – допустим, каждый понедельник в 18:00 этот человек должен выступить с презентацией, как он добивается успеха: рассказать всем очень простыми словами о том, как он звонит, как договаривается о встречах, как ведет переговоры. Еще лучше, если он запишет два-три разговора с клиентом (это отличная практика). И точно так же со всеми другими менеджерами – попросите их рассказать о том, как они выполняют свои обязанности лучше других.

**Наставничество**

Расскажу очень интересную вещь. Когда я развивал сеть магазинов, то нанял в один из них новую заведующую. За два месяца она увеличила продажи в два раза и добилась хороших устойчивых показателей. Тут я понял, что она молодец, и сделал следующее: все новые заведующие и старшие смены проходили стажировку через ее магазин. По истечении двух-трех дней она могла мне сказать, будет ли из этого человека толк или же нет, и в случае положительного ответа стажировка продолжалась до двух недель, после чего мне выдавалось резюме – да или нет. Если человек оставался, то она «вела» его еще две недели и помогала вникнуть в процесс управления магазином, за что получала хорошие бонусы – на тот момент такая помощь была очень востребована. Для заведующей это было предметом ее гордости, а также инструментом получения бонусов за каждого успешного заведующего, который в течение первых двух месяцев показывал хорошие показатели по продажам. Кстати, это было одним из ее KPI.

**Оценивайте новичков**

Итак, вы, руководствуясь моими вышеприведенными рекомендациями, наняли несколько новых работников. Предлагаю вам параметры, по которым полезно пройтись повторно после испытательного срока.

• Фильтруем 3/7/90. Это мое личное наблюдение того, что все люди распределяются в пропорции 3/7/90: 3 из 100 – это люди, приносящие пользу и создающие смысл, 7 из 100 – люди процесса, умеющие думать. Это те люди, которые будут наливать воду в чайник до тех пор, пока он не заполнится, а потом перестанут, ведь иначе вода разольется. А оставшиеся 90 из 100 – люди-щепки, плывущие по течению, совершенно не задумывающиеся о том, куда они в итоге приплывут и зачем. Я стараюсь, чтобы ни один из них не попал ко мне в компанию, и вам настоятельно рекомендую поступать так же.

• Волевые качества. Это важно всегда, особенно при работе в сверхрежиме. Видны эти качества особенно хорошо, если за время испытательного срока работник попал в сложную или нестандартную ситуацию – именно в них раскрывается истинная сущность человека. Работайте только с теми, с кем вам работать приятно.

• Адаптивные качества. Коллектив новичка принял? Новых конфликтов не появилось? С соседями и коллегами познакомился и общается? Да – молодец, нет – тревожный звоночек.

• Готовность много работать. Если в тот момент, когда у компании горят сроки по проекту или вдруг требуется внеплановая помощь коллегам из другого отдела, новичок продолжает собирать вещи, говоря при этом, что его рабочий день заканчивается в 18:00, будьте уверены – этот человек пришел просто получать зарплату и ничего больше.

• Хотят именно в вашу компанию. Это важно, потому что, когда человек осознает и принимает ценности и миссию вашей компании, ее подход к клиенту, он будет (осознанно или нет) продавать ваш продукт, каждый раз говоря о вас. Всегда видна разница между методично отработанным скриптом и личным энтузиазмом.

• Есть внутренняя мотивация. Желание выполнять свою работу хорошо и на 200 % послужит хорошим фундаментом для построения системы стимулирования. На людей без внутреннего желания вы просто потратите лишнее время и ресурсы.

• Понятная социальная и профессиональная активность. Индикатор того, как человек успел себя проявить и вписывается ли его поведение в этические принципы вашей компании.

• Организаторский потенциал и состояние здоровья. Активен, полон энергии? Постоянно предлагает новые идеи и не боится их реализовывать? Бинго, вы нашли отличного сотрудника!

**Корпоративная культура**

Принято считать, что корпоративная культура – это бронзовая табличка на входе, где написано что-то вроде «Компания АльфаОмегаПлюс – мы любим своих клиентов!». Бросьте, никто и никогда не любит клиентов, если вы сами не любите их и как руководитель компании не демонстрируете это. Единственный способ засунуть всем в голову, что зарплату нам платит клиент, – начать самим именно так к этому относиться. А если вы не умеете продавать, приходите на работу в 12:00, уходите в 15:00, если вы считаете, что управление – это собрать менеджеров и грозно помахать им указательным пальцем, то это не работает. Вы – самый главный транслятор ценностей вашей компании. Это самый настоящий жизненный закон.

**Задание 4**: спустя две-три недели вернитесь к этому фрагменту, перечитайте и напишите, какой из инструментов вы уже внедрили, какой еще нет и почему. Какой результат дали внедренные инструменты, а если не дали, то почему? Проведите мини-анализ, и я уверен, что если вы сделаете хоть что-то из этого списка, то обнаружите положительную динамику.

##### Пошаговый план действий: мы все в одной лодке

Обобщим все вышенаписанное и составим четкий план.

1. Привлечь персонал – найти людей влияния на разных уровнях (тех людей, которые влияют на атмосферу в коллективе).

2. Обсудить план действий на общем собрании. «Мы решили заняться новым ассортиментом, создать новые условия мотивация, выйти в регионы…» – обсудите это на общем собрании коллектива и опубликуйте итоги обсуждения, чтобы люди точно знали, что их ждет. Не замалчивайте проблемы, пока они не «замолчали» вас! Если вы хотите, чтобы все в компании сплоченно работали над общей целью, вам нужно до каждого донести, какие изменения вы хотите внедрить.

3. Создать план «кто за что отвечает». Исходя из плана, принятого в пункте 2, у каждого сотрудника должно сформироваться не только общее видение ситуации, но и четкое понимание его личных обязанностей.

4. Вести ежедневный контроль выполнения задач. С помощью простой таблички «план-факт» вы будете видеть сами и ежедневно напоминать сотрудникам, насколько они правильно поняли свои обязанности и насколько эффективно их выполняют как по отделу, так и в «личном зачете».

5. Подводить итоги и вести раздачу «плюшек». За то, что ваша команда так упорно трудится, иногда стоит давать щедрые бонусы, которые будут способствовать эмоциональной разрядке. И я говорю не о деньгах или медалях, а о чем-то очень простом и по-человечески приятном. Так, например, у меня была привычка покупать мороженое всему отделу, если вчера были хорошие продажи. Работало на ура!

## Конфликты: бороться и вычищать

Небольшой, но очень важный раздел. Конфликты между людьми, увы, неизбежны. А еще конфликты в коллективе – это зло. Если с ними не бороться, то они будут множиться с невероятной скоростью, пока не превратятся в реально серьезную угрозу для компании. Это все равно что оставить в ящике со спелыми, сочными хрустящими яблоками одно подпортившееся и через неделю обнаружить полный ящик гнилья.

Поэтому необходимо реагировать на конфликты оперативно. Особенно если большую часть вашего коллектива составляют женщины – они фантастически просто индуцируются и крайне быстро поддаются паникерским отношениям. Для женщин очень важно ощущать чувство стабильности: в компании все хорошо, на работу ходим, работу работаем и т. д. Знайте и учитывайте эту небольшую, но важную особенность. Если конфликт не решить, то через неделю вместо женского коллектива компании вы обнаружите два лагеря, которые вместо того, чтобы работать, яростно выясняют, кто хороший, а кто плохой – Маша или Света?

Бороться с этим невозможно. Для более чуткого реагирования делюсь с вами тремя фазами конфликта, чтобы его было проще вычислить и обезвредить.

1. Период накопления противоречий.

2. Непримиримость сторон конфликта.

3. Постконфликтная ситуация.

Их длительность и сложность зависят от эффективности управления конфликтом. Еще один вопрос – кто будет решать конфликты? Берите это всегда на себя либо найдите того умного человека, который будет в состоянии грамотно это делать, своего рода трабл-шутера (trouble-shooter). Могу вам сказать, что для меня в любой компании есть два самых важных человека – директор по финансам и директор по персоналу. Первый показывает мне финансовое здоровье компании, есть ли вообще у меня деньги, а второй всегда сможет подобрать мне сильную команду менеджеров по продажам, что, как вы уже поняли, очень и очень важно. Одному из них можно доверить и эту функцию тоже.

## «Ах, какое блаженство знать, что ты – совершенство», или Требования к генеральному директору

Простой и гениальный пункт, который, тем не менее, нельзя не осветить. Во время сверхрежима руководитель уже не имеет права быть только вождем и двигать полки и батальоны. Он должен обладать предпринимательскими навыками, потому что его главная задача перед собственниками – это создавать прибыль, а не только процессы «процессировать». Проверьте, все ли галочки на месте:

• глубокие компетенции управления конкретным предприятием;

• навыки предпринимательства;

• хорошие адаптивные навыки;

• навыки принятия компетентных решений;

• умение договариваться с собственниками;

• быстрая адаптация к любым условиям;

• способность мобилизовать кадровый потенциал компании.

Если генеральный директор компании – это вы и вы осознаете, что у вас ничего не получается, попробуйте найти более подходящего человека на эту должность. Без ущемлений и личных амбиций, но с заботой о развитии и процветании компании.

**Задание 5**: очень внимательно понаблюдайте за людьми, которые так или иначе руководят вашей компанией, и попробуйте внедрить те из рассмотренных нами инструментов, которые будут способствовать увеличению вашей прибыли.

Закончить этот большой блок я хотел бы одной из своих любимых фраз: «Какая голова, такая и рыба».

# Глава 2. Борьба полов: непростой путь успешного взаимодействия

Тема этой главы в своем роде уникальна, так как я ее прежде не освещал, а опыта накопилось немало. Я глубоко убежден, что тема успешных женщин в бизнесе очень актуальна «по обе стороны». Мужчинам крайне важно знать, как эффективно взаимодействовать с коллегами-женщинами, а женщинам хочется узнать секреты успешного ведения бизнеса в мире мужчин. Независимо от пола, для людей бизнеса важен в конечном счете только результат. В этой главе вы узнаете о том, как его достичь.

Моим соавтором стал талантливый бизнес-психолог Дмитрий Ломоть. Я очень люблю своего рода «баттлы» между мной и коллегами, потому что такой опыт всегда уникален и многогранен. Так получилось и с Дмитрием – у каждого из нас свое видение успешного взаимодействия с женщинами. И самое удивительное, что оба подхода работают! В этой главе переплетаются и его, и мои мысли. Надеюсь, это даст вам самое полное и глубокое понимание данной проблемы.

Для начала пара слов о том, кто такой я и кто такой Дмитрий. В 2011 году я открыл бизнес-школу «ВВЕРХ», которая создана для тех людей, которые хотят получить практические решения практических задач. Мнение людей, которые уже набили шишки, собрали грабли и наделали ошибок, часто бывает наиболее интересным. Я замечаю, что меня постоянно спрашивают, как я развивал тот или иной проект, причем интересуются не только тем, как достичь каких-то успехов, но и как не повторить моих ошибок – а было и то и другое. Я работаю по четырем основным темам: цель, продукт, процесс и команда. Хорошо разбираюсь в процессах формирования команды. По крайней мере, проекты, которые у меня получались, – это проекты, где я создавал хорошую команду. А если не получались, то потому, что мне не удавалось создать ту самую команду. Дмитрий – это тот человек, который подходит с совершенно другой стороны. Как только я понимаю, что решение задачи не в бизнес-процессах и бюджетах, но нужно еще и «поработать головой», то останавливаюсь – боюсь. И в этот момент, знаете, мой запрос во Вселенную материализовался в Дмитрия, практического психолога, решающего вопросы, почему человек болтается последний год на уровне 500 тысяч рублей и почему не может выйти на следующий уровень в 700 тысяч или в 1 миллион рублей. Специализация Дмитрия – это выходить за барьеры и ломать ограничения. Мы даже сделали такой продукт – «Бизнес-Карусель», посвященный бизнесовым практикам, мотивации, в общем, отношениям. Потому что Россия – это страна отношений. По большому счету, снимать ограничения – это одна из частей его специализации.

«Дело в том, что когда-то я был врачом, окончил Военно-медицинскую академию. Я изначально психиатр-психотерапевт, очень хорошо понимаю, как работает мозг человека, в чем отличие мужчины от женщины в работе, дома, где угодно. И на самом деле я понял свой путь и то, что самое выгодное для меня – это работать, конечно, со здоровыми людьми. Знаете, если человек говорит, что он здоров, то все, можно с ним работать. Почему? Потому что есть некоторая тема – деньги, финансы, – и это интересно, человек действительно в какой-то момент упирается в определенную область. Но я решил идти дальше и научился бизнесу. Сейчас я – международный бизнес-тренер и международный тренер личных развивающих программ».

*Дмитрий Ломоть*

Получается, одно направление накладывается на другое, и это дает возможность очень хорошо понять многие процессы – например, почему люди не могут выполнять свои обязанности по работе, почему идет конфликт между руководителем и подчиненным. И одна из самых важных тем – как сделать так, чтобы женщине проще было договориться с мужчиной и мужчине было проще воспринимать ее в бизнесе.

Могу вам сказать, что мое отношение к женщинам в бизнесе кардинально изменилось после «Улыбки Радуги». Вообще. Оно до «Улыбки» было одно, а после стало другое – не хуже (это очень важно) или лучше, а другое. Я объясню. Когда у тебя в подчинении 400 человек, и из них 350 – женщины, то волей-неволей ты должен научиться с ними взаимодействовать. Тот стиль отношений, который я сейчас практикую с женщинами, родом оттуда. Рассказывать теорию не буду – сразу пример!

У меня есть такой «стиль похаживания». Где-то до 12:00 работаю, письма разбираю, встречи провожу. А потом я очень люблю ходить. Зашел в отдел, спросил: «Как дела?» Тебе сказали: «Нормально», и уже по одному ответу можно понять – надо нырять туда или можно поверить. Как-то я зашел в отдел кадров, где у нас сидела замечательная красивая девушка. И я обрадовался, что к нам уже приходят устраиваться такие молодые красивые люди, что мы уже не только про работников торговли. Через две недели совершаю точно такой же визит. Сидит эта девушка, вся зареванная. И я узнал, что вчера она, выходя из магазина и показывая охраннику сумочку, резко ее открыла и выронила баночку из-под йогурта. В ней что-то стукнуло, охранник поднял эту баночку, открыл и нашел там новую лореалевскую тушь. Понимаете, да? Она сделала ошибку, выпила весь йогурт. Если бы она выпила хотя бы половину йогурта, то тушь бы и не заметили. И сколько за две недели она могла вынести этой туши? В этот момент я стал задумываться – как сделать так, чтобы людям было интересно не воровать, а работать лучше.

Сейчас я пришел к одному очень простому для себя биологическому подходу в управлении и создании команды. Если вкратце, то все могут многое, вопрос – чего хотят? И ключевой вопрос для меня – как сделать так, чтобы люди хотели не потому, что надо, а потому, что хотят? В этот момент я задумался: как надо управлять женщинами, чтобы они делали больше?

Второй кейс. Это было в 2009 или 2010 году в одной очень крупной компании. Так получилось, что одним из огромных топ-менеджеров этой компании была женщина. И она объявила войну. Речь шла о том, чтобы выбрать один из двух офисов и на базе второго соединить две части этой огромной компании. Во главе одного офиса стоял парень, во главе другого соответственно эта женщина. И все склонялось к тому, что надо было объединять на базе первого офиса. Но она-то об этом не знала и боялась, какое же решение будет принято. Чтобы вы понимали, в те времена эти люди зарабатывали очень хорошие деньги, и им было за что бороться. Тогда она попыталась подкупить ЛПРа (лицо, принимающее решение): обед, выгодное предложение, длинная машина с водителем, два часа работы в офисе и прочие корпоративные блага при условии принятия нужного ей решения. После отказа от ее предложения началась реальная война. Узнав эту историю, я понял, что женщины в войне и борьбе ведут себя иначе, чем мужчины.

Я хочу, чтобы вы поняли: я не говорю о том, что хорошо и что плохо. Я говорю о том взгляде, который существует со стороны мужчин на отношение к женщинам, либо к подчиненным, к топам, к партнерам, либо к подрядчикам. Почему мы одних выбираем, а других – нет.

Я открою тайну – мы в принципе разные. Разные тела, разные головы, разные физиологии. И когда вы знаете об этом, знаете нюансы, то вы можете понять, почему имела место описанная выше ситуация. Потому что мужчина более однозадачный. А женщина немножко… «того». А на самом деле важно использовать сильные стороны каждого. И когда вы будете об этом знать и, главное, это использовать, вы будете получать совсем другие результаты.

Поехали дальше. Итак, уже упомянутая мной волшебная формула 3/7/90. Только 3 человека из 100 готовы работать со смыслом. Они будут создавать новое, работать на эффективность, на новый результат, новый продукт. Еще 7 человек из 100 – это люди процесса, они поддерживают первых трех. Люди процесса, но голову включают. А остальные 90 человек в принципе не понимают, зачем они, не понимают, зачем все вокруг. Но знаете что? Я не претендую на оспаривание Божьего умысла, потому что если он их создал, значит, они нужны. Просто, может, они нужны не мне. Причем неважно, о мужчинах мы говорим или о женщинах. Иногда очень выгодно смотреть на мужчину и на женщину как на сотрудников и выстраивать коммуникацию абсолютно безлико. И поэтому мне очень важно рассказать о практических вещах. О том, как повышать эффективность.

**Тезис № 1: не эмоционировать или быть эмоциональным адекватно ситуации**

В чем тут сложность? Понимаете, эти тезисы не просто из воздуха. Я пообщался со многими женщинами, которые достигли в бизнесе результатов. Значит, они умеют договариваться с мужчинами. И я у каждой спросил: «А как это у тебя получилось?» И они сказали, что важно понимать одну вещь. Я даже нашел определение этой вещи. Что есть у каждой женщины маленькое и разноцветное, и вы никогда не знаете, когда оно проявится? Настроение. Маленькое, разноцветное, потому что хорошее, плохое, послушное, земное. А мужчины относятся к женскому настроению как к непонятной, но прикольной вещи: почему сегодня в 11 утра будет воодушевление, а вечером в 18 часов будет: «Ты опять?!» Что опять? Ты в чем-то виноват, что-то не так сделал, не так посмотрел, не то предложил. Это не секрет.

Самое интересное, что все до единой сказали, по какому признаку мужчины оценивают профессионализм женщин в бизнесе – умение управлять своим настроением. Пример.

Я лечу в самолете, и у меня в голове 57 тысяч разных задач. От инфраструктуры и до создания самого бизнеса. Поэтому когда думаешь над тем, над этим, и начинается эта женская тема: «А чего у тебя плохое настроение? А о чем ты сейчас думаешь?». ААА!!! Ты сосредоточен, у тебя хорошее настроение, просто ты думаешь!

Мужчинам нравится, если женщина может быть корректной, уравновешенной, спокойной и очень четко ловить – если у мужчины хорошее настроение, то нужно его немножко подогреть, а если у него настроение быть сосредоточенным, то не трогать его вопросами «как у тебя дела?».

Так вот, когда я выбираю какого-то подрядчика или партнера, я совершенно точно буду выбирать среди женщин ту, которая может быть либо позитивной, либо как минимум корректной и способной удерживать свое настроение. Потому что, когда ты решаешь 57 тысяч бизнес-задач, а тебе еще разбираться, почему у нее плохое настроение – это треш. Не хочу! Я вообще считаю – если мы про бизнес, то необходимо уметь использовать определенные навыки и навыки управления своим эмоциональным состоянием. Я уверен, что вы, прочитав эту книгу, пойдете в какое-то место и увидите людей, которые улыбаются и показывают всем своим видом, что у них все в порядке, и с ними хочется иметь дело. И если такой человек является моим сотрудником, то я от этого выигрываю. Я считаю, что тезис об эмоциональности, в принципе, про бизнес. Он не про мужчин и про женщин.

Спросите у любого моего подчиненного, было ли такое: если мне что-то не нравилось и я об этом сигнализировал, а он продолжал делать по-своему, то, в конце концов, я доставал бейсбольную биту и говорил: «Ну давай, подставляй правое колено!» Вам ответят, что было. Проблема состоит в том, что женщине ты такого сказать не можешь, потому что ты мужчина, и весь мир тебя научил поступать вежливо, учтиво. Ты такой вежливый: «А разрешите вам указать, что в данном вопросе вы не правы». А на самом деле хочется достать бейсбольную биту – и по правому колену!

Я работаю с женщинами. И я считаю, что если женщина является моим сотрудником, то я должен сказать: «Знаете, если в следующий раз вы сделаете так-то и так-то, ваша зарплата увеличится минимум вдвое». Как вы думаете, насколько женщине будет корректно и комфортно это услышать? Настолько, что в следующий раз она с радостью начнет делать все по-другому. Потому что если взять биту (а это первое, что приходит в голову), то это невыгодно, неэффективно. Я считаю, что навык управления своими эмоциями важен для успешного человека вообще – как для мужчины, так и для женщины. Когда кто-то подводит, мужчине сказать об этом нечто вроде «что ж ты лажаешь, так тебя растак, перестань это делать!» проще, чем женщине. Я уверен, что всем мужчинам гораздо проще, когда они имеют дело с женщинами-подрядчиками или с руководителями каких-то подразделений, если этот человек спокойный. С человеком, который контролирует ситуацию и который не выдает тебе увеличение эмоций в случае, если ты ему делаешь какой-то негативный отклик, сотрудничать гораздо приятнее и проще.

«Со своей стороны могу сделать поправку на север, на ветер, потому что женщине сложнее управлять своими эмоциями. Разные циклы, луна, приливы-отливы… Это так».

*Дмитрий Ломоть*

И тем не менее это возможно. Общаясь с женщинами, у некоторых из них я вижу по глазам, что они устают, но продолжают улыбаться. Значит, человек себя контролирует, и с ним хочется иметь дело. Какое резюме? Да на самом деле очень простое. Если вы чувствуете, что мужчина вас избегает в партнерстве, избегает сделать вам заказ, то нужно очень точно понимать: есть только две вещи, почему он этого не хочет. Первое – вы ему делаете невыгодное коммерческое предложение. Вы не поверите, но очень часто мужчина смотрит не только на грудь, но еще и на КП, которое вы ему присылаете. Второе – умение слушать и слышать суть слов лидера.

Почему-то я очень часто упираюсь в следующую вещь: женщина прислушивается не к смыслу того, что я говорю, а к тому, как я говорю. В России почему-то это очень важно. Эта необходимость корректировать свое внутреннее состояние напрягает, когда ты общаешься с женщиной, от которой зависит твое дело, твой заработок. Факт состоит в том, что очень часто при разговоре с женщиной ты находишься в сильном эмоциональном канале, в «красной зоне», которая могла возникнуть на встрече до этого, на жестких переговорах. С каждым может быть такое, правда? И получается, что, когда ты входишь во вторую встречу, ты хотя и говоришь позитивные вещи, но у тебя каким-то образом проявляется агрессия. И ты понимаешь, что она с тобой не взаимодействует, не слышит. Она просто чувствует, что от тебя идет агрессия, а ты пытаешься до нее донести: «Включись! Важно, *что*я говорю, а не *как*я говорю».

Бизнесом в России и во всем мире рулят мужчины. Это не хорошо и не плохо. Мы хотели бы, чтобы в Петербурге было больше солнечных дней. Но есть столько, сколько есть, правда? Если я говорю какую-то вещь, кто знает суть того, что я говорю? Только я. И если вы знаете, что сотрудник, сидящий на этом стуле, не понимает, не кивает, что нужно сделать? Сказать по-другому. Ведь мне важно, чтобы он потом сделал. И я не хочу подбирать ключик, вникать в тысячу нюансов; мне нужно, чтобы я сказал, а он сделал.

Обычно я говорю так: «Со мной может работать один из ста». Что это значит? Прежде чем кому-то давать задачу, я подбираю людей под себя, и это нормально. Если вы видите, что человек не понимает, нужно сказать: «Давай так, есть три тезиса. Раз, два, три». Двумя предложениями, самую суть, без воды.

Я считаю, что это ответственность руководителя – донести правильно. Если человек не понимает, это не наш человек. Потому что кроме меня, говорящего и ставящего задачу, никто суть не знает. Да, мы говорим слова, но как поймет человек на уровне действия, мы не знаем. Поэтому все сводится к уровню действий. Я говорю: «Давай спокойно, Вася, спокойно. Значит, отправляем конверт в 9:30, привозим сюда вот это в 10:15, и в 11:50 ждем меня за чашкой кофе там-то». Простые действия понятны любому человеку. Почему? Потому что если мы пришли после какой-то встречи, мы же не знаем, а что у этого человека происходило? Так зачем нагнетать? Важно, чтобы задача была выполнена. Поэтому, если мы видим, что человек не понимает, проще отправить его отдыхать до завтра – пусть спит. Он не поймет сейчас. Мне дешевле отправить его домой. Поэтому выбирайте.

«Дорогие читатели, учитесь подбирать ключик! Следите за человеком, поймите почему… Хотите очередное мини-задание? Задумайтесь и примерно посчитайте, сколько раз вам приходит в голову мысль: “Как бы я хотел, чтобы меня слышали!” Чтобы вы дали указание, и этот человек просто пошел и сделал, а не насиловал ваш мозг. Скорее всего, цифра будет внушительной. Именно поэтому люди приходят к НЛП-практикам, например ко мне, чтобы понять, как сказать мысль одним предложением, чтобы люди поняли. Но этот материал написан для руководителей, то есть для людей, имеющих возможность выбирать того, кто им нужен».

*Дмитрий Ломоть*

Давайте разовьем тему про понимание на примере одного кейса.

Я наблюдал, как одна талантливая бизнес-вумен «упаковала» большого и влиятельного бизнесмена 1990-х годов за 2 минуты. Как? Она сделала одну простую вещь – начала его слышать. Она начала прислушиваться к тому, что он говорит. Мне было понятно то, что он говорит, хотя в 2015 году это звучало странно.

Что она сделала? Применила отличную тактику. Я как-то прочитал в одной книге: когда на тебя несется стадо бизонов, как их можно остановить? Чаще всего я слышу: надо выйти на первого бизона, взять его за рога, и все остановятся. Нет! Не работает. Все остальное стадо бизонов тебя затопчет. Что нужно сделать: сесть на лошадь, подскакать к этому первому бизону, войти в ритм со стадом и лидером и начать его уводить. Вот это то, что сделала бизнес-вумен. Это именно тот конкретный практический инструмент, который я хочу дать. Если вы слышите, что мужчина несет ахинею, не начинайте с ним спорить, потому что это бесполезно. Сначала нужно включить слушалку – бизоны, надо пристроиться, подскакали – и все! После того как он поверил, что вы с ним, вы его потихонечку-потихонечку: «Уху-ху, иди сюда, родной», – упаковали.

Я уверен, что большинство женщин, особенно успешных, давно знают, как правильно вести себя с мужчиной. Женщина – это шея, мужчина – это голова, здесь не перепутать. На самом деле это же опять вопрос об управлении. Если у вас есть сотрудник-мужчина и вы ему говорите, что он категорически не прав, что происходит? Вы становитесь в оппозицию. Давайте я психологический термин применю – бабой-мужиком. Это правда психологический термин. Почему? Вы начинаете говорить: «Так, у меня все длиннее, сильнее, и я вообще крутая». А ваша задача какая? Мягко и спокойно объяснить.

Коллеги-мужчины, задание вам. Есть две ситуации. Первая такова: ваш руководитель – мужчина, и он говорит: «Если ты сделаешь вот это и вот это, ты молодец. А если не сделаешь, то я тебя “тра-та-та-та”. И вторая ситуация. Начальник – милая красивая женщина, которая говорит: «Константин, хотела бы вас проинформировать о том, что на эту неделю ваши KPI такие. Если вы их не сможете по какой-то причине выполнить, то вначале я, конечно, постараюсь понять, а потом я просто с вами расстанусь». Выберите из двух подходов, какой вам больше всего нравится?

Думаю, что многие выберут второй, он более склонен к спокойному общению. Но в каждом мужчине есть большая или меньшая доля женского. Я придерживаюсь правила: «Лучшая игра – это отсутствие игры». Не надо подбирать слова – главное, чтобы тебя услышали. А для того, чтобы тебя услышали, надо говорить просто.

«Владимир по жизни практик и излагает свою личную точку зрения, видение и опыт. Я говорю о своем. В каких-то ситуациях нужно поступать так, как он, а в каких-то моя точка зрения будет уместнее. Нет правил, как нужно поступать, но есть баланс. И вы понимаете, что есть человек и что самое лучшее будет для него сейчас. Почему? Потому что если вы руководитель, у вас на “здесь и сейчас” есть какая-то цель для этого Васи. И вы находите самый лучший вариант, чтобы для вас и для него это реализовалось. Вот и все».

*Дмитрий Ломоть*

Итак, резюме. Вы изучили два на самом деле разных подхода. Что говорит Дмитрий? Дмитрий говорит: «Ищите такие способы, чтобы вас лучше услышали». Я говорю, что поскольку вся ответственность в компании лежит на вас, вы имеете право не слишком тратить время на то, чтобы по-особенному учитывать эти эмоциональные состояния, точные нюансировки. Резюме второго кейса очень простое. Я однажды прочитал у Зинаиды Гиппиус, талантливой поэтессы Серебряного века, одну фразу: «Если надо что-то объяснять, то уже ничего объяснять не надо». Когда вы берете человека на работу, то уже делаете первичный отбор. Вы знаете, как вы работаете, вы знаете, какую задачу и с какой скоростью воткнуть человеку в голову. Правильно? Поэтому все по-честному.

Если у меня есть возможность выбирать между мужчиной и женщиной, то это не вопрос, кто лучше. Это вопрос, кто меня быстрее услышит и схватит то, что я говорю. И у меня всегда есть опасения, что в работе с женщиной я буду тратить слишком много сил еще на то, чтобы учесть вот эти тонкости, чтобы тебя услышали.

У меня есть твердое убеждение в том, что работать с женщинами проще. Они лучше выполняют задачи, которые требуют постоянного мониторинга, контроля и ежедневного управления. Все, что связано с процессами, с операционной текучкой, там, где у мужчин мозг взорвется, женщины прекрасно справятся. И, кстати, еще. Из двух профессионалов женщины на таких позициях – бизнес-процессах, как, например, операционный директор, исполнительный директор по производству или технолог, скорее всего, будут лучше мужчин. Это мое наблюдение.

Резюме по кейсу с бизонами: *ясно демонстрировать поддержку, включать активное слушание*. Демонстрация готовности идти вместе. Задавать уточняющие вопросы. По сути или решению, но не подвергаться чужому мнению. Если есть сомнения, обсудить один на один. И не говорить что-то там, а говорить в тональности и в ритме лидера.

Давайте еще раз. Ясно демонстрировать поддержку – это без всяких «я сомневаюсь», «может быть», «но в принципе», «скорее всего»… Нет! Просто сказать:

«Да, ты прав». Все, точка. И сразу пример.

В одном многопрофильном холдинге есть руководитель, классический альфа-самец. При нем есть женщина, которая руководит компанией-партнером. Интересный кейс, произошедший у меня на глазах. Женщина – директор огромной общепитовской сети по всему Петербургу. А он очень любит домашние котлеты. Так вот, этот руководитель, наверное, с 15-го или с 16-го раза дождался, чтобы она ему привезла те самые домашние котлеты, которые были по вкусу, как когда-то его мама жарила. Ни на секунду он в ее глазах и в ее движении губ не увидел напряжения или мысли: «Ну какой же ты идиот, как же ты достал меня с этими котлетами». Просто она поняла, что этому конкретному человеку со всем этим огромным напряжением, которое он испытывает, требуется поддержка.

Потому что все мужики – это, в принципе, немножко дети. Все взрослые, но дети. И вот его игрушка – это его домашние котлеты. У каждого мужика есть фетиш. У него был конкретный фетиш – котлеты. Я не шучу. Она возила котлеты до тех пор, пока не нашли повара, который пообщался с его мамой и которому она рассказала рецепт и все тонкости приготовления. И на 15-й или 16-й раз она привезла ему те самые котлеты, которые были, как в детстве. Другая или другой на ее месте подумал бы, что это безумие. Но она понимала, что у этого человека настолько огромное напряжение в мозге, в сердце, в душе и во всем, в чем можно, от руководства этой огромной бандурой, что ему необходимы эти котлеты, и неважно, что у него в управлении 340 человек. Она для него была просто партнер, и он в ее лице искал что? Поддержку. Поддержка, бывает, выражается в котлетах.

«Всегда преклоняюсь перед мудростью женщины. Да, казалось бы, можно долго карабкаться по такой стеклянной стене, залезть все-таки наверх и сказать: “Я это сама сделала”. А можно просто пожарить котлеты 15 раз и пойти в такой рост… Потому что он всегда будет помнить эти котлеты. Он будет понимать, что это не ее должностные инструкции, что они не договаривались об этом, но она сделала. Он будет ценить. Это очень тонкий ход. Это очень характерно для женщины, и можно только аплодировать стоя.

Она молодец».

*Дмитрий Ломоть*

И как итог истории. Знаете, что она получила от него в подарок на день рождения? Cartier. Выводы можно сделать самостоятельно.

Еще один кейс.

Знаете, у каждого из нас есть друг, с которым можно быть самим собой, не играя. Который все про тебя знает, который видел, что с тобой происходит, когда ты выпил не 300, а 700 граммов виски, и т. д. Пять лет назад мне сделали предложение возглавить одно из подразделений Сибура. У меня тогда были другие планы, я на новое место не хотел и порекомендовал туда своего товарища. Он оказался тем самым человеком, который внедрил в Сибуре Sap. Кто знает, что такое Sap, тот понимает, что это катастрофа. А он это внедрил. И поэтому он молодец. Соответственно, медали, ордена и т. д. После этого его отправили в другую структуру Газпрома. В общем, за пять лет я увидел, как человек изменился. Когда мы встречаемся, то это уже не тот Валерка, к которому я привык, – умный, ироничный, шутливый, ясный, одним словом, классный. А это человек, который все больше и больше озабочен продвижением в компании, удержанием своих позиций и прочими нюансами а-ля «против кого ты дружишь». И знаете, что интересно? Несмотря на все перипетии, он дружит с двумя женщинами, одна из которых – его финансовый директор, а вторая – руководитель операций исполнительской части. Почему он с ними дружит? Потому что они за него. Ну, то есть у него оклад пару миллионов в месяц плюс премия квартальная, в совокупности получается несколько миллионов ежемесячного дохода. И он платит этим женщинам огромные деньги. Потому что знает, что если будет какая-то сложная ситуация и очередная корпоративная война, то они за него (а вы же знаете, чем выше ты поднимаешься в крупной корпорации, тем меньше ты работаешь, тем меньше от тебя очевидного смысла).

Мне полгода назад также предлагали возглавить одно из крупнейших подразделений Ростелекома. Я не пошел. Потому что я понимал, что чем выше я поднимусь, тем больше отойду от продуктивности и смысла. А он сформировал себе этот клан, и они, соответственно, на него поставили. При этом они обе очень хорошо знают, что если он в какой-то из этих войн проиграет и вылетит, то и они тоже вылетят. Пока что за эти пять лет, что они вместе, он выигрывал. И все, и они за него. Я рассказал о конкретном кейсе, как люди дают безусловную поддержку своему лидеру. Они знают, что они рискуют, но при этом он идет впереди, как ледокол, проламывает эти барьеры и выигрывает, а затем выигрывают и они. Ну согласитесь, это же неплохо, когда женщина зарабатывает миллионы на поддержке.

Это очень хорошая иллюстрация взаимоотношений мужчины и женщины – даже в большой корпорации он проламывает, а они поддерживают, они дают ресурс. И на самом деле это тоже очень женская тема. Уверен, что ему комфортно, и чем больше они поддерживают, тем больше он чувствует себя лидером, тем больше в нем силы проломить что-то и пойти дальше… И когда они получают зарплату, они понимают, что все в порядке.

Знаете, есть еще одна очень важная вещь, на которую способны именно женщины. *Говорить в тональности и в ритме лидера.*Дело в том, что Дмитрий – очень классный мастер НЛП. Помните, я начал с истории про корпоративную войну? Я после этого нашел в Петербурге Полину и Александра Ивановых, создателей «Школы отношений». Они как раз мне и дали такие инструменты, которые помогают правильно вести себя в войне. Потому что я умел воевать с мужчинами, но не умел воевать с женщинами, тем более когда не соблюдались правила игры.

Это когда твоему партнеру, например, говорят про тебя, что ты употребляешь кокаин. И ты вдруг понимаешь, что еще вчера все было нормально, были разговоры про дела, про «Зенит», про пиво, а тут вдруг «холодец». И ты пытаешься про «Зенит», и про пиво, но нет: «Знаешь, я по телевизору посмотрю, и вообще пиво я уже не пью, вот со вчерашнего дня пиво решил не пить». И я все понял. При этом в той истории, когда решались рабочие вопросы и в офис наведывался акционер компании, ему оказывалось по-настоящему королевское почтение при игнорировании всех остальных. Женщина точно вычислила, что он любит такую-то еду. И вот она ему: «Сергей Петрович, вот тут свеженькое», и оно такое, знаете, с пылу, с жару, аппетитное, махровым полотенцем обернуто. И это директор компании с зарплатой в $30 тысяч! А она с салфеточками, полотенчиками, тарелочками, вилочками… Тогда я и осознал, что я-то так не смогу!

Обращаю ваше внимание: для мужчины важны правила. Дайте инструкцию, и я разберусь, как собирать этот стол, стул или еще что-то. Женщина – она же «в поле», ей не важно, что там… Цель-то какая? Вареники – значит вареники, кокаин – значит кокаин. Это просто отличие, люди по-разному думают. Мужчины думают по-своему, женщины – категорически по-своему. Это не хорошо и не плохо. Это просто нужно знать и уметь. Уверен, что женщинам в этой ситуации проще. Они уже достаточно давно взаимодействуют с мужчинами по работе, в бизнесе. И вы понимаете, что если человек говорит: «Мне нужна инструкция», – то конечно, в чем вопрос? Вы будете знать, что вы сами задали тот коридор, где он будет находиться. И это для него нормально и комфортно. Поэтому это все – всего лишь фишечки, которые нужно использовать.

Искусство подстройки – это то, что вам природа дала от самого начала. А мужикам приходится приходить учиться у таких, как Дмитрий. Можно даже провести эксперимент, если мы с Дмитрием пытались бы продать что-то одной и той же женщине в свойственных нам манерах. В момент переключения на Дмитрия мы могли бы наблюдать моментальную эмоциональную подстройку, потому что мы оба разные, и методы у нас разные. Я бы продавал примерно так: «Что такое продажи? Это количество чеков помноженное на средний чек. Правильно? Чтобы вы и я, соответственно, больше заработали, я должен на вас нагнать лидов. Я знаю, что вы хорошо продаете, ну и тогда давайте договоримся, что мы до марта должны заработать такое-то количество денег. Сколько я должен на вас нагнать лидов, сколько при средней стоимости чека, предположим, 120–180 тысяч, будет моя комиссия?» При таких конкретных вопросах женщины смотрят вверх (да, язык тела не врет и может многое вам сказать), это говорит мне о том, что они думают.

«Я бы говорил примерно то же самое: “Я тут услышал, что вы с Владимиром франшизы продаете, и у меня есть возможность сделать так, чтобы у вас все получилось комфортно и спокойно. Для этого просто вы меня с Владимиром познакомьте. Мы с ним договоримся, затем к вам придем и скажем, что результат у вас уже есть”. И в этом случае женщина точно так же отправилась бы думать, но это было бы менее привычно и понятно. У Владимира был четкий бизнесовый формат. А здесь что-то непонятное…»

*Дмитрий Ломоть*

Этот пример – очень хорошая иллюстрация. Поэтому я всегда предлагаю играть на своем поле. Если вы знаете, что вам комфортно в бизнесе, у вас бесконечные сделки, встречи, понеслось… Так наслаждайтесь! Если вы знаете, что для вас комфортно пользоваться своей женственностью, приводить мужчину куда-то в свою игру – используйте, делайте. Играйте на своем поле, и вы будете выигрывать гораздо чаще!

**Тезис № 2: поддержка приоритетов**

Успешные женщины в отношении с мужчиной не грузят его тревожностью. Иначе возникнет такая ситуация: он в себе уверен и все хорошо, а потом – бац! – и: «Да ну… Вдруг это, а вдруг то, а вдруг не продам?». Особенно ценятся те женщины, которые понимают конкретную ситуацию и отдают ей ровно столько усилий и эмоций, сколько нужно для того, чтобы поднять красный флажок «обрати внимание, вот это приоритет».

У мужчины в голове всегда есть какие-то приоритеты. И женщина должна очень точно понимать, что вот эта задача – № 4, а эта – № 1. Так вот не надо задачу с приоритета № 4 поднимать на какую-то особенную позицию, присваивая ей высокий уровень тревожности. Очень важно точно понимать, что есть приоритет мужчины, и давать ему именно ту поддержку приоритетов, которые он сам этой задаче дает.

Мы все профессионалы и умеем осознавать многие тонкие моменты. Допустим, есть пять задач. И вы понимаете, что мужчина занят не тем – упираться надо в четвертую, а он взял и уперся не туда. Как ему донести? Так вот, стучать ему в башку, что он неправ и нужно заниматься первой задачей, совершенно бесполезно. Это дорога к конфликту.

Что же надо сделать? Очень просто. Надо сказать ему: «Да! О, да, великий! Это вообще очень важно, чтобы ступеньки были покрашены в желтый цвет. И как мы до сих пор до этого не додумались? Давай я тут сама покрашу. Ты видишь, что я поддерживаю твои приоритеты? Я тоже крашу ступеньки в желтый цвет. Да. А теперь давай поговорим, как нам с тобой получить кредит на 75 миллионов…»

**Тезис № 3: принимать ценности лидера и его правила игры**

Очень прикольная тема. По традиции – кейс.

В одном холдинге руководитель одной из компаний – очень-очень интересный человек. У него за год сменилось порядка трех или четырех финансовых директоров. Все они были женщинами – приходят и уходят, приходят и уходят… Наконец, нашли женщину, которая полностью удовлетворяла с точки зрения профессионализма: стандарты международного финансового учета, бухгалтерия, управленческий учет, вообще все. Что она сделала на 3-й или 4-й день? Так совпало, что у него был день рождения. Обычно по такому случаю солидному мужчине дарят очередной зажим для денег, портмоне, дорогую ручку, в общем, бесполезные и потом передариваемые подарки. Этакий круговорот подарков в природе. Вернемся к истории. На 3-й или 4-й день работы она умудрилась узнать, что он увлекается гольфом, и подарила ему на день рождения крутую клюшку. Как вы думаете, кто через три месяца ушел из компании? Начальник. Когда пришел новый генеральный директор, как вы думаете, что его ждало на столе в его первый рабочий день? Какой маленький и симпатичный знак внимания? (Вы можете к этому как угодно относиться, но я видел, что это работает, поэтому и делюсь.) Она узнала, что новый ГД любит рыбалку нахлыстом. Там используется специальная коническая леска. Чтобы вы имели представление, один рулон этой лески стоит $100. Все, вот леска, пожалуйста. Через полгода этот генеральный директор ушел не в сторону, а вверх. Но он оказался толковым малым, и его взяли в управляющую компанию. Приходит новый генеральный директор. Как вы думаете, что его ждало на столе в его первый рабочий день? Гильотинка для сигар. И кажется, что это такой мелкий подхалимаж, но нет. Потому что это говорит человеку о том, что его здесь ждали.

Достаточно простой и ясный тезис. Принимая ценности лидера и его правила игры, вы показываете, что вы его видите, вы его принимаете. Да, «я тебя вижу, я тебя принимаю, да, я хочу с тобой взаимодействовать». И человек, который так делает, становится первым, с кем хочется выстраивать коммуникацию на новом месте. И естественно, что этот человек, который просто подарил какую-то леску за $100, окупил свои вложения. Поэтому это тоже можно рассматривать как эффективный инструмент.

Тема подарков на самом деле довольно большая. Как понять, кому и что дарить? Как отвечать, если вас удостоили обычным дежурным подарком? И на эту тему я тоже расскажу вам интересную историю.

Тогда «Улыбка Радуги» была еще маленькая, семь или восемь магазинов. А у меня день рождения 8 декабря. При этом я понимал, что скоро Новый год, а у нас поставщики, Роспотребнадзор, налоговая, и ведь они тоже ждут новогодних подарков. И я вызвал всех своих ребят из отдела закупок и настоятельно порекомендовал всем поставщикам донести, что я очень люблю вкусный алкоголь. На 8 декабря у меня весь кабинет был заставлен бутылками коньяка, виски, рома и т. д. Таким образом, я решил две задачи: сэкономил на развитии «Улыбки», потому что у нас в ассортименте было много достойных подарка вещей, и подобрал эти самые подарки. Как говорится, не с пустыми руками остался.

Одна из опрошенных мной женщин рассказала о своем подходе – о подарках на уровне «быть», ведь «чтобы что-то иметь, нужно кем-то быть». Это, значит, смотреть за тем, как человек одет, как ведет себя, и дарить ему то, что придаст ему силы и уверенность. Например, робкому мужчине можно подарить пару билетов в кино с предпочтительно женской компанией и т. д. Тонкий и одновременно глубокий психологический подход. Кстати, мне подарили увлекательное путешествие с большой интересной компанией, поскольку мой основной мотив, который я выражаю: я люблю много общаться и хочу быть полезен. Это мне определенно понравилось и совпало с неким внутренним видением, так что подход работает.

Что такое коммуникация вообще? Это когда вы присоединяетесь к кому-то на какое-то время, следуете с ним вместе, а потом идете туда, куда вам нужно. Это умеет каждая женщина, до 5 лет она делает это профессионально. Что потом происходит? Она вырастает, и ей объясняют, что так делать нельзя, надо по-другому. Но на самом деле, когда вы возвращаетесь к навыкам коммуникации, самое важное – это присоединиться. Даже не так важно, как именно: по ценностям, по убеждениям, по позе. Затем проследовать, затем взять курс в вашу сторону… и все, и успех.

**Тезис № 4: приветливая, корректная, сдержанная**

Мужчины бывают разные, такие яркие, как Дмитрий, или такие скромные, как я. Ну и соответственно, у таких, как Дмитрий, нет никаких проблем позиционирования. Он понимает, что он классный. Нет шевелюры, зато какая борода. А я понимаю, что я стеснительный, зато я быстро машу руками и много говорю. Так вот, мужчины, как ни странно, очень часто вас боятся. Серьезно. Вы думаете, что они не боятся, а они боятся – потому что просто не знают, что с вами, такой загадочной субстанцией, делать. Где нажать, чтобы заработало. И порой они всю жизнь ищут эту кнопку и не могут найти. Поэтому есть очень простой способ решить эту проблему и помочь мужчине найти эту кнопку. Первый – показать ему эту кнопку, эту волшебную бизнесовую точку G: «Нажми – и все, и я тебе сделаю годовой отчет». Тут все понятно.

И второй способ – быть скромной. Не из серии «о да, великий», а как-то очень сдержанно и уверенно себя вести, чтобы мужчина сам почувствовал себя увереннее и расправил плечи. Чтобы он ни на секунду не задумывался о том, что женщина умнее его. На самом деле это самая большая опасность для женщины – получить имидж умной женщины рядом со скромным мужчиной.

Приветливость, корректность и сдержанность – это для меня показатели того, что вы пришли на работу и переключились в принципе. Очень многие люди не умеют переключаться из одного контекста в другой. Если руководитель-женщина на работе шашкой не на-махалась, пришла домой и продолжает махать, то она не стала женой, не стала мамой. И она, по большому счету, требует, чтобы семья поддерживала домашний очаг. Это неэффективно. Поэтому, если вы видите человека улыбающегося, приветливого и корректного, то вы понимаете, что все в порядке, человек понимает, что он на работе. Это уже упомянутый мной навык управления эмоциями. Все остальные умения вытекают именно отсюда.

По поводу точек G. Помните, мы говорили о том, что нужно говорить конкретно, чего вы хотите? Иногда я вижу, что мужчина каким-то образом перекладывает ответственность на женщину. Когда женщине некомфортно, я уверен – мудрая женщина и сильная женщина должна сказать или показать, что это неприемлемо и некомфортно. Это ответственность женщины – постоять за себя в деловой коммуникации. Поэтому если вы разговариваете и понимаете, что вот это приемлемо, а вот это уже не очень, то, значит, нужно сразу переводить в конкретику. Что конкретно ты хочешь? Конкретные слова, конкретные тезисы – одним предложением. Когда переходим на конкретику, становится очень просто. Поэтому мое резюме – хорошее настроение, улыбаемся и машем и говорим про конкретику. И тогда все получается.

Очень интересная вещь заключается в том, как женщины подбирают стратегию коммуникации применительно к отдельному человеку. Делюсь собственным опытом. По времени процесс считывания занимает примерно минуту.

Женщина заметила, что вначале я немного оробел, и думала, что я буду демонстрировать свою «самцовость», проверять силу ее удара, показывать крутость. После чего она спокойненько присела рядом и вселила в меня уверенность, что все хорошо, все в порядке. Вторая деталь, на которую она обратила внимание, – моя одежда. Я был одет ярко, и это было засчитано за желание привлечь внимание, на чем в дальнейшей коммуникации был тоже сделан акцент.

Причем коммуникативные ситуации могут быть совершенно разными. Так, например, на переговорах в «армянском клане» крупной корпорации в начале общения крайне строго одетые люди сидели и смотрели в стол, даже избегая зрительного контакта. Чтобы этот барьер преодолеть, пришлось задать очень активный стиль общения в характерном стиле (если вкратце, цыганщину). Стратегия оказалась эффективной и долгоиграющей, что говорит только о мастерстве моей собеседницы.

«Некоторые мои коллеги называют это процессом пробуждения. Даже во время сеансов иногда позволяют кричать на мужчин, да и с женщинами в такой ситуации действуют свои способы. Люди часто находятся в спящем эмоциональном состоянии».

*Дмитрий Ломоть*

Действительно, это интересные наблюдения. Я глубоко убежден в том, что американцы чего-то распылили, потому что с мужчинами что-то происходит. Они спят. Но я убежден в том, что разбудить мужчину может только женщина. Никакие мотивации «больше зарабатывать, больше достигать» совершенно не работают. Все в руках у женщины. Абсолютно точно. Расскажу про себя. Мне кажется, что моя женщина очень мудрая. Время от времени я понимаю, что очень хочется что-то такое грандиозное ей подарить, и сразу включается творчество. И я понимаю, что мне приятно подарить. При этом я понимаю, как я вырос в каких-то моментах. И в бизнесе это работает так же – постоянно вдохновляться, предлагая что-то новое, постоянно повышать планку и, главное, получать от этого удовольствие.

В качестве некоего заключения хотел бы отметить очень важную вещь – *нужно оставаться теми, кто вы есть, оставаться женщинами*. Чтобы у вас не возникло сомнений в моей компетентности, я приведу историю уже знакомой вам бизнес-леди.

«Некоторые, кто у меня консультируется, знают, что я всегда начинаю с фразы: “Чтобы у тебя было все хорошо в бизнесе, в первую очередь тебе надо стать женщиной”. В какой-то момент я отказывалась от консультирования, но люди просили, и я пришла к выводу – раз просят, значит, надо, и теперь я с удовольствием это делаю.

Это правда, у меня очень большой опыт в этом смысле. Какое-то время назад я вела все дела очень по-мужски. У меня не было ни минуты простоя, ни секунды покоя, я всегда в плюсе, у меня все круто. Хоть это уже в прошлом, но это стало причиной развала моего первого брака. Потому что с такой женщиной было очень сложно жить. Так произошло, что меня очень сильно подставили на работе. Во время переговоров я, понимая, что меня подставили примерно на миллион рублей, просто взяла и разрыдалась. Прямо во время переговоров. Это было первый раз в жизни. Сколько лет я терпела, эмоции сдерживала, была железной леди… Рыдала я тогда без малого полтора часа. На меня все просто смотрели, а я рыдала. На следующий день я поняла, что что-то произошло со мной. Что-то кардинально изменилось. И тогда я поняла, что все эти годы я себя по-женски, так скажем, зажимала, не проявлялась в бизнесе как женщина. Я боялась дать себе слабину, боялась сказать, что я чего-то не знаю, боялась признаться, что мне это сложно, не могла в полной мере доверять партнерам… Все эти вещи привели меня к тому, что я просто рыдала. И потом по истечении времени, около трех лет, я резко начала меняться.

Честно признаюсь, я пережила за эти три года огромное количество банкротств и всяких неприятностей по работе просто потому, что я вдруг начала становиться женщиной. Но могу сказать, что, несмотря на сложности, уровень моих клиентов и партнеров начал резко расти. Те люди, о которых я раньше только мечтала, стали сами приходить в мою жизнь и что-то предлагать. Люди, у которых я раньше брала автографы, сейчас со мной обедают. Люди, с которыми я мечтала посидеть за одним столом, сейчас приходят ко мне в гости. И вот к этому уровню я пришла через сложности принятия себя как женщины. Женщина в семье, женщина в бизнесе – везде нужно быть реальным профи. Профи в выражении себя как женщины, но при этом абсолютно адекватной, чтобы от вас не убегали люди. Быть женственной и даже способной где-то дать слабину, но так, чтобы это не пугало клиентов и партнеров. Думаю, еще лет пять буду учиться тому, чтобы на 100 % стать в этом профессионалом, но могу сказать, что качество людей, с которыми я стала работать, действительно изменилось в тот момент, когда я стала применять многие инструменты Владимира. Понимание того, что такое подстройка, какие подарки дарить, как себя вести и прочего пришло с опытом – 8 лет постоянной работы над собой с точки зрения женственности в бизнесе. Сейчас уже настал тот момент, когда ни в чем я себе не отказываю, во время переговоров я могу сделать все что угодно, и при этом это будет адекватно обстановке. Но на приобретение этого навыка, умения ощущать обстановку, ушло множество переговоров, бессонных ночей, слез и прочего.

Поэтому у меня ко всем бизнес-вумен только одно большое пожелание. Я желаю ни в коем случае, ни при каких обстоятельствах никогда не отказываться от пути, на который вы стали. Быть верной своему делу, как мужчины, но делать маленькие шаги на пути к своей мечте очень по-женски. И это вас в бизнесе будет отождествлять именно с женской стороной вопроса. Вы будете очень женственны. Каждый день делайте маленький, но шажок к своей цели. И даже когда очень-очень-очень трудно, употребляйте эту трудность для того, чтобы “прокачать” себя как женщину. Замечайте каждую мелочь, каждую деталь – это тоже очень по-женски. Тогда ваши партнеры и клиенты увидят в вас внимательность и преданность и снимут перед вами шляпы, как перед королевами. Это происходит в какой-то момент, когда вы, благодаря своему очарованию, шарму, опыту, благодаря своей открытости, чувственности и порой наивности, располагаете к себе мужчин, потому что бизнес – это в первую очередь мужчины, и они должны вас уважать. Да, многое из рассказанного не ново, многие женщины знают это и умеют. Но перед нами еще стоит задача несмотря ни на что сохранить в себе пятилетних девочек. Дети, трудности, бессонница, перипетии, разводы, хоть потоп… Вы – женщины, и это на первом плане. Делайте все для сохранения себя, своего рода, здоровья, энергии и своего дела. И последнее, чем, наверно, хотелось бы поделиться. В моей жизни в последние годы все сводилось к тому, что нужен рывок, толчок в самосознании, в самореализации, словно я не знала, чего искала. Я прошла очень много тренингов, лидерских программ, занялась спрингом, чего я только не проходила… Я захотела создать свою игру, в которой сама бы себя тренировала. И я ее нашла и начала. Я решила каждый день спрашивать себя: “А что бы я делала сегодня, если бы сегодня был мой последний день?” Как только я начала себя спрашивать, я вдруг стала в каждый конкретный отдельный момент своей жизни быть самой собой. Я вдруг стала ощущать себя в каждый маленький момент своей жизни. Это моя личная игра, может быть, она не вдохновит вас, но она вдохновляет меня, потому что я уже перепробовала 1000 вариантов, а ведь жизнь – это игра. И наша задача – с будничной обыденностью справляться легко и празднично. И я вам как женщинам советую с буднями справляться праздником. Придумайте свою игру, верьте в нее!»

## Женская логика в бизнесе

Очень забавно, когда об особенностях поведения женщины в бизнесе рассуждают мужчины. А еще интереснее становится, когда сами женщины раскрывают сущность своей природы поведения в бизнесе и приоткрывают завесу тайны. В предыдущей главе я писал, что моими музами стали несколько успешных бизнес-леди. Но чему еще у них можно поучиться, помимо принципов?

Эта часть повествования, ярко иллюстрирующая женскую логику в бизнесе, их видение процессов и то, к чему это может привести, написана в сотрудничестве с одной из моих муз. Моим соавтором стала Светлана Казновская, основательница сети кафе «Кусочек счастья».

«Я много лет проработала бухгалтером и финансовым директором. После рождения второго ребенка я начала готовить. Видимо, все еще действовали гормоны. И однажды я наткнулась в Интернете на необычные торты разных форм, украшенные фигурками. Я подумала, что их просто невозможно испечь, но решила попробовать. Увлеклась поиском информации, изучала мастер-классы, затем сама стала готовить торты, но получалось плохо. Со временем я бросила готовить, вернулась в офис, но продолжила печь тортики для семьи. Правда, семья оказалась не в силах съедать по 10 килограммов тортов каждую неделю. Хотелось все попробовать. Поэтому я была вынуждена пойти в народ. Зашла на форум нашего района и оставила сообщение с предложением приобрести мои торты по себестоимости. Сарафанное радио передавало мое объявление из рук в руки, так что мне даже не пришлось прибегать к помощи другой рекламы. В то время мой день делился на работу в офисе по восемь часов и работу над тортами. Очевидно, что свободного времени становилось все меньше, и я приняла решение заниматься любимым делом».

*Светлана Казновская*

Это классика жанра, ведь хорошо получается то, что нравится. Если на хобби уходит по восемь часов в день – это дело жизни. Когда Светлана поняла, что продажа тортов приносит такой же доход, как и работа в офисе, стало понятным, что это хобби можно сделать основной работой.

«Единственный нюанс – развитие дела всегда упиралось в тот объем, который мы могли осилить. Поэтому я задумалась о запуске производства и создании кондитерской. И в 2011 году я открыла свою первую кондитерскую».

*Светлана Казновская*

В подобных сценариях развития бизнеса первыми партнерами становятся самые близкие, те, кто изначально поддерживал творческие начинания предпринимателя. Очень часто это место занимают члены семьи. Например, Светлану поддержала ее сестра. Сначала она выступала как кондитер, но с открытием кафе стала администратором. В ее обязанности входит общение с клиентами, прием заказов. Причем раньше она работала в колл-центре крупного сотового оператора, поэтому сейчас прекрасно справляется с функциями администратора. Именно поэтому ошибочно полагать, что первые ваши сотрудники – это просто единственные, кого вы смогли найти. Присмотритесь внимательнее к их способностям и уникальному опыту – именно эти качества могут сослужить вам хорошую службу и именно их мы так часто не замечаем у самых близких людей.

Стоит, однако, сразу подчеркнуть свое лидерство и свои возможности в семейном деле. Теплые семейные отношения хороши за общим столом, а в общем деле их необходимо вогнать в строгие рамки корпоративных отношений. Иначе, увы, ничего хорошего не получится.

«Вообще, мой бизнес – очень семейный. В нем задействован мой муж, вторая сестра, кроме того, мои родители также помогают мне, правда, дистанционно. И все они знают, что идея бизнеса принадлежит мне, ведь именно с меня все и началось. Конечно, мы даем советы друг другу. Я темпераментный человек и могу увлечься не тем направлением, поэтому я прислушиваюсь к советам окружающих. В моей команде есть неформальный лидер, близкий мне по духу человек. Это шеф-кондитер».

*Светлана Казновская*

Вот так целая сеть кондитерских выросла из желания одной женщины делать торты. Впрочем, начинать с ручной работы (а торты на заказ – это именно она) всегда достаточно выгодно. В моей практике был похожий опыт. Ведь я развивал сеть «Гирлянда» по тому же принципу – чистые и честные продукты. Я разделяю мнение, что мы не должны обманывать своих клиентов. Это означает, что сливки и шоколад должны быть настоящими.

«Все настоящее. Возьмем, к примеру, сливки. Внутрь торта идут настоящие коровьи сливки, а для украшения мы используем растительные сливки высокого качества. Мы проводили слепой эксперимент, когда давали попробовать клиентам оба вида сливок, и никто из них не смог определить наверняка их состав. Люди привыкли, что украшения для тортов делают из дешевых невкусных сливок. Мы их удивляем».

*Светлана Казновская*

Я всегда пытаюсь разложить бизнес по нескольким пунктам: что есть твой продукт, что есть твои процессы, что есть твоя команда и что есть ты. Если говорить о продукте, то мы пришли к выводу, что он изготавливается по домашним рецептам, имеет высокое качество и хороший вкус. Такое же пристальное внимание требуется всем деталям зарождающегося бизнеса. В случае кондитерской – это, безусловно, рецепты. Это, конечно, специфика заведения. Но тем не менее хорошо знать все процессы производства, чтобы полноценно понимать и контролировать их, должен каждый предприниматель.

«На определенном этапе производства я понимаю, сколько он займет времени. Я определяю, оправдывает ли результат потраченное время, стоит ли мне вести учет сырья или все-таки нанять бухгалтера? Поэтому если расход сырья не превышает указанного лимита, то бизнес идет в “плюс”, то есть приносит прибыль. Так как вся продукция является заказной, уже существуют определенные хиты, которые мы используем в рекламе. Я не занималась анализом позиций раньше, но сейчас мы ведем ABC-анализ пирожных и тортов, которые производим, чтобы менять ассортимент».

*Светлана Казновская*

Подведем итог. Основной тезис в работе Светланы – хорошее не может быть дешевым. Поэтому важно грамотно соотносить временные затраты с ценой торта. Так получается калькуляция себестоимости. Если на начальных этапах развития бизнеса эта процедура основывалась на интуитивном подходе, то сейчас проводится анализ регулярного ассортимента.

«Получалось так, что я принимала участие в этом процессе от начала до конца, вплоть до того, что сама доставляла торты, если это требовалось. Клиенты были в шоке!»

*Светлана Казновская*

У меня был похожий случай, когда в одном из магазинов «Гирлянды» перегорел домовой трансформатор. Так как логисты были заняты, я решил развезти нашу продукцию по магазинам. После починки трансформатора мне пришлось везти продукты обратно в магазин. Такая работа. Но такие трудовые подвиги действительно нужны лишь в двух случаях – в экстренной ситуации (нехватка сотрудников, поломка трансформатора и т. д.) и для изучения самого процесса изнутри. Для постоянной же работы требуется либо досконально изучить механизмы построения бизнес-процессов, либо привлечь специалистов в этой области.

«Я знала изнутри все процессы компании. Следовательно, мне не пришлось нанимать специалистов для их построения. Я писала небольшие инструкции, регламентирующие последовательность действий для сотрудников: администратора, кондитера, водителя».

*Светлана Казновская*

Часто участники бизнес-школы «ВВЕРХ» задают вопрос – «как?». Так как был организован этот процесс? Есть особая папка, в которой хранятся все стандарты? Приведу пример. Ваш муж смотрит футбол? Скорее всего, да. Возьмем команду из одиннадцати человек. Первая ситуация – людям рассказали правила игры в футбол, дали в наставники хорошего тренера, предоставили помещение для игры, прогнали через несколько матчей. И вот появилась чемпионская команда. Вторая ситуация – люди просто пришли на поле и начали играть без правил. Получилось обычное стадо.

Бизнес-процесс – главное различие людей из первой и второй ситуации. Неважно, какого цвета кошка, главное, чтобы она ловила мышей. Пусть сейчас у вас нет четких регламентов и процедур, но вы должны проговаривать, обрабатывать каждый процесс, показывать его на своем примере. Мне кажется, что каждая команда нуждается в человеке, который ведет ее за собой. Но хороший бизнес также требует операциониста, который реализует идею во что-то вещественное. «У каждого первого должен был великий второй». В каждой команде существует свой лидер и те люди, которые составляют его ближний круг и разделяют его ценности. Какими словами вы зажигаете огонь в этих людях? Исходя из каких признаков и критериев вы принимаете людей на работу? Задумайтесь об этом, это не мелочи. Это фундамент сильной и успешной команды.

Как вы общаетесь со своими сотрудниками? Например, при приеме нового сотрудника я прошу его похвастаться своими достижениями, чтобы понять его мотивацию. Кроме того, я прошу его рассказать о своих разочарованиях и ошибках. И только после этого я задаю главный вопрос: «Почему вы хотите попасть в мою команду?» Удивительно, что поиск ответа на этот вопрос оказывается для человека самым сложным.

«Так как люди осознанно хотят попасть в мою команду, то у меня не возникает к ним вопросов. Они должны показать свое желание работать в кафе “Кусочек счастья”. Допустим, человек пробует новый рецепт, в котором нужно использовать консервант, и, понимая, что это не “Кусочек счастья”, переделывает рецепт. При этом я не настаиваю на этом видении, оно идет от самого человека».

*Светлана Казновская*

Если главная концепция «Кусочка счастья» – стандарт качества, человек должен разделять эту идею. А какова концепция вашего бизнеса? Разделяют ли ее ваши сотрудники?

Развивая бизнес, мы как бы поднимаемся по лестнице, и останавливаться здесь нельзя. Если делать все правильно, в какой-то момент ваше предприятие дорастет до франчайзинга. Если франшиза будет находиться в вашем городе, вы сможете проконтролировать реализацию вашей концепции. Но как быть с другими городами? Каждый ищет свой выход из этой ситуации, но мне хочется обратить внимание именно на женский подход к проблеме. К счастью, у Светланы есть такой опыт, и она готова им делиться.

«Первая мысль – найти близких по духу людей. Я долго искала решение этой проблемы. Но, как говорится, на вкус и цвет товарищей нет. Мой эталон вкуса и лепки фигур для украшения торта может кому-то показаться неидеальным. Поэтому я не стала заморачиваться с этой идеей. Важными требованиями остаются высокое качество продуктов, производство тортов по нашей рецептуре, воссоздание атмосферы работы с гостями».

*Светлана Казновская*

Описание того, как сотрудники должны общаться с гостями кафе – это отдельная бизнес-тонкость. Например, если вы зайдете в «Евросеть», вас всегда встретят приветствием, если зайдете в блинную «Чайная ложка», то услышите: «Здравствуйте, сударь». Мы всегда стараемся работать на уровне технических установок и стандартов. Но, оказывается, достаточно установить главный стандарт – показать, что ты рад клиенту. Умение общаться с людьми – основа успешного бизнеса, особенно если он связан с индустрией удовольствия. Конечно, рецептура, качество, процессы – это то, что можно зафиксировать. Но когда вы выходите из кафе, вы должны быть уверены, что эта атмосфера сохранится. Каждый человек имеет собственное представление о радости. Можно ли контролировать этот процесс?

«Не будем идеализировать людей. Я не уверена в том, что после моего ухода атмосфера продолжает быть радостной. Но каждый день я получаю по электронной почте или в личных сообщениях социальных сетей “ВКонтакте” или Facebook комментарии людей, которые давно знакомы с кафе “Кусочек счастья”. Они часто посещают наше кафе и уже позиционируют себя как тайные покупатели, оставляя подробные комментарии о том, что происходит в кафе. Я передаю эти отзывы управляющему кафе, чтобы он обратил внимание на замечания гостей. Например, оказалось, что стулья для гостей стояли неудобно. Вообще, впечатление о кафе складывается из мелочей».

*Светлана Казновская*

В этой сфере (да и в принципе) с франчайзингом все непросто. Люди покупают пакет документов, а вы подтверждаете, что через определенный период времени и трафика они получат конкретный доход. Если этого не происходит, то люди приходят к вам с вопросом: «Почему так, ведь мы покупали гарантию результата?» Получается, что вы становитесь заложником своего обещания.

«Я ничего не обещаю. Прежде всего, люди должны знать особенности работы кофеен, чайных и кондитерских, ведь только от них зависит их доход. Да, мы научим их рецептуре, стандартам, передадим свой опыт, чтобы у людей не было претензий к продукту. Но бизнес будет работать так, как они будут работать в нем. Я занимаюсь своим бизнесом, чтобы люди могли создать свою компанию. Несколько раз я отказывала в продаже франшизы. Просто мне было некомфортно работать с этими людьми. Некоторые люди не созданы для такого бизнеса. Когда мы закрыли первую кондитерскую, в которую люди приезжали с другого конца города, я сделала небольшую производственную студию. И многие люди жаловались, что их любимая кондитерская закрылось. Но я понимала, что не хочу продолжать вести кондитерскую, меня больше интересовали производственные процессы. Но так как люди продолжали настаивать, мне пришлось открыть франшизу».

*Светлана Казновская*

Мне нужно 6–8 месяцев, чтобы коллектив начал меня слышать, понимать и давать результат. Конечно, их приходится обучать, некоторых заменять новыми людьми и прочее. Но когда я говорю о желании достичь результата, я имею в виду не только заработок дохода, но и внутреннюю мотивацию человека. Как вы мотивируете своих сотрудников? Каким образом вы передаете особую атмосферу заведения своим сотрудникам? Собираете их еженедельно, чтобы дать план действий, организуете рассылки, мероприятия? Если вы не задумывались об этом ранее, сейчас самое время. Ведь зачастую атмосферность – это именно тот уникальный продукт, который выделяет вас среди сотен конкурентов.

Не менее важна и система контроля бизнеса. Например, для меня важно при графике работы до 22:00 получать отчет уже в 22:03, а сводный отчет – в 22:15. Для меня принципиально важно знать, как закончился рабочий день, поэтому чат WhatsApp – удобный инструмент для такого случая. Ведь это очень важная информация – если показатели будут сильно отличаться, то нужно задуматься о причинах.

«Об этом болит голова у всех управляющих кофеен. Так как я веду производство, то я получаю отчет на следующее утро. Вообще, в чем заключается мой контроль? Я контролирую финансы. Был период, когда я делегировала эти обязанности другому человеку, и вот тогда я потерялась, даже несла убытки. А во всем, что касается производства, я доверяю своей команде. Я понимаю, что общепит – место, где что-то можно украсть, но мне легче доверять людям, чем контролировать их. Впрочем, это тоже своего рода инструмент контроля. Ведь если вы подбираете людей, для которых совесть и доверие не являются простыми словами, то решение об их найме и есть инструмент контроля».

*Светлана Казновская*

Давайте перейдем к главному блоку. Сегодня люди, которые имеют бизнес или только думают об этом, переживают о будущем экономики. Я понял, что составлять план на год и больше – бесполезное занятие. Для меня максимальным горизонтом планирования является либо конец этого года, либо один месяц. Поэтому я знаю, каких результатов за месяц я должен достичь. Однако планирование тоже требует индивидуального подхода.

«Расскажу завязку. Мы открыли новое производство осенью 2014 года, так как нам не хватало текущих мощностей. Во многом это связано с расширением франшизы и заказов сторонних компаний. Мы переехали в новое помещение, и наши расходы выросли в два раза. Мы молодцы. Конечно, и наши объемы возросли, то есть сейчас мы находимся в стадии роста. Кроме того, бизнес-процессы при производстве тортов значительно отличаются от бизнес-процессов при производстве пирожных. Нам пришлось заново переписывать процессы, чтобы регламентировать потоковое производство. Такой вот бардак!

И все это наложилось на нестабильную экономическую ситуацию. В декабре у меня была паника, что бизнес рухнет, все кафе разорятся, мы все умрем. Муж отправил меня в отпуск, и это привело меня в чувство. Сейчас мы составили план на полгода, такого рода: “выживем или не выживем”. При ухудшении экономической ситуации мы воспользуемся резервным планом, согласно которому переезжаем в небольшое помещение, чтобы сократить расходы. Я поняла, что у меня есть самое главное – мой “Кусочек счастья” – основа бизнеса, свои люди, необходимое оборудование».

*Светлана Казновская*

Самое главное, что у вас есть, – это ваша команда, которая верит в вас и готова преодолевать любые трудности. Помните об этом в хорошие времена, и особенно – перед лицом реальной или потенциальной опасности. Именно команда – ваш «спасательный круг», который позволит вам возродить ваше дело даже после больших потерь.

Я искренне благодарен Светлане за это интервью, ведь это был честный и искренний рассказ о взглядах, опыте и практике, о реально работающих бизнес-инструментах, хотя они и были найдены практически интуитивно. Уверен, что вам было интересно посмотреть на стандартные бизнес-процессы с другой точки зрения. Мне кажется, это искусство – делать дело не просто вкусно и сладко, но и очень красиво. Вообще, привнесение красоты, искусства, вдохновения – черта многих бизнес-леди, потому что так они находят свое место в этом суровом и прагматичном бизнес-мире мужчин.

## Мужской прагматизм в бизнесе

Итак, мы выяснили, что женские качества могут не просто быть полезны в бизнесе, но и стать своего рода изюминкой. В этой части книги мы вернемся к мужской точке зрения на этот аспект предпринимательства, и поможет мне в этом Даниил Старковский – сейчас он является начальником Управления развития предпринимательства Комитета по развитию предпринимательства и потребительского рынка Санкт-Петербурга, а до 2018 года Даниил Старковский 3 года был директором Центра поддержки и развития предпринимательства и этим опытом создания и управления команды в ЦРПП он с нами поделится. Даниил – человек от государства, от власти городской, государственной, обличенный возможностями и полномочиями развивать предпринимательство в Петербурге. Как он стал директором центра поддержки и развития предпринимательства? Как развивается команда в центре поддержки и развития предпринимательства, в государственной организации, которая, собственно, и признана способствовать развитию предпринимательства? Как развивается продукт и что есть продукция ЦРПП? Об этом и о многом другом и пойдет речь далее.

«Отвечу на вопрос, как я пришел в предпринимательство. Скажем так, пришел из сферы управления государственным заказом. На определенном этапе, несколько лет назад, тогда руководил учреждением другой человек – мой добрый товарищ, уважаемый чиновник. Понадобилось решать в центре развития поддержки предпринимательства вопросы госзаказа. Я на тот момент имел достаточно неплохой опыт работы в этой сфере. Пришел сюда на должность заместителя директора по разным вопросам, в том числе по госзаказу. И мы начали выстраивать очень законную, правильную схему закупок, в каком-то смысле, продвижения в сфере госзаказа нашего центра».

*Даниил Старковский*

Это чистые карьерные шаги. Но есть такой интересный персонаж – основатель компании Sela Аркадий Пекаревский. У него есть любимая фраза: «Ничего случайно не бывает». Так вот то, что Даниил оказался на своем месте – это не случайно, потому что он выполняет, на мой взгляд, архисложную функцию. Это тот человек, который является переводчиком, таким агрегатором, интегратором отношений между бизнесом и властью. Даниил – это так называемый человек-толмач, который может перевести с китайского на монгольский, с монгольского на хинди, с хинди на исландский, а с исландского на русский. И сделать это так, чтобы все друг друга понимали. Я вижу его бешеную активность, ну а то, что делается в ЦРПП, – это просто невероятно, потому что это не еще один госорган, который для галочки. Все мы видели плоды работы этих органов – программы поддержки предпринимательства, где 67 пунктов и вообще непонятно, про что они. Но те вещи, которые делает ЦРПП, – это очень сущностные вещи, я это просто вижу. Там люди получают не просто образовательные услуги, они реально получают конкретную помощь.

«Программа финансирования – это не самый такой наш главный продукт. Конкретно я очень уважительно отношусь к предпринимателям, потому что это люди, которые берут на себя риски за себя и за других людей. Люди, которые берут на себя такую ответственность и правильно ее несут, – это люди, которые нужны сейчас нам всем. Таких людей должно становиться больше, тогда мы сможем полноценно доверять нашим партнерам. И вот как раз я свою миссию на данном этапе вижу в том, чтобы люди, которые взяли на себя ответственность, знали, как правильно ее нести. И знали, что в городе у них есть поддержка».

*Даниил Старковский*

Да, теперь в городе есть поддержка, есть люди, которые уже умеют делать бизнес и помогать другим, которые заработали свои достаточно серьезные деньги на этом, и они могут рассказать, как они этого добились. Таким образом, те люди, которые еще не освоили какие-то механизмы, какие-то способы эффективного предпринимательства, они могут восполнить недостаток информации. Это и есть развитие предпринимательства. Возможно, это звучит слишком философски, но тем не менее.

«Мы действительно стараемся достичь того уровня, чтобы, зайдя на наш сайт, предприниматели не задавали вопросы, а находили ответы. Мы создаем некую дорожную карту. Она пока не такая, какой бы мы хотели ее видеть, но, по крайней мере, уже карта. Хороший отклик мы получили от предпринимателей, мы создали в одном из наших блоков, который касается финансовой поддержки, четкую серию страниц, которые вытекают одна из другой и ведут предпринимателя от начала дороги, по получению субсидии, до конца. И предприниматели приходят к нам с правильно заполненными документами. Мы спрашиваем, как так получилось, они говорят, так у вас на сайте все написано. Это первый год, когда люди фактически в заочном режиме смогли правильно заполнить все документы».

*Даниил Старковский*

Иными словами, ЦРПП удалось «разжевать» все тонкости, на соблюдение которых раньше уходила уйма времени. Это достойно восхищения. При этом ни Даниил, ни его коллеги не считают себя небожителями. Думаю, каждый из вас, дорогие читатели, хотя бы раз сталкивался с персоной «я руководитель государственной организации и я весь такой из себя великий». Люди, которые приходят в ЦРПП, встречают абсолютно живой вменяемый диалог. У меня есть любимое сравнение: какая голова, такая и рыба. У головы карася не бывает тела щуки, у тела щуки не бывает головы карася. Получаешь живой отклик – вступаешь в реально живой диалог с живыми людьми. И, конечно, это тот посыл, который идет от Даниила. Как удается это сохранить? Я понимаю, что быть внутри системы и при этом отстаивать в этой системе свое видение – вот этой культуры общения с предпринимателями, это говорит о силе воли, о той борьбе, которую Даниилу приходится вести.

«Мы боремся сами с собой. Как сказал Владимир, мы находимся между предпринимателями и государством. Мы стараемся делать так, чтобы находиться ближе к предпринимателям и, может, чуть дальше от государства. Может быть, именно это не позволяет нам “надеть корону”».

*Даниил Старковский*

ЦРПП важно не только балансировать между рядовыми предпринимателями и государством, но и действовать строго в рамках законодательства, учитывая все его нюансы и подводные камни.

«Все, что мы делаем, – это только по закону. Даже вот вчера была ситуация. Пришло высокое предписание: очень аккуратно пользоваться интернет-механизмами, серверы которых находятся не в России. Но, насколько я знаю, это очень эффективные механизмы, когда можно доносить важную информацию до предпринимателей и до любых людей. Речь идет о сервисах весьма глобальных».

*Даниил Старковский*

Итак, резюме. ЦРПП – это орган, который соответствует тем установкам, которые заложены директором Даниилом Старковским. И при этом тот открытый диалог, который организовывается ЦРПП между государственной властью Петербурга и предпринимательством – это очень живой и заинтересованный диалог. Всю информацию можно найти на сайте, и она размещена там не для галочки. Это реально важные вещи, которые помогают в реальной практике. Есть конкретные предприниматели, я их знаю, которые приходят и получают вот эту реальную помощь – в лизинге, в сертификации, в кредитовании. Есть кроме этой организации еще целый блок похожих, и некоторые из них крайне полезны. Например, Фонд содействия кредитованию. Это второй фонд, который помогает предпринимателям кредитоваться в стране. Первый, собственно, в Москве, а в Питере находится второй. Крайне эффективно действующая организация, одна из востребованных программ, 50 % залога государство дает предпринимателям через этот фонд. Когда клиент получает кредит, 50 % залога не нужно давать.

То, что Даниил руководит этим центром, отвечает его внутренним установкам. С одной стороны, это системность, упорядоченность, узаконивание отношений между государством и развитием бизнеса. А с другой стороны – это интерес, который у Даниила есть к самим предпринимателям.

Мы уже затронули немножко эту тему. Когда чиновник достигает высокого уровня (а директор ЦРПП – это чиновники высокого уровня), он уже начинает размышлять государственными категориями: про стратегию, про масштабы, про визионерство, про 2037 год – вот про такие вещи. А мы такие маленькие: «Здравствуйте. Разрешите? Можно мы тут ларечек откроем?» Но тем не менее та команда, которая сейчас выстроена, – это уникальная команда, которая организовывает программы ЦРПП. Это все абсолютно простые, вменяемые, активные люди. В государственной организации это сложнее. Ты не можешь просто так уволить и не можешь просто так принять на работу, тем более там наверняка не самые астрономические зарплаты, я так подозреваю. И те люди, которых ты уже взял, которых я вижу в команде ЦРПП, – это адекватные, живые люди.

«Действительно, я только, наверное, находясь на этой работе понял что кадры решают все. Потому что до этого у меня были сомнения на эту тему. Сейчас я полностью подтверждаю, что если кадры хорошие, то вся работа получается хорошо, а если кадры не очень, то и результат тоже не очень. Команду мы еще настраиваем и выстраиваем на продуктивную, эффективную работу для того, чтобы люди не формально использовали информацию, а несли пользу в массы. Пользу для ЦРПП, пользу для предпринимателей, пользу для города. Если говорить про 2037 год, то пользу для страны».

*Даниил Старковский*

Две трети результата складываются как раз из того, что каждый из нас делает сейчас. Из того, что мы начнем сейчас и что мы продолжим в следующем году. При грамотном подходе сегодня в долгосрочных перспективах может сложиться что-то серьезное. Мы определяем цель, определяем какие-то границы, за которые нельзя заходить, и люди активно бегут внутри этого коридора. Те, кто не вливается в общее движение к большой цели либо движется к ней недостаточно стремительно, или должны работать в другом месте, или мы переводим их на менее значимые проекты. Потому что есть важная работа, есть менее важная, есть более ответственная и менее ответственная. Практически для любого сотрудника всегда найдется работа, причем такая, которая ему нравится. Если она ему не нравится, то он либо вовсе не будет ее делать, либо это будет некачественно, и, соответственно, пользы от этого кирпича в нашем общем деле не окажется.

«Мы всегда очень тщательно подбираем людей в нашу команду. Иногда люди находятся и в других организациях. Есть организации (и к счастью, у нас с ними сохраняются достаточно хорошие отношения), из которых мы перетянули людей. Или они сами оттуда уходили, а мы увидели, что эти люди нам нужны. Мы присматриваемся, кто есть. Присматриваемся, откуда кого притащить. И при этом мы не так давно сделали очень классный шаг, на мой взгляд: мы полностью обновили один из наших отделов, обновили команду людей, которые оказывают одну из наших услуг, – консультационный центр. Резюме получили из Интернета, с сайта, который занимается этими вещами. Но у нас действительно не такие большие зарплаты, но тем не менее средние по городу; было 150, что ли, откликов».

*Даниил Старковский*

Даже если люди, которые откликались, не до конца услышали их оффер, их предложение, они хотели стабильности, конечно. И государственная организация в этом вопросе позволяет достигнуть этой цели. Но давая им стабильность, государство ждет, чтобы они дали государству и государственной организации тоже кое-что. Поэтому из этих 150 человек было подобрано четыре очень активных, которые позитивно настроены в адрес любых людей, в частности, может быть, даже предпринимателей. Это очень круто, потому что из такой воронки, из 150 кандидатов, действительно можно отобрать четырех грамотных.

Мы сейчас разбираем интересную, особенно для меня, задачу команды. Все, что касается команды, для меня много значит. Потому что я твердо знаю: те проекты, которые у меня получались, получались лишь потому, что мне удалось собрать вот эту самую эффективную команду, а если они не получались, то потому, что не удавалось собрать правильных людей. Есть вот эта воронка: 150/4. Из 150 заявителей только 4 были приняты, но это роскошные и правильные люди. Каким образом проходит эта фильтрация, какие вопросы задать на собеседовании? Я на собеседовании очень люблю задавать три вопроса: «Чем ты можешь похвастаться? Готов ли ты много вджобывать? И почему ты хочешь именно в мою компанию?»

«Мне очень нравится вот этот подход по поводу “вджобывать”. Мне нравится это слово Владимира. Оно, с одной стороны, специфическое, а с другой – очень правильное по смыслу. Во-первых, у нас несколько стадий переговоров, несколько стадий собеседований. В первую очередь этот сотрудник должен понравиться своему непосредственному руководителю. То есть начальнику отдела, который будет с ним каждый день вот так вот, плечом к плечу, махать лопатой. Если они машут лопатой друг на друга, то результата никакого не будет. Если начальник отдела одобряет этого человека, то тогда мы уже смотрим на него. И очень хорошо, что как раз в этом процессе совпадают мои установки и установки начальника отдела Юлии Панютиной. Я знаю, что она очень хороший специалист, очень много кто о ней так отзывается, очень ценный наш сотрудник. Наши установки совпали. Мы, конечно, над этим поработали, мы пригласили высококлассного, на мой взгляд, консультанта – это Арина Гороховская. Большое ей спасибо за работу, надеюсь, что мы продолжим и дальше наше сотрудничество. Она синхронизировала наши установки, наши цели, ценности, то, зачем мы это делаем и какие подходы нужно использовать при отборе. Мы вот с такой позиции подошли».

*Даниил Старковский*

Прежде всего, консультационный центр должен оказывать качественную современную услугу. Должна быть нарисована ситуация, как было, как хотелось бы и как стало. Было – это несколько советское консультирование с разными фразами типа «вы сами должны разобраться». Важно уйти от такого недостаточного профессионализма, чтобы и визуально, и фактически бизнес-консультанты были высокими профессионалами. Соответственно, это бывшие начальники отделов хороших финансовых структур на достаточно рядовых должностях. Это люди с избыточным уровнем профессионализма. И поэтому они выполняют функции, задачи на этих позициях не просто с большим качеством, а с максимальным качеством. Я даже так скажу: их потенциал еще не до конца использован, потому что работа, которую мы им предложили, для них абсолютно новая сфера. Они пока еще в ней делают первые шаги, но очень уверенные шаги – это хорошо. Я надеюсь, что скоро они станут высококлассными консультантами. Наша великая цель – сделать большую консалтинговую компанию. Поэтому нам нужны качественные консультанты с большим опытом работы.

Но собеседование – это лишь первый этап отбора. Мы в своем бизнесе делаем тестовые задания по такому формату: пока не прошел первый тест, ко второму не можешь приступить. Срок – это тоже одно из тестовых заданий. Я очень люблю давать тестовые задания. Когда приходит человек ко мне на собеседование, я смотрю в первую очередь, насколько он активен, насколько он альтруист. Потому что за хорошую зарплату могут работать многие; не все работают, но могут многие. А если человек готов работать даже не за зарплату (ну понятно, что зарплата – это важный параметр, сейчас не об этом), если готов человек работать, потому что это ему интересно, то такой человек нам нужен. Поэтому я все время спрашиваю, почему мы должны принять его на работу, почему ему интересно работать с нами. И смотрю на ответ. Это стандартный вопрос на собеседованиях, но мне важно, что люди ответят на него: заученные фразы, незаученные фразы. Заранее подготовился или прямо сейчас ответил совершенно искренне. Или он вбил в Google: «Как ответить на вопрос, топ-10». Тоже, знаете ли, бывает.

«Самый первый вопрос, который я задаю: “Чем вы будете заниматься и как вы понимаете то, что вы должны делать на следующий день после прихода на работу? Что через месяц должны будете делать?” То есть насколько человек подготовился не к собеседованию, а непосредственно к работе».

*Даниил Старковский*

Это крутой подход, это интересно. Я очень люблю фразы типа «большая дорога маленькими шагами». Готовьтесь не к собеседованию, а к работе. У меня сложилось понимание, что большая проблема – в поздней отмене рабства в России. И, к сожалению, то, что было в советские годы, очень часто тоже напоминало рабскую систему. И поэтому так важно и ценно количество людей, которым ЦРПП помогает осознать, что их жизнь и судьба в их руках. Что только от них зависит, будут ли они свободны, обеспечат ли себя и будут ли ждать, что придет кто-то великий и наладит им жизнь. Это мессианство. Я понимаю: то, что они сейчас делают, проявится к 2030 году. Потому что должно уйти определенное количество людей, которые привыкли, что надо ждать, когда сверху одобрят, когда сверху разрешат, когда сверху дадут. Нужно взять жизнь в свои руки. Это требует огромных затрат энергии, сил, знаний. Задумайся, дорогой читатель, что вообще заставляет тебя быть здесь, тебя и твою и команду? Что вас объединяет? Действительно понимание, что у вас великая миссия и что вы работаете над процветанием России? Или вы просто вздыхаете и каждый день копаете?

«Каждый день копать – это можно, но известен случай, когда один проспект в итоге не сошелся по прямой, потому что все каждый день копали, но не знали, куда копают. Невский проспект должен был сойтись по прямой, мы все это знаем. Кто-то что-то недопланировал. Действительно, нужно каждый день из себя раба выгонять. Каждый день каждый человек должен избавляться от ментального рабства».

*Даниил Старковский*

У нас действительно очень много предпринимателей. И вроде все такие активные, про-активные люди, но тем не менее у них бывает такая позиция, что «кто-то должен дать, кто-то должен сделать это за меня». Я начал дело, а сделать его должен кто-то другой. А чем же может помочь государство? И часто у них самих нет ответа на этот вопрос.

«Однажды на одном из мероприятий ко мне подходит предприниматель и говорит:

– Ну когда же государство начнет заниматься бизнесом?!

– В чем конкретно проблема?

– Ну вот там налоги большие.

– Знаете, что некоторые налоги снизились?

– Да, но…»

*Даниил Старковский*

Более того, многие налоги в России меньше, чем во всем мире. И это факт. Надо пожить в Швеции, там налоги 60–70 %. Все познается в сравнении, а люди не могут выехать в другую страну на достаточно долгий срок, чтобы понять это. Налоги большие. Я недавно прочитал книгу «”Абба„ как бизнес». Империя «Аббы» – это большая империя. Они реально платят налоги в Швеции по 50–70 %. То есть ты заработал 1 миллион рублей. Из этого миллиона 500–700 тысяч ты должен отдать в казну. И нормально они это воспринимают, так должно быть. То есть те налоги, которые есть в России, – это еще вполне небольшие налоги. Важно понять: в Швецию ехать не надо, надо оставаться здесь и работать. Чем меньше людей уедет, тем больше останется здесь и будет работать, тем лучше будет всем остальным. И детям нашим в лучшем состоянии страна достанется.

Итак, мы выяснили, как набираются кадры в ЦРПП. Но все еще не вполне понятно, что же такое продукт ЦРПП? Что он собой представляет? Потому что обычно мы привыкли говорить, что продукт – это у коммерческих организаций. Кто-то продает услуги, кто-то – товары, кто-то – идеи. А что есть продукт ЦРПП?

«Поскольку мы центр развития и работаем с предпринимателями, мы стараемся подойти к нашему продукту примерно с таким же принципом, что и предприниматели. Несмотря на то что мы ничего не продаем за деньги, мы все равно продвигаем наш продукт. Поэтому мы хотим, чтобы то, что мы делаем, продвигалось, чтобы оно было полезно кому-нибудь. Ну, скажем так, если завтра все будет изменено в нашей стране и будет продаваться за деньги, не будет ничего государственного, чтобы мы могли легко пристроиться и продавать все то, что мы сейчас даем бесплатно. То, что мы делаем, – это должно быть полезно, востребовано, нужно. Если это ненужно, это не надо делать. Мы, конечно, все равно в силу разных причин иногда делаем то, что не нужно, но мы стараемся на это тратить как можно меньше времени.

Продукт. Это возможность роста для предпринимателей. Наш продукт можно рассматривать на нескольких уровнях углубления. В зависимости от того, на какой уровень разговора настроен собеседник, мы, соответственно, стараемся ему объяснять на более простом или на более сложном уровне. То есть рост, компетенция команды предпринимателя. Для этого в ЦРПП есть бесплатные образовательные проекты. Открыли не так давно и первый платный проект, благодаря которому мы можем привлечь в эту образовательную программу высококлассных спикеров, которые дают очень серьезные и правильные установки для бизнеса, и это в любом случае практика.

Действительно, этот продукт, про который я сейчас говорил, образовательный, – один из четырех. Я сейчас расскажу про остальные. Мы идем по такому принципу, что это должен быть не просто какой-то семинар, когда люди пришли и узнали о том, что такое карандаш. Мы хотим, чтобы это был блок семинаров. В декабре это была двухмесячная программа, которую мы называем мини-МВА. Благодаря участию в ней предприниматели могут резко и достаточно серьезно “вырастить” свою компетенцию (ну, тогда это было управление бизнесом). Есть люди, которые управляют бизнесом легко, когда утром пришла идея – и вечером ты ее уже воплотил. Мы хотим рассказать им, что многие предприниматели работают по-другому: системно, стратегически, по разным направлениям. В понедельник над одним, во вторник над другим направлением – при таком подходе все продумано и спланировано заранее. Кадры, финансы, маркетинг, конкурентоспособность своего продукта. Вот сразу комплекс задач в рамках этого курса рассматривается, и рассматриваются не просто теоретические какие-то вещи, а то, как это сделать в собственном бизнесе. Как сделать так, чтобы бизнес использовал самые правильные и эффективные механизмы, чтобы в итоге он приносил больше денег, ну, собственно, предпринимательство – это же про это.

Вот сейчас, в ноябре-декабре 2015 года, ЦРПП начал этот курс. Он прошел, на мой взгляд, с очень хорошим результатом: было 250 желающих. Сам курс состоит из семинаров, на каждом семинаре присутствующих было больше 100 человек. То есть это говорит о крайней востребованности этого продукта в целом и о качестве того, что делает ЦРПП. Я очень рад тому, что это все произошло и что это было. Так вот, сейчас курс продолжается, он уже находится в середине своего состояния. На каждом семинаре даются домашние задания. Причем домашние задания выдаются до семинара на этот семинар. Чтобы предприниматели не теоретически, а практически поработав над своим бизнесом, пришли на семинар уже с вопросом не «что вы мне сейчас тут расскажете за мои деньги?», а с вопросами о своем бизнесе. На какие вопросы они хотят получить ответ для того, чтобы им развить свой бизнес. Первый наш семинар в этом блоке начался со стратегического менеджмента. То есть что такое задача компании среднесрочная или долгосрочная, что такое краткосрочная задача. Какие бизнес-процессы нужно воплотить для того, чтобы эту задачку решить. То есть такой системный подход, стратегия и т. д.».

*Даниил Старковский*

Многие боятся, что поддержка государства может чрезмерно расслабить предпринимателей. Я бы не сказал, что это расслабляет, потому что мы работаем с теми, кто не считает себя расслабленными, мы работаем с теми, кто понимает, что больше расслабляться уже не надо. Поэтому я верю в это и хотел бы, чтобы так было.

«Мы работаем с предпринимателями, которые готовы “вджобывать”. Мы государственная организация, и у нас есть клиенты. Пусть они нам и не приносят денег, они приносят деньги себе. Нашими клиентами должны быть про-активные люди, которые не хотят расслабляться».

*Даниил Старковский*

У ЦРПП есть еще два продукта. Первый – это образовательная программа: очень важно, чтобы бизнес строился правильно, не хаотично. Второе – это производственная кооперация. Кооперация производственная – это выстраивание цепочек между малыми предпринимателями как поставщиками и крупными предпринимателями как заказчиками. То есть поставщики продают заказчикам свой продукт. Заказчики – это крупные компании, это петербургские госучреждения, большие частные компании, заводы. Это крупный бизнес. Крупный бизнес не работает так, как малый бизнес. Он работает по бизнес-процессам, по четко построенной стратегии, то есть это принципиально другое построение всех ежедневных и более долгосрочных задач. Так вот, если малый бизнес работает хаотично, они никогда не смогут договориться о поставках с крупным бизнесом как с заказчиком. В рамках этого проекта мы проводим гарантированные переговоры, подготовленные переговоры поставщиков и заказчиков. Мы готовим поставщиков к этим переговорам и готовим заказчиков. Заказчикам мы говорим о том, что вообще есть малый бизнес и с ним нужно работать. Конечно, проще заключить один договор на миллиард.

Можно перейти к бизнесу, только если внедряется система, а эта система может внедряться за счет образования, за счет подхода к процессам, который транслирует ЦРПП. Есть конкретные экономические условия текущего момента. И ты им либо соответствуешь, либо не соответствуешь. Поэтому ты либо успешен, либо неуспешен. Потому что деньги никто на космический корабль не погрузил и в космос не отправил. Они есть, просто они достаются кому-то, а не тебе.

Множество перспектив в предпринимательстве связано непосредственно с деятельностью ЦРПП. В первую очередь скоро будет открыт Единый центр предпринимательства. Это большое здание, в котором будет находиться большинство организаций, которые оказывают поддержку предпринимателям. Будет единое окно, уже все для этого организовано. Сейчас в тестовом варианте отрабатываются механизмы единого окна с электронной очередью, с заявками, которые идут по правильному пути. То есть Единый центр предпринимательства – это такой интеграционный проект, к которому мы идем и который мы дальше будем вы-страивать. Предприниматели должны, приходя в одну точку, быть в состоянии закрыть сразу ряд своих вопросов. Причем даже могут быть какие-то коммерческие услуги. Например, проводился опрос, в ходе которого выяснили, что будет полезно, если там будут услуги экспресс-почты. Но чтобы отправить что-то по экспресс-почте, нужно это самое «что-то» сделать, создать, скрафтить. Соответственно, мы хотим, чтобы это «что-то» можно было у нас сделать. Документы, какие-то заявки, продукты. И сразу их отправить нужному адресату по экспресс-почте. Или, например, переговоры провести тоже у нас можно будет. Там будет конференц-комплекс, в котором будут проходить мероприятия форумного и образовательного типа. То есть это действительно важная красная точка на карте города для предпринимателей. Петр I прорубил окно в Европу, а Даниил прорубил на карте Питера окно предпринимателя.

# Глава 3. Истории успеха

## Эльгиз Идрисович Качаев. Комитет по развитию предпринимательства Санкт-Петербурга

Еще одна история успеха, которой я хотел бы поделиться с вами на страницах этой книги, – это история удивительного человека, председателя Комитета предпринимательства и потребительского рынка Санкт-Петербурга Эльгиза Идрисовича Качаева. Впервые мы увиделись в 2014 году на ярмарке профессий в «Манеже». Тогда он безумно удивил меня отсутствием короны. В нем не было ничего от «большого деятеля» – эдакого важного человека, который важно рассуждает. Он был в абсолютном и полном контакте с теми предпринимателями, которые как раз пришли туда смотреть на подрастающую талантливую молодежь. Я начал искать информацию об этом человеке и понял, в чем ключик – просто он сам из предпринимательской среды. Причем, как выяснилось позже, его путь к вершинам бизнеса оказался непростым и интересным.

«Да, на самом деле история уникальная, потому что я из семьи учителей, и моя судьба была предначертана. Я собирался быть учителем тоже. И после армии уже поступил на исторический факультет университета имени Жданова. Я работал мастером производственного обучения в ПТУ № 137. Работал с удовольствием, организовывал кружки, занимался с детьми там военно-патриотической работой, это было еще в советское время. И вот когда пошла кооперация, на самом деле стало тяжело с финансами, потому что в учителях я все-таки получал прилично на этот момент, но тем не менее этих денег не хватало – уже была семья, дети. И скрепя сердце, спустя шесть лет работы в училище, пришлось принять это решение. Оно было очень тяжелым, потому что, когда ты вырос в семье, где родители учителя и друзья родителей учителя, от этого непросто отказаться. Я пошел работать в компанию, были тогда такие молодежно-жилищные комплексы. Я там был начальником отдела. Потом открыл свою компанию, связанную с лесом, строительством деревянных домов. Капиталов не было. Так как я служил в разведке, я нашел десантников в Красноярске. Мы подружились и договорились, что будем работать, как в кооперации».

*Эльгиз Идрисович Качаев*

Часто, когда предприниматели ко мне приходят с просьбой рассказать что-то для начинающих, у них в голове сразу юрлицо, главный бухгалтер, офис, секретарь. Но опыт Эльгиза учит тому, что сразу садиться на место руководителя не стоит. Нужно, оказывается, этому делу учиться с самого начала. Наш герой читал документы, спрашивал, наводил справки. Это было время зарождения бизнеса в России. Многие же не понимали, как его делать – это нормально. И вот, проработав около двух лет в этом качестве, набрав кое-какой опыт, Эльгиз рискнул открыть свое предприятие. Поэтому я часто говорю: «Не надо сразу лезть и открывать свое предприятие, поработайте в компании, наберитесь какого-то опыта, а потом рискуйте».

Расскажу одну из моих любимых историй. Ко мне пришла жена одного очень обеспеченного человека и сказала: «Все, мне надоело сидеть дома. Муж мне дает 200 тысяч евро, и я хочу создать компанию по продаже каминов». Я у нее спрашиваю: «Вы что-то знаете о продаже каминов?» Она говорит: «Это так тепло, уютно, огонек потрескивает. Это так здорово, дом свой». «Все?» – я спрашиваю. Она говорит: «Все». Я говорю: «Ну, давайте тогда вы, может быть, найдете компанию, которая уже торгует каминами. Зайдете туда, в маркетинге поработаете, в продажах, на складе, поймете, что это такое. Только, пожалуйста, свой ”мерседес” там за углом оставляйте, чтобы люди не пугались: кто это такой приезжает?» Не пошла она, потому что это было ниже ее достоинства. Я твердо убежден в том, что, если ты хочешь сделать эти первые шаги, нужно поучиться и посмотреть изнутри, поучиться у тех людей, у которых уже получилось.

Но тем не менее это не защищает от неудач полностью, и приходится все-таки учиться и на своих ошибках, как бы ты ни всматривался в чужие ошибки. Я всегда, когда сейчас встречаюсь с предпринимателями, говорю: «Делайте свою биографию сразу предпринимательской». Не думайте, что ее потом удастся переписать. Земля имеет форму чемодана, и рано или поздно вы столкнетесь с теми людьми, которые были на заре вашей предпринимательской деятельности. Поэтому надо изначально быть честным, открытым, ни в коем случае не обманывать, потому что иначе все это вернется потом бумерангом.

Нужно быть внимательным и с первым опытом, и с первыми деньгами. То, куда уйдет первая прибыль, запоминается, как правило, надолго.

«Когда я заработал первые деньги, мне очень хотелось подарить отцу машину. Я купил ему машину – не новую, правда, б/у. Как сейчас помню – двенадцатую модель “жигулей”. Но тем не менее это было что-то мое, я сделал то, о чем мечтал. У меня не было машины, но я ему купил. Дальше, конечно, и у меня потом появилась машина. Квартиру, правда, не купил, считал, что деньги всегда будут. Вот знаете, в 1990-е годы деньги все-таки зарабатывались намного легче, чем сейчас, были ниши свободные. И так как друзей было много, получилось, что все время рентабельность была хорошая, и казалось, что это будет всегда. Поэтому и деньги легко тратились. Из-за ошибок были потери большие, наивность какая-то была. Сейчас бы те возможности. Вот так вот все и было. Понятно, что потом приобретались какие-то вещи, но больше расходовалось на семью, на детей, на поездки, помощь родственникам, друзьям. А сколько денег отдано было в долг просто и не возвращено…»

*Эльгиз Идрисович Качаев*

Бизнес – это не когда ты работаешь на компанию, а когда компания работает на тебя. В какой момент приходит понимание, что надо строить структуру, функциональные обязанности, кто за что отвечает? Я понимаю, что сейчас говорю практически прямыми цитатами из Файоля, но на практике оно так и есть. Давайте немножко об этом поговорим метафорически.

Что такое армия? Это такой крутой сплав бизнес-процесса главного, который называется «устав». Правда же, там все прописано? Не все по уставу в жизни, но есть устав, в котором все прописано – как стоять, как лежать, куда идти, сколько раз чеканить и т. д. И с другой стороны, это своего рода доверие, братство. Особенно ВДВ, где слово «доверие» – это не просто красивое слово, оно является ключевым, потому что если ты доверяешь человеку рядом с тобой, тогда вы непобедимы, а если не доверяешь, то все, вы расколоты. И сплав этих двух вещей – бизнес-процессов и отношений, – мне кажется, это то, что характерно не только для армии, но и для бизнеса.

«Знаете, на самом деле я всегда с большим доверием отношусь к людям. И, как правило, бизнес начинаю строить со знакомыми. На этот счет есть много мнений. Многие считают, что это чревато, что можно испортить близкие отношения. И зачастую у людей действительно отношения из-за этого ухудшаются. И были ошибки, конечно, ведь иногда люди путают хорошее отношение с вседозволенностью, думают, что можно сесть на шею и поехать. Но жизнь потом все-таки научила спрашивать, ставить задачи. Ну и главное, чего я, наверное, не делал, – не пытался людьми в каком-то смысле управлять. Может, это учительское какое-то было. Я всегда опираюсь на светлую сторону человека. У каждого человека есть светлая и не очень светлая стороны. Стараюсь акцентировать внимание на светлой, и это дает свой результат. Потому что в армии у нас было так на самом деле. Вот в разведке особое отношение у людей и всегда есть понятие доверия. Ты человеку доверяешь, но если он вышел из зоны доверия, не надо на человека злиться, доказывать что-то ему. Просто не сложилось».

*Эльгиз Идрисович Качаев*

Есть, конечно, понятие «административный метод управления». В армии и на госслужбе он одинаковый. Но в то же время есть еще такое понятие, как социальный метод управления, подразумевающий под собой работу с людьми, а также коммуникации в сфере бизнеса. Иногда, особенно при удаленном сотрудничестве, контролировать все и всех просто невозможно. И учитывая вот эти доверительные отношения, надо понимать, что все работают на результат. Это важный принцип. Генерал без армии – это не генерал, и армия без генерала – это уже не организованная структура. Все работают на результат, людей обмануть нельзя. Если человек заработал, он должен получить. Если он работает на результат, он должен получать от конечного результата что-то кроме зарплаты и т. д.

У любого успешного бизнеса, по моему опыту, хорошая команда. Потому что часто предприниматели – это такие люди, которые, как говорится, ждут, откуда при-летит. И я понимаю, что у каждого есть свой стиль и принцип, по которому людей брали или не брали. Вот для меня, например, было очень важно, чтобы человек, кроме того что он профессионал, имел некий внутренний огонь, мотивацию. Чтобы я понимал, в чем его мотивация, и чтобы он любил взаимодействовать в компании, потому что если не будет вот этого взаимодействия, все – это корона, «я великий, а вы чебуреки». И это все, это развал, это конфликт.

«Я хочу сказать, что действительно в первую очередь нужна порядочность. Потому что если человек будет обладать каким-то мастерством, но если он при этом будет непорядочный, не умеющий находить общий язык, ничего хорошего все равно не получится. Все мы иногда ошибаемся. Но судить нужно каждый раз по-разному, в зависимости от степени ошибки. Понимаете, может, это ошибка рабочая, в процессе работы человек может ошибиться. А есть проступки. Это разные вещи. Человек может оступиться, может где-то растеряться. Если видно, что он сделан не из того теста, то, конечно, я пытаюсь не то что воспитывать, но раскрутить вот эту светлую сторону».

*Эльгиз Идрисович Качаев*

Хочу поговорить про проступки поподробнее. Я знаю несколько компаний, собственники которых видят, что их топ-менеджеры ведут себя порой неэтично: войнушки, интриги, манипуляции. Но при этом их держат, потому что они: а) профессионалы; б) им нравится создавать такие «управляемые» конфликты.

«Расскажу один случай. Я, когда пришел мастером производственного обучения работать, мне дали вторую группу. Это была вообще уникальная ситуация, когда одному мастеру дают вторую группу. И ко мне на первых уроках подошел мальчик. Остался после уроков и начал мне, грубо говоря, докладывать. Я говорю: “Зачем ты мне это рассказываешь?” Он говорит: “До вас был мастер, и я ему каждый день докладывал”. Я говорю: “Знаешь, ты, конечно, молодец, но мне этого не нужно, и больше этого не делай никогда. Иначе, если ребята узнают, тебе будет не очень хорошо, тебе придется уйти из группы. Поэтому давай забудем, ты мне ничего не говорил, и больше этого не делай”. Ненужная информация добыта таким путем, и вы знаете, мне кажется, что главное – это доверие между руководителем и сотрудниками. Некоторые сначала расценили мое поведение без особого одобрения. Но прошло время, и все поняли, что это мой стиль руководства, мое отношение к людям, потому что я вижу, прежде всего, светлую сторону людей. Человек может научиться и быстро набраться опыта. Но самое главное, я не боюсь спрашивать и ошибаться сам. Когда-то я пришел новеньким, я спрашивал у сотрудников, которые долго работают. Но прошло время – я научился, и все увидели, что я разбираюсь в этих вопросах. Но суть даже не в этом, самое главное не задирать нос. Сегодня ты руководитель, завтра ты не руководитель. Надо быть человеком простым».

*Эльгиз Идрисович Качаев*

Вы знаете, что такое контент-анализ? Это когда подсчитываются главные слова, которые появляются в речи человека, и вот по этим словам, по частоте их появления точно можно понимать установки, цели и приоритеты человека. Вы заметили, какое главное слово чаще всего употребляет Эльгиз? Доверие. И это уникально. Познакомившись с ним, я первый раз встретился с такой мотивацией, когда подчиненные не хотят разочаровать руководителя. Это наводит на множество интересных мыслей.

«У нас есть, конечно, премиальные, но они гибкие. Но все-таки я считаю, что в этих условиях ты можешь и резко зарплату поднять, и премию дать. Здесь у меня больше создается мотивации в командной работе, работе на успех. И в этом плане молодежь заряжена. Я всегда стараюсь вместе с ними двигаться».

*Эльгиз Идрисович Качаев*

Я уже спрашивал вас, какие три вопроса вы задаете на собеседовании человеку. К примеру, я всегда задаю три ключевых вопроса.

• «Готов ли ты много работать?» Потому что в течение года бывает такое, что 8 марта, 23 февраля, перед Новым годом все работают. И тут уже не до корон. Просто схватил, поехал, продал.

• «Почему в мою компанию?» Объясни, почему в мою компанию. Если человек не объяснит, то, получается, как только он найдет на 500 рублей больше или на 500 метров ближе к дому, то он сразу уйдет.

• «Похвастайся, чем ты гордишься?» Вот чем? В любой области, в жизни, в работе, в чем угодно.

«Знаете, я не пытаюсь в первом же общении понять, что за человек. Это невозможно. Можно сделать, имея резюме и общаясь с человеком, какие-то предварительные выводы. Но я больше общаюсь в работе со своими заместителями, начальниками управления, реже – с начальниками отделов. И я стараюсь, когда приходят люди молодые, чтобы в первую очередь была связь между ними и руководителем, который их берет».

*Эльгиз Идрисович Качаев*

Мне очень понравилось, что то, о чем сейчас рассказывал Эльгиз, можно попробовать внедрить в свои практики. Больше доверять, видеть в людях светлую сторону. И самое главное, мне понравился вот этот инструмент управления: создавать такую культуру, когда сотрудники не хотят вас разочаровать, не хотят вас подвести. Коллектив есть коллектив. Особенно когда женщин больше, чем мужчин, ведь мужчины попроще в этом плане. Люди на работе проводят больший отрезок своего времени, а у нас работают и до восьми, и до девяти. Это вызывает напряжение психологическое. И очень важно, чтобы в коллективе была нормальная атмосфера, иначе все будут на взводе.

Дополнительные сложности возникают, когда человек из бизнеса пробует себя в государственной деятельности, как наш герой. Вы точно понимаете: есть рынок, есть потребитель, есть конкуренты, есть цена, есть качество, есть понятные параметры конкуренции. И вот вы становитесь большим государственным чиновником. Комитет производит продукт. Он должен влиять на развитие и предпринимательства, и потребительского рынка. Как создать такой продукт и помогает ли предпринимательское прошлое в подходе к продукту, хотя это уже государственная организация? Потому что по большому счету ваш продукт вы продаете, но ваша аудитория – уже не покупатели домов, а предприниматели, которые либо берут ваш продукт, как, например, в центре развития на Маяковского. Либо не берут, но я вижу, что туда приходят по 150, по 200 человек. Как это все работает?

«Во-первых, опыт предпринимательский на самом деле помог, потому что раз это Комитет по развитию предпринимательства, то, учитывая предпринимательский опыт, мы говорим с предпринимателями на одном языке. Во-вторых, я знаю, с какими трудностями они сталкиваются, что такое предпринимать, и мне не нужен переводчик, чтобы говорить с предпринимателем. Я сразу широко открыл двери комитета, чтобы приходили люди; любой предприниматель в городе может со мной встретиться, я часто провожу у себя приемы, на больших мероприятиях ко мне может подойти любой предприниматель. То есть проблем с общением нет. Некоторые даже подходили специально. Конечно, государственное управление отличается от управления в бизнесе, но тем не менее я все-таки требую работать на результат, меня не интересует процесс. И сотрудники это знают. Сначала, конечно, присутствует это «пришел в 9:00, до 18:00 отработал», а что ты там делал? Есть положение в комитете: мы должны четко работать на результат. Это все зашито и записано в наших инструкциях. Мы обязаны это делать, есть вал документов, вал работы, от которой мы не можем отмахнуться, от нее никуда не деться. Но при этом есть контрольные сроки. Я до этого думал, что госслужащие не то что бездельники, но чем там занимаются – непонятно, и вот, только придя сюда, я снял шляпу. Я понял, что люди работают действительно очень много, пускай не все. Но наш коллектив, во всяком случае, очень много работает. Я стал больше работать; если бы я в бизнесе работал с таким напряжением и с таким режимом, я был бы очень богатым человеком. Я даже сам, работая на себя, столько не работал. Опыт помог. Во-первых, бизнес очень быстро работает на конечный результат, не на процесс. Люди знают, что я быстро умею работать, быстро принимать решения. Я очень много использую метод работы на дистанции. Я использую его, когда еду в машине. Есть вещи, о которых мы говорим только в специальных помещениях. Но я управляю предприятием всегда и везде. Ты с утра до вечера на телефоне, очень много совещаний, очень много переговоров происходит в комитете. Но для этого команду надо приучать работать дистанционно».

*Эльгиз Идрисович Качаев*

Так сложилось, что я плотно взаимодействую с Центром развития и поддержки предпринимательства. Друзья, я никогда не позволял себе рекламу. Хотите создать свое предприятие, хотите развить существующее предприятие? Приходите в Центр развития поддержки предпринимательства, потому что это действительно место, где вас ждут и где вам помогут. Поддержка предпринимателей – один из продуктов, над которыми работают Эльгиз и его команда. Это просто невероятно заряженные, умные, ясные люди, которые искренне хотят сделать свою работу хорошо не для галочки, не чтобы потом отчитаться. И я понимаю, что там нет великих зарплат. Что их вообще заставляет заниматься этой работой не с 9:00 до 18:00, и в 18:05 вот так сложил вещи и пошел? Нет, они там и в выходные, и до ночи сидят и создают разнообразные программы для предпринимательства.

«Потому что они молодые. Они хотят двигаться вперед, и они знают, что могут, потому что видят, как их товарищи двигались вперед. Мы приглашаем к нам в комитет, в городе открываются новые проекты, получается настоящий кадровый резерв. Если люди хотят двигаться вперед, делать карьеру, наш комитет в этом плане – хорошая площадка».

*Эльгиз Идрисович Качаев*

В центре можно получить поддержку и разобраться, какую юридическую форму организации предприятия на старте и в последующем лучше организовать. Какое должно быть бухгалтерское и финансовое сопровождение, какие вы можете получить субсидии, льготы по процентам, возможности по рабочим местам, по инкубаторам. Центр стал уже таким местом, куда можно прийти и получить информацию. При этом комитет и ЦРПП работают совместно, налаживают взаимосвязи.

«Да, на самом деле все-таки у ЦРПП больше возможности контакта с предпринимателями: во-первых, у нас сотрудников не так много, во-вторых, они больше регламентную работу выполняют и, конечно, тоже общаются с предпринимателями. У ЦРПП более развязаны руки, и они для этого и созданы. Во многих регионах так на самом деле сделано. Мы, конечно, ждем каких-то креативных идей, программ».

*Эльгиз Идрисович Качаев*

Очень важное понятие – качественная работа. Легко оценить качество проделанной работы в конкретном и понятном производстве. Но как быть с таким вот бизнесом? И как отследить свою продуктивность?

«На самом деле хорошо работают отзывы. Опросы, отзывы и я сам. Я общаюсь в городе с предпринимателями, которые не особенно привыкли делиться впечатлениями, оставлять отзывы. Иногда я даже прошу своих знакомых прийти в центр, поинтересоваться и т. д.».

*Эльгиз Идрисович Качаев*

Мне это очень знакомо. Например, один мой знакомый, владелец «Русского стандарта», очень любил прилететь тихонечко в Петербург, а потом позвонить неожиданно из абсолютно любого магазина с вопросом: «Вот это стоит, это стоит, это стоит. А вот 0,75 литра в подарочных коробках почему-то нет. Почему»? То есть вы, таким образом, поддерживаете связь с полем и обратную связь. Интересно, что главный критерий для оценки качества продукта, который создается и комитетом, и Центром развития поддержки предпринимательства, – это отзывы. Получается ОБС – «одна бабка сказала». Потому что, наверное, сейчас лучше всего работают рекомендации: кто, что и кому порекомендовал. И это совершенно оправданно, потому что этих цифровых показателей можно достичь за счет двух-трех успешных кейсов. Но эта обратная связь позволяет вам оценить и качество, и количество людей, которые попадают в эту воронку.

«У нас очень широкий функционал, потребительский рынок сам по себе огромен, потому что это мегаполис. В Москве, например, есть Комитет по потребительскому рынку. А развитием предпринимательства занимается другой комитет вместе с промышленностью. Поэтому у нас комитет занимается и потребительским рынком. А это и торговля, и бытовка. Очень много всего. Некоторые забывают о нас, о том, что наш комитет еще занимается огромным потребительским рынком. Мы думаем, приглашаем профессионалов. Я очень много общаюсь со своими коллегами из Комитета по экономическому развитию, Комитета по промышленности».

*Эльгиз Идрисович Качаев*

Помните про контент-анализ? Наверное, третье слово после слов «доверие» и «поддержка» – это «молодые». Создавайте молодую команду, потому что когда ты окружаешь себя молодыми, ты должен бежать быстрее. Потому что стоит тебе бежать чуть-чуть медленнее – и все. Ну закис, понятно, 55 лет – куда уж. Это не только вызов самому себе, но еще и способ быть в тонусе. Мне кажется, именно поэтому работа с Эльгизом – это всегда какая-то рекламная программа Комитету развития и поддержки предпринимательства. Он молодой, динамичный, развивается, поддерживает. Это всегда плюс, когда во главе человек, который привлекает молодежь.

«Я не говорю, что у нас какой-то идеальный комитет. Конечно, у нас нет целей вроде “давайте всех пожилых уберем, а молодежь приведем”. Это тоже плохо, потому что в результате традиции не сохранятся. У нас очень маленькая текучесть. Иногда люди уходили из-за большого объема работы. Пришли, поработали месяц – глаза по 5 копеек. Но было минимальное количество людей, которые ушли».

*Эльгиз Идрисович Качаев*

Очень важная для меня история, я думаю, что и для каждого предпринимателя, и для каждого человека, который хочет развиваться. Пути развития тоже выбираем мы сами. Что влияет на становление человека как руководителя и в бизнесе, и в управлении государственной организации? Для меня, например, очень важен был Рустам Тарико. Это человек, который мне засунул в голову, что нет смысла в объяснениях. Объяснения – это большая валюта. Это был для меня очень интересный переключатель. Потому что если казалось, что ты объяснил, то тебя поняли. Оказывается, смысла никакого в объяснениях нет. А какие люди повлияли на вас, дорогие читатели? Задумайтесь, это интересно анализировать.

«Когда я служил в армии, там как раз слово “объяснение” было главнее всего. В армии ставят задачи, и никому не интересно, почему не получилось. Тем самым учили продумывать четко. Я тоже своих сотрудников прошу, что, если не получается, лучше пусть скажут заранее. Я считаю, что на это повлияли еще и родители. Учитель – это руководитель. Мои родители были хорошими учителями, перед глазами всегда был пример дедушки, который воевал, руководил заводами. Именно он заложил мое понимание того, чем отличается руководитель от рядового сотрудника. Ты становишься служащим, а до этого был вольный казак. Пример нашего президента. Перед выборами был такой вопрос: “Кто такой мистер Путин?”. Для меня такого вопроса не было, потому что как человек, сам прошедший войсковую разведку, я понимал, кто пришел и что будет. Я могу много фамилий назвать, которые повлияли на меня как на человека и руководителя».

*Эльгиз Идрисович Качаев*

Я точно знаю, что от кого я взял. Олег Леонов – создатель «Дикси». Вот от него я взял следующие два принципа.

• Регламенты и процедуры. Что бы ты ни создавал, всегда думай о том, чтобы остался документик, который можно было бы дать новому сотруднику и сказать: «Делай так».

• Учиться. Я каждый день читаю книги, изучаю разную информацию.

Аркадий Пекаревский – это гений нетворкинга. Это тот человек, который показал мне, как надо правильно знакомиться и как решаются бизнес-задачи методом нетворкинга. Для меня после этого решить какую-то задачу – это прежде всего позвонить какому-то человеку, который уже такую задачу решал либо который может дать совет.

Вот и сейчас у меня есть стойкое ощущение, что, разговаривая с Эльгизом, я общался с очень ясным и мудрым человеком. Давайте пожелаем ему удачи в этом многотрудном деле!

##### \* \* \*

Далее я передаю слово своим коллегам. Каждый из них – непревзойденный специалист в своем деле, и им есть чем поделиться. Думаю, вы непременно сделаете для себя важные открытия, познакомившись с их трудами!

## Макс Шишкин. Бизнес-процессы. Ответы на все вопросы

Не будем тут говорить банальные вещи о том, как прорисовывать бизнес-процессы. Вы знаете: прямоугольники, стрелки с надписями «да», «нет» и т. д. Будем проще и практичнее: опишем реальные физические действия конкретных людей.

Любой бизнес-процесс, в принципе, можно смоделировать, прописывая ответы на четыре вопроса: «что?», «кто?», «как?» и «как?». Да, два вопроса «как?». Рассмотрим позже, зачем они нужны.

Начнем с простой идеи: то, что вы фиксируете на бумаге, не является бизнес-процессом. Это модель реального бизнес-процесса в реальной жизни. Разница между моделью и реальным бизнес-процессом примерно такая же, как между моделью автомобиля, которая стоит у вас на полке, и реальным автомобилем в гараже. Модель – это уменьшенная и упрощенная копия чего-то из реальной жизни. С чем можно экспериментировать, видоизменяя, чтобы потом внедрить в реальный бизнес-процесс и посмотреть на результаты.

Эта простая на вид идея важна, чтобы понимать взаимосвязь между тем, что фиксируется в документации по бизнес-процессам, и тем, что происходит у вас в бизнесе ежедневно. Не принимая эту идею в расчет, можно скатиться в бюрократию: на бумаге написано одно, а сотрудники делают совершенно другое. Примеров, когда в компании целые тома регламентов, но ни один из них не используется для повседневной деятельности, к сожалению, масса. Не становитесь в один ряд с ними.

Любой процесс имеет начало и конец. Начало – это точка инициации процесса. К примеру: входящий звонок клиента в компанию инициирует процесс продаж. Поступление денег на расчетный счет инициирует процесс доставки товара. Конец процесса – это измеримый результат, возникновение которого инициирует завершение всей деятельности по процессу. К примеру, поступление денег от клиента на расчетный счет компании инициирует завершение процесса продаж. Доставка курьером счета-фактуры от клиента и наличных денег в компанию инициирует завершение процесса доставки товара.

Первая ошибка, которую делают многие руководители компании, когда моделируют бизнес-процессы, – отталкиваются от точки начала процесса и начинают моделировать все возможные варианты исхода событий. Получается огромное «дерево» возможных исходов, которое никак не помогает улучшить процессы в компании. Я на практике своими глазами видел совершенно кошмарные схемы, где на бумаге вот эти самые квадратики, стрелочки с «да», «нет», «туда», «сюда», «если». Ужасные алгоритмы получаются. Потому что архитектор алгоритма не поставил ключевой вопрос, с которого нужно начинать: что? какой результат мы должны получить в результате работы этого процесса?

Такой метод называют проектированием от обратного. Сначала мы формируем измеримый желаемый результат, конечную точку процесса. И затем начинаем от него прописывать всю цепочку к началу, к той точке, с которой все начинается.

Другая ошибка – создание избыточных процессов. К примеру, нам нужно построить дом. Результат определили: двухэтажный, кирпичный, с крышей из зеленой черепицы. Мы нанимаем строителей для укладки кирпичей. Но не одного, а двадцать пять. Ожидая, что так дело пойдет бодрее и быстрее. А они начинают мешать друг другу, и, разумеется, процесс строительства замедляется и становится неэффективным.

Противоположностью этой ошибки является другая – недостаток процессов. Нам нужно укладывать кирпичи, а у нас кирпичников нет, все заняты другими работами. Никто в процессе кладки не участвует, соответственно, и результата нет.

Вот три основные ошибки, зная которые вы сможете выработать правильные и эффективные способы моделирования процессов в своем бизнесе, о которых узнаете дальше.

Любой бизнес состоит из множества взаимосвязанных и взаимозависимых процессов. Каждый из таких процессов ведет к точке, которую можно описать ответом на вопрос «что?». «Что» – это тот измеримый результат, который должен получить типичный клиент нашего бизнеса после отработки всех процессов. «Один типичный клиент» потому, что по этой же цепочке процессов такие же типичные клиенты к этому результату тоже придут.

Все множество процессов в любой компании, независимо от сферы ее деятельности и размера, можно объединить в три основных процесса: продажи, производство и поддержание работы.

В процесс продаж входят все те функции, которые помогают добывать деньги в бизнес: маркетинг продаж, дизайн продукта, копирайтинг, непосредственно продажи и т. д. Все сотрудники, которые в этих процессах участвуют, прямо или косвенно добывают деньги для того, чтобы компания могла их потратить на оказание услуги клиенту или производство продукта. Сотрудники, участвующие в функции продаж, создают ценность для компании, а не для клиента.

В процессах производства заняты сотрудники, которые расходуют заработанные в процессе продаж деньги на то, чтобы произвести ценность для клиента. Будем говорить прямо, для компании эти люди ценности не приносят. Напротив – они несут прямой убыток. Но без ценности для клиента сотрудники отдела продаж не могли бы создавать ценность для компании.

В прибыльных компаниях эти два процесса не противоречат, а гармонично дополняют друг друга таким образом, при котором ценность, созданная для компании функцией продаж, превышает убытки, которые неминуемо наносит компании функция производства, которая работает для создания ценности для клиента. В убыточных компаниях эти соотношения нарушены: функция продаж неэффективна или отсутствует. Компания создает ценность для клиента за счет нанесения убытков себе. Результат – разорение.

Помимо этих двух процессов в компании просто необходимо наличие третьего типа процессов – поддерживающего. Он создает ценность для компании в виде работающих компьютеров, уплаченных налогов, чистых столов. Но при этом приносит убытки в виде расходов на обеспечение своей деятельности. В качестве примеров данных процессов можно назвать такие отделы компании и специалистов, как бухгалтерия, секретариат, уборщицы, системный администратор и т. д. Эти функции помогают работе первых двух типов процессов.

Чуть выше мы уже отметили разницу между типами процессов. В ходе продаж сотрудники создают пользу для компании путем операций с клиентом. А в процессе производства или оказания услуги создают пользу для клиента путем операций с продуктом или услугой. Исходя из этого первый процесс называется «Цепочкой принятия решений» (ЦПР), а второй – «Потоком создания ценности» (ПСЦ).

##### Цепочка принятия решений клиентом

Процесс продаж довольно специфичен и сложен для многих в настройке из-за того, что в операциях этого процесса участвует субъект – клиент компании. Нам легко работать с объектами – всеми неодушевленными вещами. Они не имеют своей воли, и с ними довольно просто поступать: можно их передвигать, изменять, уничтожать и совершать любые операции в рамках доступных физических законов на нашей планете. Именно такие действия мы производим в процессе потока создания ценности. Объекты не будут против.

С субъектами – одушевленными созданиями типа людей и животных – все немного сложнее. Попытки воздействовать на них так же, как на объекты, и ожидать тот же результат чаще всего приводят к разочарованию. Если мяч можно пнуть и быть уверенным в том, что он покатится в сторону, противоположную удару нашей ноги, то с человеком такой фокус не удастся. Он не только не покатится в ту же сторону, что и мяч, но может в ответ пнуть вас или совершить что-то еще более непредсказуемое.

Именно эта особенность заставляет нас учитывать свободу выбора клиента. А значит, процесс продажи и переход клиента с этапа на этап целиком зависит от того, примет клиент решение перейти на следующий этап или нет. Поэтому этот блок процессов и называется «Цепочкой принятия решений клиентом» (ЦПР).

Задача компании – помочь клиенту выбрать именно те решения, которые последовательно, шаг за шагом приведут его к оплате.

Каждый клиент компании проходит через первые два процесса: с момента, когда он обратил внимание, к примеру, на рекламный баннер, который разработал сотрудник из отдела маркетинга, до момента, когда получил услугу или товар и счастливый ушел жить своей жизнью. В идеале, если он действительно стал счастлив от оказанной нашей компанией услуги, то должен вернуться к нам снова, чтобы, заплатив и снова получив эту услугу, стать счастливым.

##### Поток создания ценности (ПСЦ)

В отличие от ЦПР, в которой происходит воздействие на субъекты, в потоке создания ценности идет воздействие на объекты – физические или информационные материалы. Сам термин появился благодаря концепции управления производством на заводах «Тойота».

Поток создания ценности – это необходимые и достаточные действия для непрерывного производства продукта или услуги, представляющих для клиента ценность. Более подробно об этой концепции можно узнать в книгах по бережливому производству.

В подавляющем большинстве случаев поток создания ценности возникает ровно в тот момент, когда завершается цепочка принятия решения клиентом. Логика проста: клиент принял решение заплатить – компания начала производство ценности для него. В ситуациях, когда продукт производится заблаговременно и затем хранится на складах, поток создания ценности можно поделить на две части. Первая – непосредственно производство продукта в объемах, равных запланированным, на основе прошлых продаж. Вторая – доставка и выдача товара сразу после того, как клиент принял решение об оплате.

Очень важно разделить все процессы на этапы. Каждый из этапов подчинен тем же правилам, что процесс, частью которого он является. То есть у каждого маленького этапа есть начало и есть конец. При разработке архитектуры ваших процессов вам необходимо указывать измеримый результат каждого из этапов родительских процессов. Результат каждого этапа инициирует его завершение и старт следующего за ним этапа.

К примеру, результатом входящего звонка в компанию стало согласие клиента на встречу. Это означает, что этап с условным названием «Входящий звонок» завершился и дал начало следующему за ним этапу – «Проведение встречи».

##### «Что?» Какой результат?

Итак, мы знаем ответ на вопрос «что?» и описали это в виде измеримого результата по каждому из маленьких этапов. К примеру, весь процесс прохождения клиентом через гипотетический бизнес по разработке мужских сумок будет состоять из этапов, результатами которых станет цепочка его физических действий.

**Процесс продаж**

1. Увидел баннер.

2. Кликнул по баннеру.

3. Оставил контакты в форме на сайте.

4. Предоставил данные по брифу.

5. Оплатил аванс.

6. Приехал на примерку.

7. Оплатил остаток.

**Процесс производства**

1. Готовы лекала.

2. Закуплена кожа.

3. Изделие готово.

4. Изделие упаковано.

5. Изделие выдано клиенту.

Каждый из этапов измерим, и его можно пронаблюдать. Количество просмотров баннера посетителями можно увидеть в личном кабинете Яндекс.директа или Google AdWords. Готовое изделие можно увидеть на соответствующей полке, и оно строго соответствует стандартам, которые указаны в брифе, заполненном после того, как человек приехал на примерку.

Формулируя ответ на вопрос «что?», важно указывать именно результат окончания этапа. Ошибочно указывать название этапа в виде глагольных конструкций: «создаем лекала», «звоним клиенту» и т. п.

##### «Кто?» Ответственный за получение результата

Когда известен желаемый результат, определите на каждом из этапов должность ответственного сотрудника, от которого будет зависеть достижение этого результата.

От кого будет зависеть, увидит ли потенциальный клиент баннер? В вашей компании это может быть менеджер по рекламе. От кого будет зависеть, кликнет ли человек по баннеру после того, как увидел его? От дизайнера. Если дизайнер создал привлекательный и интригующий баннер, у человека, увидевшего его, возникнет желание по нему кликнуть. От кого будет зависеть, закуплена ли кожа в нужных объемах? От менеджера по закупкам.

Определяйте ответственных так, как если бы ваша компания была в состоянии позволить себе любое количество сотрудников. Даже если вы в компании работаете пока один и выполняете все функции самостоятельно, такой подход даст вам понимание того, какую функцию вы сейчас исполняете и в качестве кого. Это также поможет вам с легкостью делегировать полномочия по любой из функций, когда у вас появятся средства на наем новых сотрудников.

##### «Как?» При помощи чего достигать?

Каков у нас инструментарий? При помощи чего ответственный за результат будет его достигать?

Допустим, у вас есть оператор на холодном обзвоне, его задача – добиться согласия клиента на встречу на определенном этапе цепочки принятия решений. Это ответ на вопрос «что?». Каков инструментарий, который поможет нашему оператору в достижении этого результата? Это скрипт. Или еще такой документ, который называется «Сценарий диалога». Оператор на холодном обзвоне использует этот инструмент для того, чтобы получать согласия клиентов.

На этапе «закупка кожи» менеджер по закупкам достигает этого результата при помощи:

• регламента, в котором прописано, куда и когда ехать за кожей;

• брифа, в котором указан объем закупки кожи;

• пластиковой карты, которую ему выдает бухгалтер для осуществления покупки.

По каждому из этапов должны быть указаны все инструменты, которые помогут исполнителю добиться результата. Когда это будет сделано, у вас появится четкое понимание того, какие документы в вашей компании нужны для превращения вашего бизнеса в четко регламентированную систему, которая работает по определенным правилам.

##### «Как?» При помощи чего контролировать?

Любая система требует контроля для того, чтобы иметь представление о том, все ли ее функции работают так, как изначально планировалось. Если вы не контролируете этапы в каждом из существующих процессов в вашей компании, то вы не сможете управлять их эффективностью.

В идеальной системе у вас должны быть инструменты для контроля и оперативного наблюдения за результатами исполнения каждого этапа. Чтобы, не погружаясь в процессы, вы могли сразу увидеть состояние всех функций вашего бизнеса. Помимо этого у вас должны быть инструменты контроля за тем, что физически делают исполнители на каждом этапе, чтобы получить требуемый результат. Если вы увидите, что результаты отклоняются от запланированных, у вас будет возможность пронаблюдать, как эти результаты были достигнуты.

На практике это выглядит следующим образом. Находясь в другом городе в командировке, вы зашли в личный кабинет специальной системы и увидели, что количество согласий клиентов на встречу за вчерашний день, который получил оператор по холодному обзвону, составляет 0, хотя по плану должно было составлять минимум 6. Это явный повод пронаблюдать, каким образом оператор достиг такого результата. И для этого у нас имеется система контроля звонков и запись проведенных диалогов. Сначала вы смотрите, сколько звонков было сделано за вчерашний день. Если их количество соответствует норме, вы погружаетесь глубже и начинаете прослушивать диалоги, чтобы убедиться, что оператор их совершал по скрипту или нарушал скрипт.

Такой глубокий анализ каждого этапа бизнеса невозможно, да и не нужно совершать ежедневно. Достаточно снимать ключевые показатели эффективности (KPI). И погружаться вглубь, только если они отличаются от запланированных. Именно для этого нужны системы контроля.

Если говорить про процесс продаж, то типовые этапы – это первичное касание. К примеру, позвонили, человек увидел объявление, получил какой-то флаер, звонок вашего менеджера и т. п. Первое касание – это знакомство с нашим предложением. Момент, когда человек впервые узнал о нем и о нас. Мы определяем, чем это должно закончиться. Например, человек увидел объявление и должен принять решение позвонить по определенному телефону. Если это происходит, то отношения с клиентом переходят на следующий этап. С ним общается менеджер и предлагает встретиться, чтобы больше рассказать про продукт, про услугу, про что-то еще. И это должно закончиться согласием клиента получить договор. Если это происходит, отношения переходят на следующий этап и т. д.

В современных системах контроля отношений с клиентами (CRM) мы можем видеть все эти процессы визуально. Открываем CRM и смотрим, на каком этапе «застревает» больше всего сделок. Это и будет узким местом, которое у нас плохо проработано. В одной из последних компаний, которые я развивал, «узкими» этапами были первый и второй – там «застревало» больше всего сделок. И открыв личный кабинет в CRM, я сразу, с первого взгляда вижу, над чем мне работать, что улучшать в процессах продаж. Мне даже не нужно общаться с продавцами, я просто знаю, что у нас происходит на первом этапе: менеджеры либо не звонят, либо у них не получается это делать – они звонят, но согласия не получают. Тогда я поднимаю записи диалогов (они у нас производятся в системе контроля).

Помните: все должно логироваться! Если настроена автоматическая запись диалогов менеджеров по продажам – слушайте диалоги. Если нет – становитесь возле менеджера и слушайте, как он это делает. Вы услышите, что и как он говорит, и сможете сделать выводы о том, что он делает не так.

Расскажу реальный случай – как у нас это происходило в отделе логистики. У нас специалист по логистике в принципе не умел совершать «холодные» звонки. Два дня подряд он просто «терял» все сделки. Он звонил, и ни один разговор не заканчивался тем, что ему клиенты сказали бы: «Да, высылайте договор, мы его почитаем».

Я встал возле него, когда он делал звонки, и послушал, как он это делает. Убедился, что все делается неправильно, написал ему скрипт – тот инструментарий, который менеджер должен будет использовать, чтобы получать согласие от клиентов. Отдал этот сценарий ему. Рассказал, как им пользоваться: в каких местах увеличивать скорость речи, в каких замедлять, где делать паузы, как перехватывать инициативу. То есть обучил использованию инструмента. Ровно так же, как плотнику надо уметь пользоваться пилой, и для этого требуется инструктаж. И все.

Результат – на второй день у него конверсия 50 %. То есть каждый второй разговор у него заканчивается тем, что ему говорят: «Да, высылайте договор, нам интересно».

На каждом этапе бизнес-процесса должен быть свой инструмент. Если на этапе исходящего «холодного» звонка это скрипт диалога, то на этапе проведения встречи с клиентом это сценарий проведения встречи. Маленький пример того, как это может выглядеть: в сценарии у нас написано, что ты должен прийти к лицу, принимающему решения, которое тебя ждет. Затем сказать: «Здравствуйте, меня зовут так-то. Куда мне присесть?» Независимо от ответа лица, принимающего решения, ты должен сесть не туда, куда тебе указали, а на кресло, стоящее рядом. Или развернуть его так, как тебе было бы удобно. До таких подробностей.

Наличие такого инструментария в компании приводит к совершенно потрясающим результатам. В примере, который я привел выше, человек, который не умел продавать и который совершал звонки с нулевой конверсией, начав применять скрипт, получил конверсию 50 %. Это говорит о том, что собственник перестает зависеть от человеческого фактора. Теперь нет нужды искать профессиональных продавцов и платить им сумасшедшие зарплаты.

Некоторые собственники говорят: «А я от менеджеров по продажам и так не завишу, потому что я лучше их всех продаю, и если мне не понравится, я могу их всех уволить. И компания все равно будет жить, потому что я там сяду и буду продавать». Это правда, только тогда это будет не бизнес. Это снова самозанятость.

Речь о том, что нужно минимизировать зависимость вашего бизнеса от людей и их профессиональных навыков. Сделать так, чтобы бизнес стабильно работал при любых ротациях персонала. А задача сотрудников состоит в том, чтобы мы максимально зависели от них. Причем делают они результат, не делают они результат – они сознательно или не очень стремятся к тому, чтобы их не смогли уволить. А наша задача – нанимать только тех, кто качественно исполняет свои обязанности по регламентам, которые мы создали.

Чтобы было проще выстраивать процесс продаж, вы должны понимать, что этот процесс состоит всего из четырех ключевых этапов. Но они могут быть разными по длительности.

• Первый этап – привлечение внимания. Яркая вывеска, броский баннер, звонок клиенту – все это обращает на себя внимание. Прохожий может отвлечься от своих дел и обратить внимание на вашу вывеску.

• Второй этап – возникновение интереса. Разумеется, человек может обратить внимание на вашу вывеску или вступить с вами в диалог. Но если сразу же он не увидит или не услышит что-то, что вызовет его интерес, – он точно так же утратит внимание и отвлечется на вывеску конкурента или записи в телефоне. Поэтому очень важно, чтобы у вас имелось уникальное торговое предложение – короткая фраза, которая неминуемо вызывает интерес человека. Чтобы удовлетворить этот интерес, он будет пытаться узнать о вашем предложении побольше.

• Третий этап – усиление интереса до степени желания. Если мы будем подкидывать интересующемуся человеку информацию, которая усилит его интерес, неминуемо у него возникнет желание. Он будет хотеть то, что вы ему предлагаете. Усиливайте это желание дальше.

• Четвертый этап – призыв к действию. Конечно, здорово, когда клиент начинает хотеть то, что мы ему предлагаем. Но большинство людей с большим трудом решаются на последний шаг – покупку. Если им дать возможность уйти, чтобы подумать, сила их желания начнет ослабевать. И шансы продать позже также уменьшатся. Именно по этой причине на данном этапе нельзя давать возможности клиенту уйти, не совершив действия. В компании это должно быть строго регламентировано.

Меня спрашивают: что самое важное должен знать человек, который будет прописывать бизнес-процессы в компании? На самом деле вообще неважно, что он знает или понимает. Очень важно, чтобы он был экспериментатором и был очень внимателен к окружающим и тому, что они делают. В противовес этому люди, которые говорят: «Я прошел кучу тренингов и прочел массу книг. Поэтому у меня есть такое железное мнение, как все должно быть, и к нему вы должны прислушиваться». Такой человек создаст тонны документов и, скорее всего, погубит компанию. Потому что, какие бы идеи ни рождались у нас в голове, значимым является только то, что происходит во внешней реальности. За пределами нашей головы.

Менеджер по продажам говорит: «У меня клиент не может сделку сделать, потому что не видит, где нужная кнопка на сайте». А ему в ответ такой человек сообщает, что это клиент глупый и нам не нужен, ведь мы придумали правильное расположение кнопки. Да, такие ситуации в компаниях сплошь и рядом. Именно поэтому человек, который занимается оцифровкой бизнес-процессов, должен быть внимательным к внешнему миру и буквально игнорировать и быть недоверчивым к любым идеям из головы, которые не были проверены в реальности.

Очередная важная вещь, которую нужно положить себе в голову: когда мы смотрим на человека, мы кого видим? Мы видим возможность ошибки. Можно поставить знак равенства между «человек» и «ошибка». Это ни хорошо, ни плохо. Вы же всегда ищете ответственных, исполнительных, умных, профессиональных, горящих сотрудников. Правда? А потом жалуетесь, что таких мало. Либо профессионал, но перегорел, либо у него глаз горит, но не профессиональный. Надо понимать, что человек-то, в принципе, имеет право на ошибку и совершает постоянно ошибки. Именно потому, что он человек. Ваша задача состоит в том, чтобы из 100 человек, которые к вам заходят, у вас остались те 3–5, которые способны работать в системе, которую вы регламентировали и оцифровали. Потому что только в этом случае:

• будет минимизация ошибок;

• вы сможете заниматься главным – стратегическим развитием компании;

• вы сможете уйти от операционной деятельности, которая делала вас до сих пор хорьком, бегающим по замкнутому кругу.

## Андрей Капитонов. Как эффективно продавать на мероприятиях

Посещая различные мероприятия и выставки, я, Андрей Капитонов, столкнулся с тем, что часто многие люди не умеют продавать себя и свой продукт. Я кратко расскажу о тех приемах и методах, которые позволяют мне собирать максимальное количество контактов и горячих лидов. Эти методы отработаны на таких мероприятиях, как выставки «Реклама 2015», «РИДО 2015», «Петерфуд 2015», «Реклама 2016», «РИДО 2016», «Петерфуд 2016», «ПродЭКСПО 2017», мастер-классы Игоря Манна, Бориса Жалило, Дмитрия Потапенко и других спикеров, мероприятиях Digitale 2015, Digitale 2016 и других.

Так что же это за приемы? Все очень просто, фиксируйте.

• Очень важно правильно подготовиться к мероприятию или выставке. Каждое из них имеет сайт или как минимум группу в социальных сетях. На сайтах можно посмотреть, кто зарегистрировался, и иногда даже назначить встречи заранее. Если это группа в социальной сети, то изучите участников и, по возможности, также назначьте встречи. Не стоит стесняться, так как все участники уже готовы к общению, если идут на мероприятие или выставку. Оповестите своих клиентов или партнеров, что вы участвуете в выставке или мероприятии. Предложите им встретиться там, так как это хороший способ наладить более тесное сотрудничество. Именно на выставке «ПродЭКСПО 2017» я еще до ее начала знал, с кем будет встреча.

• Разместите на своих рекламных площадках и страницах в социальных сетях информацию о том, что вы принимаете участие в очередном мероприятии. Предложите ваш пост для размещения в группах организаторов мероприятий. Не думайте, что это неуместно. Организаторам как раз нужен контент и как можно больше рекламы еще до мероприятия. Так я поступал на выставках «РИДО». Изучите внимательно, кто и где стоит на выставке, чтобы не блуждать по ней наобум, а целенаправленно обойти сначала наиболее потенциальных партнеров и клиентов, а потом уже знакомиться со всеми остальными.

• Итак, теперь вы пришли на мероприятие или выставку. Одеться красиво и стильно, конечно, хорошо, только вот как это поможет продажам? Я всегда одеваюсь в читабельные футболки или кофты. То есть на них написано, кто я и чем могу помочь. Там же телефон и сайт. На выставке «Реклама 2015» моя футболка за 1500 рублей помогла продать на 300 тысяч рублей. Одевайтесь в максимально яркую и привлекающую внимание одежду, если только вы не полный интроверт.

• На одежде рекомендую написать также телефон и сайт. Если к вам постесняются по каким-то причинам подойти, то вас просто сфотографируют, а потом позвонят или напишут. У меня был такой опыт. Причем вы можете совершенно случайно попасть на фото, и вас увидит потенциальный клиент или партнер.

• Банальные вещи, но промопродукция должна быть готова заранее. Визитки, листовки и буклеты у вас должны быть всегда распечатаны с запасом. Очень грустно видеть, когда люди, заплатившие не одну сотню тысяч рублей за выставку, на 3-й день уже стоят без листовок и визиток. Зарядите на максимум телефон и переносные батареи, так как при максимальном постоянном общении они садятся очень быстро. Скачайте приложение данного мероприятия и заранее ознакомьтесь с ним. Часто там очень много полезной информации, и вы заранее будете готовы ко многим нюансам. Распространяйте промопродукцию во всех возможных местах. Я оставлял ее даже на месте кофе-брейка, так как даже там ее может взять ваш потенциальный клиент или партнер.

• Поставьте себе план по количеству контактов на мероприятии, так как когда у вас будет некая цифра в голове, вам будет проще к ней стремиться, а не банально говорить себе: «Я соберу как можно больше контактов». На «ПродЭКСПО 2017» у меня и команды был план 500 контактов, а мы его перевыполнили в 3 раза. Было собрано 1513 контактов! Не стоит брать с собой сотрудников и коллег, которые не умеют продавать, так как пользы от них будет мало, а отвлекаться на них вы станете много и часто. Берите только самых лучших.

• Если у вас задействованы промомодели, то советую креативить и удивлять. Так, на последней выставке у меня ходили двое: очень высокая девушка ростом 1,87 метра и невысокий мальчик – 1,32 метра. Наша пары промоутеров привлекали внимание всех на выставке, и с ними даже фотографировались.

• Сфотографируйтесь в фотозоне или просто у входа и разместите фото у себя в соцсетях с хештегом этого мероприятия. А по хештегам вы можете потом общаться даже с теми, с кем не смогли на самом мероприятии. Когда берете визитку, то кратко ручкой помечайте что-то особое, о чем вы говорили и о чем договорились. Это поможет вам впоследствии более четко сделать предложение.

• Не стоит ходить своей большой компанией, лучше распределитесь и охватите максимально большее количество людей. При этом не бойтесь подходить дважды – вас, наоборот, больше запомнят. Познакомьтесь с организаторами и дайте обратную связь о мероприятии – поверьте, им это очень важно. Я таким образом же знаком со всеми организаторами в сфере мероприятий по рекламе и маркетингу. А это уже более интересные условия для участия.

• На всех выставках есть деловые программы с очень хорошими спикерами. Принимайте в них участие и проявляйте активность. В частности, задавайте вопросы. Ведь помимо получения ответов, интересных вам, есть 5 секунд для мини-презентации: «Я Андрей Капитонов, проект "Роботы-промоутеры"». Такое представление уже может заинтересовать кого-то.

• Знакомьтесь со спикерами лично и не бойтесь общаться с ними. Они именно для этого и выступают. Я таким образом наладил уже хорошее общение и с Игорем Манном, и с Александром Левитасом, и с Дмитрием Потапенко.

• Если вы на выставке в большом выставочном центре, то не ленитесь охватить и соседние выставки. Это также увеличит ваши возможности в продажах.

• Не уходите с выставки раньше времени, если вы экспонент. На «РИДО 2015» за 15 минут до закрытия ко мне подошел президент ассоциации маркетологов Казахстана.

• Напишите отзыв о мероприятии и предложите дать отзыв о нем организаторам. Они сами иногда ищут того, кто это сделает, а для вас это будет еще одним каналом продаж и точкой касания. Опубликуйте у себя пост о мероприятии, предложите его организаторам для репоста.

• Сразу после возвращения с мероприятия или выставки разошлите всем, с кем пообщались на ней, свои презентации и предложения. Пока люди «горячие» и помнят о вас, будет проще наладить контакт.

• Внесите собранные контакты в вашу CRM, а если ее до сих пор не было, то срочно заведите. И работайте по уже ранее запланированному сценарию.

• Это лишь базовые методы и советы, как вести себя и продавать на мероприятиях и выставках. Но самое главное – это понимать, что когда люди приходят на них, они уже открыты для общения, а значит, вам проще сделать свое предложение.

***Удачи вам в продажах!***

## Виталий Новиков. Продажи в логистике

Некоторое время назад заметную долю среди моих клиентов составляли компании из области логистики. Транспортные, таможенные брокеры, компании – владельцы крупных автопарков, компании-автоперевозчики, компании, работающие на железнодорожном рынке, морские перевозчики, контейнерные.

Когда в первый раз мы приняли участие в тендере компании DSV на создании «Академии продаж» и выиграли в этом тендере, для нас отрасль была во многом в новинку. И хорошо, что мы с крупным, сильным игроком изучили ее изнутри.

В течение всего года, в котором мы готовили программу, а потом проводили обучение, мы изучали отрасль. Потом, когда к нам стали обращаться российские компании со всей страны для проведения тренингов и мероприятий, мы уже использовали то знание отрасли, которое у нас появилось благодаря работе по этому крупному контракту, и модифицировали наши программы обучения таким образом, чтобы учесть всю специфику.

И надо сказать, что в транспортной отрасли специфики довольно много. Это не случайно, потому что транспортная отрасль в России необычайно сильна. Она и не может быть слабой, потому что наши географические расстояния, то разнообразие, которое есть с точки зрения видов транспорта, конечно, не оставляет возможности для транспортной отрасли не быть крупной.

Интересно, что, судя опять же по нашим клиентам, автомобильные и железнодорожные перевозки у нас могут быть на такие расстояния, что позавидуют любые страны мира.

У нас был клиент, компания которого осуществляла доставку по «зимникам» до нефтяных месторождений. То есть специфика вычерпана нами глубоко. У транспортных компаний проблематика своя, уникальная. У каждой отрасли она своя.

Например, когда мы торгуем низковольтным оборудованием, то отличие в том, что у нас нет проблем с холодными звонками. Секретари легко допускают нас до лица, принимающего решение. И это лицо, облеченное властью выбирать поставщика, прекрасно общается: то есть готово реагировать на внешние раздражители, принимает или отвергает наши предложения, а мы имеем возможность донести аргументы и объяснить точку зрения, пояснить причину ценообразования, рассказать про преимущество компании.

Иное дело в логистике, здесь очень часто есть директор, охраняемый «тройным бетонным кольцом». Его защищают автоответчики, секретари, и пробиться к тому, кто реально выбирает подрядчика, крайне сложно.

Конечно, такая ситуация складывается практически везде, где рынок фрагментарный, когда много участников (участники крупные, участники маленькие) и высокая конкуренция. При этом, положа руку на сердце, в большинстве логистических услуг нет ничего такого, что не может быть скопировано. Большинство логистических услуг обладают невысоким порогом на вход в отрасль. Допустим, резидент биржи стартапов, компания «Муравей деливери», занимающаяся доставкой по Санкт-Петербургу и области товаров, которые продают интернет-магазины, и деловой корреспонденции, начинала с вложений в 50 тысяч рублей. Собственно говоря, с одного сотрудника, он же директор, он же владелец.

Для того чтобы открыть подобную компанию, не требовалось ни специфических знаний, ни заметных инвестиций.

Бывают исключения, такие как, допустим, доставка грузов на Ванкорское месторождение. Здесь нужно обладать базой, техникой, определенными связями, навыками, для того чтобы установить необходимые отношения с потенциальным клиентом, для того чтобы он счел вас достойным передачи заказа.

Все это заставляет продавца обращаться к определенному инструментарию. Неподготовленный человек в продажах в логистике, скорее всего, не достигнет результата. Этот раздел нацелен на то, чтобы вооружить вас теми инструментами, которые необходимы продавцу, занятому в логистической области.

Сразу скажу, данный текст не заменит собой тренинг по продажам. Но он позволит опытным продавцам увидеть у себя потенциал, даст им те инструменты, которые они при определенной практике смогут сразу начать применять, и добьются успеха. Этот раздел покажет владельцам бизнеса, руководителям, топ-менеджерам логистической отрасли, какими навыками, компетенциями должны обладать их сотрудники, какой инструментарий есть в продажах и можно ли проверить, владеют ли ваши люди этим инструментарием.

Потому что если нет, то его надо срочно приобретать, возможно, что при помощи этого материала.

И наконец, этот раздел – повод взбодриться. Дело в том, что желающих подрегулировать транспортную отрасль в нашей стране огромное количество, и при этом у каждой транспортной компании есть шанс стать великой. Есть шанс стать крупной, сильной, непобедимой для конкурентов. Такой шанс есть у любой компании, которая вращается на высокофрагментарном рынке, когда много-много участников и у нас нет задачи быть самыми сильными на этом рынке. Наша задача – быть сильнее нашего ближайшего конкурента. Как в том анекдоте, когда от тигра не надо бежать быстрее всех, достаточно бежать быстрее того, кто бежит последним, потому что именно его и съедят.

##### Кто наш продавец?

Ситуация, с которой мы чаще всего сталкиваемся в транспортной отрасли, – это отсутствие специализации в отделе продаж. Принято в логистике, что у нас не продавцы, а логисты с функцией продажников.

Откровенно говоря, это большое заблуждение, потому что в продажах есть три ключевые роли: «хантеры» – те, кто подгоняет клиентов, «клозеры» – те, кто заключает сделку, «фермеры» – те, кто работает с существующей клиентской базой, они еще называются аккаунт-менеджеры.

«Фермеры» работают со счетом, они не занимаются поиском новых клиентов. В транспортной отрасли чаще всего все три роли объединены одним человеком. Менеджер сначала должен найти базу потенциальных клиентов, сформировать ее, затем осуществить продажу по этой базе или хотя бы выявить заинтересованность, совершить продажу, после этого найти того, кто теперь проданную услугу осуществит. Это особенно популярно в автомобильных и железнодорожных перевозках. После того как нашли, кто осуществит перевозку, проконтролировать процесс, убедиться, что все происходит и происходит правильно. После этого подготовить все закрывающие документы, обеспечить получение денег и оплату работы контрагенту и только после этого получить зарплату.

Нетрудно догадаться, что работа собственно в продажах от этого всего объема занимает максимум 10 %, в остальном это работа кого угодно, но не продавца. Это работа делопроизводителя, логиста или специалиста по организации перевозок. Это работа аккаунт-менеджера, но тем не менее именно с подобной постановкой вопроса мы чаще всего имеем дело. Причем это касается как крупных компаний, в том числе международных, с большим опытом работы, так и мелких, которые только начинают работать или работают с небольшим оборотом, и им кажется, что они не могут себе позволить поставить людей на отдельные операции.

Между тем когда мы с вами обратимся к истории производства автомобилей, то увидим, что публика рукоплещет Генри Форду, который вывел конвейер в качестве основного, ключевого фактора успеха автомобильного производства, разделив создание автомобиля на мелкие операции и достигнув, таким образом, экономии, высоких скорости и качества сборки и получив качественные инструменты по контролю за результатами на каждом из этапов.

Надо сказать, что для того чтобы бороться с описанной мной ситуацией в логистике, нужно, чтобы вы прониклись определенным доверием, чтобы вы увидели, что инструменты, которые мы вам предлагаем, работают, и тогда, возможно, вы услышите мою мысль о том, что людей в продажах надо разделить.

Впрочем, я не настаиваю, чтобы это было немедленно, но приведу все-таки несколько аргументов. Начну с простого. Человек, который ищет клиентов, должен быть очень стрессоустойчив. Потому что когда ты делаешь 100 звонков, и 99 или даже все 100 из них заканчиваются фразой «большое спасибо, нам ничего не надо», или ты даже не имеешь возможности дозвониться до того, кто способен тебя выслушать и оценить заманчивость твоего предложения, то, конечно, обычному человеку такая работа надоест после первого часа.

С другой стороны, работа с существующей клиентской базой. Ее монотонность, методичность, необходимость обращать внимание на детали, необходимость быть усидчивым, работать с большими объемами данных тоже не всем близки. Я предпочел бы совершить сто звонков новым или потенциальным клиентам, нежели методично обзванивать старых клиентов, работать с документами, актами выполненных работ, счетами-фактурами и заключением договоров, изменением условий, обсуждением деталей конкретной сделки.

Это больше выдает во мне «клозера», нежели «фермера», да? Использовать одного и того же человека для методичной, скрупулезной работы и для взрывной, требующей вдохновения, нелогично. Более того, давайте откровенно, когда у нас стоит задача привлечь новых клиентов, иной раз мы с вами за клиента готовы все отдать. Ради новых клиентов генеральный директор очень часто начинает заниматься этим сам: обзванивает, ездит на встречи. Эта задача кажется важной, потому что без новых клиентов компания не может быть успешной.

Крайне тяжело, очень рискованно не обновлять пул клиентов, не добавлять в него новые компании. Ведь как бы мы хорошо ни работали, у нас практически всегда есть определенный коэффициент выбытия. Клиенты отваливаются от нас, они переходят к конкурентам, они перерастают наши компании или, наоборот, становятся для нас слишком маленькими. Бывает, что мы перерастаем их, иногда они просто хотят новизны.

Периодически меняются лица, принимающие решения, у них появляются иные мотивации, и мы не можем на 100 % сказать, что у нас есть гарантия того, что мы не потеряем своего клиента.

Мы бы хотели иметь такую гарантию, но, к сожалению, это нереально. Поэтому нам все время нужно охотиться на новых клиентов.

Что же получается? Мы с вами готовы бороться за нового клиента, при этом чаще всего, с точки зрения мотивации наших сотрудников, мы никак это не отмечаем. То есть наши сотрудники, наши менеджеры по продажам или как бы мы их не называли, они получают одинаковые деньги как за договор с новым клиентом, так и за продажу существующему клиенту.

Я хочу обратить ваше внимание, что это разные компетенции. Это должны быть разные люди: те, кто работает с клиентами, которые уже есть, и те, кто ищет новых клиентов. Обратите внимание: вы, когда приходите в какой-нибудь фаст-фуд, там на кассе стоит один сотрудник, пирожки готовит другой, размораживает булочки – третий; то есть эти роли разделены ради скорости, ради качества, ради увеличения прибыли.

В продажах мы почему-то предпочитаем эти роли смешивать. Более того, очень часто руководители отдела продаж получают вводную: надо больше новых клиентов. Руководитель продаж выходит с этой светлой идеей к своим продавцам, говорит: «Все, парни, бросаемся на поиск новых клиентов». Все действительно начинают заниматься новыми клиентами, бросая существующих. Об этом быстро становится известно благодаря жалобам, благодаря обратной связи, благодаря клиентам, с которыми руководитель отдела продаж или директор, владелец компании общается лично, и все менеджеры тут же получают новые вводные. Приходят на ковер с формой одежды «штаны приспущены», где им говорят: «Что же вы, подлецы, бросили существующих клиентов?» На что они, конечно же, говорят: «Ну так стояла задача найти новых, мы и ищем». «Новых вы, конечно, ищите, но не забывайте про существующих. Срочно подтянуть хвосты», – говорят им в ответ. В этот момент мы бросаем поиск новых клиентов, не успев добиться результата, и начинаем заниматься опять существующими.

Одним словом, эта система не приносит нужного нам результата, она в итоге заставляет нас собирать только тех клиентов, которые легко идут в руки, которых достаточно было просто поманить, за них не было необходимости бороться, в отношении них не нужно включать высококвалифицированную продажу.

Всегда в общей массе клиентов у нас есть примерно 10 % тех, кто будет нашим клиентом всегда, и примерно столько же тех, кто не будет нашим клиентом никогда. Это закон жанра и, хочешь не хочешь, ты должен всегда понимать: опасность для менеджера заключается в том, что всех, кто не купил, ты записываешь в те 10 %, которые не купят никогда.

Я не раз видел продавцов, у которых доля тех, кто никогда не купит, зашкаливала сильно за 50 %, и это, конечно, выдает низкий уровень квалификации нашего сотрудника.

Бывает, нам кажется, что мы обалденные продавцы, потому что у нас высокая доля тех, кто покупает. Но это отнюдь не всегда означает, что мы по-настоящему хороши в продажах, а очень часто это означает, что, скорее, нам просто везет и к нам приходят именно те клиенты, которые сами готовы купить. Это может быть заслуга маркетинга, это может быть заслуга локации, это может быть причиной провала акции конкурентов, но мы всегда припишем эту заслугу себе лично, что, в общем, правильно. Но надо всегда давать себе трезвый отчет в происходящем.

**Давайте разберемся, кто же такие продавцы**

Когда я говорю про продажи, я в первую очередь говорю про тех, кто привлекает клиентов. В этом разделе книги мы будем разбирать только случаи привлечения новых клиентов.

Каковы же качества тех, кто должен хорошо продавать? Дело в том, что чтобы нанять хороших продавцов, вам надо понимать, какими качествами они должны обладать. По-хорошему, для того чтобы нанять правильных людей в абсолютно любую отрасль, вы должны составить профиль, или еще это называется аватаром, того человека, который вам нужен. Вы должны его подробно описать: какой это человек, какими качествами, навыками, компетенциями он обладает. Чем более подробно описан профиль потенциального кандидата, тем более точный результат вы получите.

Мы должны сформулировать качество хорошего продавца. Давайте попробуем это сделать. Первое качество – это коммуникабельность. Этот человек должен быть способен к общению, не уставать от него, он должен его хотеть, жаждать, алкать.

Он не может быть интровертом, это обязательно экстраверт – человек, который склонен к общению, умеющий легко формулировать мысли и находить со всеми общий язык. Продавцу необходимо уметь вдохновлять, располагать к себе, вызывать доверие и быть отличным коммуникатором.

Хороший продавец обладает адекватной самооценкой. Часто мы сталкиваемся с тем, что люди неправильно себя оценивают – превозносят выше необходимого или же, наоборот, недооценивают.

Человек с низкой самооценкой в принципе сложно достигает успехов в продажах, а с завышенной – не может адекватно понять реакцию клиента на предложения, на его форму работы. Такой сотрудник не способен предсказать результат тех или иных своих действий. Он не понимает, какой результат возымеет письмо, написанное им, он не может предсказать, какой результат возымеет его коммерческое предложение. Он правильно не определит результата встречи, проведенной им, и т. д.

Поэтому адекватный уровень самооценки – важное качество продавца. Вовлекать собеседника в беседу – это тоже очень важно. Потому что если продавца не хочется слушать, то, конечно, такой сотрудник ничего продать в принципе не в состоянии.

Еще один важный момент для продавца – это обучаемость. Лично я несколько раз думал, что мне уже в продажах учиться нечему. И всякий раз, приходя в новую компанию, были ли это «Гема», «Автомир», Nokian Tyres либо строительная отрасль, я отмечал, что я многого не знаю. Я все время учился чему-то новому. И только перейдя на работу в консалтинг, создав «Университет продаж», я понял, что мне постоянно нужно самосовершенствоваться просто для того, чтобы хотя бы удерживать свой текущий, существующий уровень. Это, безусловно, важное открытие. Каждый продавец должен понимать, что ему есть чему учиться. Он должен постоянно повышать уровень своей квалификации. Наконец, продавцы должны быть открытыми, ведь замкнутый, закрытый человек не в состоянии работать в продажах, потому что он не вызывает доверия.

Нужно же, чтобы продавец обязательно вызывал доверие к себе, это исключительно важно.

Еще одно важное качество – стрессоустойчивость. Мы говорили уже об этом выше: иметь возможность сделать 100 звонков и в 100 случаях быть посланным «на три буквы», при этом не потерять присутствие духа, не потерять позитива. Здесь мы переходим к еще одному важному качеству – позитив. Позитив мышления, позитивный настрой, драйв! Это все то, что нам необходимо. Очень важно, чтобы наш сотрудник обладал позитивом, чтобы человек, работающий в продажах, обладал драйвом.

Следом идет такое качество, как инициативность продавца. Этот человек должен быть инициативным. Где инициативность, там и лидерство. Лидерские качества очень важны. Невозможно быть хорошим продавцом и не быть лидером. Ведь вы должны взять клиента и повести его туда, куда нужно вам. Заметьте, это непросто.

Ну и, заканчивая с качествами продавца, нельзя не сказать про служение. Продавец должен приносить пользу, быть искренним в том, что он делает, быть вовлеченным в то, что он предлагает. Он должен любить то, что он предлагает, уметь находить в этом позитивные качества, даже если он сам этим не пользуется. Бывает так, что я продаю тот товар, которым сам не пользуюсь. У меня был такой случай, когда я руководил автосалоном «Автомир». Я понимал, что те машины, которые я продаю, лично я сам и не купил бы. Но при этом в каждой из них я находил позитивные стороны. И знаете, мы можем работать не в самой лучшей, крупной и сильной компании, но при этом всегда четко должны понимать, какие преимущества есть у нашей компании, какие преимущества есть у услуги, которую мы предлагаем. Продавец – это человек, для которого стакан всегда наполовину полон, а не наполовину пуст.

Теперь, когда вы все это знаете, можете посмотреть: те люди, которые работают у вас, отвечают этим качествам? Они вовлекают в то, что говорят? Они стрессоустойчивы, позитивны, коммуникабельны, ответственны, обладают лидерскими качествами, проявляются как лидеры? Когда вы нанимаете сотрудника, вы знаете, как проверить эти качества? Как проверить лидерство, навыки коммуникации, умение вовлекать? Моя задача сейчас – показать вам, что наличие этих качеств необходимо.

Теперь, когда мы про продавца знаем все и вы мысленно проанализировали себя и своих людей, вы можете ответить себе, являетесь ли вы продавцом, являются ли продавцами ваши люди. Надо понимать, что в продажах есть противопоказания, как в медицине. Я вот забыл одно важное качество, надо его добавить. Это умение слушать и слышать. Глухота – противопоказание к продажам. Если я не в состоянии слышать клиента, я не могу для него сделать правильное предложение. Если я не могу слышать, я не в состоянии правильно работать с возражениями. Я бессмысленно трачу время на выявление потребностей, если я не в состоянии понять, чего клиент хочет. Вот важное качество, которым должен обладать продавец.

##### Выявление потребностей

Чаще всего в логистике задаются следующие вопросы.

• Что вы возите?

• Как часто? Какой объем?

• Есть ли планы по расширению?

• С кем работаете сегодня? Что нравится, что не нравится?

Это все. Чаще всего вопросов задают еще меньше: «что возите?», «как часто?», «сколько платите?», «готовы ли рассматривать новые предложения?».

Вот это скудоумие, к сожалению, встречается крайне часто, оно очень распространено. Бороться с ним крайне тяжело. Потому что нужно искренне интересоваться клиентом, нужно понимать, что ты получишь, если будешь знать про клиента больше.

На самом деле немедленной связи нет. Зная клиента лучше, ты просто можешь предложить ему больше. Ты сможешь нажать на те клавиши внутри его системы принятия решений, которые позволят тебе заключить договор с более высокой вероятностью, а может быть, и на большую сумму. Однако для этого нужно задать изрядное количество вопросов.

Федор Михайлович Достоевский говорил: «Кто спрашивает, тот ведет беседу». Действительно, выявление потребностей, среди прочего, это и владение инициативой. Мы с вами должны знать, что частая ошибка, которую совершают продавцы в процессе выявления потребности, это быть «следователем»: задавать вопросы так, чтобы оставалось только лампу клиенту в глаза направить и периодически, когда он отказывается отвечать или отвечает не так, как мы хотим, пропускать через его конечности электрический ток.

Мы должны знать, что вопросы бывают четырех типов:

• открытые;

• закрытые;

• альтернативные;

• уточняющие.

И чтобы не казаться следователем, нужно чередовать эти вопросы. Начинать нужно всегда с открытого вопроса. Только сильные, уверенные в себе продавцы могут начинать с закрытого вопроса. Например, как в магазине, когда к вам подходит продавец и спрашивает: «Вам что-нибудь подсказать?»

И когда мы начинаем с закрытого вопроса, на который можно ответить только «да» или «нет», нам в 99 % случаев ответят «нет», потому что это естественная защитная реакция человека, и, даже если нам действительно нужна помощь, нам нужна подсказка, все равно нам проще сказать «нет, спасибо». Все дело в том, что нам неправильно задали вопрос.

**Как же задать вопрос правильно?**

Если мы будем двигаться по стандартному ассортименту вопросов по логистике, то они будут выглядеть следующим образом.

• Что возите или откуда возите?

• Какова география вашей доставки?

• Возите на свой контракт или на контракт перевозчика?

• Какие объемы?

• Правильно я понимаю, что основу вашего ассортимента составляют такие позиции, как…

• Возите раз в месяц, чаще, реже?

• Сталкивались ли вы с проблемами в поставках?

• С какими проблемами в поставках вы сталкивались?

Вот тут самое время задать другие вопросы, которые напрямую не влияют на процесс продажи, но тем не менее на них крайне интересно получить ответ.

• Ездите ли вы на выставки?

• Как часто бываете на выставках?

• Что видели, что нравится?

• С кем из перевозчиков работали?

• С кем бы хотели работать?

• Как вы видите идеальный процесс организации вашей логистики?

• Что бы вы хотели поменять?

• Как на вас сегодня влияет рынок?

• Как он влияет на отрасль, в которой вы работаете?

• Что лично вы думаете по поводу сегодняшних логистических решений?

Масса вопросов, и в итоге хороший продавец должен знать:

• сколько у человека детей;

• где они учатся;

• какие планы по жизни;

• как давно работает данный сотрудник в данной компании;

• насколько он опытен и профессионален;

• к чему стремится;

• чего хочет;

• чего хочет компания;

• какие задачи ставит руководство;

• каковы отношения компании с существующими провайдерами услуги;

• что потенциальный клиент хотел бы изменить или улучшить в части собственного обслуживания.

Когда мы получим ответы на все эти вопросы, мы можем гораздо лучше подготовить предложение, чем когда мы ответами на эти вопросы не владеем. В заключение разговора при выявлении потребностей хочу сказать следующее.

Чтобы выявление потребности не превращалось в допрос, хорошо перемежать задавание вопросов разговором, то, что в западной традиции продаж называется small talk – короткий, маленький разговор, когда вы реагируете на то, что клиент вам отвечает:

– Вы возите на свой контракт или на контракт перевозчика?

– Мы возим на свой контракт.

– Ну да, логично, крупные производители должны делать именно так, потому что у этого есть заметные преимущества.

Или, допустим, другой пример:

– Какова география ваших поставок?

– География – Китай.

– Ну, действительно, больше 90 % поставок сейчас – это Китай.

Помните, что выявление потребностей прошло хорошо тогда, когда вы узнали о клиенте если не все, то уж точно ровно столько, сколько необходимо, чтобы сделать хорошее, бьющее в цель предложение. Вы должны знать о клиенте больше, чем ваш конкурент.

##### Презентация в продажах

Переходим от выявления потребностей к презентации. Презентации бывают трех видов. Презентовать можно себя, продукт или услугу и компанию. Все три презентации готовятся по схожему алгоритму.

Что мы должны знать про хорошую презентацию? Для чего она вообще нужна? Вероятность того, что какой-то клиент позволит вам от начала до конца читать крупный презентационный материал, равна практически нулю. Дело в том, что хорошая презентация о компании, о себе, о продукте нужна нам для того, чтобы в нужный момент мы могли использовать ее куски.

Мы все учили языки в школах по аудиолингвальному методу. И неважно, учили мы с вами английский, французский или китайский. «Слушаю и говорю» – система одна, и она эффективна: выучил наизусть и говорю. Вспомните темы, которые мы учили наизусть при изучении, допустим, английского языка: «Моя семья», «Мой день», «Лондон».

С тех пор мы можем дословно произнести некоторые предложения, например: London is the capital of Great Britain… Хотя прошло уже 10–20 лет, у кого-то даже 30 с момента изучения языка, но мы это не забыли. Именно в этом идея: экспромт должен быть хорошо продуман и подготовлен, поэтому мы всегда должны быть готовы рассказать о себе, про свою компанию, продукты без запинки, четко. Для этого нам нужно составить презентацию в письменном виде. Презентация о продукте, компании должна насчитывать порядка 20–25 предложений.

Любая презентация начинается с так называемого лида. Лид вы можете встретить в статьях. В газетах лидом называют вступление в статью, когда сразу после заголовка журналист расписывает, о чем пойдет речь в материале. «В саду Останкино задержали бабушку, подглядывающую за туристами». А дальше уже подробный материал.

Так и презентация: мы, когда делаем презентацию компании, должны сформулировать простые вещи. Например, «компания X – крупнейший логистический оператор, специализирующийся на доставке грузов из Юго-Восточной Азии» или «наша компания известна как ведущий таможенный брокер России, предлагающий своим клиентам полный комплекс услуг от растаможивания груза до полного комплекса организации поставок из Азии и Европы».

А дальше презентация должна ответить на несколько важных вопросов: кто мы, откуда мы взялись, чем мы сильны, какие наши преимущества, почему надо работать именно с нами, что получает клиент, работая с нами.

Когда презентация касается продукта, то структура примерно та же. Мы должны кратко описать продукт и после этого объяснить, какими преимуществами он обладает, какую потребность удовлетворяет, почему нужно приобретать именно его, чем он прекрасен, почему нужно приобретать продукты, предлагаемые нашей компанией, что человек или компания получает помимо самого продукта.

Хорошо, если мы также сможем предложить несколько преимуществ, облеченных в форму «факт – оценка – результат», так называемый Ф-О-Р. В чем его суть? Дело в том, что мы должны нашему клиенту максимально упростить восприятие особенностей нашего продукта, особенностей нашей компании.

Допустим, как выглядит факт – оценка – результат на примере презентации компании? Вот вариант: «Наша компания работает на рынке логистических услуг уже 9 лет. Это надежно, за 9 лет сотни клиентов проверили качество нашей работы, надежность нашей работы в области таможенной очистки и доставки. Это позволит вам быть уверенными, что вы всегда получите своей груз вовремя в надлежащем состоянии».

Таким образом, мы должны построить пару-тройку предложений, обязательно сделать упор на результат. Оценка нужна, потому что каждый факт может быть интерпретирован положительно или отрицательно.

##### Работа с возражениями

После того как вы успешно провели презентацию или ее часть, традиционно возникает работа с возражениями. Конечно, существует мнение, что идеальная работа продавца и хорошая работа в продажах могут быть оценены высоко в том случае, когда у клиента не возникло возражений.

Тем не менее возражения возникают. Потому что, во-первых, не всегда мы работаем в продажах идеально. Во-вторых, не все созданы быть идеальными продавцами. В-третьих, клиенты попадаются нам разные, с разными устремлениями.

Не секрет, что возражение всегда имеет причины: страх, корысть, незнание. Причин на самом деле может быть много, и надо уметь с ними работать. Существуют две основные формы работы с возражениями. Первая – по формуле, и вторая форма – различными способами, так называемая ситуационная работа с возражениями.

Работа по формуле хороша своей универсальностью. Если формула хорошая, вы можете отработать практически любое возражение. Я вам дам одну такую форму, она звучит очень просто: присоединение – вопрос – аргумент.

Обратите внимание: это в чистом виде техника айкидо. Нам нужно, используя энергию возражения, высказанного клиентом, ни в коем случае не вступать с ним в конфронтацию. Не перечить ему, максимально ослабить это возражение. Не факт, что возражения можно победить, но ослабить их – это та задача, которую посильно поставить для себя продавцу. Вот наша задача в работе с возражениями – посильно ослабить их, и для этого мы присоединяемся. Ни в коем случае не идем с клиентом на конфронтацию, а фактически признаем часть того, что он говорит.

Обратите внимание: присоединение не значит согласие, я не соглашаюсь с клиентом; присоединение – это некое лукавство. С одной стороны, соглашаюсь, но лишь с частью возражения, или же я соглашаюсь с совсем другим возражением, не с тем, которое озвучил клиент.

Затем по формуле следует вопрос, который на самом деле риторический. Нам он нужен лишь для того, чтобы усилить аргумент. Между вопросом и аргументом ни в коем случае не должен влезть клиент со своими фразами, вопросами и замечаниями, потому что вопрос риторический.

Давайте возьмем как вариант возражение «дорого». Клиент говорит, что услуга стоит дорого.

– Согласен, на первый взгляд, сумма немалая. А знаете ли вы, что входит в эти деньги? За эти деньги вы получаете: … (раз, два, три, четыре).

Вот, собственно говоря, формула работы с возражениями. Она универсальная, она подходит для любых случаев.

Возражение может быть, например, «долго».

– Вы слишком долго везете.

– Действительно, на первый взгляд срок доставки кажется чересчур длинным, но давайте разберемся, из чего он складывается. Он складывается из подготовки груза, погрузки, отправки, получения, разгрузки, таможенного оформления, хранения на складе временного хранения, получения и затем уже доставки по стране. Каждый из этих периодов характеризуется таким-то сроком.

Все. Теперь вы знаете эффективный способ работы с возражениями через формулу «присоединение – вопрос – аргумент».

Ситуативный способ работы с возражением – это группа, целая плеяда возможностей. Разнообразие зависит лишь от профессионализма и личных пристрастий продавца, человека, занятого в продажах.

Какие ситуативные способы мы знаем? Ну, например, шикарный способ – «Пари».

– Спорим на бутылку итальянского вина, что после того как первый раз вы сделаете с нами отгрузку, вы захотите всегда пользоваться нашими услугами;

– Держу пари, когда вы попробуете уточнить у других участников рынка, какие гарантии они берут на себя, вы с удивлением узнаете, что мы берем на себя наибольшую ответственность или что наше предложение обладает наибольшей ответственностью.

Другой вариант – «Сдвиг в прошлое».

– Было ли когда-нибудь в вашей практике так, что вам тоже услуга казалась дорогой, но после того как вы ей воспользовались, вы на самом деле решили, что даже недоплатили и что, возможно, эта услуга должна была стоить дороже? Настолько качественно и блистательно она была вам представлена.

Третий способ – «Сдвиг в будущее».

– Судя по сегодняшней динамике курса валют, в будущем это цена покажется вам более чем достойной.

Эмоциональный способ.

– Дорого!

– Да, дорого! А может ли дешево стоить доставка из Латинской Америки в Россию?

Давайте попробуем еще какой-нибудь способ, например «Бумеранг».

– Дорого.

– А вам дорого?

И пусть теперь клиент объясняет, почему ему дорого. Может, сам себя и разубедит.

Способ «Логика»:

– Это очень дорого.

– Давайте разберемся, посмотрим, из чего складывается цена. Возможно, тариф и вправду завышен, давайте смотреть: стоимость погрузки на корабль, стоимость фрахта, стоимость непосредственно…

##### Заключение сделки

В заключении сделки самое важное – почувствовать, когда клиент «созрел». Нужно научиться определять сигналы готовности клиента к сделке: например, он шумно выдохнет или на встрече откинется на спинку стула.

Нужно иметь набор закрывающих фраз: «Давайте одобрим контракт», или «Прошу тогда согласовать контракт», или «Я пришлю заявку, вы мне ее заполните, она простая, и мы можем начинать».

Очень важно в заключении сделки не забыть предложить ее заключить. Прослушивая телефонные звонки, я часто сталкиваюсь с тем, что менеджер по продажам не предлагает заключить сделку. И помните, что сделка исходит из целей. В телефонном звонке целью может быть назначение встречи или получение заявки. На встрече – подписание договора.

##### Кто добивается результата?

Большинство менеджеров по продажам работают крайне неэффективно. Иногда они ленятся, но зачастую им не хватает мотивации и они не владеют в полной мере инструментарием. Менеджеры не знают, как продавать правильно.

Поэтому руководителям надо учить своих сотрудников продавать.

На результативность менеджера влияет пять критериев.

• Умение вовлекать.

Без практики вовлечения нельзя ничего продать. Надо увлечь клиента, сделать так, чтобы он захотел, заинтересовался.

• Высокий уровень эмоционального интеллекта (EQ).

Как и в любой коммуникации, в продажах важны эмоции. Нужно уметь управлять своими эмоциями и эмоциями покупателя. Надо научиться смотреть на проблему глазами клиента и понимать его боль. Самое удивительное, что этому можно научиться.

• Экспертный уровень в продукте или услуге.

Для профессионала важно разбираться в своем продукте. Надо знать и продукты конкурентов, трезво оценивать плюсы и минусы с позиции эксперта и понимать, как правильно преподнести свой товар. Надо при этом понимать, кому из клиентов товар не подойдет.

• Владение навыками продаж и техниками переговоров.

Продажи – это не столько презентация, сколько в первую очередь общение с клиентом. Хороший продавец умеет выявить проблему клиента и показать, каким образом его продукт решает ее лучше, чем любые другие продукты на рынке. Менеджер по продажам в первую очередь уповает на общение, а потом уже на качество продукта.

• Самомотивация и упорство.

Продавец, который не хочет продавать, – нонсенс. Продавец, боящийся отказа клиента, – тоже лишний в продажах. Только те, кто готов из 100 раз услышать 99 раз «нет» от клиента, достигнут результата. Нельзя бояться. Надо уметь себя мотивировать. И надо быть упорным. Сотый звонок может оказаться золотым.

Не пренебрегайте обучением продавцов. Вкладывайте в них, и они дадут результат.

***Удачи в продажах!***

## Марк Анатольевич Выборнов. Генеральный директор компании «Титан Северо-Запад»

Еще один человек, с историей которого я хочу вас познакомить, – это Марк Анатольевич Выборнов, генеральный директор компании «Титан Северо-Запад», части огромной холдинговой структуры «Титан».

По традиции, поговорим о самых важных вещах в истории успеха: как пришел в бизнес, как собирал команду, из чего складывается и как развивается его продукт в 2017 году. Но на этот раз я поведу разговор иным образом. Дело в том, что Марк Анатольевич – человек с уникальной судьбой, человек, который с советских времен уже управлял большими процессами и большими проектами. Поэтому в этой части книги я хочу рассказать вам о том, как Марк Анатольевич управляет проектами и развивает их от маленькой идеи до большого предприятия.

Знаете, у меня есть такая фраза: «Однажды всегда раздается звонок». Именно так и началась история Марка Выборнова. Просто однажды раздался звонок, и его пригласили на беседу.

«Это было в 1993 или 1994 году, я работал тогда министром внешних связей в правительстве Ленинградской области, а за спиной у меня был очень большой опыт работы в различных учреждениях, в том числе и в Министерстве внешней торговли СССР, и в Министерстве иностранных дел. Поэтому у меня был очень большой круг связей и знакомых, и я понимал, какие у кого могут быть интересы в нашей стране».

*Марк Анатольевич Выборнов*

Иными словами, Марк Анатольевич уже тогда профессионально занимался нетворкингом! У немцев была классная пословица: «Связи мешают только тем, у кого их нет».

«Я долго работал в ГДР, сначала в отделении нашего Торгпредства в Лейпциге, затем перешел на работу в МИД СССР, был заместителем представителя МИД в Ленинграде. Четыре года проработал в нашем посольстве в Берлине, где отвечал за организацию научно-технического сотрудничества учреждений и организаций СССР с аналогичными структурами ГДР, а также с организациями Западного Берлина. Так случилось однажды, что консульство Швеции обратилось к губернатору Ленинградской области Александру Семеновичу Белякову с предложением презентовать Ленинградскую область в торгово-промышленной палате Стокгольма. Мы приняли приглашение, и я подробно рассказал о Ленинградской области. Кстати, когда начинаешь работу на любом уровне, очень важно знать окружение. И понимать, как оно работает, скорее, даже не понимать, а чувствовать…»

*Марк Анатольевич Выборнов*

Торгово-промышленная палата Стокгольма объединяет деловые круги страны, многих предпринимателей. И они как раз очень интересовались, как начать отношения с Россией. К тому времени Марк Анатольевич уже очень хорошо знал область. Он рассказал, что такое Ленинградская область, какие у нее ресурсы, как устроена система управления. С кем вести дела, кто принимает решения, если вы собрались что-то делать, какие функциональные подразделения и прочее.

«И, конечно, если я говорю об иностранных партнерах, хорошо быть вооруженным знанием иностранного языка. Язык для меня – не специальность, это атрибут хорошо образованного, воспитанного человека. На английском языке я сообщил им все необходимое, показал несколько слайдов, рассказал, какие сферы экономики представлены в области и где есть возможности сотрудничества. После чего подходит ко мне один джентльмен и спрашивает: “Скажите, пожалуйста, а у вас в области есть целлюлозно-бумажные комбинаты?” Я ответил, что есть. На тот момент их было четыре. Он же спрашивает: “А у вас есть производство гофрокартона?” Я сначала на английском даже не понял, не было у меня в лексиконе такого слова. Переспрашиваю: “Что это?” Он объяснил, что, когда выпускают парфюмерию, например, ее упаковывают в такие коробочки из мягкого волнистого картона. Я говорю: “Такого нет”. В то время, если обратиться к истории, у нас в магазинах не было никаких упаковочных материалов. Масло вон даже в серую бумагу заворачивали, прямо от куска отрезая. В общем, не было этого большого сектора. Выпускали разную бумагу, крафт-картон, а гофрокартон – нет. Джентльмен спрашивает: “А не хотите ли вы, чтобы мы построили завод для выпуска гофрокартона? Наверняка вам надо”. Говорю: “Очень хотим, и поможем вам это сделать”. Тогда он спросил: “Что необходимо, чтобы проект осуществился? Какая вам нужна площадка, газ, вода, энергетика, электричество, нужна ли вам железнодорожная ветка, сколько нужно рабочей силы?” Он через несколько дней прислал мне письмо, где представил все расчеты и план, на какой объем продукции будет завод, какие необходимы ресурсы…

Нам для области это было важно, чтобы понимать, какие налоги мы получим. И от этого будет зависеть интерес Ленинградской области, чтобы поддерживать строительство. У нас уже тогда было разработано льготное налогообложение для инвесторов».

*Марк Анатольевич Выборнов*

Было понятно, что иностранная компания захочет быть поближе к Санкт-Петербургу, чтобы была инфраструктура и кадры, так выбор пал на город Всеволожск. В это время там как раз достраивали городок для расселения офицеров после вывода войск из Германии.

«Красивый городок, люди образованные – и без работы фактически. Я позвонил главе района Н. И. Уласевичу, рассказал ему все, а он говорит: “Марк Анатольевич, приезжай!” Оказалось, там все есть: и газопровод, и ЛЭП, и свободная площадка. В тот же день я позвонил шведам и пригласил посмотреть площадку. Шведы приехали втроем, я их повел к губернатору области, где была высказана поддержка проекту, потом администрация района посмотрела площадку, и шведы сразу сказали, что им все подходит. Мы очень быстро создали инвестиционное соглашение и рабочую группу, куда я запросто мог пригласить на совещание земельщиков, экологов, энергетиков и т. д. И очень быстро проект пошел! Это была шведская компания концерна AssiDoman AB».

*Марк Анатольевич Выборнов*

На закладку завода приехал генконсул Швеции. Губернатору Александру Семеновичу Белякову дали серебряную лопату, и он начал копать котлован. А открывал завод уже новый губернатор, Густов Владимир Анатольевич. Это был завод компании «АссиДомен Пакиджинг Санкт-Петербург». На открытии присутствовал премьер-министр Швеции. Когда завод заработал, пошли более серьезные предложения.

«Я всегда коллегам из ЗАКС и вице-губернаторам говорил: “Ребята, если мы построим здесь пару-тройку заводов крупных передовых компаний, у нас шлюзы откроются и отбоя не будет от предложений”. У нас изумительное географическое положение – граница с Евросоюзом, у нас порты на Балтике, атомная станция, у нас хорошие природные ресурсы. В Ленинградской области только 30 тысяч рек и озер!»

*Марк Анатольевич Выборнов*

Давайте разберем этот кейс поглубже. Есть целый ряд инструментов, которые помогают проходить вот эти барьеры административных согласований разных ведомств. Дело же не в том, что они не хотят, у них просто свой поток. Марк Анатольевич нашел сразу несколько способов ускорения бюрократических процедур.

«Конечно, нужно врубаться лично. Не надо ловчить, надо впрямую – только так это и работало всегда. Другой пример: мы построили завод компании Caterpillar в Тосно. Сначала они пришли ко мне и сказали, что хотят строить завод тяжелого машиностроения. Это же не жвачка и не “Кока-Кола” – это группа А, то есть производство средств производства. Caterpillar тоже хотели во Всеволожск. И на той территории, которую они хотели, стоял один частный дом. Caterpillar производит тяжелую строительную, дорожную технику, и мы тогда уже понимали, что нам такая своя техника крайне необходима. Тогда был план, что это должен был быть завод полного цикла. Caterpillar готов был купить квартиры людям, которые жили в том доме, дом снести и построить завод. Посчитали – всего 4 квартиры надо было. Когда через две недели бельгийцы приехали снова, во Всеволожске сказали, что уже 13 семей надо расселять. Там быстренько все, кто хотел новую квартиру, попрописывались. Бельгийцы пришли ко мне и говорят: “Нас начальство не поймет, мы же объяснили про 4 квартиры всего”. Стали искать новую площадку… Определились, что даже лучше в Тосно – там есть железная дорога на Москву рядом. К тому времени там уже строила компания Henkel.

Мы недавно встречались той первой командой правительства Ленинградской области, вспоминали былое. Как раз исполнилось 20 лет, как мы сдали дела новому губернатору и его команде. Нашли много различий в подходах к работе тогда и после нас. Так уж получилось, что тогда руководство области работало очень слаженно на общий результат. Никто не думал о личном… Из того состава правительства области никто не стал миллионером».

*Марк Анатольевич Выборнов*

Открытость, честность, компетентность тогдашних руководителей также сыграли свою роль в успешной работе с инвесторами.

«Конечно, были и другие руководители. В то время работало несколько европейских программ помощи России. Привожу я однажды к одному начальнику датчан. Они готовы были построить за свой счет котельную на опилках для небольшого города в области. А наш “голова” говорит: “Вы нам лучше деньги дайте, мы найдем, как их использовать”…

Однажды к нам обратился Виктор Вайсберг, дилер и директор станции ТО компании Ford. Знаешь, у Ford есть интерес к возможности строительства сборочного завода компании в Ленобласти. Я запросил у них необходимую первичную информацию – что им нужно для реализации проекта. Начали переговорный процесс. Штаб-квартира Ford в Европе была в Лондоне. Очень симпатичные ребята оказались! В процессе переговоров выяснилось, что они рассматривают еще одну площадку для строительства в Ижевске. Я приложил много усилий, чтобы они приняли решение в пользу Ленинградской области (г. Всеволожск), аргументируя свою позицию в том числе и тем, что у нас уже есть опыт строительства иностранных заводов, что мы оказываем максимальную поддержку инвесторам, что рядом в Петербурге существует серьезная, необходимая для ведения бизнеса инфраструктура: банки, страховые компании, аудиторы… Удалось уговорить. Кстати, когда завод был почти готов, а я уже не работал в правительстве области, ко мне обратились с уровня руководства “большого” Ford за советом: “Запускать завод или повременить?” Были у них опасения, что не будет достаточного спроса. Я высказал личную точку зрения, что запускать завод – самое время, и предположил, что через полгода спрос перевесит предложение. Так и случилось…

С Philip Morris International была тоже интересная штука. Леонид Корнаков, работавший ранее в Женеве в Международной организации труда (структура ООН), привел своего друга, Николо де Сен-Жерман. Если свадьбы династические в Европе проходят, он – среди приглашенных. Вот он и сказал, что Philip Morris International интересуется возможностью построить завод здесь».

*Марк Анатольевич Выборнов*

Что интересует иностранных партнеров? Они хотят увидеть в человеке, который начинает и ведет далее переговоры, заинтересованность, компетентность, желание помочь и преемственность. Плохо, когда люди приезжают для обсуждения второй, третий раз, а их встречают все новые и новые люди.

«Я несколько лет преподавал в университете, на факультете международных отношений, когда был консультантом у ЗАО “Филип Моррис Ижора”, – у меня было довольно много времени. И меня попросили почитать лекции. Когда я стал писать программу, это вылилось в программу “Основы дипломатической службы”. Некоторые ребята уже тогда начали заниматься частным бизнесом и подходили в перерыве. Самое главное, о чем я говорю: “Вот вы встретились, посмотрели друг другу в глаза. И если симпатия возникла – у вас что-то может по бизнесу получиться. Если не понравились друг другу – даже не напрягайтесь. Будет следующий человек, следующий кейс и т. д.”. Если у тебя есть интересный проект – будет и много возможностей к реализации».

*Марк Анатольевич Выборнов*

Итак, производство гофрокартона, Caterpillar, Ford, «Филип Моррис Ижора». Что их всех объединяет с точки зрения этапов реализации проекта? Понятно, что самое сложное – это ведомственные согласования. И тут важно не запутаться и не потерять проект. В каждом крупном проекте кроме решения технических, инженерных, финансовых и прочих вопросов есть еще один немаловажный. Нужно провести общественное обсуждение, убедить местных депутатов, что проект очень полезен для территории с точки зрения создания рабочих мест, налоговых поступлений в бюджет района и области, что он экологически безопасен и т. д.

«Это, конечно, очень крупные проекты. “Филип Мор-рис Ижора” – завод, построенный в Ломоносовском районе, стоил в районе $600 миллионов. Конечно, у таких компаний есть бизнес-партнеры, с которыми они прошли огонь и воду. Например, Philip Morris International говорит: “Мы лучше всех в мире делаем сигареты. А услуги юридического и другого характера мы покупаем с рынка, но самые лучшие. Нам неважно, сколько это стоит, мы должны быть уверены в качестве”. И они приходят со своими юристами, строителями, со своим пулом подрядчиков. Когда строился административный корпус ЗАО “Филип Моррис Ижора”, его строила фирма “Леминкяйнен”. А на нулевой цикл пригласили наших подрядчиков. Под цеха Philip Morris International в поле 10 тысяч свай вбили. И когда шел этот этап, я понял разницу между подходами. ЗАО “Филип Моррис Ижора” попросил меня выйти из правительства в отставку, чтобы быть их консультантом. Председатель Комитета по строительству правительства попросил меня показать строительство объекта. Он ходил-ходил, а потом сказал: “Зачем им такой мощный фундамент? Сколько материалов туда идет! Предложи, мы им сделаем легче и дешевле”. Я его познакомил с подрядчиками-финнами. И они очень вежливо сказали: “Мы строим очень дорогой объект, и строим его на сто лет. Мы не можем себе позволить облегченные варианты”.

Еще пример: “Филип Моррис Ижора” обслуживала лондонская юридическая фирма Clifford Chance. Мы тогда как раз создали совместную рабочую группу для выработки соглашений – потому что если область дает налоговые льготы, она должна понимать, на что именно. Для этого составляется большое инвестиционное соглашение. Многое они предусматривают из того, что в принципе, скорее всего, маловероятно. Уже прошло много лет, и в итоге они столкнулись со случаем, который был описан. Вот это класс работы во всем! Лучше сделать все по высшему разряду и потом не платить еще раз. Работать с такими компаниями – невероятная школа! Уже после запуска завода “Филип Моррис Ижора” попросили меня еще год их сопровождать, и я видел, какой у них управленческий порядок. Если кто-то отвечает за определенные вопросы, он не имеет права вмешиваться в дела соседа. Но если есть рационализаторское предложение, то у тебя есть право написать руководству. И я считаю, что это очень правильная система, чем ходить и всех учить жизни».

*Марк Анатольевич Выборнов*

Послушайте эти истории! Каждая рассказывает о том, насколько важно такому предпринимателю личное участие во всем, что происходит. И именно такой подход позволяет вникать в суть каждой проблемы и добиваться максимальных результатов, несмотря на всевозможные препятствия. Впрочем, бюрократические тонкости несут не только головную боль. Когда ты в администрации, у тебя есть так называемый административный ресурс. Сложней, когда ты с улицы, и даже если знают, что ты вице-губернатор в отставке и работаешь с иностранной компанией, что-то происходит с людьми. Но все это преодолевается.

Итак, небольшое резюме вышесказанного:

• Прямой звонок решает: когда находишься у власти, то коммуникации несложны.

• Когда ты вне власти, то работают письмо и убеждение. Если ты идешь с задачей решить вопрос, обязательно надо идти с документом, чтобы второй раз не заходить.

Как составить правильное письмо, которое будет работать на вас?

Есть несколько обязательных пунктов.

• Указываем, кому адресовано письмо – вице-губернатору по экономическому развитию.

• Пишем несколько слов о компании: зарегистрирована тогда-то и прочая информация. Так называемый референт-лист.

• Перечисляем ресурсы – что нужно вам и что вы отдадите в область в виде налогов, рабочих мест и прочего.

• Не забываем просить поддержки!

В таком случае прямого «нет» не будет.

«Нет» может быть только в случае, когда, например, вы хотите в рекреационной зоне построить предприятие высокого класса опасности. Есть индустриальные парки в области, у них уже есть инфраструктура, все вопросы решены. Вы заходите в технологический парк, платите и строитесь. Если нет понимания, какого масштаба проект – в технопарк, а какой – в правительство, можно пойти и в муниципальное образование и сказать, что именно вы хотите построить и скольких людей обеспечить работой.

Это о том, как Марк Анатольевич получил те компетенции, которые позволили ему реализовывать крупные проекты. Теперь я хочу поговорить о тех микрошагах, которые позволяют реализовать проект любой степени сложности. Я понимаю, что в случае моего респондента компетенций достаточно для того, чтобы реализовать проект абсолютно любой степени сложности – хоть космодром под Петербургом, – если на то будет государственная воля. Но все-таки есть механизмы, общие для всех, и лучше знать и использовать их с первых шагов в предпринимательстве.

Шаг за шагом это выглядит так.

1. У человека есть идея. Он видит нишу.

2. Дальше он должен осознать, что это, возможно, экономически выгодно и не наносит ущерба природе.

3. Надо хорошо исследовать рынок.

4. Должен быть создан грубый бизнес-план: какой мощности должно быть предприятие, предполагаемая прибыль, лучше в рублях, объем продукции – и понимать, какая будет налоговая база для правительства субъекта Федерации. Это заманушечка для тех, к кому будем обращаться.

5. Какие ресурсы будут необходимы: вода, энергоносители, дороги и прочее.

6. Сколько людей будет работать на предприятии.

7. Какое оборудование нужно, где его можно приобрести.

8. Если это внешние производители, то пригодится и знание языка, и знание техники внешней торговли.

9. Многое зависит от менталитета человека. Есть много компаний, например, где собственники думают, что они сами все умеют. А есть специализированные компании, которые наследуют экспертные компетенции по внешней торговле со времен Советского Союза. Они говорят, например, что за 1 % от стоимости комплекта оборудования они подберут оптимальный вариант, подпишут договоры. Они такой контракт сделают, который сам никогда не предусмотришь: туда войдут и поставка, и монтаж оборудования, и пусконаладка, и гарантии. Если кто-то запускает крупный проект, я бы рекомендовал ему такую компанию, потому что сам он на всем этом больше времени потеряет. Есть такая поговорка, которая 100 % работает: «Скупой платит дважды»!

10. Нужно подобрать участок земли – самостоятельно, – который потом можно взять в аренду или выкупить.

11. Фактически, когда вырисовывается проект, рисуется и граница проекта.

12. Далее составляется такой документ, как декларация о намерениях, – суть проекта. Она содержит следующую информацию: где, какие ресурсы для него нужны, сколько рабочей силы, безопасен ли проект для природы. Декларация о намерениях делается не очень большой, но очень емкой.

13. Пишется письмо председателю Комитета экономического развития, что компания такая-то (нужно зарегистрировать юридическое лицо в том районе, где присмотрели место) намеревается реализовать такой-то проект. Далее излагается просьба о налоговых льготах.

14. Фирма освобождается от уплаты налога на недвижимость на определенное количество лет и большей части налога на прибыль. В налоге на прибыль две составляющие: федеральный бюджет и региональный. Федеральный мы не можем снять. Но субъекты Федерации имеют право освободить предпринимателя от уплаты своей части.

15. Можно написать письмо губернатору – смущаться не надо! В течение 30 дней максимум вам ответят. А еще лучше зарегистрировать обращение. В дальнейшем вас могут пригласить на беседу. Крупные проекты должны быть согласованы.

16. Во всех субъектах Федерации есть региональные органы управления, а есть федеральные. Ведь никогда сначала не догадаешься, что если ты артезианскую скважину буришь или сбросы в ручей делаешь неопасные, то это нужно согласовать с Невско-Ладожским водным управлением. А в правительстве существует подразделение, которое составляет список комитетов и ведомств и само рассылает вашу декларацию о намерениях с просьбой согласовать проект. Также вам даются реквизиты всех ведомств, можно позвонить и не стесняться, могут вызвать на беседу или в письменной форме ответить, например, МЧС и пожарники.

17. Далее назначается заседание межведомственной комиссии по размещению производственных сил (МВК) с участием всех заинтересованных ведомств, обычно это раз в два месяца происходит. Далее нужно сделать презентацию со слайдами, подчеркнуть то, что будут новые рабочие места, область получит налоги. Надо всегда подчеркивать выгоду субъекта Федерации от реализации этого проекта! Когда все проголосовали положительно – пишем протокол, после чего фактически выпускается распоряжение губернатора с разрешением производить проектно-изыскательские работы. Фактически начинается проектирование.

18. Команда запуска должна обязательно включать в себя собственного юриста, финансового директора, и я бы сразу привлек директора по персоналу и развитию, так как придется искать и обучать людей.

19. Далее нужно заключать договор с проектной организацией, лицензированной на территории РФ.

20. Логика развития проекта диктует шаги, ничего нельзя пускать на самотек, надо составить сетевой график с отсечками по времени. Когда ты попал в процедуру, у тебя нет шансов не исполнить эту процедуру, иначе проект не перейдет на следующий этап.

21. Далее заключается договор аренды или выкупается земля. Можно обратиться в Агентство экономического развития (это коммерческая структура при правительстве), где за определенную плату вам предоставят услуги и от А до Я проведут этот проект. Более того, они сами себе ищут работу и предлагают услуги.

22. На согласование дается 30 дней, и если сроки затягиваются, то надо подключаться лично.

23. Стоимость аренды земли определяется по тарифной сетке. Цены разнятся в зависимости от назначения.

24. После получения подписей и прохождения МВК начинается самая работа.

25. На стадии проектирования я бы уже стал вести переговоры с потенциальными заказчиками.

26. Также рекомендую прописать в декларации о намерениях то, что 20 % инвестиций, например, – собственные средства, 80 % – заемные. И предоставить справку из банка о том, что банк готов поддерживать проект. Когда все такие бумажки им приносишь в правительство, у них становится спокойно на душе, что они имеют дело с серьезными людьми.

27. Дальше, когда все сложилось, надо заказывать оборудование и создавать команду. Основа у вас уже есть: это финансист, специалист HR и юрист.

28. Способы подбора команды таковы: сначала переговоры, отбор людей с конкурсом по 15–20 человек на вакансию, далее заинтересовать человека, заразить людей. В этом и есть мастерство. Если человек вырос до старта проекта, вырос в бизнесе в 500 миллионов рублей, он уже точно знает, что ему нужно. Опираться рекомендую на опыт. Хотя, к сожалению, отстает качество образования специалистов.

Рекрутинговое агентство может порекомендовать кого-либо и по среднерыночной цене ориентировать, но я всегда договариваюсь на более низкую заработную плату на время испытательного срока, чтобы, если вдруг что, безболезненно с человеком расстаться.

Часто человек входит в проект не один – например, у него есть партнеры, которые отвечают за функции. Если вдруг чего-то не хватает, тогда с рынка берется человек. Но число партнеров чем меньше, тем лучше – и только не родственники! С родственниками очень сложно иметь деловые отношения, их, к примеру, очень трудно уволить.

«Система мотивации должна быть продуманной и максимально продуктивной. Базовая ставка не должна быть очень большой, а вот премиальная часть может варьироваться. Мотивация – социальный пакет. Многим людям становится непросто без страховки. Выполнил задачу – получил страховку плюс хорошее медстрахование. На начальном этапе такие бонусы могут быть довольно скромными, и прокачивать их можно и нужно постепенно. Зачем? Человек должен ценить работу, чтобы его не переманили».

*Марк Анатольевич Выборнов*

Мы рассмотрели, с одной стороны, способы управления с точки зрения власти, с другой – глазами консультанта большого бизнеса. И сейчас мы рассматриваем третий блок – планирование деятельности. Блок, который сложно переоценить.

«Ленинградская область создала фронт-офис правительства Ленинградской области, агентство экономического развития Ленинградской области. Там есть с кем провести первый разговор, и там могут подсказать алгоритм действий и помогут войти в контакт с тем, с кем нужно взаимодействовать. Это очень разумно.

Был вопрос, который часто является камнем преткновения, – вопрос о согласовании с различными структурами, правительством области, федеральными структурами. Почему это крайне важно, еще раз хочу повторить. Есть у некоторых людей такое представление, что я сначала сделаю, а потом согласую. Вот, например, совсем недавно была очень хорошая компания, которая занималась разработкой и внедрением нанопродуктов, которые позволяли улучшить качество конструкционных материалов. Они все прекрасно сделали, провели работу по продвижению продукта, заключили предварительные договоры и поняли, что им нужна промышленная установка, которая состоит из нескольких реакторов, которые дают некоторое количество продуктов. Поскольку люди были от науки, у них было слабое представление об организации предприятия. Они с частным лицом договорились взять в аренду цех и решили в этом цеху устроить производство, поставили несколько реакторов, взяли кредит в банке, вложились в ремонт. Когда они говорили с собственником, он обещал им необходимое количество электричества. А потом при запуске выяснилось, что энергии хватает на один реактор. Остальные реакторы стоят. Я спросил, знает ли администрация района о проекте? Они ответили, что нет. Они думали, что сначала все сделают, а потом согласуют. Кончилось тем, что они обанкротились. Так жалко, такой нужный продукт! Им не хватило копеек, чтобы провести электричество. Надо предусматривать все заранее».

*Марк Анатольевич Выборнов*

Мы говорим о том, что надо понимать, кто будет брать вашу продукцию, кто будет снабжать сырьем. Всегда надо иметь резерв возможностей. И надо хорошо понимать рынок сбыта: риски высокие, если все делается по-крупному. Можно заказать у консалтинговой компании исследование рынка. Если компания с международным участием, то они могут проработать еще и европейский рынок.

Можно обратиться в ТПП Ленинградской области (у них есть департамент экспертизы и оценки), заранее оценить здание, помещение. И тогда можно понимать реальное состояние вещей. Мне нравится, например, компания по аудиту «2К Аудит»: можно войти с ними в контакт – и будешь уверен в своих действиях. Очень часто бывают случаи, когда производится какой-то продукт, но нормальный предприниматель всегда смотрит вперед, какую дополнительную продукцию можно производить. Вот в этом случае надо использовать возможности и посещать специализированные выставки. Идеи появятся.

«Можно замахнуться и на европейский масштаб. Лейпциг – один из четырех самых крупных выставочных центров Европы. Мероприятие так и называется – весенняя Лейпцигская промышленная ярмарка. Там представляются компании с новыми решениями и разработками с области тяжелого машиностроения, химии, электроники, электротехники. Чем эта выставка интересна?

В 1994 году я был приглашен на открытие новой территории этой выставки. Когда мы там были, немцы заявили, что у них опора моста между Германией и Россией, вторая опора – у нас. Я почему говорю про немцев? У нас и у них похожее инженерное мышление. Так исторически сложилось. Российское инженерное дело строилось на немецком опыте.

В Питере у нас есть представитель Лейпцигской ярмарки, он заранее начинает приглашать на очередные мероприятия. Вот была последняя выставка, которая шла под девизом “субконтрактинг”. Люди ищут партнеров. Можно было заранее туда сообщить: что я хочу, что у меня есть. Вам бы организовали встречи, стол, за который сели бы пять-шесть немецких компаний, готовых сотрудничать. Можно получить предложение. Выходишь на другой уровень бизнеса и отношений. И почти никто из бизнеса в этот раз не поехал. В программе есть посещение их предприятий, которые интересны, бесплатно организован трансфер, идей там можно набраться очень много».

*Марк Анатольевич Выборнов*

Существует Комитет по развитию малого и среднего бизнеса Ленинградской области, который занимается программами поддержки. Туда можно обратиться со своей идеей, предложениями. На сайте Ленинградской области можно найти перечень льгот.

Человек, который начинает большое дело, понимает, почему он хочет этим заниматься. Можно начать с нуля, а можно уже быть производителем и поднять прибавочную стоимость. Мы говорили об иностранных компаниях. У нас работают иностранные заводы, и им всем нужна субпоставка.

«У меня был случай: мы были в Дюссельдорфе на выставке (группа компаний “Титан” выставлялась там) и объявили о запуске нового завода полипропилена. И вот ко мне обращается человек из Калуги, из группы "Фольксваген", с просьбой о встрече. Приехал интересный человек и говорит: “У нас есть проблема, мы все время ищем, кто бы нам сделал бамперы местного производства. Мы узнали о вашем заводе и хотим провести переговоры о сотрудничестве”. Выяснилось, что им необходим модифицированный полипропилен, так называемый компаунд. Дело в том, что для реальной локализации нужно не только изготавливать деталь в нашей стране, но и из нашего сырья. Они просят образец для лаборатории в Калуге, потом исследуют материалы в Германии, изготовят бампер, сделают краш-тест и т. д. Вот эта вторая возможность, за которую тоже нужно браться. Нужно быть очень активным. Под лежачий камень и вода не течет. У нас в области есть завод, который производит трубы, и мы с ними разговаривали, думали, куда девать свой полипропилен. Они участвуют в тендерах, у них готовый продукт, и у них есть референс-лист о выполненных проектах. Без этого в правительственных тендерах участвовать трудно. Не получилось – значит, идем дальше…»

*Марк Анатольевич Выборнов*

Я знаю одного предпринимателя, который был самым крупным предпринимателем в сфере поставки угля, а потом все продал и вложил в животноводческое хозяйство. И он счастлив. Поэтому помните: можно заниматься широчайшим спектром проблем и задач, пробовать себя каждый раз в новом деле. Главное – знать основные механизмы бизнеса и обладать должной долей любопытства и тяги к знаниям. И тогда все непременно получится!

# Глава 4. Особенности ведения бизнеса в Чехии

На протяжении всей книги мы говорили с разными людьми о том, как делать бизнес в России. Что ж, пожалуй, об этом сказано достаточно – пора выбираться за пределы одной страны!

**Илья Чагин, основатель Azimutevents.eu**

Добро пожаловать в центр Евросоюза! Чехия – спортивная страна стабильной экономики с потрясающей природой и большими возможностями для бизнеса.

Да-да, именно спортивная, а не пивная. У нас регулярно проходят соревнования по бегу и велоспорту, хоккею и футболу, развита культура воркаута. Но об этом и остальных удовольствиях подробно поговорим в конце главы.

В ближайшее время я погружу вас в основы ведения бизнеса в Чехии, а после с радостью отвечу на все интересующие вас вопросы в социальных сетях, ссылка будет в конце главы.

В этой главе я:

• расскажу о том, как вообще обстоят бизнес-дела в Чехии;

• перечислю обязательные шаги выхода на рынок Чехии;

• озвучу данные для первичного анализа рынка;

• проанализирую маркетинг для запуска;

• расскажу, как формировать команду;

• затрону тему организации помещения для работы;

• назову топ-10 штрафов среди предпринимателей и объясню, как этих самых штрафов избежать;

• коснусь такого вопроса, как инвестиции в недвижимость Чехии.

Будем знакомы! Меня зовут Илья Чагин, живу в Чехии. Занимаюсь организацией мероприятий для бизнеса и деловым туризмом.

Я создаю для людей возможности развития на чешском рынке, открываю необходимые контакты, организовываю восхождения в Татры для команд и осуществляю логистику по Евросоюзу.

Моя цель – сделать так, чтобы вы получили актуальную информацию о рынке Чехии, учли подводные камни, о которых расскажу далее, и приняли решение о дальнейших действиях.

***Итак, поехали!***

##### Вводная часть о бизнесе в Чехии

Важно запомнить сразу. Чехия – очень прозрачная страна в отношении ведения бизнеса, а это означает, что работая по-белому (для чехов это важно) и давая качественный продукт рынку, вы всегда будете иметь свою аудиторию. А аудитория здесь узкая.

Все друг друга знают, особенно в общине иммигрантов. Есть два основных языковых сегмента: чехи и все остальные. А все остальные – это в большинстве своем наши с вами земляки из России, Украины, Казахстана и Белоруссии. Кстати, мы вторые по числу открываемых фирм после чехов. Сразу обращаю ваше внимание: если вы намерены выводить не туристический продукт на рынок Чехии, то первым шагом к успеху будет фокус на англо- и чешскоязычной аудитории. Подчеркните эту строчку прямо сейчас.

Бизнес в Чехии пользуется популярностью среди иммигрантов. Каждый 12-й предприниматель в Чехии – иностранец. Это означает, что в целях избегания лишних затрат при выводе продукта на рынок Чехии вам необходимо владеть английским языком не ниже среднего и базовым уровнем чешского. Если вы задумываетесь о бизнесе в Евросоюзе, то начинайте инвестировать в язык прямо сейчас. Это позволит вам увереннее ощущать себя при переговорах, проводить личные собеседования, управлять и уменьшить процент человеческого фактора, который экспоненциально может увеличить статью расходов. Безусловно, вы можете купить носителя языка с разговорным русским, но на старте запуска продукта я рекомендую вложить эти деньги в команду и маркетинг. Об этом поговорим дальше.

СМИ кричат про миграционный кризис, связанный с потоком беженцев в Европу. Да уж, в чешских кругах год назад это была одна из самых обсуждаемых тем. Безусловно, в связи с этим произошло ужесточение пребывания иностранцев, но если действовать в соответствии с рекомендациями, которые вы узнаете дальше, то вероятность вашего успеха существенно возрастет.

##### Обязательные шаги для выхода на рынок Чехии

Благодаря бизнесу в Еврозоне у вас откроется доступ к спокойствию, толерантности, открытым границам и мультикультурности. Все эти эпитеты по-своему прекрасны, потому что ведение бизнеса в Чехии кардинально отличается от такового в столицах России. После 19:00 вы можете называть себя сверхчеловеком, если дозвонились коллеге по поводу рабочего вопроса. Имейте это в виду. Дела здесь протекают очень, очень, ну очень планомерно. Минимум раза в три Прага медленнее Москвы. Ладно, теперь о главном.

Что вам нужно сделать, чтобы открыть бизнес в Чехии? Все просто, моделируем ситуацию.

Владелец барбер-шопа из города Санкт-Петербурга решил открыть филиал в Чехии.

Безусловно, первый шаг – анализ рынка, но для легального пребывания и открытия фирмы на территории Чехии нам необходимо зарегистрироваться. Процедура не такая страшная, как может показаться на первый взгляд. Выгоднее всего иностранцу открыть ООО (в чешском языке – s.r.o.), потому что уставной капитал может быть от одной кроны и проще получить рабочую визу.

Есть два варианта: либо вы по туристической визе прилетаете к нам и оформляете все документы, либо пишете доверенность, и мы все делаем за вас.

Что нужно сделать обязательно.

Собрать документы в Санкт-Петербурге для открытия фирмы:

• справка о несудимости с судебным переводом на чешский;

• оформить доверенность (если мы будем заниматься открытием фирмы в Чехии).

В Чехии нужно выполнить следующее:

• создать устав фирмы;

• получить юридический адрес;

• получить выписку из торгового суда;

• получить разрешение инстанции о ведении дел;

• произвести лицензирование продукции, если такое необходимо;

• сделать страхование фирмы в целях получения долгосрочной визы.

Если есть желание создать дело в надежной валюте со стабильной экономикой, то смело можете рассматривать рынок Чехии.

В конце главы мы рассмотрим мини-кейсы с решением конкретных бизнес-задач, и я дам читателям книги информацию о самых популярных штрафах.

##### Данные для первичного анализа рынка

Безусловно, для каждого рынка все индивидуально. Но есть базовая информация, которая позволит вам получить первое впечатление и оценить уровень конкуренции.

Ссылки оставлю в конце этого раздела.

Забегая вперед, скажу, что конкуренции здесь особо и нет. Рынок онлайн-маркетинга отстает от рынка Санкт-Петербурга и Москвы на лет так 5–7 точно. Единицы используют актуальные технологии и ведут активности в социальных сетях и мессенджерах.

Приведу интересный факт относительно менталитета чехов, основанный на опросе 1500 человек. Заключался он в следующем.

Представьте ситуацию: вы два года покупаете продукты в «Потравинах» (так называется продуктовый) рядом с домом, а по соседству открывается магазин, продукция которого шире и качественнее. Внимание, вопрос: что сделает наш человек? Естественно, он зайдет, познакомится со всем персоналом и владельцем, попробует качество товара и по достоинству сделает выбор, либо будет покупать и там, и там. Типичный чех, пускай даже на пороге «Потравин» будет лежать гора отходов, он его перешагнет, и все его будет устраивать. О чем это нам говорит? У чехов есть поговорка, и большинство населения живет по ней: «Не потревожьте мой покой». Это все объясняет: люди, несмотря на высокую спортивную активность, всегда были под кем-то, всегда им было мало надо, было мало амбиций и много консерватизма. Достаточно вспомнить Вторую мировую войну. Уточняю, я говорю сейчас про большую часть населения, потому что и героев в Чехии достаточно.

Так вот, к рынку недвижимости однозначно стоит присмотреться – крупных игроков можно пересчитать по пальцам одной руки. Рынок образования и туризма для приезжих студентов тоже лакомый кусок, и большинство даже не подозревает о его потенциале. И конечно же, ресторанный бизнес! Напоминаю: держите фокус на англо- и чешскоязычную аудиторию.

Как и обещал, ссылки для первичного знакомства с компаниями:

• https://www.firmy.cz/;

• https://firmy.abc.cz/;

• http://www.praha.eu/jnp/cz/firmy/zive-firmy/.

Берете необходимый для вас сегмент, оставляете заявку на обратный звонок, вписываете ссылку в similarweb.com и получаете первое представление.

***Все просто, берите и делайте!***

##### Маркетинг для запуска

Не нужно изобретать велосипед. Интернет везде един, и поведение пользователей происходит по идентичным механизмам.

Для получения обратной связи от рынка после выбора сегмента:

• создаете посадочную страницу;

• оформляете социальные сети;

• делаете легкое предложение;

• ставите в контакты адрес коворкинга.

Напишите мне, если решитесь. Отправлю оптимальный адрес и проконтролирую запуск. Есть возможность сделать это дистанционно. Важный момент. Допустим, вы выбрали чешский сегмент, что логичнее всего. Запомните раз и навсегда: выгоднее привлекать сразу специалиста-чеха, нежели делать сначала на русском языке, а после адаптировать все рекламные материалы под чешский язык. Это я уже проходил и с полной уверенностью сообщаю, что специфика языка не позволяет переводчику донести узкий месседж до целевой аудитории. Носители языка это ощущают и не раз давали мне это понять.

Небольшой подарок для вас – анализ поисковых запросов в чешском Яндексе: https://search.seznam.cz/stats/?term=seznam&search-service=7.

##### Подбор кадров, формирование локальной команды

Будьте внимательны: чехи могут выпить пива в момент обеденного перерыва. А все потому, что пиво стоит дешевле воды. И это первое, что вам нужно знать про формирование команды.

Прага кишит айтишниками. Они здесь очень востребованы, есть даже компании, которые привозят квалифицированных специалистов в большие корпорации Чехии из СНГ и РФ. Но сейчас не об этом. Все как всегда, по классике. Формируете портрет желаемого кандидата и публикуете везде, где только можно. Например, местные хедхантеры: jobs.cz, prace.cz.

Кстати, средняя заработная плата в Чехии составляет 1145 евро. Я был удивлен.

Коллеги, безусловно, все зависит от человека, но типичный чех всегда будет претендовать на оклад, и сейчас объясню почему. Завязать его на KPI будет нелегко, но возможно. Причиной тому является тот факт, что все население в кредитах. Ипотека отдается под 2 %.

Под 2 %! Но даже при такой ситуации у меня нет кредитов, именно об этом твердил мне всю жизнь мой отец. И до сих пор твердит. Кредит можно взять только тогда, когда есть актив, надежно его перекрывающий.

Безусловно, вам будет интересна информация о налогах на персонал и прибыль.

Калькулятор здесь: http://www.penize.cz/kalkulacky/mzdova-kalkulacka.

Налог на прибыль юридических лиц составляет 19 %. Обращаю ваше внимание на то, что работодатель отчисляет на социальное страхование на сотрудника средства в размере 25 % от заработной платы, а на пенсионное – 9 %, то есть в результате – 34 %.

Очень актуальный вопрос о размере минимальной заработной платы. Здесь она составляет 11 тысяч крон, страховые взносы – в размере 34 %, либо 66 крон в час. Член команды с 11 тысячами крон получает 9600 крон, а работодатель платит 14 тысяч крон. Другая зарплата практикуется иногда, об этом поговорим ниже.

Бизнес начинается с продажи. Для формирования отдела продаж у меня есть надежный и проверенный способ: студенты, владеющие свободным чешским и английским. Вот здесь-то и можно найти лучших из лучших под KPI. Затраты студента – в среднем до 9000 крон в месяц. Например, комиссия рядового риелтора за сданную квартиру составляет 8000 крон в среднем. Создать условия для студентов не составит сильного труда.

Места, где вы можете найти преданные кадры:

• Высшая школа экономики;

• Карлов университет;

• Чешский технический университет;

• Чешский агротехнический университет.

Бонус – Центр интеграции иностранцев в Праге: http://www.icpraha.com/en/ (здесь вы сможете получить бесплатные юридические консультации и начать обучение чешскому языку).

Рекомендую рассматривать студентов от 2-го курса и выше. Также обратите внимание на LinkedIn – если есть потребность в узкоспециализированных кадрах, то это ваше оптимальное решение.

Позволю себе в этом блоке небольшое отступление и сообщу вам, что мы с командой организовываем экстремальные корпоративные восхождения в Татры (Словакия) в условиях ограниченного количества ресурсов. Для собственников бизнеса и лидеров команд это позволит быстрее и с меньшей потерей времени и денег создавать команды, ориентированные на результат.

Если раскладывать по элементам, то я могу выделить пять психологических этапов при формировании команды.

1. Forming. Команда собирается вместе, узнает о проекте, о своих формальных ролях и ответственностях. Члены команды на данной фазе, как правило, независимы друг от друга и не особенно открыты.

2. Storming. Команда начинает изучать работы по проекту, технические решения и подход к управлению проектом. Если члены команды не настроены на сотрудничество и не открыты различным идеям и перспективам, обстановка может стать деструктивной.

3. Norming. Члены команды начинают работать вместе и подстраивают свои рабочие привычки и модели поведения так, чтобы содействовать командной работе. Члены команды начинают доверять друг другу.

4. Performing. Команда функционирует как хорошо организованное подразделение. Члены команды спокойно и эффективно выполняют свои задачи и решают проблемы.

5. Adjourning. Команда завершает работу и распускается или переходит к следующему проекту.

В результате восхождения в Татры, обычно речь об уровне от 2000 до 3000 метров, команда сразу попадает на этап Performing и готова давать коллективные результаты. Собственники и лидеры тем самым экономят два важнейших ресурса – время и деньги, потому что в экстремальных условиях те, кто показывает результат в комфорте, как правило, не сверхрезультативны, и наоборот. Подробно на все вопросы я готов ответить в социальных сетях, адреса будут приведены далее.

##### Помещение для работы

Выгоднее всего на старте остановиться в коворкинге, так сразу сделал я, когда переехал сюда.

Выгоды:

• погружение в языковую среду;

• огромное количество полезных контактов;

• актуальные и регулярные мероприятия;

• первые клиенты;

• переговорные комнаты.

Если вы рассматриваете сразу коммерческое помещение, то за его подбор надежные риелторы возьмут сумму, равную стоимости одного месяца аренды. Коммунальные платежи в среднем составляют 35 %. Оплата за первый и последний месяц, договоры на год с правом пересдачи. Определенно, при старте это затратно, я вкладывал все в команду и маркетинг. Про более специализированные помещения готов ответить публично в социальных сетях.

##### Топ-10 штрафов среди предпринимателей и возможности их избежать

Запомните раз и навсегда: Чехия – страна с жесткими законами, особенно в отношении предпринимательской деятельности! Для вас я подобрал топ-10 самых популярных штрафов и советов, как их избежать.

• Ведение нелегальной предпринимательской деятельности.

Штраф физическим лицам: до 1 миллиона крон.

Решение: официальная регистрация сразу по приезде.

• Необозначенный или недостаточно обозначенный офис.

Штраф: до 50 тысяч крон.

Решение: обозначить офис идентификационным номером, названием фирмы, юридическим адресом, ответственным лицом и т. д.

• Несоблюдение сроков уведомления об изменениях (фамилия, адрес проживания и т. д.).

Штраф: индивидуально, в зависимости от сроков.

Решение: вовремя отправлять или приносить документы об изменениях в соответствующие органы с точностью до минуты – чехи очень принципиальные в отношении закона.

• Несоблюдение сроков при регистрации рабочего офиса.

Штраф: до 50 тысяч крон.

Решение: провести регистрацию за 3 дня.

• Поздняя подача налоговой декларации.

Штраф: 0,05 % за каждый просроченный день.

Решение: подача налоговой декларации до 30 апреля. В случае если пользуетесь услугами налогового консультанта – до 30 июня.

• Позднее уведомление о подаче годовых отчетов о доходах и расходах в пенсионный фонд страхования и фонд общего медицинского страхования.

Штраф: до 50 тысяч крон – «социалка», до 100 тысяч крон – здравоохранение.

Решение: в органы здравоохранения документы подаются до 1 мая либо до начала августа, если их подает налоговый консультант. «Социалка» – до начала мая, если без налогового консультанта, и до начала августа, если подает налоговый консультант.

• Поздняя оплата отчислений в социальный фонд.

Штраф: 0,05 % от суммы долга за каждый просроченный день.

Решение: оплачивается до 20-го числа месяца.

• Поздняя оплата отчислений обязательного медицинского страхования.

Штраф: 0,05 % от суммы долга за каждый просроченный день.

Решение: оплачивается до 8-го числа месяца.

• Позднее уведомление о трудоустройстве, неявке на работу, увольнении иностранного сотрудника.

Штраф: до 500 тысяч крон.

Решение: не позже чем в день первого рабочего дня. При увольнении – до 10 дней.

• Невыполнение обязанности опубликования годовых отчетов в общедоступных реестрах justice.cz (фирмы), там же можно получить информацию о конкурентах.

Штраф: до 100 тысяч крон или даже ликвидация в случае повторного игнорирования судебных вызовов.

Решение: публиковать в конце каждого года.

##### Инвестиции в недвижимость Чехии

Ниже я приведу рассказ моего близкого товарища Сергея, он живет всю жизнь в Чехии, и недвижимость в его случае – это дело, которое передается из поколения в поколение. Помните, я говорил про важность понимания менталитета чехов и непосредственного контакта с ними? Так вот, Сергей слеплен как раз из чешского теста! Держите, желаю вам получить максимум пользы.

##### \* \* \*

Чешская Республика находится в самом центре старой доброй Европы. Попробуйте себе представить, каково это: жить в одной из наиболее стабильных и безопасных стран мира? По данным международного Института экономики и мира (данные 2018 года) Чехия занимает 6-е место по безопасности в мире! С запада Чехия граничит с Австрией, которая заняла 4-е место в том же рейтинге. А Австрия граничит с одной из наиболее безопасных стран в мире – Швейцарией. То есть я могу совершенно спокойно утверждать, что Центральная Европа – это настоящий оазис тишины и спокойствия.

Общее пространство Евросоюза включает в себя 28 государств-членов. Из 163 стран мира, которые оценивались в рейтинге, 7 государств – членов Евросоюза (Португалия, Австрия, Дания, Чехия, Словения, Швейцария и Ирландия) попали в первую десятку!

Меня зовут Сергей Мочалин, и я живу в Чехии более 25 лет. Меня просто завораживает, настолько мощным потенциалом обладает сфера недвижимости. Я занимаюсь покупкой недвижимости, которую приобретаю в свою собственность, ремонтирую, делю ее на квартиры и затем сдаю в аренду.

Чехия (да и вся Европа) мне стала домом, мне прекрасно знакомы чешские законы, а самое главное, менталитет местного населения.

Я приглашаю всех, кто хотел бы инвестировать в Чехии и Центральной Европе, прочитать мой контент, состоящий из шести разделов.

• Почему следует инвестировать в недвижимость?

• Почему Чехия является стабильной страной?

• Тенденции в области недвижимости в Западной Европе.

• Инвестировать может каждый.

• Правовые и налоговые аспекты.

• Как купить недвижимость?

##### Почему следует инвестировать в недвижимость

**Жилье – одна из базовых потребностей человека**

Самым явным преимуществом инвестиций в недвижимость является тот факт, что жилье – это одна из базовых потребностей человека даже в период самого глубокого всемирного кризиса. Всегда будут люди, которым необходимо где-то жить, например, в одной из ваших квартир.

**Постоянный доход – актив**

Благодаря постоянному пассивному доходу от аренды недвижимость превращается из пассива в актив, обеспечивающий вам постоянный, а главное, пассивный поток денег.

**Рост цены инвестиции**

Цены квартир и домов в Чехии постоянно растут с 1990 года. Кроме постоянного дохода от аренды недвижимости, растет и цена квартиры или дома, то есть в случае продажи вы опять остаетесь в выигрыше.

А поскольку цены на недвижимость постоянно растут, то для людей со средней зарплатой покупка собственного жилья в Чехии становится все более недоступной. Все чаще люди решают просто снимать квартиру. Спрос на квартиры, которые сдаются в аренду, постоянно растет, поэтому именно сейчас настает идеальное время для вложения капитала в жилые дома в Чехии!

**Почему Чехия является стабильной страной?**

Для владельца недвижимости очень важно, чтобы стоимость его активов (арендуемой недвижимости) не только не падала со временем, а, наоборот, в долгосрочной перспективе росла. Из чего вытекает, что инвестировать следует в стабильных, постоянно развивающихся странах. Ниже привожу основные показатели стабильности Чешской Республики:

• рост уровня жизни;

• стабильная валюта;

• низкая безработица (один из наиболее низких показателей в ЕС);

• низкая степень коррупции и преступности;

• низкая вероятность ЧП (терактов, стихийных бедствий);

• развитая инфраструктура.

Чешская Республика – это очень консервативная и одновременно (что интересно) весьма атеистическая страна. Благодаря тому что чешская армия не принимает прямого участия в мировых военных конфликтах, здесь практически отсутствует терроризм. В связи с тем что Чехия находится вдали от моря, здесь не происходит никаких глобальных стихийных бедствий. Чешская экономика в течение длительного времени удерживает сильный и стабильный курс валюты по отношению к доллару и евро.

Чехи – очень дисциплинированные и квалифицированные работники. Безработица в Чехии достигает всего 2–3 % (являясь одной из самых низких в ЕС!).

За 25 лет жизни в Чехии я не могу припомнить ни одного более-менее важного преступления, которое случилось бы в моей среде. Чехи очень миролюбивы: вместо того чтобы драться, они с вами просто поспорят, ну или обратятся в суд.

##### Тенденции в области недвижимости в Западной Европе

Небезынтересным является тот факт, что в западных странах Евросоюза гораздо более популярной является аренда жилья по сравнению с приобретением собственной недвижимости. В Швейцарии, Германии и Австрии почти половина людей снимают жилье! За ними следуют Франция, Великобритания и Дания, в которых в арендованном жилье проживает около 35 % людей. То есть можно утверждать, что тенденция в Западной Европе очевидна – чем выше уровень жизни, тем меньше люди привязываются к одному месту, приобретая собственное жилье. Люди здесь живут по-современному – они чаще меняют место жительства в связи с переменой места работы и живут в красивых арендованных квартирах.

В Чехии квартиру снимает каждый 4–5-й человек. Если не без основания предположить, что Чехия повторит тенденцию западных стран и ее экономический рост продолжится (низкая безработица, рост уровня жизни), то здесь подрастут новые поколения людей, которые будут предпочитать снимать жилье.

##### Инвестировать может каждый

В настоящее время Чехия – это рай доступной ипотеки. Нормальный гражданин Чехии или человек с ПМЖ достаточно легко получает ипотеку на покупку недвижимости. А под словами «доступная ипотека» в Чехии подразумевается, что вы (как физическое лицо) можете одолжить деньги под 2–3 % годовых! Еще одним преимуществом чешской ипотеки является длительное время ее выплаты – 30 (и даже 40) лет с возможностью зафиксировать процентную ставку на период времени до 10 лет. Длительные сроки выплаты, низкие процентные ставки, возможность фиксации – все это позволяет стать инвесторами даже тем, у кого нет собственного капитала.

##### Правовые и налоговые аспекты

В Чешской Республике царит порядок. Люди здесь привыкли соблюдать договоренности, законы, честно и вовремя платить налоги. Государство не прощает не-оплаты налогов, начисляя проценты за просрочку (порядка сотой доли процента от суммы задолженности в сутки). Далее я познакомлю вас с тем, с какими учреждениями, налогами и другими обязанностями вам придется столкнуться, если вы приобретете в Чехии недвижимость.

**Учреждения**

Налоговая инспекция. Каждый год онлайн или лично вы подаете налоговую декларацию и платите налог, перечисляя соответствующую сумму на счет налоговой инспекции или внося деньги прямо в кассу. Налоговая инспекция есть во всех крупных городах Чехии и практически в каждом маленьком городке (http://www.financnisprava.cz).

Кадастровое управление. Здесь регистрируются все изменения и поправки, возникающие при продаже и приобретении недвижимости. Кадастровое управление является идеальной защитой владельцев жилья от мошенников. Любые изменения в кадастре до их регистрации подвергаются строгой проверке, которую выполняет команда государственных юристов (http://www.cuzk.cz/).

**Налоги**

Налог на покупку недвижимости – одноразовый налог, который вносится после покупки недвижимости и составляет 4 % от ее стоимости.

Налог на недвижимость – ежегодный налог в размере нескольких тысяч чешских крон (точная сумма зависит от размеров и типа недвижимости).

Подоходный налог – ежегодный налог, оплачиваемый на основании налоговой декларации в размере 15 % от выручки с аренды (после вычета расходов).

Существуют два варианта приобретения в Чехии недвижимости:

• купить дом как физическое лицо (при этом хорошо бы иметь в Чехии хотя бы ПМЖ);

• купить дом как юридическое лицо (например, ООО, минусом этого варианта является более высокое налогообложение).

С точки зрения мелкого инвестора наиболее выгодным представляется первый вариант, то есть купить дом как физическое лицо. Дом вам потом принадлежит на правах собственности, права и обязанности остальных потенциальных владельцев однозначно определены. Ипотека для физического лица гораздо выгоднее, налогов меньше. Вообще, налог с дохода от аренды квартир в Чехии является одним из наиболее низких налогов, взимаемых в рамках предпринимательской деятельности. При осуществлении данного вида деятельности вам не надо платить никаких других налогов и взносов в фонды социального и медицинского страхования.

Купить дом в Чехии для предпринимательской деятельности как юридическое лицо (ООО) – такой вариант больше подходит для крупных инвесторов, владеющих собственным капиталом. Если юридическое лицо вынуждено брать кредит, то годовая процентная ставка будет менее выгодной, чем для физического лица (5 % и выше). И государству юридическое лицо заплатит больше – подоходный налог в этом случае составит 19 %, а при выплате прибыли владельцу фирмы – еще 15 % от прибыли.

##### Как проходит покупка недвижимости

Практически вся недвижимость в Чехии продается через агентства по продаже недвижимости, или, как их здесь называют, реалитни канцеларж. То есть инвестору необходимо считаться с дополнительными расходами на вознаграждение агентства. Такое вознаграждение обычно составляет около 5 % от цены продажи недвижимости.

Ниже я опишу, как проходит процесс покупки недвижимости в Чехии.

1. Вы находите подходящую недвижимость, например, на портале www.sreality.cz. Вы обращаетесь к указанному в объявлении агентству по продаже недвижимости и договариваетесь о дате осмотра объекта.

2. Если недвижимость вам подходит, то вы подписываете договор бронирования с продавцом. Договор является гарантией того, что агентство на определенный срок времени (обычно 2–3 месяца) перестает предлагать недвижимость на продажу. После подписания такого договора в течение нескольких рабочих дней необходимо заплатить сбор за бронирование недвижимости в размере вознаграждения агентства. Договор (под угрозой договорных санкций) гарантирует, что покупатель и продавец приложат все усилия для того, чтобы был подписан договор купли-продажи. Период действия договора бронирования предназначен для оформления и получения кредита покупателем.

3. Затем подписывается договор купли-продажи, обязывающий покупателя к определенному сроку внести сумму в размере цены недвижимости в депозит, который находится у адвоката. После вложения денег в депозит адвоката продавец обязан подать так называемое заявление на вклад в кадастре (кадастровом управлении). Кадастровое управление рассматривает заявление и, если с правовой точки зрения все в порядке, вносит в кадастровый реестр нового владельца недвижимости. Вскоре после внесения нового владельца адвокат выплачивает продавцу финансовые средства из депозита. Торговая сделка завершена.

4. Вы сами видите, что весь процесс приобретения недвижимости занимает некоторое время (он может длиться от 30 до 90 дней), но благодаря однозначным правилам и строгим законам вы можете быть практически уверены, что вас никто не обманет.

В заключение я хочу поделиться с вами информацией о том, где в Чехии находится настоящая ниша на рынке недвижимости. Предложение новых квартир в больших городах, прежде всего в Праге, значительно ниже спроса. Здесь можно смело говорить о реальном дефиците новых квартир, о которых мечтает множество молодых семей. Спрос, значительно превышающий предложение, способствует постоянному росту цен нового жилья. И это шанс создать интересный бизнес.

Помните, я рассказывал, что важно держать фокус на англо- и чешскоязычной аудитории? Самая большая ошибка русскоговорящих предпринимателей в Чехии в том, что они упорно работают на русский контингент. Работать на русский контингент – табу. Упорно раз от раза открывается новая кальянная или ресторан, которые привлекают русскоязычную тусовку, курсирующую из заведения в заведение. Объем рынка очень мал, именно поэтому повторяю еще раз: главное внимание – на англо- и чешскоязычную аудиторию. В местных кругах родилось огромное количество доброго юмора на этот счет.

Давайте познакомимся с одним заведением. Находится оно недалеко от Вацлавской площади – местного Арбата или Невского проспекта. Ахмет – владелец заведения, родом из Мары (Туркмения). Во время учебы в Киеве открыл свое первое заведение с братом, вывел в хорошую прибыль заведение в Праге и сейчас занимается открытием в Карловых Варах. Ахмет фокусируется на продукте, а приводят ему клиентов рекомендации из уст в уста, Google Maps, 2GIS, Foursqare и регулярные лайки новых фотографий в ближайшей геолокации в «Инстаграме». «Инстаграмом» занимается вся команда в перерывах. Представляете, у Ахмета нет вывесок на улицах, и, чтобы его найти, нужно реально постараться. Буквально позавчера мы с моей невестой были у него в гостях, пили чай, а там нет свободных мест в четверг вечером. Ахмет – гостеприимный, гармоничный и ответственный человек, и именно поэтому его выбирают люди.

Приезжайте, выпьем чаю и познакомимся!

Знайте одно: вам всегда есть где остановиться в Праге у своих людей. Недавно в целях сокращения расходов на проживание гостей я взял в долгосрочную аренду апартаменты. Маржинальность – 200–250 % в месяц, что при текущих вложениях сил очень и очень выгодно. Для всех читателей данной книги есть возможность останавливаться в Праге очень бюджетно.

Хочу сразу вам дать лайфхак: есть часть аудитории, которая находит апартаменты на Booking или Airbnb, а после выходят напрямую на владельца. Сделайте посадочную страницу, хорошенько проиндексируйте и настройте Adwords. Данное действие увеличит заполняемость вашей недвижимости на 4–5 дней в месяц.

И еще полезности.

Закон о торговле: http://www.podnikatel.cz/zakony/zakon-c-455–1991-sb-o-zivnostenskem-podnikani-zivnostensky-zakon/uplne/.

Проверка названия юридического лица: http://overovac.cz/.

Проверка кадастра: http://nahlizenidokn.cuzk.cz/.

Телефон консульства в Санкт-Петербурге: 8 (812) 271–04–59.

Ну вот, пожалуй, и все. Спасибо, что дочитали до конца. По поводу делового туризма можно написать целую книгу, и я уверен – она не за горами. Старался дать актуальную информацию для всей аудитории. Получилось? Надеюсь, что да.

Как и обещал, любые уточняющие вопросы по развитию бизнеса в Чехии вы можете написать в социальные сети или мессенджеры мне лично:

vk.com/azimutchagin.

instagram.com/osoznal.

WhatsApp & Telegram: +420 604-811–589.

# Рекомендую!

И снова с вами я, Владимир Маринович. Часто для получения результата недостаточно наладить бизнес-процессы и составить грамотный план развития. Нужно, чтобы руководитель стал тем, кем он должен быть – уверенным в себе капитаном у руля собственного судна. Могу вам сказать, что это требует большого внутреннего мужества и постоянной работы над собой.

У каждого из нас наверняка есть какой-то особенный способ постигать этот мир и себя. Но такие классические из них, как книги и искусство, никто не отменял. Я часто даю те или иные рекомендации, где можно найти вдохновение или новые инсайты. Делюсь с вами целым списком – изучайте и вдохновляйтесь!

**Фильмы и сериалы:**

• «Реальная любовь» (2003), реж. Ричард Кертис;

• «Хвост вертит собакой» (1997), реж. Барри Левинсон;

• «Абсолютная власть» (сериал, 2003), реж. Джон Мортон;

• «Обмани меня» (сериал, 2009), реж. Дэниэл Сакхайм;

• «Здесь курят» (2005), реж. Джейсон Райтман;

• «Маугли» (1967–1971), Союзмультфильм;

• «Волшебник Изумрудного города» (1973–1974).

**Топ-15 любимых книг:**

• Тони Шей. «Доставляя счастье. От нуля до миллиарда»;

• Том Питерс. «Эти важные мелочи. 163 способа добиться совершенства»;

• Том Питерс. «Представьте себе!»;

• Кьелл А. Нордстрем, Йонас Риддерстрале. «Бизнес в стиле фанк»;

• «Бизнес по договору франчайзинга», сборник статей о франчайзинге;

• Майк Робсон, Филип Уллах. «Практическое руководство по реинжинирингу бизнес-процессов»;

• Питер Ф. Друкер. «Эффективный управляющий»;

• Джон Л. Бирн, Джек Уэлч. «Джек. Мои годы в GE»;

• Роберт Каплан, Дэвид Нортон. «Сбалансированная система показателей»;

• Майкл Портер. «Конкуренция»;

• А. Файоль. «Теория администрации»;

• Вячеслав Кондратьев, Андрей Бочкарев. «Семь нот менеджмента»;

• Владимир Тарасов. «Искусство управленческой борьбы»;

• Никколо Макиавелли. «Государь»;

• Уолш Киран. «Ключевые показатели менеджмента».

Буду рад, если вы вникнете в эти книги и фильмы, потому что я уверен, что после этого что-то внутри вас обязательно изменится. Это очень мощные вещи, созданные талантливейшими людьми, чтобы помогать и направлять ВВЕРХ тех, кто искренне к этому стремится.

# Заключение

Если вы, дойдя до заключительных страниц этой книги, нашли для себя много интересного, необычного, неожиданного, честного, полезного и нового – я искренне рад.

В этой книге мне удалось выразить свой взгляд, а также мнения коллег, на, наверное, самые актуальные вопросы для многих предпринимателей: что можно сделать, чтобы ваш бизнес рос на 15–50 % в месяц и как это сделать наиболее эффективно, сотрудничая с женщинами. Считаю и первое, и второе источником невероятного потенциала и верю в светлое эффективное будущее взаимодействия и непрерывного развития бизнеса.

Возможно, вы заметили, что в конце глав и пунктов мы часто подводили итоги, выделяя тем самым главную мысль главы или блока. Заключением этой книги, на мой взгляд, могут быть только два варианта развития событий: вы сделаете или не сделаете. Как говорил Генри Форд, «если вы думаете, что способны выполнить что-то, или думаете, что не способны на это, вы правы в обоих случаях».

Желаю успехов и процветания! Всегда только ВВЕРХ!

Всегда ваш,

*ВМ*

Бизнес Школа ВВЕРХ основана в 2014 году и является крупнейшим сообществом предпринимателей в Санкт-Петербурге. Мы помогаем предпринимателям в области:

• управления продажами;

• работы с командой;

• постановки бизнес-процессов;

• HR-консультирования;

• развития финансового менеджмента;

• построения высокого сервиса;

• развития качества продукта.

Мы обучили более 15 000 человек, провели более 400 выступлений, создали уникальные форматы коллективного решения бизнес-задач «Бизнес Карусель» и «БизнесБатл ВВЕРХ», где любой предприниматель может получить решение своей бизнес-задачи и помощь других предпринимателей и экспертов.

Каждый месяц на площадке Центра развития и поддержки предпринимательства (ЦРПП) и в Театр-Витрине Парка Культуры и Чтения «Буквоед» на Невском пр., 46 мы проводим открытые мастер-классы и интервью с успешными и выдающимися предпринимателями Санкт-Петербурга, а каждый последний понедельник месяца Владимир Маринович и вся команда экспертов бизнес-школы ВВЕРХ собирается для проведения однодневного интенсивного курса для предпринимателей «Как создать команду мечты?!», где руководители и собственники бизнеса «прокачиваются» в навыках:

• Как определить цель в деньгах и бюджете?

• Как развить конкурентоспособность продукта?

• Как внедрить управление по бизнес-процессам?

• Как создать эффективную команду?

• Как развить компетенции в управлении и мотивации.

Рады нанести вам непоправимую пользу!

*Владимир Маринович и Команда Бизнес Школы «ВВЕРХ»*

https://vverh.tv

#бшвверх

**На сайте электронной библиотеки по экономике и праву**

[**www.учебники.информ2000.рф**](http://www.учебники.информ2000.рф) **: учебники, дипломы, диссертации.**

**НАПИСАНИЕ на ЗАКАЗ и ПЕРЕРАБОТКА:**

**1. Дипломы, курсовые, рефераты, чертежи...**

**2. Диссертации и научные работы**

**3. Школьные задания**

**Онлайн-консультации**

**Любая тематика, в том числе ТЕХНИК**

**Приглашаем авторов**

[**http://учебники.информ2000.рф/napisat-diplom.shtml**](http://учебники.информ2000.рф/napisat-diplom.shtml)

|  |  |
| --- | --- |
| [**СТУДЕНЧЕСКИЕ и АСПИРАНТСКИЕ РАБОТЫ на ЗАКАЗ**](http://учебники.информ2000.рф/napisat-diplom.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**КНИЖНЫЙ МАГАЗИН**](http://учебники.информ2000.рф/chitai.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**ТОВАРЫ для ХУДОЖНИКОВ и ДИЗАЙНЕРОВ**](http://учебники.информ2000.рф/kar.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**АУДИОЛЕКЦИИ**](http://учебники.информ2000.рф/lectr.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**IT-специалисты: ПОВЫШЕНИЕ КВАЛИФИКАЦИИ**](http://учебники.информ2000.рф/otu.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**ФИТНЕС на ДОМУ**](http://учебники.информ2000.рф/fit1.shtml) |  |