

ВЛАДИМИР МАРИНОВИЧ

БИЗНЕС

x2

СТРАТЕГИЯ
УДВОЕНИЯ ПРИБЫЛИ

Практика лучших бизнес-тренеров России

Владимир Маринович

**Бизнес х 2. Стратегия
удвоения прибыли**

«Питер»

2019

УДК 658.1
ББК 65.290-21

Маринович В. В.

Бизнес х 2. Стратегия удвоения прибыли / В. В. Маринович —
«Питер», 2019 — (Практика лучших бизнес-тренеров России)

ISBN 978-5-4461-0830-5

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

УДК 658.1
ББК 65.290-21

ISBN 978-5-4461-0830-5

© Маринович В. В., 2019
© Питер, 2019

Содержание

Предисловие	6
Глава 1. Бизнес-звезда: причины, инструменты, возможности	8
Квадрига «ВВЕРХ»	10
Управление персоналом – основа создания бизнес-звезды	13
Организация – живой организм. Адаптируемся к изменениям	15
Команда – анализируем и управляем	17
Особенности бизнес-звезды в области управления персоналом	18
Конец ознакомительного фрагмента.	19

Владимир Маринович

Бизнес x 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 видение и навык ведения бизнеса. Встречайте: Максим Шишкин, Андрей Капитонов, Виталий Новиков, Илья Чагин.

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 нужны 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 взглядом, 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 неделю 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 результата «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 патристического 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 топ-менеджеров 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.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.