

Константин Бакшт



Построение бизнеса услуг

с «нуля» до доминирования на рынке



В этой книге я расскажу Вам о тех ключевых моментах и закономерностях, на которые следует обратить особое внимание при создании и развитии бизнеса услуг. Основой издания послужил мой шестнадцатилетний опыт ведения бизнеса, а также опыт, полученный мной в процессе консультирования собственников компаний.

Как на самом деле создается и развивается бизнес услуг? Какие опасности подстерегают Вас при этом? Ответы на эти вопросы Вы найдете на страницах книги. Вы познакомитесь с реальными историями как успешных, так и провальных бизнес-стратегий. Все основные фазы построения бизнеса услуг рассмотрены на примерах реальных предприятий, в создании и развитии которых я принимал участие.

Вы узнаете об эффективных моделях и методиках построения бизнеса услуг. Технологии, о которых рассказывается в книге, проверены на практике. Благодаря их применению бизнес может успешно развиваться, занимать лидирующие позиции на рынке. Как в своем, «домашнем» регионе, так и на обширной территории России и стран СНГ. Надеюсь, именно так и будет в том бизнесе, который Вы строите и развиваете сейчас. Или в Вашем новом проекте!

Я адресую эту книгу собственникам и руководителям коммерческих предприятий, а также тем, кто только создает свой первый бизнес-проект.

-
-
- - [Константин Александрович Бакшт](#)
 - [От автора](#)
 - [Глава 1. За что клиенты будут платить вам деньги?](#)
 - [1.1. Бизнес-идея и миссия компании](#)
 -
 - [1.2. Стадии развития продукта на конкурентном рынке](#)
 -
 -
 -
 -
 - [1.3. Этапы развития рынка: концепция S-образной кривой](#)
 -
 -
 - [1.4. Овеществление услуг](#)
 -
 - [1.5. Ценообразование](#)
 -
 -
 -
 -
 - [1.6. Расчет бизнес-плана](#)
 -
 -
 - [Практический опыт. Мой первый бизнес](#)
 -
 -

- [4.2. Почему технари всегда виноваты](#)
-
- [4.3. Почему коммерсанты не могут выиграть войну](#)
- [4.4. Паритета не будет!](#)
- [4.5. Реорганизация технических подразделений](#)

- [Глава 5. Мотивация и оплата труда в сфере услуг](#)

- [5.1. Технология разработки сдельной системы оплаты труда](#)
- [5.2. Волчья жизнь: сага о сдельной оплате труда коммерсантов](#)
-
-
-
-
-
-
-
-
- [5.3. Собрать вовремя: зарплата клиентского отдела](#)
-
-
- [5.4. Сдельная оплата труда продавцов-консультантов в интернет-центрах](#)
-
- [5.5. Сдельная оплата труда руководителей производства](#)
- [5.6. Технология ускорения: зарплата монтажных бригад и службы поддержки клиентов](#)
- [5.7. Системный подход: премирование системных администраторов](#)
- [5.8. Маленькие финансовые хитрости: зарплата главбуха и финансиста](#)

- [Глава 6. Защита бизнеса услуг от увода](#)

- [Резюме: ключевые правила построения бизнеса в сфере услуг](#)
- [Приложения](#)
- [Приложение 1. Книги Константина Бакшта](#)

- [Приложение 2. Тренинги компании «Капитал-консалтинг»](#)
-
-



Благодарим Вас за использование нашей библиотеки Librs.net.

Константин Александрович Бакшт

Построение бизнеса услуг: с «нуля» до доминирования на рынке

Посвящается замечательным людям и опытным предпринимателям, которые были моими учителями в бизнесе:

Валерию Николаевичу Паршину,

Владимиру Вениаминовичу Глейзеру,

Михаилу Викторовичу Захарову и Юрию Ивановичу Данилову.

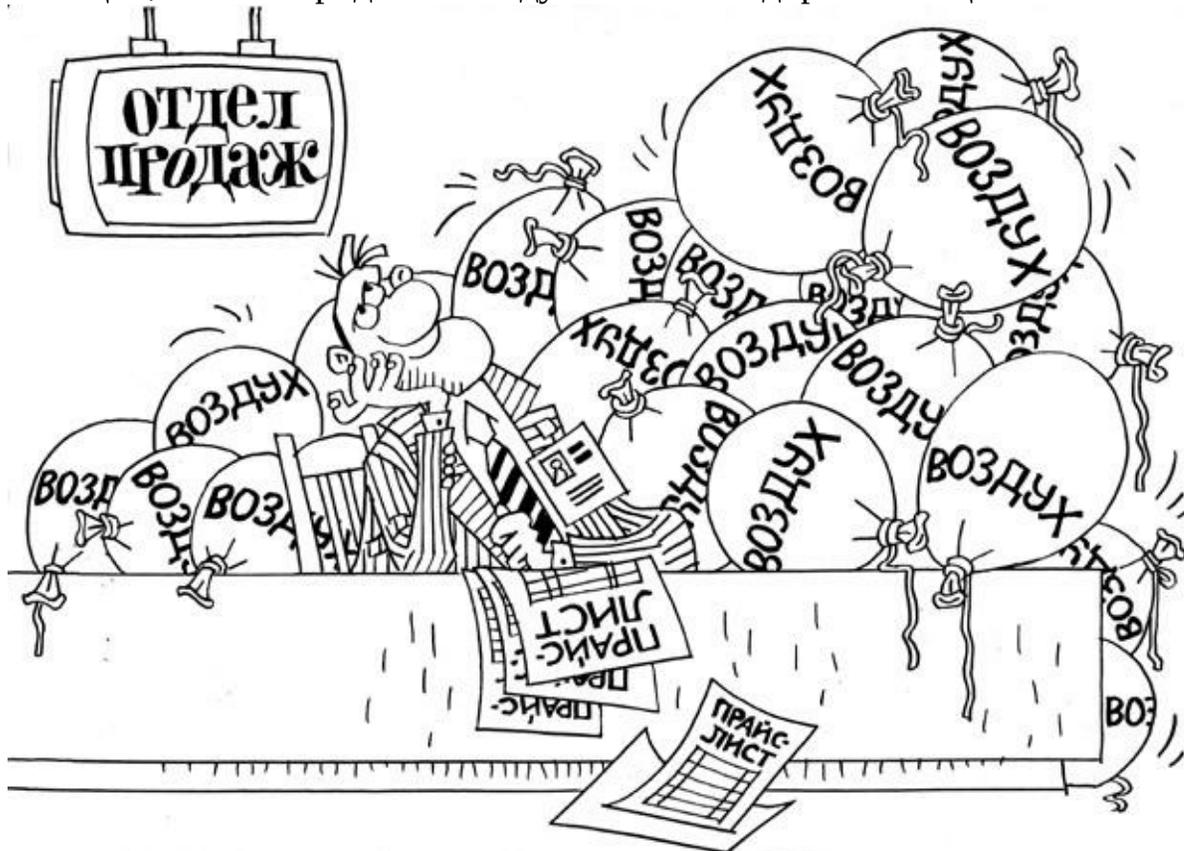
И конечно, тем, благодаря кому у меня все еще есть силы и желание заниматься бизнесом:

Лене, Саше и Мише.

Чем отличается бизнес в сфере услуг от бизнесов, которые производят или продают товары? Многим. Практически всем.

Прежде всего, услуги сложнее продать. Товар можно осмотреть. Покрутить в руках. Попробовать на ощупь. А предлагая услуги, Вы сильно зависите от воображения Клиента. От его готовности и способности представить, что он получит, когда воспользуется Вашими услугами. Большинство Клиентов и не готовы к этому, и не способны на это.

В общем, тяжело продавать воздух. Особенно дорогостоящий.



Да и сам по себе бизнес в сфере услуг кажется несколько эфемерным, нематериальным. Построение «традиционного» бизнеса можно сравнить с возведением кирпичного здания. А создание бизнеса в сфере услуг скорее напоминает строительство воздушного замка. Только нелегко построить такой замок, тем более если Вам нужен не просто красивый мираж. Если в новом замке предстоит и жить, и вести хозяйство.

Для создания многих предприятий, оказывающих услуги, не требуется существенных инвестиций. Казалось бы, это плюс. Но плюс превращается в свою противоположность, когда выясняется, что *такой бизнес практически не защищен от увода*. Вы прилагаете усилия, чтобы привлечь в свою команду сильных, перспективных руководителей. А набравшись опыта, они от Вас уходят. Возможно, чтобы создавать бизнес, как две капли воды похожий на Ваш. Только маленький. А чтобы легче было организовать собственное дело, они попытаются отобрать у Вас все, что смогут. Клиентов. Сотрудников. Украдут контракты и деньги. Да еще натравят на Вас налоговую. И создадут кучу других проблем. Наверное, из благодарности.

На Западе бизнес в сфере услуг защищен законодательством об авторском праве. В России это не так. В нашей стране понятия «авторство», «интеллектуальная собственность» – практически пустой звук. Да, закон об авторском праве у нас крайне жесткий. Только заставить его работать не так-то просто. Поэтому у Вас украдут все, до чего доберутся. Идеи. Технологии. Статьи и книги. Тот, кто придумывает и делает, всегда виноват. А воры всегда правы. По

крайней мере, в абсолютном большинстве случаев – совершенно безнаказанны.

Из-за этого многие российские Компании сферы услуг крайне невелики. Чаще всего в их штате числится не больше 10, реже – 20 сотрудников. Главным специалистом «на все руки» в таких Компаниях является собственник бизнеса. На этом-то «человеке-оркестре» все и держится.

Однако у бизнеса в сфере услуг есть свои преимущества. В нем кроются *колоссальные возможности для самореализации и творчества*. Есть к чему приложить мозги и воображение! Думаю даже, что, не обладая упомянутыми качествами, таким бизнесом не стоит заниматься. Да, часто бывает тяжело, но практически никогда не бывает скучно. Ведь во многих случаях приходится не просто создавать предприятие с нуля – Вы сами формируете рынок, на котором будет работать Ваша Компания. Приятно почувствовать себя демиургом, черт возьми!

В создании и развитии любых предприятий сферы услуг *прослеживаются явные закономерности*. Знание которых позволяет значительно быстрее и эффективнее развивать собственный бизнес. За свою жизнь я участвовал в организации многих предприятий, предлагающих услуги. Это были совершенно разные предприятия из различных отраслей бизнеса. Ни в чем, казалось бы, не похожие друг на друга. Не все мои проекты стали успешными. Но последние несколько Компаний занимают лидирующие позиции на своих рынках. Некоторые даже владеют контрольным пакетом в ключевых сегментах своего рынка. Другими словами, более 51 % Клиентов в этих сегментах рынка работают с этими Компаниями и более 51 % доходов достается именно им.

Вдобавок за 16 лет, прошедших с момента создания моего первого бизнеса, у меня было немало партнеров, связанных со сферой услуг. Так, я никогда не занимался банковским делом. Но настолько плотно работал со многими банками, что знаю об этом бизнесе больше, чем многие сотрудники этих учреждений. А благодаря тесным контактам со средствами массовой информации мне удалось досконально познакомиться со спецификой данной отрасли задолго до того, как я создал собственное СМИ. Которое, кстати, до сих пор является монополистом в своем сегменте рынка.

Свои первые предприятия я создавал так же, как и большинство начинающих предпринимателей. Я был главным исполнителем, «человеком-оркестром». С утра до вечера торчал на работе. Сам подписывал документы и контролировал платежи.

Но оказалось, есть другой путь. Можно построить бизнес, в котором *собственник не будет главным исполнителем всех на свете дел*. Мало того, собственник может не так уж часто появляться в офисе Компании. Достаточно заглядывать туда на несколько часов один-два раза в неделю. Собственник может не подписывать документы. И не контролировать ежедневно, кому и сколько надо заплатить. При этом в такой Компании могут работать сотни и тысячи сотрудников. А сам бизнес будет успешно развиваться и занимать лидирующие позиции на рынке. Как в «домашнем» регионе, так и на всей обширной российской территории, а также в странах СНГ.

В данной книге рассказывается о ключевых моментах и закономерностях, на которые, по моему мнению, следует обратить особое внимание при создании предприятия, занимающегося оказанием услуг. Она представляет собой квинтэссенцию моего 16-летнего опыта ведения бизнеса. А также опыта моих друзей и нескольких сотен Компаний-партнеров.

Кроме того, Вы познакомитесь с историей нескольких Компаний, к работе которых я имею непосредственное отношение. Вы услышите реальные рассказы о том, как на самом деле организуется и развивается бизнес в сфере услуг. Вы увидите, что путь этот отнюдь не усыпан розами. Нередко он оборачивается кошмаром и может закончиться трагедией для тех, кто все принимает слишком близко к сердцу. Зато иногда судьба подкидывает совершенно

неожиданные подарки. К которым, впрочем, нужно быть готовым.

Надеюсь, эти случаи помогут Вам понять, как рождались выводы и принципы, которыми я руководствуюсь при создании бизнесов в сфере услуг. Не исключено, что из рассказанных историй Вы почерпнете больше пользы, чем это сделал я. Если так – буду только рад за Вас!

Тем более я обрадуюсь, если Вы извлечете выводы из моего опыта, который далеко не во всем был положительным и приятным. И не наступите на многочисленные грабли, по которым я уже устал ходить.

В общем, как писал Александр Сергеевич Пушкин:

Сказка ложь, да в ней намек!

Добрым молодцам урок.

Наша сказка начинается!

Глава 1. За что клиенты будут платить вам деньги?

1.1. Бизнес-идея и миссия компании

Любой бизнес, будучи коммерческим предприятием, создается ради получения прибыли. Этот принцип даже прописывается в прямом и явном виде в Уставе предприятия. Кажется, все просто, ясно и понятно. Разумеется, собственники для того и организуют свои предприятия, чтобы с их помощью зарабатывать много денег.

А ведь как раз на этом месте и следовало бы задуматься. Мало ли чего хотят собственники. Почему другие люди должны исполнять их желания? Может, кому-то очень нравится Джессика Альба. И этот кто-то был бы очень не прочь, чтобы она прониклась к нему пламенной любовью и незамедлительно слилась с ним в экстазе. Но вряд ли Джессика Альба станет влюбляться в каждого недоумка, глядящего на нее с вожделением, только потому, что недоумку этого хочется.

Тут-то и возникает ключевой вопрос: «За что наши Клиенты будут платить нам деньги?» Фактически хорошо сформулированная *миссия Компании* должна отвечать на аналогичный вопрос: «Что такое полезное, интересное, важное и ценное мы будем делать для наших Клиентов, чтобы они с удовольствием платили нам деньги и формировали нашу прибыль?»

А конкретные ответы на эти вопросы дает *идея бизнеса*, или *бизнес-идея*. Придумывать бизнес-идеи – одна из важнейших функций собственника бизнеса. Если не самая важная. По моему мнению, разработка бизнес-идей должна находиться в исключительной компетенции собственника. То есть человек, неспособный сам создавать бизнес-идеи, в большинстве случаев не сможет стать настоящим собственником. Конечно, в реальной жизни возможны разные варианты. Вместо того чтобы придумывать бизнес-идею, можно купить готовую франшизу. Или можно выступить финансовым инвестором, вложив средства в проект, идею которого придумал кто-то другой. Но, что характерно, организовывать бизнес подобным образом куда лучше удается тем, кто уже является опытным и успешным предпринимателем.

Настоящий предприниматель всегда одержим. Вплоть до частичного, а иногда и полного сумасшествия. В душе такого человека живет идея того, каким должен стать его бизнес. Эта идея может быть недостаточно ясной даже для него самого. Она может быть не выстроена логически. И не облечена в слова. Тем не менее предприниматель довольно хорошо чувствует, что именно он должен делать, чтобы создать, а в дальнейшем развить свой бизнес-проект.

Со стороны порой кажется, что многие поступки предпринимателей не объяснимы ни с точки зрения логики, ни с точки зрения здравого смысла. Более того, некоторые их действия могут выглядеть отвратительными и аморальными. Ради интересов дела – своего детища – предприниматель совершает такие вещи, которые никогда не совершил бы нормальный человек. Этот момент неплохо показан в фильме Дэвида Финчера «Социальная сеть», во время просмотра которого неизбежно возникает вопрос: зачем молодому компьютерщику, пусть и не совсем от мира сего, обманывать, предавать и подставлять друзей? Я видел начинающих предпринимателей, которые ради бизнеса совершали поступки и похлеще. Уверяю Вас, они вряд ли смогли бы объяснить, что ими двигало. Часто такие действия не являются результатом логических умозаключений. Или частью заранее продуманного плана. Предприниматель просто чувствует, что *должен сделать это*. И делает – вот и все. Почему, зачем? Кто знает? *Так было надо*. Я называю это «взять грех на душу». На каждом опытным, успешном предпринимателе висит немало таких грехов.

Нужно помнить и о том, что в процессе развития предприятия бизнес-идея, ради которой оно когда-то создавалось, также может развиваться. И даже радикально видоизменяться.

ПРИМЕР

Свой первый бизнес я создавал на основе следующей бизнес-идеи. Нужно взять готовый узел сети «Релком», который должен был погибнуть в связи с форс-мажорными обстоятельствами. И реорганизовать его на новом месте. Иначе говоря, замысел заключался в том, чтобы перенести на новое место и новую техническую базу уже налаженный бизнес. Стабильно работающий и приносящий доход на протяжении многих лет. Со сложившимся кругом Клиентов. Казалось бы, что может быть проще?

Однако в результате ряда накладок большинство Клиентов перешли на обслуживание в конкурирующую Компанию еще до того, как мы успели реорганизовать бизнес. В итоге на рынке осталось всего две конкурирующие Компании. С соотношением Клиентов у к 1. Не в нашу пользу. Если бы мы продолжили вести дела в соответствии с бизнес-моделью, которая была задумана изначально, наша Компания не протянула бы и нескольких месяцев.

Чтобы бизнес уцелел и смог подняться, мы сделали ставку на предоставление Клиентам принципиально нового сервиса – удаленного обслуживания банковских счетов по системе «Клиент-Банк». По тем временам это было абсолютно новаторское предложение. Разумеется, на момент создания предприятия мы даже не предполагали, что станем оказывать Клиентам подобную услугу.

И что она окажется чрезвычайно важной для выживания бизнеса.

Изначально узлы сети «Релком» получали основной доход от предоставления услуг электронной почты и доступа к телеконференциям. Однако не прошло и года, как мы первыми в своем регионе стали обеспечивать полноценный доступ в Интернет. Вскоре именно эта услуга стала основным источником доходов нашего бизнеса. Разумеется, мы не могли этого предполагать на этапе создания Компании.

Через два года с момента создания нашего бизнеса его концепция изменилась полностью. Наша Компания ни технической инфраструктурой, ни предоставляемыми услугами, ни источниками доходов почти не напоминала узел сети «Релком», с которого все начиналось. Причем за это время бизнес-модель нашей Компании кардинально менялась как минимум два раза. То есть мы создавали бизнес «А». Смогли поднять бизнес «Б». А потом на его основе сделали бизнес «В».

Аналогично Компания «Капитал-Консалтинг» создавалась ради проведения семинаров, посвященных управлению личными финансами и инвестициями и ориентированных на частных лиц. То есть речь шла о классическом бизнесе тренинговой Компании. А сейчас основным источником доходов Компании являются консалтинговые проекты по построению профессиональных отделов продаж «под ключ». Таким образом, в настоящее время мы имеем дело с консалтинговым бизнесом, а не с тренинговой Компанией. Фактически речь идет о двух совершенно разных бизнесах, не имеющих между собой ничего общего.

В действительности же один из них постепенно, эволюционным путем развился из другого. Однако, создавая Компанию, я даже не предполагал, в каком направлении пойдет ее развитие.

При создании новой Компании нелишне помнить: на самом деле Вы не знаете, каким бизнес окажется в итоге. Как и когда он будет меняться, во что превратится в результате – все это заранее неизвестно. Мало придумать одну бизнес-идею, чтобы организовать предприятие на ее основе. Бизнес-идею придется придумывать раз за разом. И делать это регулярно, пока Ваша Компания существует и развивается.

Поэтому я недопонимаю тех «предпринимателей», которые спрашивают: «Подскажите, пожалуйста, нет ли у Вас идеи, на основе которой мы могли бы организовать эффективный бизнес, стабильно приносящий доход?»



Помилуйте, батенька! Это Ваша, и только Ваша работа – придумать идею, на основе которой можно будет создать бизнес. Если у Вас есть деньги, но нет бизнес-идеи – займитесь инвестициями. Если же у Вас нет даже инвестиционного капитала, который можно вложить в предприятие, – что еще Вы можете привнести, кроме бизнес-идеи? Короче говоря, многие «предприниматели», которые не готовы сами придумывать бизнес-идеи, но при этом стремятся стать собственниками бизнеса, напоминают мне женихов, которые хотят жениться, но не готовы исполнять супружеские обязанности. Можно, конечно, попробовать их кому-то делегировать. Только, извините, ребеночек-то чей потом будет?

1.2. Стадии развития продукта на конкурентном рынке

Чтобы организовать успешный бизнес, необходима хорошая бизнес-идея. В частности, Вы должны создать (придумать, произвести, закупить) продукт – товары или услуги, – который будете продавать своим

Клиентам. Однако никто не говорит, что в дальнейшем этот продукт останется неизменным. Напротив, Вы должны его развивать, чтобы все более усиливать свои позиции в условиях ожесточенной конкурентной борьбы. Рынок живет по определенным законам. И знание этих закономерностей поможет Вам не только сформулировать исходные бизнес-идеи, но и вовремя видоизменять их. Для этого нужно понимать, на каком этапе развития находятся конкурентные предложения на данном рынке и в каком направлении они будут развиваться. Предвосхитив перемены, Вы сможете заблаговременно подготовить продукт, оптимально подходящий для следующего этапа развития рынка. И, если Вы все предвидели и рассчитали правильно, через некоторое время рынок сам сдвинется в Вашу сторону и ляжет под Вас.

Типовой сценарий развития предложений на конкурентном рынке предполагает прохождение следующих стадий.

- ◆ Первая стадия – продажа типовых ходовых товаров.
- ◆ Вторая стадия – расширение ассортимента; продажа как основных, так и сопутствующих товаров; полная комплектация объектов.
- ◆ Третья стадия – продажа товаров с полной комплектацией плюс оказание сопутствующих услуг, необходимых для использования этих товаров.
- ◆ Четвертая стадия – реализация проектов «под ключ».
- ◆ Пятая стадия – экспертная специализация на определенном виде решаемых задач с постепенным достижением уникальной компетенции в их решении.

...

ПРИМЕР

Около 15 лет назад одна Компания из Поволжья начинала свой бизнес с торговли электрогенераторами. Она оказалась в числе первых предприятий региона, которые стали на этом специализироваться. В те годы электрогенераторы пользовались спросом, на их продаже можно было делать неплохую маржу.

Прошло не так уж много времени, и количество Компаний, торгующих электрогенераторами в данном регионе, резко возросло. А поскольку число Клиентов на рынке ограничено и их уже не хватало на всех, наценка начала снижаться. Чтобы по-прежнему обеспечивать себе приемлемую прибыль, требовалось существенно увеличить количество сделок. Возник вопрос: за счет чего это можно сделать?

Проанализировав статистику продаж, руководители выяснили следующее. Как известно, генератор нельзя установить на пустом месте. Часто требуется проложить или заменить электропроводку, заодно нужна куча всякой электротехнической мелочовки. Для

некоторых типов генераторов необходимы специальные топливные резервуары. Те Клиенты, которые могли решить все вопросы с установкой самостоятельно, просто приходили и покупали генераторы. Но часть Клиентов сталкивалась с тем, что все дополнительные детали нужно было приобретать в другом месте. Они отправлялись искать соответствующих поставщиков и... пропадали навсегда. Поскольку Компании, торговавшие электропроводкой, уговаривали Клиента купить генератор у них. Итак, оказалось, что в комплекте с генератором следует продавать все необходимое для его установки, подключения и ввода в эксплуатацию. Иначе значительная часть сделок неизбежно будет упущена. Чтобы иметь возможность продавать генераторы с полной комплектацией, пришлось усилить закупки и расширить склад.

Еще через некоторое время оказалось: многие сделки срываются из-за того, что у Клиента нет на примете специалистов, которые могут установить генератор и разобраться с электропроводкой. До тех пор пока Клиент не знает, кто ему установит и запустит в эксплуатацию сложное высокотехнологичное оборудование, разумеется, он это оборудование не купит. Сначала необходимо найти нужных специалистов! А они, скорее всего, порекомендуют обратиться для приобретения оборудования в какую-нибудь «свою», прикормленную контору. В которой цены как на сами генераторы, так и на всю электротехническую продукцию уже «заряжены» с учетом интереса этих специалистов. Чтобы не упускать контракты по этой причине, пришлось организовать подразделение, проводящее все необходимые работы на объектах Заказчиков.

Дальше – больше. При работе с крупными Заказчиками недостаточно поставить оборудование и установить его на объекте. Все начинается с проекта. Причем его необходимо не только разработать, но и согласовать в соответствующих инстанциях. Переговоры с такими Заказчиками стали упираться в то, что с соответствующими проектными организациями в регионе дело обстоит весьма прискорбно. А, как Вы сами понимаете, не очень приятно, когда контракты на миллионы и десятки миллионов подвисяют из-за отсутствия толковых проектировщиков и перегруженности работой тех немногих, которые имеются. Чтобы обойти и эту проблему, пришлось сформировать в рамках Компании целое проектное подразделение. Что впоследствии стало весомым конкурентным преимуществом при работе с крупными Заказчиками.

На следующем этапе руководители Компании обратили внимание на то, что все серьезные потенциальные Клиенты по-прежнему делятся на две разновидности. Одни уже знают, какие у них задачи и проблемы. Эти Клиенты готовы обсудить поставки оборудования или варианты сотрудничества «под ключ». Другие же пока понятия не имеют, есть ли у них на предприятии проблемы с сетью электроснабжения предприятия и если да, то что с этим делать. Если же выяснить, откуда следует ждать неприятностей и что

необходимо исправить в сети энергоснабжения, они вполне могли бы заинтересоваться предложением. Но сами они выявить свои проблемы не в состоянии – до тех пор, пока дело не дойдет до аварий и крупных отказов оборудования. Значит, нужно им помочь. Понадобится профессиональное оборудование для тестирования и диагностики сетей электроснабжения. И специалисты, которые умеют с ним работать.

Знаете, к чему все это привело? Компания стала специализироваться на построении абсолютно бесперебойной сети энергопитания предприятия. Она позиционировала себя как ведущего эксперта в данном вопросе.

И действительно таковой являлась. Благодаря чему могла практически не опасаться конкуренции со стороны обычных поставщиков электрооборудования. Сотрудничество с этой Компанией начиналось со всестороннего тестирования и анализа имеющейся у Клиента сети энергоснабжения. Дальше планировалось, какие мощности необходимы предприятию уже сегодня. И какие потребуются с учетом перспектив его развития на много лет вперед. Затем разрабатывался общий проект. В котором учитывалось, как должна быть организована основная сеть энергоснабжения и как – резервная, если в ней имеется необходимость. Если же речь шла о новом заводе, строящемся в пригороде, Компания также брала на себя согласование условий подключения с городскими энергосетями. А что, если электросети выставляют такие условия, как будто подключают не завод средних размеров, а большой городской микрорайон? И договориться с ними на разумных условиях не удастся? Здесь нужно все тщательно рассчитать. Возможно, выгоднее будет построить собственную ТЭЦ. Компания помогала разобраться и с этим препятствием. Потом в соответствии с утвержденным техническим решением оформлялся проект, который и согласовывался в соответствующих инстанциях. В итоге Компания зарабатывала и на производстве работ, и на поставке оборудования. Причем все оборудование было достойного качества. И далеко не самое дешевое. Если цель – построить на предприятии абсолютно бесперебойную сеть энергопитания, никто не станет экономить не только на генераторах, но даже на проводах и розетках. Значит, сумма контракта может быть весьма значительной, а норма прибыли – неплохой.

Аналогичным образом может видоизменяться и деятельность Компании, оказывающей услуги. Возьмем, к примеру, услуги бизнес-образования.

Самый простой, недорогой и массовый вид услуг в этой сфере – проведение открытых семинаров и тренингов.

Дальнейшее развитие рынка предполагает расширение спектра основных услуг, дополнение их сопутствующими товарами и услугами. Например, в придачу к семинарам и тренингам могут продаваться книги или видеокурсы. Также могут организовываться различные варианты подписок и рассылок – как на коммерческой, так и на некоммерческой основе.

На следующей стадии развития продукта Компании, специализирующиеся на работе с

корпоративными Заказчиками, начинают проводить корпоративные семинары и тренинги. В отличие от открытых семинаров и тренингов, на подобных мероприятиях обучение проходят сразу десятки ключевых сотрудников Заказчика. Что значительно увеличивает вероятность внедрения в деятельность Компании Заказчика новых технологий и методов работы, которым был посвящен семинар или тренинг. Вдобавок в процессе мероприятия можно обсудить, как приспособить эти технологии и методы работы к данному конкретному бизнесу. Что вряд ли удастся сделать на открытом тренинге. Поскольку в нем участвуют сотрудники десятков Компаний, бизнес которых существенно отличается друг от друга.

Однако ни открытый, ни корпоративный семинар или тренинг не дают абсолютно никаких гарантий, что в бизнесе Заказчика произойдут какие-либо перемены. Тренинг завершается, и тренер уходит. Изменится что-то или нет – зависит только от участников тренинга. Но люди слабы, ленивы и несовершенны. Мало кому хочется напрягаться, тратить время и силы, чтобы развивать предприятие, на котором работает данный человек. Именно поэтому многие семинары и тренинги заканчиваются ничем. А значит, и серьезных денег за них платить никогда не будут. Чтобы отдавать существенные деньги, Клиенту нужно нечто большее.

Следующей стадией развития услуг на данном рынке является консалтинг. Но и он бывает разным. Так, классической моделью управленческого консалтинга является диагностика бизнеса Заказчика. И выдача рекомендаций по результатам этой диагностики. Причем воплотить рекомендации в жизнь должен сам Заказчик. До 70 % западных консалтинговых Компаний работают именно по такой модели. Их Клиентами являются крупные транснациональные корпорации. И заказывают они консалтинговые услуги скорее потому, что это модно. В том, чтобы вносить в свой бизнес реальные изменения, они просто не заинтересованы.

Скажу Вам по секрету как владелец консалтинговой Компании: если хотите навсегда испортить отношения с крупным и перспективным Клиентом, проведите ему аудит бизнеса за деньги. Возможно, Клиент останется доволен результатами Вашего отчета. Возможно, недоволен. Но дальнейшего сотрудничества почти наверняка не последует. Ни в том, ни в другом случае. Почему? *Поставьте себя наместо Клиента.* Он заплатил Вам деньги. Какие-никакие, но деньги. Потом к нему приехали Ваши эксперты. На протяжении нескольких дней или даже недель Заказчику и его ключевым работникам приходилось тратить на общение с экспертами время и силы. И вот наконец они представляют Клиенту письменный отчет. А также делают устный доклад. И что же слышит Клиент? Частично – то, о чем он и так знает. И кое-какая информация, пусть и известная ранее, портит ему настроение. Частично – то, чего он еще не знал и что еще больше портит ему настроение. И примерно 5-10 % откровенного бреда (по мнению Клиента). *Итог: время, силы и деньги потрачены. Настроение испорчено. Никаких изменений в бизнесе Клиента не произошло. И Вы серьезно думаете, что после этого он захочет продолжать с Вами сотрудничество?*

Поэтому диагностика бизнеса в чистом виде – весьма популярный, но при этом крайне бестолковый вариант оказания консалтинговых услуг. Куда больше толку может выйти, если Вы консультируете Клиента «на результат». Допустим, Клиент хочет выстроить у себя какой-то бизнес-процесс. А Вы владеете технологией его организации. И готовы передать ее Клиенту. Для этого Вы проводите с ним серию встреч. И на каждой рассказываете, как выстроить очередной этап бизнес-процесса. Клиент задает Вам необходимые вопросы, выясняет, как учесть специфику его бизнеса. После чего проводит на своем предприятии необходимые работы. На следующей встрече он рассказывает, что получилось. Вы обеспечиваете ему обратную связь: объясняете, что сделано хорошо и какие корректировки нужно внести. После чего передаете ему следующую порцию технологии. И так далее.

Эта схема сотрудничества кажется более эффективной... Но только кажется. На самом деле

результат большинства таких проектов будет близок к нулю. В оставшихся 20–30 % случаев Клиент все же внедрит у себя некоторые новые технологии и методы работы. Но лишь малую часть того, что мог бы. Почему? Ваша ошибка в том, что Вы слишком понадеялись на готовность Клиента к действиям. Конечно, он кровно заинтересован в том, чтобы развить свой бизнес и увеличить его доходы. Но лень-матушка вперед нас родилась. Уверяю Вас, большинство Клиентов найдут тысячу причин, чтобы не заниматься внедрением на своем предприятии всех тех изменений, которые Вы им рекомендовали.

Сначала они откладывают их на некоторое время. А потом и навсегда. Но даже те, кто пытается что-то предпринять, делают немного, избирательно. Понятно, что результаты окажутся удручающе низкими. А кто виноват? Конечно же, Вы! Вообще, если Вы строите консалтинговый бизнес, то должны привыкнуть, что хлеб консультанта не только тяжел, но и горек. Привыкайте и к тому, что все хорошие перемены, происходящие на предприятии в процессе сотрудничества с Вами, – заслуга исключительно самого Клиента. Зато если что-то идет не так – виноваты гады-консультанты. А если большинство Ваших проектов (за которые Клиенты, между прочим, платят вполне ощутимые деньги) заканчиваются ничем – как раз Вы и останетесь гадом в глазах практически всех своих Клиентов. А теперь догадайтесь, что произойдет с Вашей репутацией на рынке. И насколько легко после этого будет привлекать новые заказы.

Большинство тренинговых Компаний никогда не становятся консалтинговыми. Ведь ответственность при проведении семинаров и тренингов совершенно другая. Самое страшное, что может случиться, – Ваше мероприятие кому-то не понравится. Но за конечные результаты Вы не отвечаете. Ответственность за них лежит исключительно на самих участниках.

Большинство консалтинговых Компаний так никогда и не решаются непосредственно вмешаться в бизнес Заказчика. Они просто-напросто боятся этого – и их можно понять. Они хотят зарабатывать деньги, давая консультации. Но чтобы за результаты по-прежнему отвечал только сам Клиент.

Лишь немногие наиболее сильные и профессиональные консалтинговые Компании специализируются на реализации проектов «под ключ». Они понимают: *Клиенты готовы платить серьезные деньги только за результат, который необходимо будет обеспечить.* Единственный надежный способ добиться этого – работать непосредственно на территории Заказчика. Вместе с самим Заказчиком и его сотрудниками. Если для того, чтобы решить поставленную задачу, необходимо провести 57 мероприятий и разработать 18 документов – значит, нужно провести 57 мероприятий и разработать 18 документов. Все время, требуемое для проведения этих работ, Ваши эксперты должны находиться на территории Заказчика. Что-то они могут сделать сами. Что-то – вместе с Заказчиком и его сотрудниками. Но ни в одной, самой небольшой, работе нельзя полагаться на то, что Клиент выполнит ее сам. К тому же заставляя Заказчика что-то сделать, Вы нередко тратите больше времени и нервов на уговоры, чем требуется на самом деле.

...

ПРИМЕР

Заказчик может занять и такую позицию: я плачу Вам деньги, Вы обеспечиваете мне результат, и на все остальное мне начхать. Ничего не поделаешь. Вы должны уметь добиваться результата и в подобных условиях. В моей практике был случай, когда собственник бизнеса заказал построение системы продаж «под ключ». Его участие в

проекте было минимальным. То он был в Таиланде, то в запое, то опять в Таиланде. Так что отдел продаж мы создавали с двумя его ключевыми помощниками. Оба воры – клейма негде ставить. Официально зарабатывали около 20 000 рублей в месяц. А воровали ежемесячно не менее чем по 100 000 каждый. В сотрудничестве с нами они видели угрозу. И вредили чем могли. Что ж, мы все равно ухитрились сформировать в этой Компании отдел продаж. А также найти на рынке труда и выдвинуть коммерческого директора. Хотя лучше бы мы вообще не брались за этот проект, учитывая время, силы и нервы, которые пришлось на него потратить.

Да, решение задач на результат, реализация проектов «под ключ» предполагает другой уровень ответственности и рисков. И совершенно иные временные и энергетические затраты. Зато и опыт при работе над подобными проектами накапливается совершенно иными темпами. Если Вы успешно развиваете бизнес в данном направлении, в перспективе у Вас появляется возможность стать экспертами исключительной квалификации. Такой, что Ваши имена и название Компании сами по себе станут брендом, гарантией качества. Если большинство специалистов знают, что для решения самых сложных и серьезных задач нужно обращаться именно к Вам, – это обеспечивает Вам действительно уникальное положение на рынке. Так, многим известно, что ведущий российский специалист по тайм-менеджменту – Глеб Архангельский. Крупнейший российский специалист по маркетингу – Игорь Манн. А самый успешный ресторатор Москвы – Аркадий Новиков. Подобная репутация обеспечивает колоссальные преимущества и самим профессионалам, и бизнесам, которыми они владеют.

Мы с Вами только что обсудили, в каком направлении может развиваться продукт на конкурентном рынке. Однако и деятельность Вашей Компании на рынке, и развитие Вашего продукта определяется объективным состоянием того рынка, на котором Вы находитесь. Интересно, что на начальном этапе развития рынка ни о какой реальной конкуренции нет и речи. Рассмотрим эти этапы подробнее.

1.3. Этапы развития рынка: концепция S-образной кривой

В соответствии с концепцией S-образной кривой любой рынок (и даже каждый выделенный сегмент рынка) проходит в своем развитии четыре основных этапа.

◆ Первый этап: начальное формирование рынка. Большинство Клиентов – «разведчики», «новаторы», «энтузиасты».

◆ Второй этап: идет быстрый, иногда взрывной рост рынка.

◆ Третий этап: рынок достигает насыщения. Наступает стадия «плато». Совокупные обороты максимальны. Однако существенного их роста по рынку в целом уже не происходит.

◆ Четвертый этап: постепенное снижение оборотов и угасание рынка.

Рассмотрим все этапы подробнее.

На **первом этапе** рынок только формируется. Потенциальных Клиентов множество. А Компаний, которые начинают предоставлять свои товары и услуги на новом рынке, мало. Конкуренция между Компаниями минимальна. Реально она близка к нулю. Казалось бы, для продаж такая ситуация идеальна. Клиентов хватает. Платежеспособность у них неплохая. Всем им могут пригодиться Ваши товары и услуги. Конкурентов нет. Продавай – не хочу!

Однако основные проблемы на этом этапе связаны совсем не с конкуренцией. Дело в том, что на формирующемся рынке спрос на товары и услуги еще не является массовым. Большинство Клиентов просто не понимают, что представляют собой эти товары и услуги. Как ими пользоваться, зачем они нужны. Какого результата от них следует ожидать. Сколько они могут стоить. Как и по каким принципам они различаются по цене. Как определить, завышена их стоимость или адекватна. Как понять, качественные предлагаются товары и услуги или не очень. И как цена связана с качеством.

Обычно, когда люди планируют купить то, с чем никогда не имели дела, они обращаются за рекомендациями к знакомым, которые уже пользуются подобными товарами или услугами. Но на этапе формирования рынка Клиенту даже не у кого спросить совета: никто из его знакомых еще не пользовался данными товарами или услугами.

И вот тут самое время вспомнить, что жизнь сейчас довольно комфортна. Во всяком случае, будет таковой, если Вы имеете возможность приобрести достаточное количество испытанных, известных, проверенных товаров и услуг. Все основные потребности людей и организаций вполне удовлетворяются теми товарами и услугами, которые производятся и широко используются уже сейчас. Например, в автосалоне Вам могут предложить суперпрогрессивный, экономичный, экологически чистый электромобиль. И все же в 2011 году большинство автолюбителей по-прежнему предпочитают машины, работающие на бензине, дизельном топливе или использующие гибридные двигатели. И уж точно большинство организаций приобретают для своих производственных нужд грузовики и автобусы с дизельными или бензиновыми двигателями.

Таким образом, когда начинает формироваться новый рынок и на нем появляются первые товары и услуги, они вызывают практически у всех Клиентов реакцию отторжения. Причем это отторжение проходит несколько стадий.

◆ Сначала Клиенты ничего не знают о новых товарах или услугах. И всячески избегают любой информации о них. Так сказать, стараются не забивать голову разной ерундой.

◆ Через какое-то время информация все же начинает в том или ином виде доходить до Клиента. Он осознает, что данный вид товаров или услуг – нечто серьезное. И возможно, в

будущем с ними придется иметь дело. На этой стадии человек прилагает усилия, чтобы не допустить перехода к конкретному рассмотрению вопроса. Логика у него такая: «Не буду торопиться. Пусть сначала другие попробуют, набьют себе шишки, а я на них посмотрю».

◆ На третьей стадии обстоятельства либо менеджеры по продажам все-таки заставляют Клиента задуматься над тем, не воспользоваться ли ему новыми товарами или услугами. Обычная реакция Клиента: «Какое же все сырое, некачественное, непригодное к эксплуатации! Нет, сколько лет я без этого обходился – и еще проживу!»

Еще одна любимая Клиентами возможность избежать принятия решения – ссылка на необходимость рассмотреть рекомендации. Клиент заявляет: «Я не знаю Вас и Вашу Компанию. Не сталкивался с Вашими товарами и услугами. И не могу Вам доверять. Вы же работаете на рынке, у Вас есть другие Клиенты. Мне нужны рекомендации от них. Желательно – от крупных, известных

Компаний. Лучше всего – от знакомых мне людей. И побольше!» Требование вроде бы резонное. Но проблема в том, что желание Клиента получить рекомендации порождается его сомнениями. И в абсолютном большинстве случаев, сколько бы рекомендаций Вы ни представили, они не способны будут победить эти сомнения. Если из шести рекомендаций всего лишь одна будет не полностью положительной, Клиент подумает: «Ага! Все плохо! Нельзя с ними работать!» Если же Вы дадите три рекомендации и все окажутся положительными, Клиент скажет: «Подозрительно, что все так хорошо. Наверняка рекомендации подставные. Обманщики, мошенники! Нельзя с ними работать!»

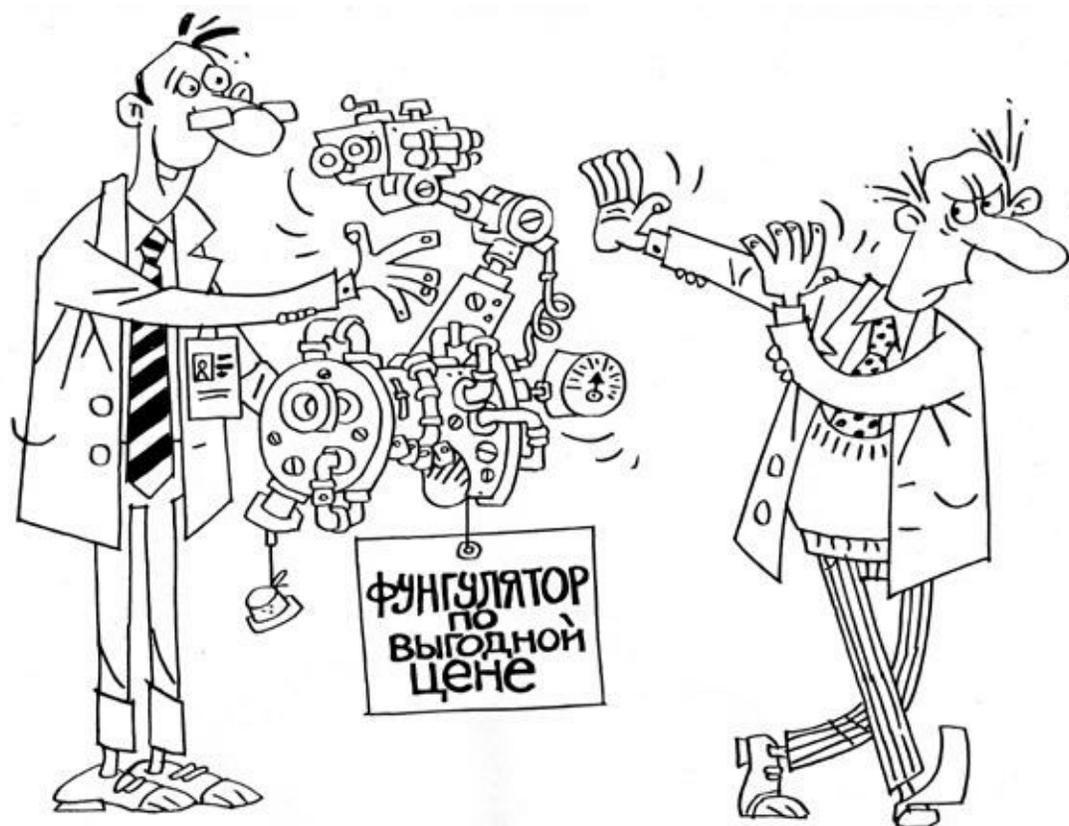
◆ На четвертой стадии жизнь вынуждает Клиента серьезно рассмотреть вопрос о том, чтобы наконец воспользоваться новыми товарами или услугами. Вот тут-то и выясняется, насколько слабо Клиент разбирается в них, несмотря на все предыдущие стадии. Прежде всего, он толком не понимает, как строится ценообразование. Он не может решить, какие именно товары и услуги следует выбрать. Не знает, какая цена нормальная, а какая – завышенная. Ему также неясно, какие варианты предлагаемых товаров и услуг качественные, а какие – не очень. И как можно объективно определить их качество. Все это совсем не облегчает Клиенту жизнь. И затягивает принятие решения.

◆ Лишь после того, как Клиент разберется, что именно ему нужно, от чего зависит стоимость и как оценивать качество товара или услуги, начинается обычный процесс покупки. Но и на этой стадии возникают свои сложности. Во-первых, Клиенту по-прежнему не к кому обратиться за советом и рекомендацией. Во-вторых, многие Клиенты принципиально настроены на то, чтобы выбирать из нескольких альтернатив. На формирующемся рынке у таких людей могут появиться проблемы с тем, чтобы найти других поставщиков помимо того, с которым Клиент уже общается. При этом некоторые Клиенты упрямы как бараны. Раз уж нет возможности выбрать из нескольких равнозначных предложений, они предпочтут не покупать вообще ничего. Если бы такой Клиент умирал от потери крови и в наличии имелся единственный подходящий донор, то долго бы он не рассуждал. Иначе быстро умер бы. Однако чаще всего приобретение тех или иных товаров и услуг не относится к вопросам жизни и смерти. И принятие решения можно оттягивать целую вечность.

Компании, предлагающие товары и услуги на формирующемся рынке, попадают в парадоксальную ситуацию. Круг потенциальных Клиентов достаточно широк. Им полезны, интересны и часто даже необходимы товары и услуги, предлагаемые Компанией. У Клиентов, безусловно, достаточно денег, чтобы оплатить эти товары и услуги. Конкуренция с другими поставщиками практически отсутствует. И все же подавляющее большинство Клиентов *отказываются* приобретать нужные и полезные товары и услуги.

Напротив, с точки зрения Клиента, подобная ситуация выглядит далеко не так

парадоксально. Допустим, я хочу продать Вам фунгулятор. Что это такое? Зачем это нужно? Кто это использует? Ответов Вы не знаете. Поэтому даже не станете читать рекламные сообщения или коммерческие предложения насчет фунгуляторов. Если при встрече я скажу, что могу предложить фунгулятор на чрезвычайно выгодных условиях, Вы не захотите обсуждать данную тему.



Предположим, при очередной встрече у Вас оказалось чуть больше свободного времени. И чуть больше готовности выслушать меня. И в ответ на классическое возражение «Нечего предлагать мне всякий бред!» я наконец смог рассказать, что фунгулятор – это вовсе не бред. А очень полезное устройство, которое принесет Вашей Компании вполне ощутимую пользу. Ведь благодаря установке фунгулятора на грузовой автомобиль или автобус расход топлива снижается в среднем на 15–20 %.

Однако когда Вы спрашиваете, кто еще пользуется этими устройствами, выясняется, что в Вашем регионе нет предприятий, которые уже установили фунгуляторы на принадлежащий им автотранспорт. Или, может быть, фунгуляторы используются. Но всего в нескольких Компаниях. Причем не самых крупных. Это дает Вам повод по-прежнему относиться к моему предложению с недоверием: «Раз другие не пользуются, зачем нам торопиться? Жили мы без этих фунгуляторов раньше – и дальше проживем!»

Итак, Вы решили, что вполне можете обойтись без фунгулятора. В течение многих месяцев, а то и лет Вы станете отвергать любые предложения по поводу фунгуляторов как с моей стороны, так и от кого-либо другого. Если же никто, кроме меня, не будет предлагать Вам фунгуляторы, Вы начнете относиться к ним с еще большим подозрением: «Если это настолько полезная штука, почему никто, кроме Вас, ее не предлагает? Значит, она на фиг никому не нужна!»

Так все и будет идти до того момента, пока что-нибудь не изменится. Пока, извините за выражение, Вас не клюнет в задницу жареный петух. Например, начнутся серьезные финансовые трудности. И возникнет необходимость резко сократить затраты. Если выяснится, что весьма солидная часть всех затрат предприятия уходит на ГСМ, тут-то Вы и вспомните о фунгуляторах. Тут-то и окажется, что лучше установить на автомобиль дополнительное

устройство, чем уволить еще нескольких сотрудников. Тут-то Вы наконец начнете примериваться к фунгуляторам. Разбираться, что они собой представляют. И решать, какие модели лучше закупить. Но обратите внимание: процесс приобретения фунгулятора – от первого получения информации о нем до первой покупки – занял несколько лет! Причем как ни пытался коммерсант продать Вам устройство, у него ничего не вышло. Покупку Вы совершили не под воздействием аргументов продавца. А в результате объективной ситуации, возникшей в Компании.

Вы думаете, что фунгулятор – это нечто воображаемое? Я придумал слово, но не историю. *Замените «фунгулятор» на «датчик расхода топлива». И перед Вами окажется случай из жизни.*

Именно поэтому основная задача маркетинга и рекламы на первом этапе развития рынка – позиционирование (по Викентьеву). В переводе на

простой язык – популяризация. То есть Вы должны сделать свои товары или услуги максимально понятными для Клиента. Объяснить, для чего они нужны, как их использовать и т. д. Пока Клиент не понимает, что именно ему предлагают, он никогда не купит новый товар или услугу. При этом он все должен представлять в деталях. Как выглядит товар. Как и кто будет оказывать услугу. Что Клиент получит в результате, и как этот результат можно измерить. Какой результат можно будет считать хорошим, какой – средним, какой – плохим. На создание у Клиента этого представления и должны быть направлены Ваши усилия. В том числе усилия Вашего маркетинга, рекламы и пиара. Если речь идет об услугах, важнейшее значение для успеха продаж имеет также *овеществление услуг*. Но об этом мы еще поговорим ниже.

Одна из грубейших, иногда фатальных ошибок при продвижении товаров или услуг – делать акцент на том, что *они являются чем-то принципиально новым*. Невелика беда, если как новое подается то, что никакой новинкой не является, причем все об этом знают. Например, «новый вкус любимых чипсов Lays». Но горе тем, кто действительно пытается продвинуть на рынок нечто новое! И наивно думает, что, если рекламировать данное предложение как новинку, это поможет в продажах. Не поможет. Наоборот – скорее всего, нанесет им тяжелейший ущерб.

В мозгу у человека один центр удовольствия. И 18 центров опасности. «Новое» = «неизвестное». А «неизвестное» = «опасное». С соотношением 18 к 1. Это связано с тем, что в ходе эволюции выживают более тревожные особи. Таким образом, рекламировать реальную новинку как то, что только-только появилось на рынке и еще практически никем не используется, крайне неосмотрительно. Все равно что махать красной тряпкой перед быком. В моей книге «Как загубить собственный бизнес: вредные советы российским предпринимателям» (ИД «Питер», 2007–2011) приводится иллюстрация этого принципа.

...

ПРИМЕР

1910 год. К московскому купцу приходит представитель городской электрической Компании. И предлагает провести ему электричество. Убеждает купчину: «За электричеством будущее! Через двадцать лет в каждом селе – и то будет электрическое освещение!» На что купец отвечает: «Вот и приходи ко мне через двадцать лет – тогда куплю!»

Есть понятие Клиентов-новаторов. Они же разведчики, или энтузиасты. Это те, кто первыми начинают пользоваться принципиально новыми товарами и услугами. Их доля от

общего числа потенциальных Клиентов составляет 3–5 %.

Остальные же 95–97 % всех потенциальных Клиентов на первом этапе развития рынка *не приобретут* Ваши товары и услуги. Несмотря на то, что те могут быть весьма полезны и необходимы. И невзирая на то, что эти товары и услуги Клиентам по карману. Поэтому продавать товары и услуги на первом этапе развития рынка – нерадостное занятие. Из 19 перспективных переговоров 18 заканчиваются ничем. Если Вы будете предпринимать эффективные усилия по популяризации своих товаров и услуг, переход рынка с первого этапа на второй ускорится. Наоборот, рассказы о том, насколько новые и суперпрогрессивные товары и услуги Вы предлагаете, только отдалят этот момент.

Впрочем, в продажах на первом этапе развития рынка есть и плюсы. Самый важный из них – *практически полное отсутствие конкуренции*. Потенциальный рынок велик. А Компаний, предоставляющих на нем товары и услуги, крайне мало. Вы можете что-то знать о своих коллегах по бизнесу. Но пересекаться с ними не будете практически никогда. А ведь на по-настоящему конкурентном рынке ни одной продажи нельзя сделать без столкновения с несколькими – или с несколькими десятками – конкурирующими Компаниями! На первом этапе развития рынка о реальной конкуренции речи идти не может. Зато встречаются случаи псевдоконкуренции. Когда Компании сражаются между собой, пытаясь перетянуть на себя Клиентов из числа тех 2 %, которые уже начали приобретать товары и услуги на формирующемся рынке. В то время как 98 % потенциальных Клиентов никем не охвачены.

Однако если грамотно выстроить работу по привлечению Клиентов, то пересекаться со своими конкурентами Вы будете крайне редко. При этом не вполне ясно, кем в большей степени являются для Вас конкуренты – врагами или друзьями. Они могут стать Вашими врагами. Или как минимум противниками. В тех случаях, когда все же уведут Ваших потенциальных Клиентов. Но они могут оказаться и друзьями. Или как минимум союзниками. Благодаря усилиям, которые они предпринимаяют для популяризации товаров и услуг на рынке.

Итак, на первом этапе развития рынка *Вы не сталкиваетесь – и не можете столкнуться – с настоящей конкуренцией*. Зато *Вы и не зарабатываете – и не можете заработать – настоящих денег*.

Настоящие деньги не появятся, пока рынок не разовьется достаточно для того, чтобы перейти на второй этап. Для этого необходимо, чтобы товарами и услугами в Вашем сегменте рынка начали пользоваться хотя бы 3–5 % потенциальных Клиентов. Когда 3–5 % наиболее активных, мобильных, готовых идти на риск Клиентов начинают пользоваться новым товаром или услугой, запускается цепная реакция. *Товар или услуга становятся модными*. Спрос на них растет лавинообразно. Рынок вступает в фазу крутого подъема. В этот-то момент и осуществляется переход с первого на **второй этап развития рынка**.

Характерной особенностью данного этапа является то, что объем продаж товаров и услуг быстро растет. При этом мгновенно возникает реальная конкуренция, которая впоследствии будет только усиливаться. Ведь Компании начнут биться не только и не столько за доходы сегодняшнего дня, сколько за передел будущих сфер влияния.

Классическая ошибка продвижения и продаж на втором этапе развития рынка – о чем пишет в своей книге Игорь Викентьев – заключается в том, что Компании продолжают уделять основное внимание популяризации своих товаров и услуг. И серьезно запаздывают с решением другой, не менее важной рекламной задачи – с *отстройкой от конкурентов*. На втором этапе конкуренция уже развилась в полной мере. И большинство Клиентов, приобретающих товары и услуги, выбирают между несколькими поставщиками. Теперь представьте, что Клиент сравнивает между собой предложения трех поставщиков. Двое из них концентрируют маркетинговые усилия на том, чтобы *популяризовать* свои товары и услуги. Третий же

направляет усилия на то, чтобы эффективно *отстроиться* от конкурентов. Если усилия первых двух конкурентов не достигнут цели, Клиент недостаточно хорошо ознакомится с предлагаемыми товарами и услугами. Не поймет и не оценит, что именно ему предлагают и зачем ему это нужно. И наверняка ничего не купит. Но уж если Клиент заинтересуется достаточно, чтобы что-то купить (возможно, благодаря усилиям первых двух поставщиков), с максимальной вероятностью он приобретет товары и услуги у третьего из конкурентов. Который сделал все, чтобы донести до Клиента информацию о преимуществах его товаров или услуг и об их отличиях от аналогов, встречающихся на рынке.

Таким образом, на данном этапе развития рынка для достижения успеха недостаточно предлагать Клиентам качественные товары и услуги по адекватным ценам. Эффективной популяризации товаров и услуг тоже мало для успешных продаж. Становится жизненно важным определить и развить свои конкурентные преимущества. Требуется обеспечить своей Компании и предлагаемым ею товарам и услугам особое, а лучше всего – эксклюзивное положение на рынке. Как говорится по этому поводу в книге «Бизнес в стиле фанк», «настоящую прибыль можно извлечь только благодаря монополии. Но монополии на самом деле не существует. Поэтому ее нужно придумать». Эксклюзив – это своего рода частичная монополия. На рынке в целом Вы выделяете *свой сегмент*. Тот кусочек рынка, на котором условия Вам благоприятствуют. В этом сегменте Вы благодаря придуманному и созданному Вами эксклюзиву занимаете преимущественное положение.

На втором этапе развития рынка к Клиентам-новаторам («разведчикам»), которые уже пользуются новыми товарами и услугами, прибавляются Клиенты – продвинутые пользователи. Новаторы создают моду. Но их немного. А вот продвинутые пользователи, следующие моде, составляют значительную долю – до 25–30 % – от общего числа потенциальных Клиентов на данном рынке. Благодаря им обеспечивается взрывной рост рынка. К концу второго этапа товары и услуги начинают приобретать основная масса Клиентов – так называемые обычные потребители. Они составляют 45–55 % всех потенциальных Клиентов на данном рынке.

На **третьем этапе** рост совокупных объемов продаж на рынке приостанавливается. Число обычных потребителей увеличивается. Зато многие новаторы, а вслед за ними часть продвинутых пользователей перестают приобретать товары и услуги на данном рынке. Раз товаром или услугой пользуется большинство, значит, они уже не в моде. К этому моменту совокупный объем продаж достиг максимума и длительное время будет оставаться на этом уровне. Что же до прибыли, она также может быть максимальной. Если конкуренцию и вызываемый ею массовый демпинг удастся удержать в разумных рамках. Если же нет, норма прибыли существенно снизится. Как блестяще показал Майкл Портер, *на абсолютно конкурентном рынке совокупная прибыль стремится к нулю*. Еще одна веская причина задуматься об эксклюзиве! Тем более что конкуренция продолжает усиливаться.

Отмечу, что на третьем этапе развития рынка нередко возникает необходимость в смене управленческой команды Компании. Дело в том, что процветанию бизнеса на первом и втором этапах наиболее способствует управленческая «команда развития». Это люди, ориентированные на формирование и развитие рынка, быстрый рост бизнеса, запуск новых направлений, экспансию и захват территории. На третьем этапе требуются руководители совсем иного склада – «администраторы», ориентированные на повседневное управление предприятием и шлифовку уже налаженных бизнес-процессов. Управленцам из «команды развития» постоянно заниматься одной и той же рутинной, «рубить» тем же самым способом такие же деньги будет, скорее всего, невыносимо скучно. В результате, как это ни печально, все может закончиться их уходом из бизнеса. Если его собственник и сам принадлежит к «команде развития», то к началу третьего этапа развития рынка он может потерять интерес к собственному предприятию. А это уже не

просто печально – это может оказаться смертельно опасным для бизнеса. Конечно, значительно лучше вариант, при котором «команда развития» вовремя переключается на запуск новых направлений бизнеса. При этом управление налаженными направлениями делегируется «команде администраторов».

Лобовой вход новой Компании на рынок, находящийся на третьем этапе развития, вряд ли возможен. Даже для крупного и успешного предприятия попытка пробиться на уже сформированный рынок, на котором оно до этого не работало, скорее всего, закончится неудачей и крупными финансовыми потерями. Единственный шанс на серьезный успех дает *фланговая атака*. Чтобы ее провести, необходимо сформировать новый сегмент рынка рядом с уже полностью развившимся рынком. Например, в большинстве российских городов-миллионников рынок услуг проводного доступа в Интернет был полностью сформирован не позднее 2000–2004 годов. Конкуренция продолжала усиливаться. Но новых сильных игроков уже не появлялось. Наоборот, за счет скупки крупными Компаниями более мелких, а также вследствие слияния предприятий количество реальных игроков стало неуклонно уменьшаться. Значит ли это, что новым крупным Компаниям доступ на рынок был навсегда перекрыт? Вовсе нет. Вспомним хотя бы Sky Link или «Йоту». Но появились они за счет предоставления доступа в Интернет на основе новых технологий, имеющих возможности, недостижимые для проводного доступа. Подробнее о классических фланговых атаках Вы можете узнать из книги Траута и Райса «Маркетинговые войны».

На **четвертом этапе развития рынка** совокупные объемы продаж начинают неуклонно падать. Все продвинутые пользователи и многие обычные потребители перестают покупать данные товары и услуги. Зато их наконец-то начинают приобретать консерваторы, составляющие 15–20 % от общего числа потенциальных Клиентов. Рынок сужается, конкуренция ожесточается, норма прибыли падает. Одни Компании

уходят с рынка. Другие пытаются кое-как сводить концы с концами. Третьи без конца терпят убытки. Есть ли смысл входить на рынок, достигший четвертого этапа своего развития, то есть спада? Наверное, только если не дружить с головой.

Более подробно с применением концепции S-образной кривой для анализа этапов развития рынка можно ознакомиться в книге Игоря Викентьева «Приемы рекламы и public relations» [1]

...

Вывод. *Готовясь создать новый бизнес в сфере услуг, Вы сами решаете, на каком рынке и в каком его сегменте будете работать. При этом очень важно понять, на каком этапе развития находится данный сегмент рынка. И как это соотносится с Вашими возможностями, предпочтениями и желаниями. Так или иначе, лучше всего продумать правильную стратегию еще до начала деятельности Вашей Компании.*

◆ *Если у Вас мало ресурсов и средств для первоначальных вложений в бизнес, запустить его на еще не существующем рынке может быть неплохой идеей. Конечно, сперва нужно увидеть такую возможность – нащупать рынок, которого сегодня еще не существует. Но который уже завтра начнет формироваться, а послезавтра пойдет в рост. Например, я за свою жизнь дважды оказывался в такой ситуации. В первом случае речь шла об услугах доступа в Интернет, во втором – об управленческом консалтинге. Плюс такого варианта*

закljučается в том, что у Вас будет достаточно времени, чтобы осмотреться на рынке. Хорошо почувствовать Клиентов. Постепенно, шаг за шагом, выстроить крепкий, устойчивый, надежный бизнес. Захватить значительную долю пока еще небольшого рынка. Тогда есть неплохие шансы, что, когда рынок наконец войдет в стадию быстрого роста, он поднимет Ваш бизнес вверх, как мощная приливная волна. Но у данного сценария есть и минус: неизвестно, сколько лет придется дожидаться взрывного роста. А пока он не начнется, настоящих денег на рынке не будет. К тому же запросто может получиться так, что Вы выбрали не тот рынок. И будете ждать прилива, стоя в луже на трассе посреди пустошей. Лужа осталась после ночного дождя. Как только появится солнышко, она высохнет в два счета. Вместе с Вашими иллюзиями.

◆ Можно войти на рынок, который достиг второго этапа развития. Плюс – на рынке уже крутятся настоящие деньги. Минус – конкуренция тоже развернулась по полной программе. Успех возможен в том случае, если Вы изобретете для своего бизнеса сильную эксклюзивную позицию на рынке. И сможете реализовать ее на практике.

◆ Можно успешно войти и на рынок, находящийся на третьем этапе, если придумать и реализовать сильный фланговый маневр.

Но если при создании бизнеса Вы не предусмотрели ни одной из этих стратегий или не придумали равноценную замену, скажите, почему Ваш бизнес должен стать успешным? В таком положении дел я вижу достаточно предпосылок для краха. Или, может, Вы хотите скопировать чужой успешный бизнес в надежде на то, что Вам тоже повезет? Вынужден Вас разочаровать.

В неплохой комедии «Поездка в Америку» в числе прочих персонажей изображен владелец небольшого ресторана фастфуда в негритянском районе. Он целиком скопировал свой «бизнес» с «Макдоналдса». И каждый день боится, что придут шпионы, чтобы собрать на него улики и закрыть его бизнес. Может, закроют. А может, и нет. Но неужели Вы думаете, что из маленького ресторанчика, открытого благодаря украденным идеям, вырастет один из лидеров рынка? Сомневаюсь. Вряд ли такое заведение переживет своего создателя. Еще более вероятно, что оно издохнет значительно раньше.

1.4. Овеществление услуг

Мы с Вами отлично знаем, что услуги нематериальны. К сожалению, именно нематериальность услуг подрывает на корню их успешные продажи. Человек воспринимает окружающий мир через три основных канала – зрение, слух и осязание. Исходя из того, какой канал восприятия наиболее приоритетен для данного человека, мы делим людей на визуалов, аудиалов и кинестетиков. Обдумывая возможность приобретения какого-либо товара, *визуал* будет ориентироваться на его внешний вид. *Кинестетик* обязательно захочет потрогать товар. А на *аудиала* повлияет то, что расскажет ему менеджер по продажам. Если, конечно, речь идет не о музыкальном центре или электрогитаре. Тут уж в любом случае первостепенное значение будет играть звук.

Но услуги *нематериальны по сути своей!* Большинство услуг *нельзя ни увидеть, ни услышать, ни потрогать*. И это существенно затрудняет решение основной задачи маркетинга и рекламы на первом этапе развития рынка – позиционирования (популяризации). Услуги изначально куда менее понятны для Клиентов, чем товар. Раз Клиент не может увидеть, услышать или потрогать услуги, будет крайне сложно объяснить ему, что они собой представляют, для чего нужны и как их использовать. Значит, и продаваться Ваши услуги будут с огромным трудом.

Как же выйти из этой ситуации? Приложить усилия, чтобы максимально развить у потенциальных Клиентов абстрактное мышление? Вряд ли у Вас получится. Переделать людей не так-то просто. Да и зачем бороться с ветром, который может стать попутным?

Подобная проблема стоит не только перед Вами, но и перед Вашими конкурентами. Если Вы сможете ее эффективно решить, то получите мощное конкурентное преимущество. Вашим конкурентам по-прежнему будет тяжело продавать свои услуги, в то время как Вы станете делать это значительно легче.

Какое решение данной проблемы окажется наиболее эффективным? В идеале хотелось бы, чтобы Ваши услуги можно было и видеть, и слышать, и осязать! Тогда и визуалы, и аудиалы, и кинестетики будут значительно проще воспринимать и лучше понимать то, что Вы им предлагаете. А следовательно, значительно легче соглашаться на покупку. Фактически речь идет об *овеществлении* услуги.

...

ПРИМЕР

Когда мы на словах предлагали Клиентам организовать высокоскоростной доступ в Интернет, это воспринималось без особого энтузиазма. Мы могли сколько угодно повторять, что наш Интернет по радиоканалам работает в 10–20 раз быстрее, чем традиционный в те годы Интернет, доступный через телефонные линии. Конечно, мы могли показать Клиенту истинную скорость работы в Интернете по нашему каналу, но лишь после того, как подключили бы его к сети. Однако каждое подключение требовало не только дорогостоящего оборудования, но и проведения серьезных монтажных работ. Устраивать пробные подключения, то есть действовать по принципу «дать поддержать щенка», у нас не было

возможности. Получалась «сказка про белого бычка»: чтобы принять решение о подключении, Клиент должен был увидеть, как работает наш Интернет. А чтобы увидеть, как работает наш Интернет, он должен был принять решение о подключении и заплатить нам деньги.

Разумеется, мы довольно быстро сообразили, как разорвать замкнутый круг. Все гениальное просто. Обязательным этапом переговоров с каждым потенциальным Клиентом стало приглашение его в наш офис. Во-первых, сам офис добавлял нам очков. Шикарное помещение в самом центре города, расположенное рядом со зданием Администрации... Когда Клиент с трудом представляет, что именно ему предлагают, для него особое значение приобретает уверенность в партнере. Если предложение исходит от серьезной Компании с солидной репутацией, то и само оно вызывает гораздо больше доверия. Во-вторых, мы садились вместе с Клиентом за один из компьютеров и демонстрировали, как работает Интернет. Если Клиент имел опыт работы в Интернете по обычному телефонному соединению, разница бросалась в глаза.

Таким образом, Клиенты-визуалы могли увидеть, а значит, и понять, что представляют собой наши услуги. Для Клиента-аудиала большое значение имел рассказ о том, на чем основано объективное преимущество данных услуг.

А как же быть с Клиентами-кинестетиками? Ведь, кажется, уж потрогать-то Интернет никак нельзя?

Действительно, сам Интернет потрогать нельзя. А вот оборудование, используемое для подключения к нему, – можно! Ирония в том, что устройство Radio-Ethernet стоимостью несколько тысяч долларов выглядит как небольшая коробочка достаточно невыразительного вида. Зато куда более дешевая антенна, через которую это устройство связывается с базовой станцией, смотрится весьма внушительно. Нечего и говорить, что во время переговоров Клиенту обязательно демонстрировалось несколько таких антенн. При этом визуалы «клевали» на их внешний вид. А кинестетикам нужно было покрутить антенны в руках.

В качестве завершающего удара мы устраивали Клиентам экскурсию в центр управления сетью. Представьте себе: мы спускаемся в подвал, а там дорогостоящее оборудование размещено на многочисленных стойках, везде мигают лампочки, работает дежурная смена системных администраторов. Все вместе напоминает капитанский мостик какого-нибудь космического корабля. Разумеется, подпускать Клиентов к этому оборудованию, чтобы они подергали за тумблеры, не входило в наши планы. Поэтому мы всегда держали на видном месте несколько увесистых томов технической документации. Чтобы кинестетикам было чем занять руки.

Вы спросите, как мы определяли, кто из Клиентов аудиал, кто визуал, а кто кинестетик? Изначально никак. Вы же не думаете, что кинестетик слепоглухонемой? Просто он воспринимает окружающий мир, к примеру, на 45 % через осязание, на 30 % через зрение и на 25 %

через слух. Так что на любого Клиента эффективней всего воздействовать сразу через три основных канала. Что мы и делали. Но если мы показываем антенну, а Клиент сразу же ее хватается – перед нами точно кинестетик!

Или возьмем как пример другую услугу – проведение семинаров и тренингов. Что обычно предоставляется Клиенту для того, чтобы он решил, участвовать ему в данном мероприятии или нет? Чаще всего ему присылают анонс и план тренинга. Как правило, это чисто текстовая информация. Ни увидеть, ни услышать, ни потрогать. Похоже, весь расчет делается на наличие у Клиента развитого абстрактного мышления. Получается, на основе двух страничек текста человек сам должен представить, как будет проходить тренинг и кто его будет проводить. А заодно догадаться, какую пользу участие в тренинге принесет ему самому. Действительно, некоторые Клиенты могут справиться даже с такой нетривиальной задачей. Но их единицы. А на основании чего должны принимать решение все остальные Клиенты, которых подавляющее большинство?

Спросим себя: как можно овециствить подобную услугу? Наилучшим вариантом овециствления тренинга является... *сам тренер*. Что такое анонс и план тренинга? Почти ничего. Компьютерный файл или лист бумаги. А вот тренер – совсем другое дело. Его можно и увидеть, и услышать, и даже – Вы не поверите – потрогать! Какое богатство восприятия! Отлично подойдет и для визуала, и для аудиала, и для кинестетика. Именно отсюда пошла традиция организовывать встречу Клиента с бизнес-тренером перед продажей корпоративного тренинга.

Этот же принцип используется, когда организуются небольшие выступления бизнес-тренеров на выставках, конференциях, в деловых клубах и за круглыми столами. Расчет делается на то, что бизнес-тренер может понравиться кому-нибудь из присутствующих. Настолько, что тот захочет пригласить его для проведения корпоративного тренинга.

Одна беда с этим вариантом овециствления услуги: время ведущих бизнес-тренеров дорого, да и ресурс его весьма ограничен. Привлекать их для переговоров с каждым потенциальным Клиентом попросту нерентабельно.

Как еще можно овециствить данную услугу? Вернемся к тому, с чего начали, – к *анонсу и плану тренинга*. Если добавить в текст хотя бы несколько картинок и фотографий, он станет восприниматься значительно лучше. Во всяком случае, визуалами. Если же у того, кто будет проводить мероприятие, серьезный послужной список, почему бы не выслать заодно резюме бизнес-тренера? Туда также стоит включить несколько фотографий.

В процессе проведения многих тренингов делаются фотографии, которые потом нередко рассылаются участникам. Что Вам мешает распечатать несколько комплектов наиболее удачных снимков? Хотя бы по 15–20 фотографий в каждом? Тогда при встрече с потенциальным Клиентом Вы не только дадите ему для изучения анонс и план тренинга, но и покажете фотографии. Многие потенциальные Клиенты не имеют опыта участия в семинарах и тренингах серьезного уровня. Они толком не представляют себе, как проходит подобное мероприятие. И не понимают, как будут в нем участвовать. Дальше действует уже известная нам формула: «непонятное» = «неизвестное», «неизвестное» = «опасное», «опасное» = «отказ от участия в тренинге». А вот если Клиент посмотрит фотографии, покрутит их в руках (кинестетик), тогда ему будет значительно легче представить, что происходит во время тренинга. Более того: Клиент сможет представить, как он сам участвует в этом тренинге. А тут уж до продажи – всего один шаг.

Если тренер является автором *популярных бизнес-книг*, они тоже неплохо работают в

качестве одного из вариантов *овеществления* тренинга. Книгу можно пощупать, полистать. Кинестетикам особенно понравится, если она издана на качественной бумаге. Для визуалов важны обложка и хорошая верстка. И не забудьте об интересных иллюстрациях! Если книга также издана в аудиоверсии, это позволит «накрыть» еще и аудиалов. А заодно – всех чрезмерно занятых автовладельцев. Которые бумажных книг уже давно не читают. Но за рулем на трассе готовы послушать что-нибудь полезное.

Вдобавок такая реклама всегда внушает Клиентам доверие. Они отлично понимают: если книга вышла в одном из ведущих издательств деловой литературы, пользуется спросом и регулярно переиздается – это серьезно. Написать книгу не так уж просто. Издать еще сложнее (или придется издавать ее за свои деньги). А постоянно переиздавать книгу, которую никто толком не покупает и не читает, точно не будут! Стать автором делового бестселлера способен далеко не каждый.

Что еще можно придумать? Презентация тренинга в PowerPoint хорошо сработает на визуалах. А небольшой фильм, содержащий и некоторые рабочие моменты, и отзывы участников тренинга, зацепит как визуалов, так и аудиалов. Только не включайте в него слишком длинные эпизоды. Никакой видеосюжет не передаст реальной энергетики хорошего бизнес-тренера. К тому же многие сомневающиеся Клиенты, посмотрев двадцатиминутное выступление, вполне могут отказаться от участия в тренинге. Мол, судя по увиденному фрагменту тренер ничего особенного из себя не представляет. Да и говорит какие-то прописные истины. А не нужно было предоставлять им такой ролик! Вообще-то хороший тренинг отличается от видеозаписи настолько же, насколько отличаются занятия любовью от просмотра фильма категории XXX.

1.5. Ценообразование

Одно из неоспоримых преимуществ бизнеса в сфере услуг – необъятный простор для творчества. Во многих случаях Вы не просто создаете новое предприятие, а формируете сам рынок, на котором будете работать.

Окончательным выражением позиции, которую Вы планируете занимать на рынке, является разработанный прайс-лист на услуги Вашей Компании. Ценообразование играет важную роль в любом бизнесе. Но значение ценообразования для сферы услуг поистине уникально. Нередко одного изменения прайс-листа необходимо и достаточно, чтобы полностью поменять самую суть Вашего бизнеса, круг его Клиентов и позиционирование на рынке.

Прежде чем браться за предоставление Клиентам услуг, Вы должны их *придумать*. В чем именно станут заключаться Ваши услуги? Кто будет Вашей целевой аудиторией? Зачем ей нужны эти услуги? Как *упаковать услуги*, чтобы они выглядели привлекательными в глазах Клиентов? Как продвигать эти услуги? И какую цену на них имеет смысл установить?

...

ПРИМЕР

Не так давно я ездил в экскурсионно-развлекательный тур во Владимир, Суздаль, Боголюбов и Юрьев-Польский. В первый день пообедал в небольшом пивном ресторане в центре Ярославля. Во второй – в ресторане европейской кухни при отеле в центре Суздаля. А по возвращении в Москву поужинал в ресторане, расположенном на 14-м этаже одного из пятизвездочных отелей. Так вот, во всех местах я в числе прочего заказывал салат «Цезарь». В Ярославле он стоил 100 рублей. В Суздале – 160 рублей.

А в Москве – 420 рублей. Из трех «Цезарей» наиболее удачным, на мой вкус, оказался суздальский. Получается, стоимость блюда и качество его приготовления никак не связаны между собой. Точно также шашлык в какой-нибудь придорожной забегаловке на трассе может оказаться не только недорогим, но и крайне удачным. Зато во многих весьма недешевых столичных ресторанах, специализирующихся на восточной кухне, тот же шашлык – откровенно не ахти! Так отчего же зависит ценовая политика ресторана?

Когда готовится открытие нового ресторана или кафе, все начинается с концепции заведения. И в первую очередь определяется, на каких Клиентов оно будет ориентировано. Из этого исходит все остальное – кухня, дизайн и отделка помещения, ценовая политика.

Рассмотрим для примера итальянские рестораны в Москве. Одним из наиболее доступных вариантов являются заведения сети Sbarro. Фактически это фастфуд в итальянском стиле. Следующий уровень – сетевые рестораны II Patio или Chocolata. По ценам они вполне сравнимы со многими несетевыми итальянскими ресторанами средней ценовой категории. Следующий сегмент рынка – дорогие рестораны с претензией на авторскую кухню и эксклюзивность. Достойный представитель этого класса – ресторан «Каста Дива», расположенный на Тверском бульваре, 26. Заглянете туда – обязательно попробуйте тирамису из фуа-гра.

Интересно, что в меню всех перечисленных заведений Вы найдете практически один и тот же набор блюд. А вот цены могут отличаться на порядок. Только не стоит рассчитывать, что если в одном ресторане суп минестроне стоит в десять раз дороже, чем в другом, – он окажется в десять раз вкуснее. Напротив, совершенно не исключено, что Вам больше понравится кухня заведения попроще. Как и то, что в весьма дорогом ресторане некоторые блюда будут просто несъедобными. Подробнее об этом можно прочесть в замечательной книге Олега Назарова «Как загубить ресторан».

И все же именно высокая цена является неотъемлемой частью сервиса, предоставляемого Клиентам дорогими ресторанами. Стоимость блюд оказывает непосредственное влияние на формирование круга посетителей ресторана. И отсекает нецелевых Клиентов. А значит, те, кто предпочитает вариться в своей тусовке и пореже соприкасаться с простыми смертными, будут посещать только заведения определенной категории. Получается, для определенной категории Клиентов высокий уровень наценки в ресторане важен сам по себе. Без какой-либо прямой связи с уровнем кухни, качеством приготовления блюд или стоимостью их ингредиентов.

...

ПРИМЕР 1

Коньком моего четвертого бизнеса с самого начала являлось предоставление высокоскоростного доступа в Интернет по радиоканалам. Для оказания этой услуги использовалась сеть передачи данных, построенная на основе революционной по тем временам технологии Radio-Ethernet. Радиоканалы обеспечивали скорость передачи данных 2 Мбит/с, в то время как большинство конкурентов предлагали своим Клиентам подключение на скорости не более чем 33,6 Кбит/с. То есть в десятки раз медленнее, чем у нас.

Несмотря на осязаемое техническое превосходство, Клиенты отнюдь не стояли в очередь к нам в офис. Тому было несколько причин. И самой важной в первые месяцы деятельности новой Компании оказалась ее ценовая политика. Согласно прайс-листу подключение к нашей сети стоило несколько тысяч условных единиц одновременно плюс 400 у. е. ежемесячно. И это только за само подключение. Без предоставления доступа в Интернет. Зато за неограниченный доступ в Интернет по тому же радиоканалу нужно было доплачивать всего 200 у. е. в месяц.

В чем заключалась логика такого ценообразования? И какой вообще был смысл подключать Клиента к сети без предоставления доступа в Интернет? Очевидно, те, кто составлял прайс-лист, рассчитывали, что большинство Клиентов будут пользоваться услугами нашей сети для передачи данных между своими удаленными подразделениями. Правда, для этих целей одного подключения по радиоканалу в любом случае недостаточно. Чтобы связать два удаленных подразделения, необходимо два подключения. А чтобы добавить третье подразделение, нужно организовать третье подключение по радиоканалу. И так далее. И почему бы заодно не доплатить 200 у. е. в месяц, чтобы обеспечить всем этим

подразделениям высокоскоростной доступ в Интернет?

Дальше все вышло в соответствии с пословицей: «Гладко было на бумаге, да забыли про овраги». Клиентов, готовых подключить к нашей сети по радиоканалу сразу несколько своих подразделений, не нашлось ни в первые месяцы, ни позже. Получилось, собственники организовали Компанию и построили сеть передачи данных, чтобы сформировать совершенно новый рынок. А он взял и не сформировался. Обычно в подобной ситуации бизнес ликвидируют. А имущество распродают по остаточной стоимости.

Но в нашем случае сработала замечательная особенность бизнеса в сфере услуг. Чтобы полностью его изменить, порой необходимо и достаточно лишь изменить прайс-лист. Именно это и было сделано. Сначала мы отказались от предоставления неограниченного доступа в Интернет, зато несколько уменьшили абонплату. Теперь подключение к нашей сети, включая неограниченный объем передачи данных внутри нее, стоило 300 у. е. в месяц. Плюс помегабайтная оплата за объем информации, полученной из Интернета. Это было уже лучше, но недостаточно хорошо. Через некоторое время (и несколько десятков «запоротых» Клиентов) мне удалось убедить директоров, что абонплата по-прежнему слишком высока. Многим потенциальным Клиентам интересен высокоскоростной доступ в Интернет. Но передавать существенные объемы информации внутри нашей сети им не требуется. В конечном счете плату за подключение к нашей сети снизили до 150 у. е. в месяц. Оплата любой полученной информации оплачивалась помегабайтно. Причем неважно, получена информация из Интернета или это был внутренний трафик нашей сети. После перехода на новые условия подключение наконец стало доступным и Клиенты потянулись к нам.

Обратите внимание: и суть бизнеса, и круг потенциальных Клиентов нашей Компании изменились кардинально. В соответствии с первоначальным бизнес-планом основная ставка делалась на построение распределенных сетей передачи данных для крупных и особо крупных корпоративных Заказчиков. А после пересмотра тарифной политики мы стали специализироваться на массовом предоставлении высокоскоростного доступа в Интернет. Нашими Клиентами стали не только средние и крупные организации, но и некоторые малые предприятия. И даже частные лица. При этом сама сеть передачи данных осталась прежней: те же радиоканалы, те же базовые станции, тот же технический персонал. Радикально переработан оказался лишь прайс-лист.

...

ПРИМЕР 2

Около 10 лет назад в некоем поволжском городе почти одновременно начали работать две тренинговые Компании. У обеих в

штате были собственные бизнес-тренеры. Обе ежемесячно собирали тренинги по активным продажам. Первая Компания сделала ставку на то, что наиболее дешевая услуга окажется самой востребованной. Стоимость участия в проводимом ею открытом тренинге составляла 1200 рублей. Вторая Компания предпочла предоставлять качественные услуги по ценам, которые позволят не только окупать затраты, но и формировать некоторую прибыль. Стоимость одного места на тренинге «Активные продажи» у этой Компании изначально составляла 4500 рублей, а впоследствии неоднократно увеличивалась.

Интересно, что на протяжении двух лет число участников на тренингах первой Компании обычно было ниже, чем на тренингах второй. При этом что участие в тренинге второй Компании стоило в несколько раз дороже. Даже в самые удачные месяцы первая Компания приносила своему собственнику дивидендов не более чем на 10 000 рублей в месяц. Уже со второго года бизнес стал постепенно затухать. Другая же Компания со второго года переориентировалась на более дорогостоящие услуги. А на третьем году вышла на федеральный уровень. И успешно работает до сих пор.

...

ПРИМЕР 3

Рассмотрим деятельность моего нынешнего бизнеса – Компании «Капитал-Консалтинг». Как уже упоминалось, мы специализируемся на построении профессиональных отделов продаж «под ключ». Однако в начале своей деятельности мы оказывали совсем не те услуги, которые предоставляем сейчас.

Тогда мы работали в режиме процессных консультаций. Цель сотрудничества – передать Клиенту технологию создания отдела продаж, которой мы владеем. Для этого в рамках проекта мы назначали и проводили серию встреч с Клиентом. На каждой встрече мы рассказывали ему под запись очередной блок технологии. А также передавали необходимые документы и стандарты, совместно дорабатывая их с учетом специфики предприятия данного Клиента.

Все это оплачивалось как личные консультации с почасовым тарифом. Общие суммы контрактов были довольно смешными. А главное – проекты приносили Клиенту очень слабый результат. Большая часть того, что мы обсуждали с Заказчиками, так и оставалась пустыми словами. После консультаций Заказчики отлично знали, что они должны предпринять, чтобы выстроить профессиональный отдел продаж. Но знать – не означает делать. Сегодня заела текучка, завтра – переговоры с Клиентами... Нужно садиться переписывать документы и стандарты, только лень. При первой же попытке заставить сотрудников работать по новым стандартам они начинают сопротивляться. Как их убедить, чем мотивировать? И нужно ли? Бог его знает. Из всего, что мы

рекомендовали, в жизнь воплощалось в лучшем случае 10–20 %. А как говорит Владимир Константинович Тарасов: «Нельзя перепрыгнуть пропасть на 98 %». Тем более – на ю или 20 %.

В итоге большинство проектов завершалось тем, что Заказчик вроде как наслушался умных вещей. И получил в свое распоряжение кучу интересных документов. Но реальных положительных сдвигов в бизнесе не наблюдалось.

Не стоило удивляться тому, что Заказчики не слишком сильно нас любили после подобных проектов.

В определенный момент мы окончательно осознали, что чем больше привлекаем новых Клиентов, тем сильнее портится наша репутация на рынке. Встал вопрос: можно ли вообще предоставлять подобные услуги таким образом, чтобы в итоге Клиенты остались довольны? Да, можно. У нас уже имелся опыт успешной работы с некоторыми Клиентами. Но все эти случаи

были связаны с тем, что мы работали непосредственно на предприятиях Заказчиков. Даже когда мы решали по такому принципу не очень большие задачи, это требовало весьма существенных усилий с нашей стороны. А ведь построение профессионального отдела продаж «под ключ» – задача высокой сложности. Чтобы успешно с ней справиться, один эксперт – даже самый квалифицированный и полностью владеющий технологией – должен работать не меньше года. А чтобы создать профессиональный отдел продаж за три-четыре месяца, необходима целая бригада квалифицированных экспертов. Только прямые затраты их времени и сил за этот период составят десятки экспертных и тренинговых дней.

Разумеется, такие проекты должны были стоить гораздо дороже, чем консультации, которые мы проводили раньше. Конечно же, нам было страшно. Мы боялись, что просто не найдем Клиентов, готовых оплатить полноценное сотрудничество на новых условиях. И все же мы разработали соответствующие прайс-листы и коммерческие предложения. Длительное время все переговоры, на которых мы предлагали Клиентам такие проекты, заканчивались ничем. Но мы набирали опыт, меняли коммерческие предложения, планы проектов и технологию ведения переговоров. Прошло более полугода, прежде чем мы наконец продали первый проект нового уровня. После этого продажи сразу же стали массовыми. Ведь отдача от таких проектов была несопоставима с результатами консультаций «предыдущего поколения». Так что Клиенты не только платили нам значительно больше денег. Они платили со значительно большим удовольствием!

Вскоре оказалось, что стоимость новых проектов не так уж высока. Наоборот, к нам стало поступать значительно больше заказов, чем успевали обрабатывать эксперты. Пришлось выстраивать Клиентов в очередь, повышать цены и вводить временные моратории на продажи. С тех пор каждый год мы вводим от двух до четырех таких мораториев средней продолжительностью

по две недели. И время от времени повышаем цены на наши услуги.

А если бы мы продолжали работать по старинке и заниматься процессным консалтингом, не исключено, что предприятие пришлось бы закрыть.

...

Вывод. Работая в сфере услуг, Вы имеете максимальные возможности для творчества. Как при создании бизнеса, так и при его дальнейших реорганизациях. Вы сами можете сформировать положение своей Компании на рынке. Или даже создать для нее принципиально новый рынок. Ключевой инструмент, благодаря которому Вы все это проделываете, – прайс-лист. Какой прайс-лист Вы разработаете – такой бизнес у Вас и получится.

1.6. Расчет бизнес-плана

Допустим, Вам в голову пришла отличная бизнес-идея. И чтобы воплотить ее в жизнь, Вы готовы создать новый бизнес или развить новое направление в имеющемся бизнесе. Вопрос только в том, принесет ли данная затея прибыль? Или Ваши время, силы и деньги будут выброшены на ветер? Даже самую красивую бизнес-идею далеко не всегда можно превратить в доходный бизнес!

Поэтому, если Вы настроены серьезно, следующим шагом должен быть *расчет бизнес-плана*.

Если Вы не нуждаетесь в привлечении существенных заемных средств со стороны, совершенно не обязательно делать объемный бизнес-проект в каком-нибудь Project Expert. Чтобы принять решение, стоит входить в бизнес или нет, в большинстве случаев достаточно расчета в Excel, к которому прилагается от одной до нескольких страниц текста, обрисовывающего бизнес-идею и поясняющего расчеты. В пояснении указываются начальные затраты, текущие затраты и прогноз доходов – MIN, СРЕДНИЙ и MAX. А также ожидаемые результаты. Полезно также вместе с бизнес-планом разработать проект прайс-листа, отражающего ценовую политику создаваемого предприятия. Ключевые ценовые позиции также могут быть отражены непосредственно в расчете бизнес-плана.

Чтобы Вы смогли наглядно представить, как выглядит простой, сделанный «на коленке» бизнес-план, на основании которого можно принимать решение о создании бизнеса, я приведу пару примеров из практики знакомых Компаний. Не рассматривайте эти бизнес-планы как идеал или образец для подражания! Это именно рабочие документы. Составленные исключительно из прагматических соображений. Имеющие свои плюсы и минусы.

Первый бизнес-план разрабатывался в 2003 году, когда принималось решение о создании новой тренинговой Компании в городе-миллионнике. Суммы доходов, затрат и стоимость услуг сегодня могут показаться Вам заниженными или даже смешными. Но для того времени расчет был вполне реальным.

БИЗНЕС-ПЛАН. ТРЕНИНГОВЫЙ ЦЕНТР «ZZZ»

г. XYZ 2003 г.

I. Общая методика расчетов.

Все исходные данные приводятся для двух базовых вариантов расчета: MIN и MAX. Вариант MIN – относительно пессимистичный, MAX – относительно оптимистичный. Реальные результаты будут лежать где-то в интервале между этими двумя вариантами.

Для обоих вариантов составляется базовый расчет оборота за месяц. По результатам отчетов делаются прогнозы относительно чистой прибыли за шесть месяцев: MIN, MAX, СРЕДНИЙ, «сдержанный» и «оптимистичный». При «сдержанном» варианте прогноза на сентябрь, октябрь 2003-го и январь 2004 года планируется результат MIN, на ноябрь, декабрь 2003-го и февраль 2004 года – СРЕДНИЙ. При «оптимистичном» варианте расчет ведется так же, но вместо MIN используется СРЕДНИЙ, а вместо СРЕДНЕГО – MAX.

II. Конкурентное положение на рынке консалтинга и бизнес-тренингов.

В городе XYZ рынок бизнес-тренингов и управленческого консалтинга находится на начальном этапе развития.

Конкурентные отличия «ZZZ» от других тренинговых Компаний города

1. Ориентация на долговременное сотрудничество с организациями-Клиентами:

- ◆ сотрудничество начинается с диагностики и выявления потребностей Клиента;
- ◆ определяются проблемы и задачи Клиента, которые могут быть решены с помощью услуг

«ZZZ»; определяются цели сотрудничества;

♦ разрабатывается персональная программа сотрудничества, включающая в себя долгосрочный план развития персонала Компании.

2. Привлечение для консалтинга, проводимого с Клиентами по специализированным профессиональным вопросам, лучших в данных областях специалистов-практиков, работающих в Компаниях России.

3. Построение высокоэффективной системы продаж Центра, качественный отбор менеджеров по продажам с последующей регулярной профессиональной подготовкой.

4. Налаживание партнерских отношений с экспертами-консультантами и тренерами по принципу «работаем вместе – зарабатываем вместе». Согласование с тренерами оптимальных графиков проведения семинаров/тренингов и организация коммерческой работы для успешного выполнения планов.

5. В перспективе – создание и развитие постоянно действующей рекламной базы Центра на основе долговременных бартерных партнерских отношений со СМИ.

Миссия « ZZZ » (проект)

6. Оказывать помощь и поддержку в развитии нашим Клиентам и их Компаниям. Только через развитие экономики России мы сможем изменить к лучшему жизнь каждого из нас.

7. Давать нашим Клиентам практическую профессиональную подготовку, которую не обеспечивает государственная система образования.

III. Оценка текущих доходов и затрат. Наша задача – оценить доходы, затраты, валовую и чистую прибыль в вариантах MIN, MAX и СРЕДНЕМ для основных видов услуг, предлагаемых «ZZZ».

А. Структура постоянных и переменных затрат «ZZZ». Все затраты «ZZZ» делятся на переменные (зависящие от объема предоставляемых Клиентам услуг и оборота собираемых с Клиентов платежей) и постоянные (оклады сотрудников, офис, связь и т. д.).

Чистая прибыль «ZZZ» рассчитывается по следующей схеме.

♦ Для расчета **валовой прибыли** из оборота (суммы средств, собранных с Клиентов за услуги) вычитаются все затраты, необходимые для оказания данных услуг (кроме выплат сотрудникам). К затратам относятся:

- налоговые потери (10 % от оборота безналичных платежей);

- выплаты тренеру (консультанту);

- при проведении тренингов – аренда помещения, стоимость расходных материалов, еды и т. д.

♦ Коммерческий процент, выплачиваемый менеджерам проектов, составляет 20 % от валовой прибыли за услуги. 25 % от этих выплат (то есть еще 5 % от валовой прибыли) дополнительно выплачивается коммерческому директору. Таким образом, суммарные сделанные выплаты сотрудникам составляют 25 % от валовой прибыли. Следовательно, **маржинальный доход «ZZZ» (валовая прибыль за вычетом коммерческих процентов)** составляет 75 % от валовой прибыли.

♦ Вычитая из маржинального дохода за месяц ежемесячные постоянные затраты, получаем **чистую прибыль** за месяц.

Оценим ежемесячные постоянные затраты .

♦ Для расчета MIN используем имеющиеся ежемесячные постоянные затраты. Оклад бухгалтера составляет 2500 рублей, сумма окладов менеджеров проектов (пять человек) – 8000 рублей. Оценим прочие затраты (офис, связь и т. д.) в 1000 рублей. Сумма постоянных затрат составит 11 500 рублей в месяц.

♦ При расчете СРЕДНЕМ запланируем увеличение постоянных затрат до 20 000 рублей в

месяц. Сюда входит оклад коммерческого директора, повышение окладов менеджерам проектов, успешно завершившим испытательный срок, и возможный рост прочих затрат.

◆ При расчете МАХ запланируем дополнительное увеличение ежемесячных постоянных затрат до 23 000 рублей.

Б. Доходы и затраты при проведении открытых семинаров/тренингов. При проведении открытых семинаров/тренингов затраты делятся на постоянные (фиксированные) и переменные (зависящие от количества участников семинара/тренинга). При оценке размеров этих затрат использовалась информация с тренингов, проведенных ранее. Впоследствии информация может быть уточнена на основе финансовых отчетов следующих тренингов. В постоянные затраты включаются необходимые затраты (раздаточные материалы, еда, фотографии и т. д.) на трех человек: двоих сотрудников «ZZZ» и тренера.

Однодневный открытый семинар/тренинг

◆ Стоимость участия одного человека в тренинге составляет 3500 рублей по прайс-листу с учетом максимально допустимой скидки 10 % платеж одного участника составляет 3150 рублей. Если по результатам продаж средняя скидка составит менее 10 %, валовая прибыль будет больше расчетной.

◆ Предполагается, что однодневные семинары/тренинги будут проводиться в офисе «ZZZ» (аренда помещения не оплачивается). Постоянные затраты составят 8099 рублей, в том числе выплаты тренеру – 7000 рублей. Переменные затраты составят 557 рублей на каждого участника.

Двухдневный открытый семинар/тренинг

◆ Стоимость участия одного человека в тренинге составляет 4500 рублей по прайс-листу. С учетом максимально допустимой скидки 10 % платеж одного участника составляет 4050 рублей. Если реальная средняя скидка будет меньше – прибыль увеличится.

◆ Постоянные затраты составят 15 669 рублей, в том числе аренда помещения и оборудования – 2250 рублей и выплаты тренеру – 12 000 рублей. Переменные затраты составят 737 рублей на каждого участника.

Элитный (VIP) двухдневный открытый семинар/тренинг

◆ Стоимость участия одного человека в тренинге составляет 5500 рублей по прайс-листу. *Из-за значительных затрат на каждого участника рентабельность семинара/тренинга будет приемлемой только при средней скидке не более 5 %.* В этом случае расчетный платеж одного участника составит 5225 рублей.

◆ Ориентировочные (предполагаемые) постоянные затраты составят 18 045 рублей, в том числе выплаты тренеру – 12 000 рублей. Переменные затраты составят 1587,5 рубля на каждого участника. В этом случае при проведении тренинга с 12 участниками суммарные затраты составят 37 095 рублей, что несколько превышает предварительную оценку (33 000-35 000 рублей). Разумеется, если по факту затраты окажутся меньше, чем по прогнозу, прибыль возрастет.

В. Доходы и затраты при проведении корпоративных семинаров/тренингов, управленческого консалтинга и диагностики личности.

Все оценки доходов, затрат и прибыли по данным услугам сделаны на основе *Внутреннего прайс-листа*, уточненного по результатам анализа финансовых отчетов. Все расчеты сделаны по пессимистичному варианту (средняя скидка – 10 %, несколько завышенные затраты): прибыль лучше недооценить, чем переоценить. Например:

◆ расчетная стоимость двухдневного корпоративного тренинга составляет 31 500 рублей, маржинальный доход – 8625 рублей;

◆ расчетная стоимость консультационного совещания (двухчасового) составляет 4500 рублей, маржинальный доход – 1538 рублей;

♦ расчетная стоимость глубинной диагностики личности составляет 4050 рублей, маржинальный доход – 1609 рублей.

IV. Результаты расчетов. В варианте MIN чистая прибыль за месяц составляет 7001 рубль, за шесть месяцев – 42 004 рубля. Очевидно, что без серьезного развития системы продаж бизнес будет рентабельным, но на существенную доходность рассчитывать не приходится.

В варианте СРЕДНЕМ чистая прибыль за месяц составляет 29 754 рубля, за шесть месяцев – 178 526 рублей. Достижение такого результата возможно при организации полноценной системы продаж во главе с коммерческим директором, на роль которого необходимо найти коммерсанта-управленца, имеющего опыт развития бизнеса с нуля. Во-первых, коммерческий директор сможет сам эффективно вести продажи благодаря наличию собственных связей и опыта ведения переговоров с Клиентами любого уровня. Во-вторых, поддержка, оказываемая коммерческим директором другим сотрудникам в ходе продаж, его участие в разрешении сложных ситуаций позволит значительно повысить результативность всех менеджеров проектов. Повысятся доходы сотрудников, их удовлетворенность работой и, следовательно, стабильность команды. Вариант СРЕДНИЙ предполагает выполнение 4,5 личного месячного плана продаж, так что коммерческий директор и пять менеджеров проектов, работающие со средней эффективностью, легко могут его выполнить. Привлечения дополнительных менеджеров проектов, бизнес-тренеров и экспертов-консультантов не требуется.

В варианте МАХ чистая прибыль за месяц составляет 57 015 рублей, за шесть месяцев – 342 090 рублей. Это соответствует выполнению 6,75 личного месячного плана продаж. Такие результаты возможны только при безукоризненно работающей системе продаж, состоящей из коммерческого директора и 5–6 менеджеров проектов. При этом загрузка тренингами, консалтингом и диагностикой – практически на пределе максимально допустимой для двух тренеров «ZZZ». Следовательно, для достижения таких результатов и дальнейшего роста бизнеса необходимо привлекать к сотрудничеству независимых бизнес-тренеров и экспертов-консультантов. Значимым может стать также эффект от рекламы и пиара услуг «ZZZ». Для этого необходимо начинать формирование постоянных партнерских бартерных соглашений со СМИ после вывода продаж на средний уровень.

Особое внимание следует обратить на **темпы роста валовой прибыли от открытых тренингов при увеличении числа участников.** Так, для двухдневного открытого тренинга валовая прибыль составляет:

- ♦ при 7 участниках – 7522 рубля;
- ♦ при 10 участниках (+3) – 17 461 рубль (+132 %);
- ♦ при 12 участниках (+5) – 24 087 рублей (+220 %)!

Это дополнительный аргумент в пользу четкой организации продаж, при которой открытые тренинги заранее комплектуются участниками. **В каждом открытом тренинге должно участвовать не менее 10–12 Клиентов – это наилучшим образом гарантирует доходы «ZZZ» и его сотрудников.** Один открытый двухдневный тренинг с 12 участниками по доходности превосходит два корпоративных двухдневных тренинга.

...

Вывод. При условии организации эффективной системы продаж по предложенной схеме (коммерческий директор плюс пять-шесть

квалифицированных менеджеров проектов) чистую прибыль «ZZZ» за шесть месяцев можно планировать в интервале от «сдержанного» до «оптимистичного» прогноза: от 110 265 до 260 308 рублей.

Основная часть расчетов для бизнес-плана делалась в Excel.

Расчет затрат: элитный (VIP) двухдневный открытый семинар (тренинг)

Расчетная стоимость продажи (за 1 участника)		5225 руб.	(средняя скидка – 5%)
Налоговые потери (от оборота)		10%	
Количество участников для выполнения 100% личного плана		8	
Переменные затраты (на 1 участника)		Постоянные затраты	
Налоговые потери	522,5 руб.	Количество «своих» участников + тренер	3
Раздаточные материалы	50 руб.	Аренда (сауна, бильярд)	1500 руб.
Еда	100 руб.	Раздаточные материалы	150 руб.
Шашлык, раки, напитки	200 руб.	Еда	300 руб.
Фотографии	15 руб.	Шашлык, раки, напитки	600 руб.
Аренда номера	700 руб.	Фотографии	45 руб.
		Аренда номера	2100 руб.
		Транспорт, кассеты и т. д.	1350 руб.
		Выплаты тренеру	12 000 руб.
Итого переменных затрат на 1 участника	1587,5 руб.	Итого постоянных затрат	18 045 руб.

Зависимость прибыли и коммерческих процентов от количества участников тренинга

Количество участников	Оборот, руб.	Затраты, руб.		Валовая прибыль, руб.		Прибыль минус %, руб.	Коммерческий %, руб.	
		Всего	На каждого	Всего	На каждого		За 1 участника	100% плана
4	20 900	24 395	6099	-3495	-874	-2621	-175	-1398
5	26 125	25 983	5197	143	29	107	6	46
6	31 350	27 570	4595	3780	630	2835	126	1008
7	36 575	29 158	4165	7418	1060	5563	212	1695
8	41 800	30 745	3843	11 055	1382	8291	276	2211
9	47 025	32 333	3593	14 693	1633	11 019	327	2612
10	52 250	33 920	3392	18 330	1833	13 748	367	2933
11	57 475	35 508	3228	21 968	1997	16 476	399	3195
12	62 700	37 095	3091	25 605	2134	19 204	427	3414
13	67 925	38 683	2976	29 243	2249	21 932	450	3599
14	73 150	40 270	2876	32 880	2349	24 660	470	3758
15	78 375	41 858	2791	36 518	2435	27 388	487	3895

Оборот, прибыль и коммерческий процент по основным услугам тренингового центра

Услуга	Личный план продаж
Открытый тренинг (1 участник)	8
Корпоративный тренинг	2
Консалтинг (2 часа)	6
Управленческая диагностика	14
Глубинная диагностика	8
Семейная диагностика	10

Услуга	Оборот, руб.	Прибыль минус %, руб.	Коммерческий %, руб.	
			1 продажа	100 % плана

Открытые тренинги				
1 день, 7 участников	22 050	7539	287	2298
1 день, 10 участников	31 500	13 373	357	2853
1 день, 12 участников	37 800	17 263	384	3069
2 дня, 7 участников	28 350	5642	215	1719
2 дня, 10 участников	40 500	13 096	349	2794
2 дня, 12 участников	48 600	18 065	401	3212

VIP, 7 участников	36 575	5563	212	1695
VIP, 10 участников	52 250	13 748	367	2933
VIP, 12 участников	62 700	19 204	427	3414
Командный тренинг, 1 день	18 000	6000	1600	3200
Командный тренинг, 2 дня	27 000	7500	2000	4000
Корпоративный тренинг, 1 день	22 500	7875	2100	4200
Корпоративный тренинг, 2 дня	31 500	8625	2300	4600
Консалтинг-совещание, 2 часа	4500	1538	410	2460
Управленческая диагностика	1350	461	123	1722
Глубинная диагностика	4050	1609	429	3432
Семейная диагностика	2700	1073	286	2860

Прогноз результатов бизнеса (чистой прибыли) за месяц

Услуга	Вариант MIN		Вариант СРЕДНИЙ		Вариант MAX	
	Количество	Прибыль, руб.	Количество	Прибыль, руб.	Количество	Прибыль, руб.
Двухдневный открытый тренинг	7 участников	5642	10 участников	13 096	12 участников	18 065
Открытый тренинг VIP	7 участников	5563	10 участников	13 748	12 участников	19 204
Двухдневный корпоративный тренинг	0	0	1	8625	2	17 250
Консалтинг (двухчасовой)	3	4614	5	7690	8	12 304
Управленческая диагностика	0	0	5	2305	10	4610
Глубинная диагностика	1	1609	2	3218	4	6436
Семейная диагностика	1	1073	1	1073	2	2146
Итого прибыль за вычетом %		18 501		49 754		80 015
Постоянные ежемесячные затраты		11 500		20 000		23 000
Итого чистая прибыль за месяц		7001		29 754		57 015

Прогноз суммарной чистой прибыли за 6 месяцев (09.2003-02.2004)

Месяц	Год	Прогноз MIN, руб.	Прогноз СРЕДНИЙ, руб.	Прогноз MAX, руб.	Прогноз «сдержанный», руб.	Прогноз «оптимистичный», руб.
Сентябрь	2003	7001	29 754	57 015	7001	29 754
Октябрь	2003	7001	29 754	57 015	7001	29 754
Ноябрь	2003	7001	29 754	57 015	29 754	57 015
Декабрь	2003	7001	29 754	57 015	29 754	57 015
Январь	2004	7001	29 754	57 015	7001	29 754
Февраль	2004	7001	29 754	57 015	29 754	57 015
Итого за 6 месяцев		42 006	178 524	342 090	110 265	260 307

Данную Компанию организовали три соучредителя. Ни для кого из них она не была основным источником доходов. Двое являлись бизнес-тренерами, которые должны были отрабатывать услуги Компании – проводить семинары, тренинги и консалтинг. Третий обеспечивал инфраструктуру (офис, оснащение рабочих мест коммерсантов и т. д.). Поэтому в бизнес-плане не рассматривались первоначальные затраты. При создании предприятия использовалось по большей части имущество, которое уже имелось в наличии. Стоимость прямых дополнительных затрат, необходимых для открытия бизнеса, была близка к нулю.

В итоге бизнес был создан и вскоре вышел на текущую рентабельность и доходность. Деятельность Компании некоторое время была вполне успешной. Позже разногласия среди соучредителей – как это частенько случается в России – привели к угасанию бизнеса. Если бы у этой Компании с самого начала был только один собственник, не исключено, что она и сейчас успешно работала бы.

В том же 2003 году крупный региональный холдинг получил предложение о вхождении в новый бизнес. Речь шла об установке в городе-миллионнике большого светодиодного экрана, на котором предполагалось показывать рекламные ролики. Разумеется, на коммерческой основе. Тогда такие экраны имелись только в Москве. В регионах же они были новинку.

В соответствии с коммерческим предложением доходность от продажи рекламы на светодиодном экране при тарифе 5 долл./мин должна была быть просто изумительной. А окупаемость вложений в экран – весьма привлекательной. По поручению руководства холдинга коммерческий директор вместе с финансистами разработали следующий бизнес-план.

БИЗНЕС-ПЛАН. СВЕТОДИОДНЫЙ ЭКРАН

г. ABC 2003 г.

Принцип расчетов

Все исходные данные приводятся для двух базовых вариантов расчета: MIN и MAX. Вариант MIN – относительно пессимистичный, MAX – относительно оптимистичный. Реальные результаты будут лежать где-то в интервале между этими двумя вариантами. В качестве пессимистичной оценки реальных результатов бизнеса можно использовать вариант MIN, в качестве оптимистичной – вариант, средний между MIN и MAX.

Все расчеты делаются на три года. Расчет на более длительную перспективу нецелесообразен.

♦ Во-первых, за это время фактор конкуренции в корне изменит ситуацию на рынке.

♦ Во-вторых, в течение 1,5–2,5 года с момента начала бизнеса неизбежно потребуются техническое переоснащение, стоимость которого заранее определить невозможно.

Конкурентное положение светодиодного экрана на рынке рекламы

По своей сути реклама на светодиодном экране – наружная реклама. И ориентирована на соответствующий сегмент рекламного рынка. В какой-то степени она похожа на телерекламу. Однако по методу воздействия на аудиторию (рекламу видят люди, находящиеся в определенном месте города, одновременно не более нескольких сотен человек) реклама на экране соотносится только с наружной рекламой.

Преимущество рекламы на экране перед рекламным щитом заключается в том, что вместо статичного изображения показывается ролик. Недостаток – в том, что на щите круглосуточно висит реклама одного рекламодателя. А на экране его реклама демонстрируется только несколько минут в час. Рекламная аудитория одинакова: все, кто видит экран/щит. Аренда щита стоит \$250 в месяц. За те же деньги можно показывать ролик на экране в течение 62,5 минуты в месяц при стоимости рекламы 5 долл./мин. Или в течение 125 минут в месяц при стоимости рекламы 2 долл./мин. Таким образом, при расчете GRP (числа контактов) реклама на экране окажется в сотни раз хуже по охвату аудитории, чем реклама на щите. Разумеется, видеоролики привлекают больше внимания, чем статичное изображение. Но расчет GRP этого не покажет.

Преимущество рекламы на экране перед телерекламой заключается в стоимости: 2–4 долл./мин против 200–300 долл./мин при показе ролика на первоклассных каналах в прайм-тайм. Недостаток – значительно меньшая аудитория, отсутствие звука и необходимость специально создавать ролики, подходящие для трансляции на экране (большинство телероликов активно используют звук). Ориентировочная стоимость одного контакта:

◆ экран (для 200 зрителей): $\$2 / 200 = \$0,01$; $\$4 / 200 = \$0,02$;

◆ телереклама в прайм-тайм (для 30 000 зрителей): $\$200 / 30\ 000 = \$0,0067$; $\$300 / 30\ 000 = \$0,01$.

Таким образом, реклама на экране имеет как привлекательные стороны, так и недостатки в сравнении с конкурирующими видами рекламы. Из этого можно сделать вывод, что реклама на экране будет входить на рынок так же, как и любой другой новый рекламный носитель. Вряд ли можно ожидать массового вытеснения с рынка имеющихся средств рекламы.

Доля рынка, занимаемая новой Компанией, и среднегодовая доля рынка

Любой новый бизнес проходит в своем развитии четыре этапа (концепция S-образной кривой).

1. Начальное развитие (энтузиазм, отсутствие существенных доходов, Клиенты-новаторы).

2. Рост рынка (появление доходов, начало активной конкуренции).

3. Насыщение рынка (ожесточенная конкуренция, борьба за Клиентов, максимальные обороты по рынку в целом).

4. Спад и угасание.

По многочисленным исследованиям, новые (неизвестные) товары/ услуги привлекают около 5 % людей, которые являются Клиентами на первом этапе развития бизнеса, рекомендуют данные товары/услуги своим знакомым в начале второго этапа и полностью прекращают пользоваться товарами/услугами на третьем этапе (поскольку те уже не являются новыми).

Следовательно, к концу первого этапа развития нового бизнеса мы можем в идеале планировать захват 5 % целевого рынка. По опыту предыдущих предприятий нашего холдинга, которые создавались на формирующихся рынках, прохождение первого этапа занимает около 1,5 года. Эту оценку мы можем использовать для варианта MIN. При оптимистичном варианте развития бизнеса (вариант MAX) прохождение первого этапа займет один год. Можно предположить, что дальнейшее увеличение доли рынка будет идти теми же темпами: с одной стороны, рынок будет расширяться. С другой – конкуренция неизбежно приведет к разделу целевого рынка.

Таким образом, **доля целевого рынка рекламы, занимаемая новым бизнесом, составит:**

◆ к концу первого года – 3,3 % (MIN), 5 % (MAX);

◆ к концу второго года – 6,7 % (MIN), 10 % (MAX);

◆ к концу третьего года – 10 % (MIN), 15 % (MAX).

При условии что рост продаж будет идти линейно, **среднегодовая доля целевого рынка**

составит:

- ♦ в первый год – 1,7 % (MIN), 2,5 % (MAX);
- ♦ во второй год – 5 % (MIN), 7,5 % (MAX);
- ♦ в третий год – 8,3 % (MIN), 12,5 % (MAX).

Оценка целевого рынка рекламы и ожидаемые темпы роста рынка

При оценке MIN мы предполагаем, что целевым является рынок наружной рекламы. При оценке MAX мы считаем целевым рынком наружную и телерекламу. Используются оценки рекламного рынка, подготовленные нашим директором по маркетингу.

- ♦ Оценка-MIN = рынок наружной рекламы – \$85 200 в месяц.
- ♦ Рынок телерекламы – \$230 450 в месяц.
- ♦ Оценка MAX = наружная реклама + ТВ = \$315 650 в месяц.

Таким образом, согласно оценке MIN оборот в первый год составит $\$85,200 \times 12 \times 1,7\% =$ **\$17,380**. Для сравнения: при продаже 20 минут в день по цене 2 долл./мин годовой оборот составит **\$14 400**, по цене 4 долл./мин – **\$28,800**. Это при условии, что продажи в данном объеме начнутся с первого месяца. Чего, разумеется, не произойдет. Таким образом, наши оценки достаточно близки к действительности.

Теперь оценим ожидаемые темпы роста рынка. По оценке вице-президента корпорации DEF – крупнейшей Компании нашего региона, работающей в данной сфере, – быстрый рост рынка рекламы (30 % за год), вызванный его предыдущей неразвитостью, будет продолжаться еще год. После этого рынок стабилизируется. Можно ожидать, что в дальнейшем его рост не превысит 20 % в год.

Начальные затраты, включая стоимость светодиодного экрана Мы определяем стоимость светодиодного экрана равной **\$300,000**. Это один из переменных параметров, влияние которого на рентабельность бизнеса мы впоследствии будем анализировать. Кроме того, необходимы начальные затраты на организацию офиса: ремонт, отделка, обстановка, оборудование, коммуникации, вывеска и т. д. В варианте MIN эти затраты составят \$4000, в варианте MAX – \$10 000.

Текущие затраты

Статья затрат	Вариант MIN	Вариант MAX
Коммерческие затраты: комиссионные, откаты, сдельная З/П, % от оборота	25	20
Налоги на уровне нашего холдинга, % от оборота	10	7
Налог на рекламу, % от оборота	5	5
Постоянные затраты (оклады, аренда офиса, страховка, электричество, эксплуатационные расходы), \$/месяц	2000	4000
Затраты на рекламу (помимо бартера), \$/месяц	300	1500
Размещение экрана (предположительно), \$/месяц	2000	2000

Использование заемных средств и процентные ставки по кредиту

По оценкам начальника отдела клиентских отношений Газпромбанка, ставка долларового кредита в среднем может составлять 12 % годовых (вариант MIN), в наиболее оптимистичном варианте – 10 % годовых (вариант MAX). При реальном кредитовании ставка 15 % годовых в рублях может быть более предпочтительной, но при расчете бизнес-плана более высокие проценты автоматически приведут к снижению рентабельности проекта.

Рассчитывается объем стартового кредитования, необходимого для первоначальных инвестиций и покрытия убытков начального периода. Предполагается, что нераспределенная прибыль в полном объеме идет на погашение кредита.

Результаты расчетов

♦ В варианте **MIN** в течение первых трех лет текущие расходы бизнеса превышают доходы. Объем инвестиций составляет \$515 000. За счет текущих убытков суммарные потери через три года составят \$725 470.

♦ В варианте **MAX** бизнес убыточен в первый год, доходен во второй и третий. Объем инвестиций составляет \$373 000. За три года можно полностью вернуть инвестиции. **Результирующая доходность составит \$75 186.**

♦ В варианте **СРЕДНЕМ** бизнес убыточен в первый год, доходен во второй и третий. Объем инвестиций составляет \$389 000. Через три года непогашенный остаток кредита составляет \$239 000, **суммарные потери – \$320 220.**

Поставим вопрос: *какие условия в варианте MIN должны быть изменены, чтобы данный бизнес мог обеспечить полный возврат начальных инвестиций в течение трех лет?*

1. Возврат инвестиций обеспечивается за три года в том случае, если объем целевого рынка рекламы (наружки) составляет \$410 000 месяц, что превышает объемы рекламного рынка нашего региона в 4,8 раза. Это объясняет, почему данный бизнес рентабелен в Москве, Питере и некоторых других экономически развитых регионах. Можно сделать вывод, что установка экранов во многих городах имеет смысл только в рамках долгосрочных инвестиционных проектов, предполагающих построение сети экранов по всей России. Разумеется, возможен альтернативный вариант финансирования – из бюджета. В этом случае рентабельность проекта не имеет значения.

2. Рассмотрим возможность снижения стоимости экрана. Допустим, при расчете по варианту MIN стоимость экрана составит не \$300 000, а \$100 000. В этом случае по истечении трех лет непогашенный остаток кредита составит \$210 000, суммарные потери – \$310 670.

Вывод: использование экрана меньших размеров и меньшей стоимости не делает данный бизнес рентабельным.

3. Рассмотрим вариант идеальной оптимизации доходов и расходов. Предположим, объем целевого рынка тот же, что и в варианте MIN, – \$85 200 в месяц. Однако увеличение доли рынка идет со скоростью 5 % в год, как в варианте MAX. Финансирование производится за счет собственных средств (возможно, партнерами) – проценты по кредиту не выплачиваются. Затраты с оборота берутся по минимальной ставке. Постоянные затраты и затраты на рекламу также сделаны минимальными. Аренда за размещение экрана не выплачивается (предположим, этот вопрос также решен партнерами).

В этом случае через три года непогашенный остаток кредита составит \$131 000, суммарные потери – \$130 064. **Вывод: даже при идеальных условиях ведения бизнеса обеспечить возврат инвестиций в течение трех лет невозможно.**

Расчет бизнес-плана по светодиодному экрану: вариант MIN (все расчеты приводятся в

Стоимость экрана	300 000	Расчет финансового результата за 3 года и плана возврата инвестиций (бюджет движения денежных средств)				
Начальные затраты	4000					
Итого начальных затрат	304 000					
Сумма кредита	515 000		1-й год	2-й год	3-й год	
% по кредиту	12 %		Деньги на начало	0	108 028	34 502
			Кредит	515 000		
	Месяц	Год	Поступления	17 381	66 456	132 380
Объем целевого рынка	85 200	1 022 400	Всего в распоряжении	532 381	174 484	166 882
Рост рынка:			Начальные затраты	304 000	0	0
2-й год	30,00%	1 329 120	Затраты с оборота	6952	26 582	52 952
3-й год	20,00%	1 594 944	Постоянные затраты	51 600	51 600	51 600
Среднегодовая доля рынка:		Поступления	% на кредит	61 800	61 800	61 800
1-й год	1,70%	17 381	Итого затрат	424 352	139 982	166 352
2-й год	5,00%	66 456	Остаток денег	108 028	34 502	530
3-й год	8,30%	132 380,4				
Итого оборот за 3 года		216 217,2				

ЗАТРАТЫ:			Погашение кредита	0	0	0
Коммерческие затраты	25%		Остаток кредита	515 000	515 000	515 000
Налоги с оборота (суммарно)	10%		Итого остаток	108 028	34 502	530
Налог на рекламу	5%					
Итого затрат в % от оборота	40%					
	Месяц	Год				
Постоянные затраты	2000	24 000				
Затраты на рекламу	300	36 00				
Размещение экрана	2000	24 000				
Итого за год		51 600				
			Финансовый результат за 3 года			
			Поступлений за 3 года		216 217	
			Текущих затрат за 3 года		426 687	
			Непогашенный остаток кредита		515 000	
			Доходы/потери за 3 года		-210 470	
			Затраты на кредит		515 000	
			Итоговый результат		-725 470	

Стоимость экрана	300 000	Расчет финансового результата за 3 года и плана возврата инвестиций (бюджет движения денежных средств)				
Начальные затраты	7000					
Итого начальных затрат	307 000					
Сумма кредита	389 000		1-й год	2-й год	3-й год	
% по кредиту	11 %		Деньги на начало	0	735	210
			Кредит	389 000		
	Месяц	Год	Поступления	50 507	196 978	390 203
Объем целевого рынка	200 425	2 405 100	Всего в распоряжении	439 507	197 712	390 414
Рост рынка:			Начальные затраты	307 000	0	0
2-й год	30,00%	3 126 630	Затраты с оборота	18 183	70 912	140 473
3-й год	20,00%	3 751 956	Постоянные затраты	70 800	70 800	70 800
Среднегодовая доля рынка:		Поступления	% на кредит	42 790	42 790	41 360
1-й год	2,10%	50 507	Итого затрат	438 773	184 502	252 633
2-й год	6,30%	196 977,7	Остаток денег	735	13 210	137 780
3-й год	10,40%	390 203,4				
Итого оборот за 3 года		637 688,2				

USD)

ЗАТРАТЫ:			Погашение кредита	0	13 000	137 000
Коммерческие затраты	23%		Остаток кредита	389 000	376 000	239 000
Налоги с оборота (суммарно)	9%		Итого остаток	735	210	780
Налог на рекламу	5%		Финансовый результат за 3 года			
Итого затрат в % от оборота	36%		Поступлений за 3 года			637 688
	Месяц	Год	Текущих затрат за 3 года			568 908
Постоянные затраты	3000	36 000	Непогашенный остаток кредита			239 000
Затраты на рекламу	900	10 800	Доходы/потери за 3 года			68 780
Размещение экрана	2000	24 000	Затраты на кредит			389 000
Итого за год		70 800	Итоговый результат			-320 220

После рассмотрения данного бизнес-плана проект был отвергнут.

...

Вывод. Какой бы удачной ни казалась бизнес-идея, ее истинную финансовую ценность может выявить только расчет бизнес-плана. Если расчет показывает, что даже при вложении всех необходимых сил, средств и времени извлечь приемлемую доходность вряд ли удастся – лучше не ввязываться. Если же расчет показывает, что ожидаемая прибыль и окупаемость первоначальных вложений выглядят вполне привлекательно – можно принимать решение. Вам нравится данный бизнес, Вы действительно хотите им заниматься? Вы готовы отдать ему существенный кусок жизни? У Вас имеются достаточные первоначальные вложения – финансы, материальные ценности и т. д.? Является ли расчет бизнес-плана обоснованным, разумным и адекватным? Не помешает посоветоваться с опытными людьми, в том числе с предпринимателями, которым Вы доверяете. Пусть они изучат Ваш бизнес-план. И скажут, что они об этом думают. Если все в порядке – тогда можно и рискнуть!

Практический опыт. Мой первый бизнес

Как я увидел возможность организовать свой бизнес

Я впервые познакомился с компьютерами, когда учился в 8-м классе. Папа одного из учеников моей параллели организовал кружок информатики при пединституте, где был начальником вычислительного центра. В основном нам приходилось иметь дело с ДВК-1 и ДВК-2М. Для большинства ребят занятия в кружке свелись к компьютерным играм типа Хопix, Tetris и Star Trek. Меня же сразу заинтересовала возможность самому писать программы. Достаточно быстро я понял, что программировать у меня получается неплохо, заниматься этим мне нравится и я вполне могу сделать это своей профессией.

Так и вышло. В 10-м классе (в 1988 году) я уже устроился на свою первую настоящую работу: лаборантом на полставки в Политехе. И зарабатывал вполне реальные деньги. В те времена это было нелегко – найти работу, формально предполагающую диплом о высшем образовании, еще *до начала учебы в вузе*. Хотя – будем честными – без помощи дяди дело не обошлось. Спасибо ему за это и за многое другое! С другой стороны, если бы мои программы не были полезны, никакая протекция не спасла бы. Кому я там был бы нужен?

В 1991 году меня пригласили работать по контракту в группу, которая вела разработку программ и поставки компьютеров для административной структуры федерального уровня, входящей в агропромышленный комплекс. Отец познакомил меня с одним из руководителей группы. А уж дальше я сам показал, чего стою. Группа создавала для заказчика программы на базе IBM PC, позволяющие собирать в регионах статистические данные и направлять их в центр. На меня была возложена ответственная задача: обеспечить передачу этих данных через обычные междугородные телефонные каналы. Одним из первых в России я познакомился с импортными модемами. В их числе был SmartOne со скоростью передачи данных 1200 бит/с. Никакой защиты от ошибок у этой модели еще не существовало. Поэтому в драйвере, который я написал для модема, пришлось предусмотреть примитивный протокол передачи данных. С контрольной суммой и повторной передачей сбойных блоков информации. Также мой драйвер сопрягался с базами данных на основе FoxPro или Clipper. Собственно, его задачей и было передавать информацию из этих баз данных в другие регионы через телефон и модем. Так я начал приобретать опыт, который позднее помог мне войти в интернет-бизнес.

С 1993 года я работал в вычислительном центре железной дороги, где руководил группой программистов, которая разрабатывала программное обеспечение, позволяющее контролировать всю статистику грузовых перевозок, а также все взаиморасчеты железной дороги с Клиентами по перевозке грузов. Понятно, что речь шла не просто о контроле серьезных финансовых потоков. Контроль необходимо было вести на весьма обширной территории. Причем практически в реальном времени. Да еще постоянно передавая данные из региональных центров учета в головной вычислительный центр.

Большой удачей было то, что в нашей команде собралось несколько талантливых и технически подкованных программистов. Повезло нам и в том, что железная дорога – пусть и с задержкой – закупила для решения своей задачи самое совершенное оборудование из имевшегося тогда на рынке и лицензионное программное обеспечение. Тогда-то я познакомился с операционной системой Unix (с лицензионным SCO Unix и бесплатным FreeBSD) и с настоящей системой управления базами данных «клиент-сервер», работающей на основе SQL.

В той группе работал мой старый приятель – Алексей, очень талантливый системный администратор. Друг Алексея – Рашид – управлял одним из узлов сети «Релком». Слово «Интернет» тогда еще не было в ходу. Да и протокол http, на базе которого работают все

интернет-сайты, только начал распространяться по миру. Зарабатывала сеть «Релком» в основном на предоставлении услуг электронной почты. А также на доступе к конференциям (общение в которых также шло в текстовом виде) и файловым архивам.

Бизнес Рашида был вполне неплох. Хотя и совершенно нестабилен в финансовом плане. Все услуги, которые Рашид предоставлял своим Клиентам, рассчитывались по факту. При этом вся техника, на которой он работал, была заемной: принадлежала одному НИИ. Этот институт (а точнее, его руководство, которое активно занималось коммерцией) приобрел для Рашида отличный по тем временам компьютер и несколько модемов. А главное – предоставил Рашиду в пользование комнатушку-офис, несколько телефонных номеров и линию междугородной телефонной связи «Искра». Все это практически ничего не стоило Рашиду, кроме бесплатного предоставления услуг самому НИИ. И, возможно, некоторой mzды кому-то из его руководителей.

Единственное, за что Рашид должен был платить по полной коммерческой ставке и своевременно, – это услуги вышестоящего узла сети «Релком», «Демоса». Впрочем, Рашид собирал со своих Клиентов плату за доступ в сеть по весьма привлекательным расценкам. Его бизнес по всем параметрам должен был стабильно приносить доход. Но на практике ему ежемесячно отрубали доступ в сеть.

Почему так происходило? В начале каждого месяца «Демос» выставлял Рашиду счет за оказанные услуги. Затем Рашид выставлял счета своим Клиентам. Однако они не сильно торопились платить. А «Демос» ждать не хотел. Как только остаток средств на лицевом счете Рашида становился отрицательным, он получал от «Демоса» третье китайское предупреждение. И через два дня доступ в сеть «Релком» для него полностью отключался. В результате Рашиду каждый месяц приходилось в авральном порядке объезжать ключевых Клиентов, экстренно собирать с них платежи. Часто это происходило уже после того, как доступ в сеть «Релком» и для Рашида, и для всех его Клиентов был отключен. После этого Рашид с чемоданом налички садился в поезд и ехал в Москву, чтобы уладить «Демос» и закрыть долги. Клиенты Рашида вновь получали доступ в сеть лишь после того, как он возвращался из Москвы. Ведь Рашид вел свой бизнес практически в одиночку, и для полного запуска всех услуг требовалось его личное присутствие.

Наблюдая эту ситуацию, повторяющуюся из месяца в месяц, я впервые понял: продавать товары и услуги по более высокой цене, чем их себестоимость плюс накладные расходы, – это далеко не все, что требуется для финансового успеха и стабильности бизнеса. Не менее, а то и более важно, чтобы поток поступлений от доходов не только превышал по размеру, но и опережал по времени поток платежей на затраты. Неверной схемой взаиморасчетов с Клиентами Рашид создал проблемы не только себе, но и самим Клиентам. Оплата услуг доступа в сеть «Релком» (в основном за электронную почту) не была для Клиентов чем-то ощутимым. Отсрочка платежей на пару недель не могла иметь для них существенного значения. Наоборот, ежемесячные отключения от сети – от нескольких дней до недели – уменьшали объем оплачиваемых услуг, которые потребляли Клиенты и за которые с них можно было брать деньги. Вдобавок отключения формировали у Клиентов стойкое убеждение, что «Релком» – сеть ненадежная. И для надежного обмена электронной почтой необходимо использовать другую сеть. Например, Sprint. Хотя, повторюсь, регулярные отключения связи и приостановки обслуживания имели чисто финансовые, а не технические причины. И все это потому, что Рашид не озаботился формированием финансовой «подушки безопасности», благодаря которой ни Клиенты в большинстве случаев не уходили бы в минус, ни его узел не отключали бы от сети «Релком».

Я несколько раз говорил Рашиду, что схему взаиморасчетов с Клиентами имеет смысл изменить. Но ему было не до того: он готовился к отъезду в Штаты. Хорошие системные

администраторы ОС Unix ценились тогда на вес золота. Рашид провел по электронной почте переговоры с представителями Госдепартамента США. Сдал тесты для официального подтверждения своей квалификации. В конце концов он уехал в Штаты, поступил на работу в какую-то правительственную структуру и сразу же получил Green Card. Свой узел сети «Релком» он оставил в наследство тому самому Алексею, который и познакомил меня с Рашидом.

Впрочем, бизнес достался Алексею далеко не в идеальном состоянии. Скорее, в предсмертном. Сам узел сети «Релком» функционировал вполне успешно. Проблема возникла у НИИ, из-под которого узел вел деятельность. Точнее, у коммерческих структур-«сателлитов» НИИ, на которые было оформлено все имущество узла и его телефонные линии.

Эти коммерческие структуры занимались крупными торговыми операциями. Причем специализировались на армейских поставках. Опасно играть в азартные игры с государством – в этом коммерсантам из НИИ пришлось убедиться на собственном опыте. Они провели большую (несколько железнодорожных составов) поставку тушенки и других продуктов питания для армии. Но им не заплатили ни копейки. Организация в мгновение ока оказалась банкротом. К моменту отъезда Рашида уже было очевидно, что НИИ в его прежнем виде доживает последние деньки. Расчетный счет организации, через которую осуществлял деятельность узел Рашида, был заблокирован. Все взаиморасчеты с Клиентами, платежи в «Демос» и даже оплату ГТС за телефонные линии приходилось вести за наличный расчет. Хуже всего было то, что в ближайшем будущем у НИИ должны были отобрать помещения. Уж больно сладкий кусок они собой представляли: отличные площади в самом центре города. Вскоре так и произошло. В тех помещениях, где раньше располагался НИИ, открылся один из офисов Альфа-Банка.

Получалось, что вместе с НИИ узел должен был потерять свои телефонные линии, «Искру» для связи с «Демосом», помещение и оборудование. Единственным способом сохранить бизнес было создать узел в другом месте – заново. Рашид попытался это сделать, но первые его шаги не дали результата. А потом он полностью сосредоточился на переезде. Алексей, которому узел Рашида достался в наследство, был человеком менее практического склада. Когда его попытки решить проблему не принесли плодов, он прекратил активные действия в этом направлении. К тому же он тоже мечтал уехать в Штаты, а Рашид по-дружески подсказал, что и как делать. В результате Алексей уехал менее чем через четыре месяца после отъезда Рашида. К тому моменту узел сети «Релком» был готов к ликвидации.

Напоминаю, что в то время мы вместе с Алексеем работали на железной дороге. В одной группе с нами оказался и мой друг Валера – очень одаренный системный администратор ОС Unix. По квалификации он был вторым в нашей команде – после Алексея. Все мы внимательно следили за тем, как идет борьба за сохранение узла «Релком», поскольку были кровно заинтересованы в том, чтобы он работал и дальше. Дело в том, что мы активно пользовались различными возможностями сети «Релком». Причем совершенно бесплатно, поскольку наш приятель был администратором узла этой сети. Если бы узел погиб, нам в лучшем случае пришлось бы как-то переподключаться к другому узлу сети. К тому же за свои деньги мы могли бы лишь кое-как пользоваться электронной почтой. Телеконференции, доступ к файловым архивам – все это стало бы возможно, если бы железная дорога подписала официальный договор на подключение к сети «Релком». На основании чего можно было убедить железнодорожное начальство заключить такой договор, мы себе просто не представляли. Получается, что одним из важнейших мотивов тех действий, которые мы вскоре предприняли для сохранения узла, были *личные удобства*.

В один прекрасный день Алексей сказал, что он увольняется с железной дороги и через неделю уезжает в Штаты на ПМЖ. А что будет с узлом сети «Релком», администратором которого он является? Алексею уже было все равно. До выселения сотрудников НИИ из ранее

принадлежавших ему помещений явно оставалось менее месяца. Закроется узел через неделю или через месяц – какая разница!

Тем вечером нам с Валерой пришла в голову мысль: почему бы не создать узел заново? И не стать таким образом владельцами собственного бизнеса?

Как мы за неделю собрали бизнес из ничего

Я рассуждал так: Рашид создал узел с нуля, за несколько лет подключил к нему значительное количество Клиентов и превратил его во вполне доходный бизнес. Значит, тем легче будет этот бизнес перезапустить, сформировав заново всю техническую инфраструктуру, но используя готовую клиентскую базу. Более того, при подключении Клиентов к новому узлу можно будет сразу перейти на другую форму взаиморасчетов – собрать с них предоплату. Это не только позволит существенно улучшить финансовые взаимоотношения с Клиентами, но и обеспечит значительную долю начального капитала, необходимого для создания бизнеса.

Именно в тот момент я понял один из ключевых принципов финансовых взаимоотношений с Клиентами.

Чем больше Вы должны Клиенту – тем больше он Вас любит.

Чем больше Клиент должен Вам – тем скорее он Вас кинет.

Что нам нужно для того, чтобы организовать новый узел сети «Релком»? Помещение (для начала – небольшая комната) и юридическое лицо; несколько городских телефонных линий и «Искра» для связи с «Демосом»; компьютер, модемы, мультиплексор и источник бесперебойного питания.

На следующий день мы поговорили с Алексеем. Он сильно удивился, когда услышал наше предложение: организовать новый узел и перевести туда всех Клиентов старого узла. Вдобавок его наверняка покорила наша уверенность в том, что мы решим проблемы, с которыми не смог справиться не только он сам, но и Рашид. Хотя, по правде, обидно Алексею могло быть скорее за себя, чем за Рашида. Ведь тот когда-то создал свой узел с нуля. А это значительно сложнее, чем реорганизовать уже налаженный доходный бизнес. Рашид не справился с реорганизацией только потому, что не очень-то хотел. К тому моменту все его карьерные интересы были связаны с переездом. Так или иначе, Алексей не стал возражать. Все-таки мы были приятелями. Более того, он обещал нам помощь и поддержку в оставшиеся до его отъезда дни.

Откуда мы могли взять все необходимое для создания нового узла? Компьютерная техника стоила довольно существенных денег. Мы столько попросту не зарабатывали. Что же до помещения и телефонных линий, этот вопрос деньгами было не решить. Тут требовались связи. Мы с Валерой сделали единственно верный вывод. Если мы не имеем опыта ведения бизнеса, достаточных средств и связей, нужно обратиться к тем, у кого все это есть. Отец Валеры к тому времени был вполне успешным бизнесменом. К нему мы и пошли в первую очередь. Рассказали о своей идее. К тому моменту мы не составили даже перечня необходимого оборудования. Не говоря уж о расчете бизнес-плана. Откуда нам вообще было знать, что такое бизнес-план? Впрочем, наша идея пришлась по душе отцу Валеры. Он сказал, что дело стоящее и он во всем нас поддержит. Тогда же по его распоряжению мы с Валерой набросали на бумаге список требуемых вещей. В целом этот случай укрепил во мне понимание того, что:

Иногда быстро принять решение и немедленно начать воплощать его в жизнь – самое верное.

В той же ситуации попытаться все спланировать, рассчитать и тщательно подготовить – путь к гарантированному проигрышу.

Этой стратегии стоит придерживаться, если:

♦ инвестированные в какую-то идею время, силы и средства могут привести к серьезному

выигрышу, а потеря всех вложений не будет для Вас критичной;

♦ при этом для успеха всего предприятия очень важно воспользоваться благоприятным моментом и (или) обеспечить себе выигрыш во времени.

Через пару дней отец Валеры организовал нам встречу с руководителями одного из местных банков – «Харальд» (*все названия организаций здесь и далее изменены*). Он уже имел с этими людьми дело и решил, что в качестве соучредителей нового предприятия будет полезно привлечь тех же партнеров. К тому же он придерживался точки зрения, что лучше иметь долю в доходном предприятии, не вкладывая туда ничего самому, – никакого риска. Значительно опасней, по его мнению, создать бизнес полностью за счет своих средств и рисковать их потерей. Не думаю, что такая точка зрения всегда верна. Но все же она имеет право на жизнь.

Так или иначе, банкиры выслушали нас благосклонно. Еще бы: наверняка отец Валеры заранее провел с ними подготовительную работу. И заранее получил от них принципиальное согласие! Они сказали, что готовы организовать совместное предприятие и войти в него в качестве соучредителей. Они также обещали предоставить на первое время помещение, телефонные линии, готовое юридическое лицо и инвестировать средства в оборудование.

Все это было хорошо, но у нас не оставалось времени. Нужно было запускать новый узел немедленно, пока старый еще работал и Алексей не уехал. В результате мы еще раз прошлись по списку и прикинули, что нам совершенно необходимо на первое время, а без чего пока можно обойтись. В результате участие банкиров (которые получили в предприятии контрольный пакет) в организации нового узла практически свелось к нулю. Точнее, они отдали нам то, что у них было, но не использовалось, а именно: несколько телефонных линий (удивительно, что может оказаться неиспользуемым в большом хозяйстве!) и, на наше счастье, «Искру». Нам выделили помещение на пятом этаже здания, в котором располагался банк. Это была одна из двух комнат, в которых находился офис угасающей торговой конторы, работающей при банке. У нас даже не было отдельного входа. В помещение узла мы проходили через комнату соседей-торгашей. Сначала казалось, что за комнату платить не придется. Но через пару месяцев выяснилось, что мы должны сами оплачивать арендуемое помещение. Задним числом мы оплатили аренду за прошедшие два месяца и оплачивали дальше. Компьютер, который стал сердцем нового узла, пожертвовал мой друг, а теперь еще и компаньон – Валера. Раньше это был его домашний компьютер, на котором он тренировался настраивать ОС Unix. Очередная установленная на компьютер FreeBSD и была перезаточена под узел сети «Релком».

Модемы для городских линий, мультиплексор и источник бесперебойного питания дал в долг мой друг Антон. Он не сказал, когда и как я должен за них расплатиться. В результате я отдал деньги только спустя два года. И по той цене, по которой подобное оборудование продавалось через два года. *То есть дешевле в несколько раз*. Я никогда не забуду, какую поддержку оказал мне друг в один из ключевых моментов моей жизни. У Антона уже были случаи убедиться в том, что моя благодарность – это не пустые слова.

Хороший магистральный модем для связи с «Демосом» через «Искру» отдал нам сам «Демос». В долг, с оплатой через три месяца. В результате с нашей помощью они сохранили долю рынка, которую в противном случае потеряли бы. За модемом в «Демос» съездил Валера. Заодно он наладил отношения с ключевыми сотрудниками «Демоса». В первую очередь – с главным системным администратором «Демоса» Андреем Казутой по кличке Фох.

Единственные деньги, которые были вложены в организацию нового узла, – 240 рублей (около \$48 по курсу того времени). Это была оплата работы телефониста, который провел несколько телефонных линий по пятому этажу нашего здания. На 50 метров – от распределительной коробки до нашей комнатухи.



Конструктор: сделай бизнес из подручных материалов

Вся эта история – хорошая иллюстрация еще одного принципа организации бизнеса в сфере услуг.

Бизнес в сфере услуг в большинстве случаев имеет смысл запускать с настолько низкими начальными затратами, насколько это вообще возможно.

Чем меньше начальные затраты – тем ниже риск и тем больше прибыль на вложенный капитал!

Календарный график создания нового бизнеса выглядел так.

◆ **Понедельник:** Алексей объявляет о скором отъезде. Вечером нам с Валерой приходит в голову идея: почему бы не создать узел «Релкома» заново? Не перевести на него Клиентов старого узла? И не организовать таким образом собственный бизнес?

◆ **Вторник:** с утра мы встречаемся с отцом Валеры. Он одобряет нашу идею и обещает поддержку. После этого, в обед, мы обсуждаем свою идею с Алексеем. Он сильно удивляется, но все же дает согласие. И обещает помощь и поддержку. Ближе к вечеру я отвожу отцу Валеры список вещей, необходимых для создания нового узла сети «Релком».

◆ **Вторник – четверг:** Валера с некоторой помощью Алексея перенастраивает домашний компьютер под узел сети «Релком».

◆ **Четверг:** мы вместе с Валерой и его отцом встречаемся с банкирами. Те дают добро.

◆ **Пятница:** с утра нам показывают комнату, в которой будет находиться узел. К обеду туда проводят телефонные линии. Тогда же Валера привозит компьютер. Алексей приносит на дискетах настройки узла сети «Релком», информацию о личных счетах и правах доступа Клиентов. К вечеру мы полностью запускаем новый узел и подключаем первых Клиентов.

◆ **В субботу** продолжается подключение новых Клиентов. А в воскресенье – практически по Ветхому Завету – выходной.

Как мы чуть не потеряли рынок

Мы с Валерой в поте лица организовывали новый узел. Что же до Алексея, его отношение к затее было двойственным. С одной стороны, он был нашим приятелем и не отказывал в помощи. С другой – на него давило то, что мы пытаемся решить проблемы, которые ему решить не удалось. В результате он нанес нам страшный удар, который едва не убил новый бизнес еще до его создания.

Когда вечером в четверг мы сказали Алексею, что нам дали добро и уже завтра мы будем на

новом месте организовывать узел, он удивился. Оказывается, он был уверен, что у нас ничего не получится. Он уже разослал всем Клиентам уведомление, что его узел закрывается. И рекомендовал им переподключиться к одному из действующих узлов сети «Релком». То есть к нашему будущему конкуренту!

На тот момент на данном рынке между собой конкурировали три узла сети. Первый из них также создал Рашид, но там он не был владельцем бизнеса. Владелец, человек хитрый и подозрительный, подослал к Рашиду своего парня – А. В. Он втерся к Рашиду в доверие, вызвался во всем ему помогать. И постепенно учился администрировать Unix-сервер и обслуживать узел «Релкома». В один прекрасный день владелец бизнеса посчитал, что Рашид слишком многого хочет, и дал команду А. В. Тот взломал узел и заменил пароли, после чего Рашиду указали на дверь.

Немного же они на этом выиграли! Рашид ушел и создал другой узел. А вскоре перетянул туда основную массу Клиентов, ранее работавших с ним. К моменту отъезда Рашида именно его узел обслуживал основную долю Клиентов на нашем рынке.

А что же А. В.? С ним произошла та же история. Владелец первого узла перестал доверять и ему. И в определенный момент выкинул его из бизнеса так же, как и Рашида. С тем же губительным для бизнеса результатом. А. В. первым делом пошел к Рашиду, покался ему в прошлых грехах и попросился на работу. Рашид его выслушал с удовольствием, но на работу не взял – доверия к нему не осталось никакого. Тогда А. В. организовал свой собственный, третий по счету, узел сети «Релком». И переманил к себе большинство Клиентов первого узла.

На момент отъезда Рашида в Штаты доли этого рынка распределялись следующим образом:

- ◆ 10 % Клиентов – первый узел «Релкома» (старый узел Рашида);
- ◆ 60 % Клиентов – новый узел Рашида;
- ◆ 30 % Клиентов – новый узел А. В.

Вот к этому-то новому узлу А. В. и рекомендовал Алексей переподключаться Клиентам в своей рассылке! Алексей не был дружен с А. В., зато он знал: на старом рашидовском узле дела идут все хуже и хуже. Вдобавок владелец того узла совершил большую подлость по отношению к Рашиду, чем А. В., которого самого потом кинули.

Но вернемся к моменту, когда Алексей сказал, что разослал Клиентам уведомление. Мы просто опешили от таких новостей! Однако зло уже было совершено. Вечером – через три часа после первого уведомления – Алексей по нашей просьбе разослал Клиентам второе уведомление. В нем говорилось, что узел «Релком», с которым они работают, все-таки удастся сохранить. Просто он переедет на новое место и будет доступен по другим телефонам. Зато все адреса Клиентов, равно как и их лицевые счета останутся прежними. Наконец в пятницу днем Алексей разослал последнее уведомление, в котором сообщалось следующее: новый узел начал работу; позвонить, чтобы договориться о переподключении и подписании нового договора, можно по таким-то телефонам; старый же узел на этом прекращает работу

Беда в том, что многие наиболее активные Клиенты не прочитали ни второго, ни третьего уведомления. Как правило, они дозванивались до узла по многу раз за день, чтобы оперативно получать новую почту. Прочитав первое уведомление, они сразу же связались с узлом А. В. и перешли к нему на обслуживание. Поскольку в уведомлении было написано, что узел Рашида уже прекратил работу, они больше не связывались со старым узлом. И не получали ни второго, ни третьего уведомления.

В результате основная масса Клиентов перешла на обслуживание с узла Рашида на узел А. В. Лишь меньшая часть Клиентов досталась нам. Вдобавок в то же самое время внутренние проблемы окончательно доконали первый узел Рашида. Тут уж А. В. хорошо подсуетился. Будучи лично знаком с системными администраторами, он договорился, что возьмет их к себе

на работу. Разумеется, не безвозмездно. За это они должны были перетащить к нему всех Клиентов. Так и получилось: узел пал жертвой хакерской атаки. А системные администраторы перешли на работу к А. В., приведя с собой Клиентов. Так был окончательно подведен итог для владельца самого первого узла сети «Релком», в котором когда-то начинал работать Рашид. Этот владелец сначала привлекал к себе талантливых специалистов. Они создавали ему бизнес, в котором он сам, заметим, не понимал практически ничего. Затем он избавлялся от них, поскольку чувствовал, что рискует потерять контроль над бизнесом. В результате они таки забрали у него весь бизнес, который до этого ему организовали. А не вел бы он себя как козел – основная доля бизнеса принадлежала бы ему, после того как Рашид уехал в Штаты. Да и дальше он мог бы оставаться основным собственником бизнеса. И получать львиную долю доходов.

В результате всей этой истории мы оказались в очень непростой ситуации. В марте мы запустили свой бизнес. А к концу апреля, когда завершился передел клиентской базы, весь рынок был поделен между двумя узлами – нашим и А. В. Причем на каждого нашего Клиента приходилось семь (!) Клиентов, обслуживающихся у А. В. Его бизнес процветал, а мы даже не могли толком свести концы с концами. Слава богу, Валера все еще работал на железной дороге. Я как-то ухитрялся выживать на сущие копейки. Если бы с нашего полудохлого бизнеса пришлось платить зарплату нам двоим – он обанкротился бы в два счета. Все преимущества были на стороне А. В. – у нас на руках не было никаких козырей.

Это еще не было смертным приговором нашему бизнесу. Но на «десять лет без права переписки» ситуация уже тянула.

Как мы предприняли обходной маневр

Итак, к концу апреля ситуация стала весьма безрадостной. Остальным соучредителям было наплевать, выживет наш бизнес или подойдет. Кровный интерес имелся у нас с Валерой, да еще у Валериного отца. А самый кровный – у меня: я уже ушел с железной дороги и зарабатываемых денег мне не хватало даже на еду. Нужно было что-то предпринять.

С самого начала я понимал, что конкуренция за счет демпинга ничего не даст: «Пока толстый сохнет, худой сдохнет». Клиенты в то время были довольно лояльны, а платежи за услуги сети «Релком» – невелики в их общем бюджете затрат. Вряд ли многие Клиенты перешли бы к нам, даже если бы мы существенно снизили цены. Зато такое снижение цен мгновенно повлекло бы для нас крупные операционные убытки. После этого мы не протянули бы и двух месяцев.

Где-то в те дни я лучше познакомился с оптовиками, работавшими в соседней комнате. Это было одно из «карманных» предприятий, которым банк перевел часть своего капитала в виде кредитов на суперльготных условиях. Однако дешевые деньги пользы не принесли: бизнес у мужиков с каждым днем шел хуже и хуже. Возможно, если бы они с самого начала рассчитывали только на капитал, который удастся заработать самим, предприятие постепенно развилось бы. И успешно работало бы до сих пор. Мужики были опытные и достаточно тертые. Но... легкие деньги развращают.

Как-то днем в пятницу ко мне заглянул соседский директор. Сказал, что у них начинается «еврейская пятница», и предложил присоединиться. Да уж, нескоро я это забуду! Началось все с ударной выпивки, причем на закуску шло кошерное мясо с мацой. Потом стали вызванивать девочек. Здание было режимным. А все соседи, начиная с директора, – изрядно пьяными. Первую партию девчонок не пропустил ВОХР на проходной. Директор спускался вниз, но добазариться с охраной ему не удалось. Тогда я на себе втащил его наверх. Все выпили еще, и директор позвонил другим девчонкам. Когда они приехали, я опять взвалил его на себя – я единственный оставался к тому времени относительно трезвым – и потащил вниз, к проходной. Как видно, дополнительная доза алкоголя помогла. На этот раз вопрос с В ОХР решился

полюбовно, и мы с девчонками потащили тело директора наверх. Сам он к тому моменту мог только пить, разговаривать и заниматься сексом. А вот ходить уже не мог. После нескольких часов разгула и разврата все отправились по домам. А я задержался, чтобы хоть чуть-чуть прибраться в своей комнате (из-под стола с нашим компьютером я вымел чьи-то черные кружевные трусики).

В тот вечер, когда мы уже подвыпили, соседский директор сказал, что видит во мне большие перспективы. Мол, у него верный взгляд на людей: пройдет не так уж много времени – и я стану зарабатывать \$1000 в месяц. В те времена это было более чем ощутимым доходом. Я на тот момент с трудом зарабатывал \$ 100. Слова директора казались мне какой-то фантастикой.

Позже оказалось, что он был прав.

К тому моменту, как завершился раздел клиентской базы двух рашидовских узлов сети «Релком» – старого и нового – я лихорадочно думал о том, как развивать наш бизнес. Единственным конкурентам – узлу А. В. – принадлежало 7/8 рынка, нам – 1/8. Они каждый месяц зарабатывали серьезные деньги и могли развивать инфраструктуру узла. Мы же не зарабатывали даже на то, чтобы толком сводить концы с концами. При этом услуги и цены у нас были абсолютно идентичными. Фактически ценообразование на этом рынке задал Рашид. Те цены на услуги, которые он назначил, несколько лет никто не пересматривал. Конечно, ситуация могла измениться за счет привлечения новых Клиентов... Но за традиционными услугами сети «Релком» основная часть Клиентов опять же обращалась к конкурентам, а не к нам. Этого следовало ожидать. И мы, и конкуренты работали на более или менее одинаковом уровне. Качество предоставляемых нами услуг было вполне приемлемым, Клиентов мы любили. Только Клиентов у наших конкурентов было значительно больше, чем у нас. А значит, и рекомендаций было больше.

Возможность повернуть ситуацию в свою пользу я увидел в альянсе с банком. Это было то небольшое, что имелось у нас и отсутствовало у конкурентов. К тому же владельцы банка одновременно являлись соучредителями нашего предприятия. Но как это могло привлечь к нам много новых Клиентов? Наша тесная связь с банком не давала никакого преимущества Клиентам, пользовавшимся услугами сети «Релком».

Зато я понял, что *с помощью сети «Релком» можно обслуживать Клиентов банка.*

Такую возможность давала система «Клиент-Банк». В те времена она еще не получила сколько-нибудь массового распространения. Связано это было с тем, что большинство банков автоматизировали свою деятельность собственными силами. Штатные программисты еле справлялись с тем, чтобы обеспечить автоматизацию основных банковских операций в условиях быстро растущей клиентской базы. О каких-то там технологиях удаленной передачи данных они даже не задумывались. В лучшем случае «Клиент-Банк» был в их глазах далекой перспективой, к воплощению которой в жизнь можно будет приступить через несколько лет. Да и в профессиональных системах автоматизации банковской деятельности, таких как RS-Bank, «Клиент-Банк» обычно отсутствовал. Либо присутствовал – за отдельные и очень серьезные деньги. С оплатой каждого клиентского подключения. Такие деньги не готовы были платить ни банки, ни большинство их Клиентов. Не забывайте: на дворе стоял 1995 год.

Вдобавок банковские асушники сильно нервничали: вдруг с «Клиент-Банком» случится что-то не то? Что, если его взломают и с его помощью дистанционно украдут деньги Клиентов? Крайними окажутся компьютерщики. В те времена при серьезной ошибке подобного рода дело могло отнюдь не ограничиться увольнением. Могли запросто снести повинную голову с плеч. Или прострелить, чтобы другим неповадно было. Если хотите лучше понять, что происходило в те годы, в каких условиях мы работали и развивали свои бизнесы, – смотрите фильм Балабанова «Жмурки».

Нам же колоссально помогло то, что я не только увидел саму возможность, но и смог применить профессиональный опыт, накопленный за несколько лет. Удаленной передачей данных между различными базами данных с помощью модемов и телефонной сети я занимался с 1991 года. Электронная почта сети «Релком» к тому времени представляла собой одну из наиболее развитых технологий подобного типа. Собственно, она практически без изменений используется и в нынешнем Интернете. Оставался главный вопрос – вопрос защиты. Но и тут я знал, что делать. Уже на железной дороге для передачи данных мы применяли PGP – самую совершенную на тот момент систему шифрования и защиты информации. PGP была абсолютно бесплатной программой, распространявшейся в виде исходных текстов (как и FreeBSD – одна из операционных систем, использующаяся на персональных компьютерах). Создатели PGP язвительно замечали, что их шифрование – в отличие от большинства коммерческих программ тех лет – еще никому не удалось взломать. И пусть весь мир проверяет, действительно ли программа так безопасна. Если кому-то удастся взломать защиту PGP – программа немедленно будет изменена. Ее новая версия станет доступна всем опять же в виде исходных текстов. И пусть желающие снова ищут слабое место!

В целом я мог спокойно предположить, что шифрование PGP взломать невозможно. А значит, единственный, кто способен обойти защиту, – человек, который пользуется системой «Клиент-Банк». Но он и так имеет все полномочия для управления расчетным счетом. Таким образом, ситуация не становится менее защищенной по сравнению с той, когда платежки отвозятся в банк на машине. За банковских компьютерщиков я мог не беспокоиться: у них имелся доступ к программе «опердень». Для возможных злоупотреблений «Клиент-Банк» им был совершенно ни к чему. К тому же при использовавшемся тогда в межбанковских платежах методе «опердня» все было не так уж страшно. Любой перевод со счета проходил контроль несколько раз. И передавался к исполнению в конце того дня, когда поступила платежка от Клиента. Деньги появлялись на счете получателя в лучшем случае на следующий день, а то и через день после того, как была проведена платежка. Чтобы увести их со счета получателя, мог потребоваться еще день. В общем, при таком темпе операций украсть деньги напрямую через банк было тяжело. Как минимум потребовался бы сговор сотрудников банка-отправителя, банка-получателя и человека, который делал платеж. Такая ситуация в любом случае выходила далеко за пределы моей ответственности. Чтобы украсть деньги по этой схеме, «Клиент-Банк» был не нужен.

Конечно, было непросто. Потребовалось долго убеждать и банковских асушников, и управляющего банком, у которого и без внедрения «Клиент-Банка» проблем хватало. Однако для банка подобный сервис мог оказаться чрезвычайно сильным конкурентным преимуществом. Конкурирующие банки не предлагали ничего подобного. Один-два банка, предоставлявшие услуги «Клиент-Банк», требовали с каждого из Клиентов кругленькую сумму за подключение. Если у них кто-нибудь и обслуживался по этой системе, то явно не более 10 организаций.

В нашем же случае минимальный клиентский комплект для «Клиент-Банка» включал в себя компьютер и модем. В качестве программного обеспечения на первых порах использовалась комбинация PGP и стандартной почтовой программы сети «Релком» – UUPC. Через пару месяцев один из банковских программистов создал к этим программам «цивильный» клиентский интерфейс. После этого наш «Клиент-Банк» стал практически неотличим от программ аналогичного класса, применяемых в наши дни.

В мае 1995 года к нашей системе «Клиент-Банк» подключились первые Клиенты. Система произвела фурор. Как организации раньше управляли банковскими счетами? Каждое утро бухгалтер брал машину с шофером, ехал в банк, забирал банковские выписки и возвращался в офис. Директор с бухгалтером смотрели, сколько денег поступило на счет. Совещались, какие

платежи сделать. После этого бухгалтер готовил платежки, подписывал их у директора, опять брал машину с шофером и отправлялся в банк – отвезти платежки. Иногда такие поездки требовалось повторять три-четыре раза в день.

Неудивительно, что «Клиент-Банк» оказался настоящим спасением. До 10 утра Клиенты получали банковские выписки, после чего могли отправить платежки. И все это без машины, без водителя, не покидая офиса! Директор, немного знакомый с компьютером, мог при необходимости отправить платежки сам, если бухгалтера не было на месте. О получении выписки и говорить нечего! Наша система «Клиент-Банк» была так же проста в эксплуатации, как лом. И столь же надежна. Вдобавок для Клиента она являлась *абсолютно бесплатной*. Подключение к сети «Релком» и абонентскую плату в размере 10 у. е. в месяц за каждого Клиента нам оплачивал банк. За эти деньги Клиент также получал почтовый ящик с адресом в сети «Релком» и мог пользоваться электронной почтой по всей России без каких-либо ограничений. Если же Клиент пользовался другими услугами нашей сети, мы требовали от него заключить с нами прямой договор и внести на наш счет обычную предоплату.

Из финансовых проблем, которые годами испытывал Рашид, я извлек выводы. При заключении договора с нами Клиенты должны были вносить предоплату, чего Рашид не практиковал. По результатам работы за месяц мы выставляли Клиенту счет в размере, соответствующем стоимости предоставленных услуг. Когда Клиент оплачивал этот счет, на его счету опять оказывалась сумма, равная первоначальной предоплате. И так каждый месяц. Если Клиент за месяц потреблял значительно больше услуг, чем составлял размер предоплаты, я мог потребовать с него досрочного внесения дополнительной оплаты. А на будущее увеличивал размер предоплаты по его контракту. Если же Клиент не шел навстречу моим пожеланиям, я в мгновение ока отрубал его от услуг сети. Конечно, только когда остаток на его счете уже был отрицательным. Финансовый коллапс во взаиморасчетах с «Демосом» не мог нас постигнуть!

Итак, «Клиент-Банк» стал для Клиентов манной небесной, да еще и бесплатной (как и положено манне). Было только одно маленькое условие: чтобы пользоваться нашим «Клиент-Банком», Клиент должен перевести свои банковские счета на обслуживание в наш банк. Кроме того, если Клиент уже был подключен к сети «Релком», он должен был переподключиться к нам.

С мая к «Клиент-Банку» стали ежемесячно подключаться сначала десятки Клиентов. Потом счет пошел на сотни. Сперва «Клиент-Банком» заинтересовались в основном те, кто уже работал с нашим банком. Позже и Клиенты других банков стали массово переводить свои счета в наш банк. Помимо удобства, они получали существенную экономию: не нужно было каждый день несколько раз направлять в банк машину с водителем. Да и бухгалтер, который раньше тратил на проведение платежей несколько часов, теперь справлялся с этим за 20–30 минут.

К концу лета наш банк серьезно расширил свою долю рынка. Главным образом, за счет Клиентов других банков, перешедших к нам на обслуживание из-за «Клиент-Банка». На волне этой эйфории я договорился с управляющим о приобретении дополнительного оборудования и, что важнее, нескольких дополнительных телефонных линий, чтобы обслуживать резко возросшее число Клиентов. Благодаря новым Клиентам, которые начали использовать «Клиент-Банк», а потом освоили и другие возможности сети «Релком», нашему узлу удалось увеличить контролируемую долю рынка до 30 %.

Много лет спустя, читая блестящую книгу Траута и Райса «Маркетинговые войны», я понял, что в те дни мы провели на рынке классическую *фланговую атаку*. В точном соответствии с принципами, которые описаны в книге.

Именно в те дни я впервые в полной мере ощутил, как здорово, когда Клиенты не только платят тебе деньги, но и выказывают искреннюю благодарность. С тех пор при организации всех

своих бизнесов я в первую очередь думал о том, как сделать Клиентов по-настоящему довольными. А уж затем – о том, как извлечь из этого прибыль. Так родился ключевой принцип моих взаимоотношений с Клиентами.

Вы должны любить своих Клиентов.

Вы должны любить их искренне – и корыстно.

Как мы воевали с одними, дружили с другими и росли

Захваченные нами 30 % рынка, а также инвестиции, сделанные банком в оборудование и инфраструктуру нашего узла сети «Релком», позволили бизнесу уверенно встать на ноги. Мы неплохо ощущали себя в финансовом отношении. И более того, у нас появились ресурсы для развития.

Конечно, благодаря одной, пусть даже сильной идее нам не удалось полностью перетянуть рынок на себя. Уже через несколько месяцев наши конкуренты договорились с некоторыми банками, которые к тому моменту были их Клиентами, о таком же сотрудничестве. И оказалось, что в нашем положении есть одно весьма уязвимое место. Другие банки не хотели сотрудничать с нами по системе «Клиент-Банк». И даже не готовы были пользоваться нашими услугами по подключению к сети «Релком». Аргумент был такой: «Вы карманная контора банка “Харальд”. Как мы можем быть уверены, что Вы не будете изучать всю нашу переписку?» А что мне было отвечать, если к тому времени весь наш узел сети «Релком» переехал с пятого этажа прямым ходом в отдел АСУ банка «Харальд»?

Некоторое время мы с грустью думали: не получится ли так, что наши конкуренты, договорившись со многими другими банками, поднимутся на «Клиент-Банке» больше, чем мы? И вновь обойдут нас, воспользовавшись нашей же идеей? Однако осенью в банковском секторе произошли важные события, напрямую отразившиеся и на нашем положении на рынке.

К тому моменту основную борьбу за привлечение коммерческих организаций в качестве Клиентов вели два банка: «Харальд» (с которым мы тесно сотрудничали) и «Педро» (его главный конкурент). Благодаря «Клиент-Банку» банк «Харальд» в определенный момент получил существенное преимущество. Но в остальном возможности и ресурсы конкурентов были примерно равны. Конечно, коммерческие предприятия могли открывать счета и в Сбербанке. Но в те годы его операционисты и другие сотрудники усложняли и отравляли жизнь своих Клиентов всеми возможными способами. Если же Клиент открывал счет в банке «Харальд» или «Педро», к нему хотя бы относились с должным уважением и вниманием. А не как к назойливой мухе. Чего не знали Клиенты – так это того, что они открывают счета не столько в банках, сколько в финансовых пирамидах.

Что касается банка «Харальд», то взгляды его председателя правления и управляющего на суть банковской деятельности резко расходились. Председатель правления на пару со своим братом был одним из главных акционеров банка. Он считал, что банк – очень удобное предприятие, поскольку позволяет привлекать средства многих организаций и частных лиц. Эти средства можно вложить в свои проекты, выдав «карманным» Компаниям кредиты на льготных условиях. Вот на этих-то бизнесах и нужно зарабатывать большие деньги!

В данной идее, возможно, имелось здоровое зерно. Только практически ни одна Компания из тех, которым были выданы льготные кредиты, не смогла с их помощью выстроить прибыльный бизнес. Где-то дело так и не пошло. Где-то деньги просто разворовали... На этом фоне наш бизнес, также тесно связанный с банком, выглядел более чем успешным. Но как раз в нас-то денег и не вкладывали! Все это было живой иллюстрацией принципа:

Легкие деньги до добра не доводят:

Легко пришли – так же легко и уходят.

Управляющий, который был профессиональным банкиром и смог собрать команду не менее

сильных профессионалов, придерживался другого мнения. Он считал, что банк сам по себе может стать весьма прибыльным бизнесом. Для этого его нужно всячески раскручивать, развивать. И уж точно не стоит выдавать никому кредитов, иначе как на рыночных условиях и под адекватное обеспечение. Беда в том, что управляющий работал по найму. И его слова имели малый вес на совещаниях акционеров банка, где всем заправляли председатель правления с братом. К слову сказать, этот брат, который также был акционером, воспринимал банк просто как большую копилку. Перед отъездом в командировки он заходил в банк и брал из кассы столько пачек денег, сколько умещалось в руках. При этом он даже не считал, сколько взял. И не сообщал об этом бухгалтерам. Пусть сами выясняют!

В результате *активы* банка составляли 13 очень больших условных единиц (сокращенно ОБУЕ). А размер *невозвратной ссудной задолженности* – 12 ОБУЕ. Ее составили льготные кредиты, выданные многочисленным «карманным» бизнес-проектам владельцев банка и погибшие вместе с данными проектами. Из-за этого проводить платежи через РКЦ с каждым днем становилось все труднее и труднее. Нужно было делать так, чтобы сумма ушедших из банка платежей была ниже суммы остатка средств на корреспондентском счету в РКЦ и доходов, поступивших из других банков. И ежедневно повторять этот фокус. При том что свыше 90 % средств, которые, по мнению Клиентов, лежали на их счетах, на самом деле давно отсутствовали в банке. Более того – были безвозвратно утрачены!

В те месяцы я близко познакомился с управляющим и его командой. Иногда доводилось вместе выпивать. Таким образом они снимали стресс чуть ли не каждый вечер. Тогда я узнал, что самой популярной среди банкиров была водка «Крепкая» – 56 градусов. Обычная сорокаградусная водка их уже не брала.

Однако колокол прозвонил не по нам. Скажу больше: банк «Харальд» работает до сих пор, так ни разу и не объявив дефолта и успешно выполняя все эти годы свои обязательства перед Клиентами. Спасением для него оказалась гибель банка «Педро», испытывавшего схожие проблемы, но сдавшегося чуть раньше. Когда банк «Педро» приостановил платежи своих Клиентов, многие организации перевели счета в банк «Харальд». Остатки на этих счетах и обороты новых Клиентов увеличили доходность банка «Харальд» и позволили ему сформировать некоторую «подушку безопасности».

При этом конфликт интересов председателя правления и управляющего никуда не исчез. Возможно, председатель уже обдумывал, в какие новые предприятия вывести поступившие в банк средства. Но тут в ситуацию вмешались новые серьезные игроки.

Речь идет о крупной финансово-промышленной группе, которая пришла к выводу, что ей нужен собственный «карманный» банк. При этом банк должен быть вполне успешным как бизнес-проект. То есть этот банк должен был стать одним из ведущих на рынке.

Создать такой банк с нуля вряд ли было возможно. Поэтому руководители группы придумали и воплотили в жизнь два решения. Во-первых, они выкупили все имущество, в том числе помещения, недавно погибшего банка «Педро». Более того, они пообещали организациям, которые имели в нем счета и которые откроют счета в новом банке «Слияние», помочь во взыскании денег, замороженных в банке «Педро». И действительно, в первые месяцы благодаря их поддержке многие бывшие Клиенты банка «Педро» кое-что себе вернули.

Во-вторых, они пригласили к себе на работу управляющего банком «Харальд» вместе со всей его элитной командой. Фактически управленческую команду скупил на корню. С одной стороны, с помощью высоких окладов и бонусов. А также подаренных им при переходе в банк «Слияние» квартир. С другой стороны, владельцы нового банка заявили, что заинтересованы в нем как в успешном и доходном предприятии. А не как в кормушке-копилке. К тому же у них уже находится в собственности несколько крупных и успешных предприятий, средства которых

будут размещены в банке «Слияние» и станут основой его капитала.

Владельцы банка «Слияние» рассчитывали, что, перейдя к ним на работу, управленческая команда перетянет за собой многих Клиентов банка «Харальд». Так и произошло. Председатель правления банка «Харальд» был в ярости. И на каждом углу говорил, что расправится со своим бывшим управляющим – ему не жить!

Бывшие управленцы банка «Харальд» именно ко мне обратились с просьбой наладить «Клиент-Банк» для банка «Слияние». Так я и поступил. Через некоторое время оказалось, что отделы АСУ двух враждующих банков связаны между собой – через наш узел сети «Релком» – постоянным высокоскоростным каналом передачи данных. При его организации я впервые воспользовался оставшимся от банка «Педро» оборудованием Radio-Ethernet. Знакомство с этим оборудованием впоследствии сильно помогло при выстраивании моего последнего – и самого успешного – интернет-проекта.

То, что наш узел одновременно обслуживал два враждующих банка, разрушило стену отчуждения. Вскоре мы уже обслуживали пять разных банков по системе «Клиент-Банк». Ирония судьбы проявилась в том, что у наших конкурентов – узла «Релком» А. В. – был счет в банке «Педро». Сначала они потеряли часть денег и испытывали большие сложности в работе, когда банк рушился. Потом они перевели свой расчетный счет... в банк «Слияние». Получилось, что именно через нас (!) им предоставлялись услуги «Клиент-Банка». Правда, созданная нами система «Клиент-Банк» была действительно хорошо защищена.

Мы не имели никаких шансов расшифровать их данные и посмотреть операции по их расчетному счету

Еще через несколько месяцев, уже в 1996 году, мы сделали еще один важный шаг, укрепивший наши позиции на рынке. Мы подключили наш узел – и наших Клиентов – к полноценной сети Интернет. Когда я начал заниматься этим бизнесом в 1995-м, самого слова «Интернет» еще не было в обиходе. Фактически при открытии бизнеса я интуитивно почувствовал возможности и перспективы развития рынка, которого на тот момент не существовало. После этого в течение 10 лет я занимался различными проектами, связанными с Интернетом.

Когда рынок только-только создается, в бизнес непросто войти. И нелегко выжить в первые месяцы и годы. Ведь вначале рынок очень мал и доходы невелики. Зато потом, если Вы удержались на рынке и более или менее эффективно развиваете бизнес, взрывной рост оборотов и доходов – вместе с ростом рынка – Вам практически обеспечен. В своей жизни я трижды смог увидеть перспективное направление деятельности, которое сначала выглядело как игрушка, а затем превратилось в серьезный бизнес. Первое – персональные компьютеры и программирование. Я занялся этим, когда очень мало кто в России имел опыт работы на компьютерах. И в последующие годы сделал на этом достаточно существенные деньги. Вторым направлением стал Интернет. Третьим – консалтинг и тренинги. Именно ими я занимаюсь и сейчас, когда пишу эту книгу. Таким образом, основное значение в выборе направления деятельности для меня всегда играли не логика и расчет, а интуиция и предвидение.

Вернемся к рассказу о том, как сеть «Релком» стала «настоящим» Интернетом. На самом деле это одна и та же сеть, построенная на одних и тех же принципах и технологиях. Разница в том, что доступ в сеть «Релком» предоставлялся по большей части в режиме офлайн. Клиенты дозванивались до узла, происходил сеанс приема-передачи информации, и соединение разрывалось. Такой режим был оптимален в те времена, когда линии связи были низкокачественными и ненадежными. А скорость передачи данных – невысокой. Но и услуги оказывались самые простые – электронная почта и телеконференции.

Интернет в том виде, в котором мы его знаем сейчас, появился благодаря изобретению

швейцарской организацией CERN протокола http. Он позволяет осуществлять доступ к мультимедийным страницам, содержащим текст, картинки и звук, в реальном времени.

Еще в те времена, когда мы с Алексеем приходили в гости к Рашиду, он показывал нам первые веб-сайты. Они казались чудом, но практического значения не имели. Все дело в том, что тогда отсутствовала техническая возможность организовать качественные магистральные каналы, которые позволили бы предоставлять подобные услуги Клиентам сети «Релком». Хороших наземных цифровых каналов передачи данных (читай – оптоволокна) в наших местах вообще не водилось. Спутниковые каналы стоили безумно дорого. А оборудование для них – еще дороже. Даже если бы нам удалось найти деньги на организацию такого канала, мы никогда не смогли бы его окупить.

Однако кто ищет – тот всегда найдет! В распоряжении «Ростелекома» были наземные аналоговые каналы передачи данных. Арендовать их по коммерческим расценкам – значило платить чуть ли не дороже, чем за спутник. К счастью, мы смогли договориться с одним из НИИ, который заказал такой канал для своих нужд. Но... провести его должны были в помещении одной из городских телефонных станций, в котором стояло оборудование нашего узла. Оплачивали мы этот канал по бюджетным расценкам – раз в десять дешевле, чем если бы обратились к «Ростелекому». Так мы подключили свою часть земного шара к настоящему, полноценному Интернету.

Где-то через полгода нам удалось существенно расширить возможности доступа в Интернет для наших Клиентов. Опять же малой кровью. Дело было так. Одному из местных вузов удалось наладить выход в Интернет по спутниковому каналу. Оборудование для него и оплата самого канала финансировались в рамках какого-то гранта. Канал подключался к Интернету через какую-то образовательную сеть. Все было настроено через пень-колоду. Доступ к сайтам и файловым архивам FTP осуществлялся более или менее неплохо. А вот с обычной электронной почтой имелись серьезные проблемы. Вдобавок спутниковый канал постоянно «ложился». Каждые несколько часов – на 10–20 минут. А время от времени – и на сутки-двое.

К тому времени мой друг и компаньон Валера был одним из наиболее квалифицированных системных администраторов ОС Unix в нашей стране. Многому он научился у знаменитого Fox'a. Тот однажды по пьяному делу «положил» на пару часов маршрутизатор Cisco, через который был подключен к Интернету весь Израиль. И весь Израиль два часа сидел без Интернета по милости подвыпившего сисадмина из России!

Вадим – системный администратор вуза, в котором установили спутниковый канал, – вышел на Валеру и начал консультироваться у него по разным тонким вопросам настройки FreeBSD Unix. Валера познакомил меня с Вадимом. Мы попробовали, как работает спутниковый Интернет. По тем временам это было круто. Конечно, тогда, когда он вообще работал! И мы с Валерой задумались: как бы использовать этот канал на благо общества? В вузе он практически не использовался. Компьютеров, подключенных к Интернету, было мало. Преподаватели работали за ними чрезвычайно редко. Студентов же в привилегированный компьютерный класс не допускали практически никогда. Вдобавок электронную почту так и не удалось толком настроить. А с телеконференциями и тем более возможностями онлайн-доступа в Интернет научный состав не был знаком.

Вот какую схему сотрудничества я предложил руководителям компьютерного центра: мы организуем высокоскоростной канал передачи данных между нашими двумя узлами Интернета и обеспечиваем полное дублирование и резервирование доступа к электронной почте. Понятно, что это было больше на руку вузу: его канал «ложился» значительно чаще, чем наш. Вдобавок через наш узел вузу обеспечивался бесплатный доступ к телеконференциям сети «Релком», за которые мы ежемесячно вносили фиксированную абонплату. Руководству вузовского узла

Интернета это не могло не понравиться. Так и получилось: договор о некоммерческом партнерстве был подписан. Канал – организован.

Дальше вступило в силу еще одно, не прописанное в договоре условие, которое мы обсудили лично с Вадимом. Мы настроили у себя на узле прокси-сервер. В качестве вышестоящего выступал прокси-сервер Вадима, настроенный на его вузовском узле Интернета. А этот прокси-сервер, в свою очередь, получал информацию из Интернета уже по спутниковому каналу вуза. Прокси-сервер – это сервер-посредник. При его использовании для доступа в Интернет Вы посылаете запросы не напрямую в Сеть, а прокси-серверу. И только затем он – уже от своего имени – посылает запросы в Сеть, получает в ответ информацию и передает ее Вам. У прокси-серверов есть немало плюсов. Один из них заключается в том, что запросы в Интернет могут уходить совсем не по тому каналу, по которому Вы могли бы отправлять их сами. Этим мы и воспользовались.

В результате наши Клиенты могли работать в Интернете напрямую по нашему каналу или использовать на выбор два прокси-сервера. Один из них также получал информацию из Интернета через наш собственный канал, а другой – через спутниковый канал вуза. Итак, Клиенты сами выбирали, по какому каналу им больше нравится работать. При этом они даже не подозревали, откуда в нашем распоряжении оказался еще один магистральный канал. Все удовольствие нам обошлось в зарплату Вадима, которого мы приняли к себе на полставки.

К тому моменту мы получили весьма существенное конкурентное преимущество перед старым недругом – узлом сети «Релком» (а теперь – уже и Интернет), принадлежавшим А. В. Конкуренты не смогли организовать магистральные каналы доступа в Интернет, подобные нашим. И вынуждены были обеспечивать выход в Интернет через старую добрую «Искру». Их магистральный модем непрерывно дозванивался до вышестоящего узла Интернета и держал соединение сколько мог – обычно 20–30 минут. Потом соединение разрывалось и модем дозванивался заново. Понятно, что в данном случае ни скорость, ни надежность подключения к Интернету не шли ни в какое сравнение с нашими.

И все же в коммерческом плане все наши усилия по предоставлению Клиентам полноценного доступа в Интернет дали меньший результат, чем внедрение «Клиент-Банка». Тот, кто решал воспользоваться «Клиент-Банком», с самого начала знал, какую практическую выгоду из этого извлечет. На моей памяти многие фирмы впервые в своей истории приобрели компьютеры и модемы специально для того, чтобы пользоваться «Клиент-Банком». И только после этого (sic!) задумывались: а не автоматизировать ли бухгалтерию, раз компьютер уже куплен.

Что же до Интернета, он был мечтой компьютерщиков. Однако для руководителей предприятий (а ведь именно они платили деньги) он оставался дорогостоящей, но практически бесполезной игрушкой. Многие из них отлично знали о преимуществах электронной почты – и с удовольствием ею пользовались. Но для этого было вполне достаточно классических услуг, предоставлявшихся сетью «Релком». А какую пользу мог принести Интернет? Русскоязычных сайтов было чрезвычайно мало. Информации на русском языке – просто мизер. Подавляющее большинство сайтов были англоязычными. Российские директора английским особо не владели. В результате в первые годы развития российского Интернета чуть ли не основным двигателем прогресса служила... порнуха. Не менее 30 % трафика, а то и больше, приходилось на эротику и порнографию. При подключении к Сети многим Клиентам в первую очередь нужно было показывать именно эти сайты. И оставлять на них закладки в программах-браузерах (самым популярным браузером тогда был Netscape).

Обеспечив себе технологическое превосходство над узлом А. В., мы стали вести переговоры с его Клиентами. Прежде всего с теми, кто когда-то обслуживался на узле Рашида. Мы

уговаривали их перейти к нам. Прямо скажем, результаты не были выдающимися: «Нас все устраивает...», «Мы не хотим ничего менять...», «Мы не заинтересованы в том, что Вы нам предлагаете...», «Нам ничего не нужно...».

В те дни я на собственном опыте понял, насколько лояльными могут быть Клиенты. Если Клиент долго работает с какой-нибудь Компанией, предоставляющей ему услуги, из месяца в месяц ей платит и получает за свои деньги адекватное обслуживание – перетянуть его в конкурирующую Компанию практически невозможно. Ни за какие коврижки. И неважно, что Вы ему предлагаете. Более качественные услуги. Меньшую стоимость. Или и то, и другое, и еще третье. Да хоть звезду с неба! Он все равно не поддастся на Ваши уговоры. Чем больше таких переговоров я проводил, тем лучше понимал: если Клиента все устраивает, пытаться переманить его к себе бесполезно. Поэтому позже я даже не пытался это сделать. Я предлагал Клиенту организовать второе, *дополнительное* подключение к сети Интернет через наш узел. Если его по-настоящему интересовали какие-то преимущества в обслуживании, которые мы предоставляли, он мог пойти на такой шаг. И тогда появлялся шанс, что впоследствии Клиент либо будет больше пользоваться услугами нашего узла Интернета – и больше платить нам. Либо ему надоест работать сразу с двумя узлами, и он окончательно перейдет к нам.

Проходили дни и месяцы. Усилий тратилось много. А результаты были не так уж хороши. Наша доля на рынке увеличивалась, но довольно медленно. Я видел проблему в том, что Интернет пока не приносил значительной пользы для коммерческой деятельности предприятий. Информационных сайтов на русском языке, на которых Клиенты могли бы находить интересующие их сведения, практически не существовало. А на одной порнухе далеко не уедешь.

В результате у меня возникла идея: а почему бы нам самим не создать информационные ресурсы, которые были бы действительно полезны и необходимы Клиентам? Чтобы они подключались к Сети для просмотра коммерческой информации и обмена ею друг с другом. За полтора года мы потратили колоссальное количество времени и сил – и немалые деньги – на разработку различных информационных систем. Биржа межбанковских кредитов, работающая в режиме онлайн. База прайс-листов компьютерных фирм. Сайт частных объявлений... Раз за разом повторялась одна и та же история. Мы создавали и запускали информационную систему, но не могли привлечь к ней Клиентов. Так, многим Компаниям было бы интересно участвовать в подобной системе, если бы в ней *уже* было 15–20 участников. Но никто не хотел быть ни первым, ни вторым, ни третьим. На самом деле с этими информационными системами мы просто опередили свое время. Как бы хороша ни была идея, ее не удастся успешно реализовать, пока не наступит подходящее время.

Зато я приобрел весьма ценный опыт в области ценообразования услуг. В частности, мы предлагали Клиентам размещать информацию в базе прайс-листов компьютерных фирм. С первыми потенциальными участниками велись переговоры о размещении информации за небольшую абонентскую плату. Они оказались не сильно заинтересованы. Тогда мы решили, что сперва можно попробовать привлечь кого-то бесплатно. Чтобы обеспечить хотя бы начальное наполнение базы. И что же? Наше предложение полезного – и совершенно бесплатного – сервиса вызвало отторжение со стороны компьютерных фирм! Но, когда мы уже решили, что идея была бредовой с самого начала, с нами связалась пара Компаний из числа тех, которым предлагалось размещать информацию за деньги. На сей раз они были готовы платить.

Выяснилось, что в большинстве случаев «халява» – далеко не такое сладкое слово, как кажется. «Бесплатный сыр» настораживает и отпугивает Клиента куда сильнее, чем любая, пусть даже высокая, цена. Как он рассуждает? Если ему предлагают какую-либо услугу, он решает, насколько она ему нужна. И сопоставляет с ценой, которую он должен заплатить. Если же ему предлагают что-то бесплатное, он автоматически предполагает, что услуга не очень

нужная. Ведь ее даже не готовы продавать за деньги! Дальше Клиент думает: мое время дорого. Стоит ли уделять свое драгоценное время какой-то никому не нужной ерунде? Вряд ли. И отказывается от Вашего предложения. С другой стороны, если бы Вы запросили небольшую, приемлемую для Клиента цену, то же самое предложение могло бы пройти! Клиент решил бы, что стоимость все равно невелика. Почему бы не попробовать? Характерно, что собственные время и силы он при этом уже не берет в расчет.

Итак, все усилия, направленные на разработку информационных систем с онлайн-доступом через Интернет, не дали нам сколько-нибудь существенных результатов в деле привлечения Клиентов. Наша доля рынка увеличилась – примерно до 35–40 %. Но большая его часть – 60–65 % – все еще принадлежала конкурентам, узлу А. В.

Мы понимали, что в любом случае будущее – за цифровыми каналами передачи данных. Но чтобы переходить на такие каналы, нужно было инвестировать серьезные средства. Которыми мы на тот момент не располагали. Для дальнейшего развития нам необходим был инвестор. Тут-то и произошла история, в которой отец Валеры успешно использовал меня «втемную». До сих пор удивляюсь, как я остался тогда не только живым, но и совершенно целым.

В самом начале нашей деятельности мы договорились о партнерстве на следующих условиях. 70 % принадлежало «денежным» инвесторам. Сюда входили ключевые акционеры банка «Харальд» и отец Валеры. По 15 % – Валере и мне за идею и управление бизнесом. Однако ни вначале, ни потом банк не делал существенных инвестиций в нашу деятельность. Правда, для системы «Клиент-Банк» было закуплено дополнительное оборудование. Председатель правления банка считал, что это как раз и были те самые инвестиции, о которых мы договаривались. И с этого момента обязательства «денежных» инвесторов исполнены в полном объеме. Нужно только подождать, когда бизнес вырастет и разовьется. И можно будет стричь с него купоны.

Мы же с Валерой понимали, что без выхода на новый технологический уровень – а для этого необходимы были качественные цифровые магистральные каналы и соответствующие инвестиции – у Компании нет будущего. Банк, с трудом перенесший уход управленческой команды, переживал далеко не лучшие времена. Для серьезных инвестиций в наш бизнес ни у него, ни у его ключевых акционеров не осталось ни возможностей, ни желания. Понятно, что выходов из этой ситуации было несколько. Можно было постепенно угробить бизнес, лишенный необходимых для развития инвестиций. Можно было выкупить доли инвесторов, которые не готовы были ни работать, ни вкладываться. И после этого попытаться привлечь новых инвесторов. Но на это опять же требовались деньги. Которых как раз и не было.

Когда мы обсуждали эту ситуацию с отцом Валеры, я много раз говорил: что же это за «денежные» инвесторы, которые владеют 70 % бизнеса, хотя вложили в него лишь не используемое на тот момент имущество? И сверх того – 240 рублей «живыми» деньгами? Он поддержал эту точку зрения. Более того, именно он навел меня на мысль, что нам нужны другие инвесторы. А для этого было бы неплохо создать другое юридическое лицо, соучредителями которого первое время были бы Валера с отцом и я в равных долях. Так мы и поступили. Фактически вся деятельность, связанная с предоставлением полноценного доступа в Интернет, включая подписание договоров на новые магистральные каналы, велась уже через новое юридическое лицо. Тогда-то наш узел и переехал в комнатку, принадлежавшую одной из городских телефонных станций. Об этом тоже договорился отец Валеры. Переезд был необходим как по техническим, так и по политическим причинам. Сами понимаете: другие банки, будучи в здравом уме и твердой памяти, вряд ли согласились бы, чтобы мы обслуживали для них «Клиент-Банк», если бы наш узел по-прежнему физически находился в отделе АСУ конкурирующего банка! Да и мы в этом случае вряд ли могли планировать самостоятельное

развитие.

Может показаться, что я принимал решения, ориентируясь исключительно на интересы бизнеса. А ведь тем временем – обратите внимание – я, сам того не понимая, начал заниматься *крысятничеством*. А это дело очень нехорошее. За такое в те времена голову откручивали в два счета! При этом я даже не осознавал, что творил. А отец Валеры? Он-то наверняка все отлично понимал... и молчал.

Спустя несколько месяцев до ключевых акционеров банка дошли слухи, что с нашим совместным бизнесом что-то не так. И неудивительно: шила в мешке не утаишь! Было созвано совещание учредителей, чтобы разобраться в происходящем и решить, что делать дальше. Как-то получилось, что я выступил основным «спикером» от лица инсургентов. Идея моей речи была проста: «денежные» учредители должны были инвестировать в развитие бизнеса... и инвестировали аж 240 рублей. Сейчас нужны новые крупные денежные вливания. Без них бизнес не выживет. Так что давайте либо вкладываться, либо расходиться. Можно и закрыть бизнес, не вопрос. Вместе с «Клиент-Банком».

Я выступал, Валера мне поддакивал и сыпал техническими терминами, показывающими, что без денег бизнесу точно каюк. А что же Валерин папа? Он *как бы* был вместе с «денежными» учредителями. Жаловался, что денег нет, но при этом настаивал, что губить бизнес все же не следует. Может, говорил он, ребят стоит отпустить на все четыре стороны вместе с бизнесом?

Я ни словом не упомянул, что отец Валеры имеет отношение к нашему уходу. Получилось, что именно я настаиваю на уходе. Валера поддерживает меня из технических соображений. А отец Валеры – ни при чем. Хотя его имя уже несколько месяцев значилось в числе учредителей нового юридического лица!

И чего это я так осмелел? Дурак был, как есть дурак! Председатель правления банка был крутым мужиком. Распорядись он – закопали бы меня в два счета. И не писал бы я сейчас эту книгу... Тогда я даже не думал, что со мной может случиться беда. Зато потом, вспоминая всю эту историю, удивлялся. Как же я тогда остался жив, да еще и цел? Думаю, причина в том, что отец Валеры заглянул к председателю правления еще до совещания и поговорил с ним с глазу на глаз. Впрочем, это лишь мое предположение. Хотя и вполне реалистичное.

Так или иначе, нас отпустили восвояси. И со всем имуществом, которого, правда, было – кот наплакал. Да еще и без выкупа. Возможно, свою роль сыграл тот факт, что банк «Харальд» переживал трудные времена. Еще один скандал – к тому же проблемы с «Клиент-Банком» – был банку абсолютно ни к чему. Мы же обещали, что продолжим обслуживать «Клиент-Банк». Причем, памятуя о прошлом сотрудничестве, на весьма льготных условиях. На том и договорились. Так я стал счастливым владельцем трети бизнеса. А Валера с отцом получили две трети.

После этого мы вплотную занялись поисками новых «денежных» инвесторов. Провели несколько переговоров с различными потенциальными партнерами. Во время одной из таких встреч я вновь продемонстрировал, насколько я еще дилетант в отдельных вопросах бизнеса.

Благодаря родственным связям я был знаком с некоторыми ключевыми сотрудниками молодого, но уже весьма серьезного банка. Назовем его «Локомотив». Вдобавок у меня установились неплохие профессиональные отношения с начальником отдела АСУ этого банка. С рекомендациями от моего родственника и начальника отдела АСУ я предстал пред светлы очи одного из высших руководителей банка «Локомотив». Этот руководитель как раз отвечал за инвестиции в новые направления бизнеса. Я рассказал, что у нас имеется узел сети Интернет и что это весьма перспективный бизнес. Только необходимы серьезные финансовые вливания, чтобы выйти на более высокий уровень и захватить весь рынок. Собеседник выслушал меня

весьма благосклонно. Мы договорились, что проведем встречу в расширенном составе. Он пригласит своего коллегу, вместе с которым они принимают решения об инвестициях в новые бизнес-проекты. А я позову остальных двух партнеров. Также меня попросили прихватить с собой учредительные документы вместе с бухгалтерскими балансами и отчетами о движении денежных средств за последний год. Чтобы разговор был более предметным.

Перед переговорами я специально пообщался с Валерой и его отцом. Мы обсудили, как лучше провести встречу. Обговорили все возможные и невозможные вопросы в мельчайших деталях. Мы все были заинтересованы в том, чтобы переговоры прошли успешно и за 50 %-ную долю в нашем предприятии банк «Локомотив» инвестировал средства в его развитие. При этом я ни словом не упомянул, что собираюсь по просьбе представителей банка взять с собой на переговоры бухгалтерские отчеты.

И вот наступил день переговоров. Встретились, представились, начали обсуждать перспективы возможного сотрудничества. Сначала встреча протекала замечательно. И тут руководитель банка говорит: «Нельзя ли посмотреть Ваши бухгалтерские отчеты?» А я ему: «Конечно, можно! Вот они!» И на глазах у опешившего отца Валеры, даже не спросив у него разрешения, отдаю документы.

А банкиры – ребята тертые: по документам увидели, что все не так красиво, как я рассказывал. И обороты не столь велики, как ожидалось. Да и откуда им быть большими, если до сих пор значительная часть оборотов проходит по другому юридическому лицу, у которого совсем другие соучредители? И хоть на словах мы уже расстались, доли в юридическом лице переоформлены не были. Да и Клиенты на тот момент со старого юридического лица еще не переводились. Мы-то думали, что не стоит их лишней раз беспокоить.

К тому же у нас на балансе не так много имущества. А откуда ему там взяться, если и телефонные линии у нас заемные, и значительная часть компьютерной техники. А главное наше на тот момент достояние – бюджетный магистральный канал – не может быть на нас оформлен по определению. В этом как раз весь его смысл!

И видно опытному взгляду, что отчеты оформлены неаккуратно. Да и вообще бухгалтерия ведется паршиво. А ведь и верно. Первый год не до красоты нам было – лишь бы отчеты сдать. И косяков в них оказалось немало, не без этого.

В общем, посмотрели банкиры на все на это, позадавали вопросы каверзные. И сказали, что подумают. И так они это сказали, что сразу стало ясно: обо всем они уже подумали и все решили. Не в нашу пользу что характерно. Попрощались мы и отправились восвояси – солнцем палимы, Богом гонимы...

Так вот, вышли мы на улицу – и тут отец Валеры меня взгрел. Как надо, по полной, с оттяжкой. Аж до печенок проняло. Полчаса, наверное, он меня в асфальт втаптывал. Под конец я все понял и осознал, да поздно было. Зато с тех пор я на всю оставшуюся жизнь запомнил:

В бизнесе откровенность – далеко не всегда лучшая политика.

А что же банкиры? Подумали они и поняли: идея-то хорошая! И вложили средства. Только не в нас. А в свою дочернюю Компанию, которая до этого предоставляла услуги доступа в сеть Sprint. Через несколько лет та Компания стала самым мощным игроком на нашем интернет-рынке. Так что они-то больше всех и выиграли от нашей встречи. В итоге, хоть мы и общались со многими потенциальными инвесторами, ни один из них не заинтересовался нашим предложением достаточно сильно. Денег в нас так и не вложили. Однако позднее ситуация на рынке изменилась – и рынок сам лег под нас. И оказалось, что инвесторы нам не очень и нужны. Впрочем, обо всем по порядку.

Как нам подарили лидерство на рынке

Несмотря на наши усилия, лидером на рынке по-прежнему оставалась Компания, принадлежавшая А. В. Она обслуживала около 60 % всех Клиентов, так что в финансовом плане чувствовала себя вполне неплохо. Правда, в реальности соучредителей у узла А. В. было несколько. А сам А. В., как и я, владел всего лишь миноритарной долей. Одним из соучредителей являлась компьютерная Компания, которая когда-то предоставила оборудование для начального обустройства узла. Другим значилась достаточно крутая тетка из системы ГТС, помогавшая решать вопросы с телефонистами. В те времена для интернетчиков телефонисты были царями и богами! Без них в нашем бизнесе и чихнуть-то было невозможно. И телефонные номера, и выделенные линии, и магистральные каналы – все делалось через них.

У этой тетки был племянник (назовем его Ш.), которого она устроила на работу к А. В. И стал Ш. помогать по хозяйству, а заодно учиться

на системного администратора. Но не успел он толком выучиться, как окончательно развалился старый – самый первый – узел Рашида. И на работу к А. В. перешли, перетянув с собой большинство Клиентов, два более взрослых и опытных системных администратора – Паша и Гриша. При этом Гриша был парень тихий. А Паша, наоборот, резкий и борзый. Таким палец в рот не клади: откусят, да еще и вместе с рукой.

Сначала все шло хорошо – мир, дружба, жвачка. Совместное дело двигалось неплохо. Только Ш. в профессиональном плане рос, а его жажда власти росла еще быстрее. Все это усугублялось звездной болезнью. А кого звезда может ненавидеть больше, чем других звезд?

Изо дня в день Ш. все сильнее точил зуб на Пашу и Гришу. Ведь ценность он представлял прежде всего как сисадмин. Только пока что он был слабее и Паши, и Гриши. Вот и получается – с одной стороны профессиональная ревность, с другой – трезвый расчет. Пока в Компании работают Паша с Гришей, Ш. на их фоне ничего особенного из себя не представляет. А вот если от них избавиться – тут он станет незаменимым. Ведь в команде останется всего два полноценных администратора ОС Unix – Ш. и сам А. В. А для функционирования интернет-узла системный администратор ОС Unix – самый необходимый специалист.

И вот Ш. начал всячески дружить с А. В. против Паши и Гриши. Получилось так, что А. В. и Ш. вместе ездили в командировки закупать оборудование. И все время, которое они проводили вдвоем, Ш. возводил напраслину на коллег. Мол, и разгильдяи они, на работу прийти вовремя не могут (это правда, все сисадмины такие; Fox – тот вообще редко показывался на рабочем месте раньше 16:00, зато и работал до пяти утра), и нелояльны к Компании, и корыстные, и «налево» работают всюю...

А Паша с Гришей, что характерно, ни сном ни духом. Даже не подозревали, что под них копают уже три месяца. И вот в одной совместной командировке Ш. наконец «дожал» А. В. Приходят утром Паша с Гришей на работу – а их в офис не пускают. Даже вещи не позволяют забрать. Отдали им кое-какое личное имущество и уволили с особой жестокостью. Как будто мужики Родину задешево продали. Да еще и с начальством не поделились. А они, заметим, ни в чем не виноваты! Разве что были, на свое горе, лучшими сисадминами, чем Ш.



Только не стоило так с ключевыми сотрудниками поступать. Ох не стоило! С Гришей такой фокус еще мог пройти – но не с Пашей. Поговорили они между собой и отправились напрямик к нам с Валерой. Благо мы недалеко сидели, на первом этаже. Пришли они и сказали, что хотели бы у нас работать. А поскольку работники они опытные, то и пришли не с пустыми руками. Прямо как в сказке про Царевну-лягушку. Только, слава богу, целовать никого не пришлось.

А план того, как и нам приданое обеспечить, и с предыдущими работодателями поquitаться, у Паши был такой. У интернет-узла, принадлежавшего А. В., имелся один стратегический партнер. Настолько стратегический, что 50 % всей компьютерной техники узла и 67 % модемов и телефонных линий являлись собственностью этой Компании. При этом дружеские отношения с ее руководителями изначально наладил Паша. Он-то и свел с ними А. В. Более того, за несколько дней до этого начальник отдела АСУ Компании и его заместитель Миша встречались с Пашей и Ш. Во время переговоров Ш. потребовал, чтобы Компания оплачивала услуги доступа в Интернет по полной коммерческой ставке. Начальник отдела АСУ ошалел от такой наглости и позже приватно спросил Пашу: «Этот Ш. – он вообще в своем уме?» В общем, отношения уже были накалены, и Паша лихорадочно соображал, как избежать разрыва. А тут – хлоп! – самого Пашу с позором изгоняют с работы. Ни за что!

Что ж, на следующий день Паша организовал мне встречу с Мишей. Миша – хитрый жук – сразу обозначил свои условия. За содействие в решении нашего вопроса мы должны будем установить ему домашний телефон. Для этого нужны были небольшие деньги. Плюс очень серьезный по тем временам административный ресурс. Нам повезло: у нас было и то и другое. Мы не колебались ни минуты.

Еще через день я встретился с начальником отдела АСУ той самой организации. Опять же в присутствии Паши и Миши. Это был другой типаж – профессионал-бессребреник. Обычно такие люди неплохо зарабатывают на основной работе, сторонних приработков не имеют и лояльностью не торгуют. Мы договорились о стратегическом альянсе. И начальник отдела АСУ пошел к руководству оформлять необходимые документы.

Не прошло и недели с момента перехода к нам Паши и Гриши, как разразилась гроза. Все телефонные линии, модемы и компьютерное оборудование, принадлежавшие той организации,

переехали от наших конкурентов на первый этаж – к нам. Узел А. В. кое-как продолжал работать, но был разгромлен до основания. За один день мы резко обогнали конкурента в техническом плане и стали превосходить его по всем параметрам. Ирония была еще и в том, что Клиенты конкурента, звонившие на его узел, в течение нескольких дней чаще попадали к нам, чем к нему. Так что мы скопировали права доступа всех его более или менее активных Клиентов.

Однако нужно было еще и перевести к нам на обслуживание как можно больше Клиентов нашего конкурента. Какие бы технические мощности мы ни заполучили – только платежи Клиентов имеют значение!

А вот с этим как раз были проблемы. Ребят уволили так быстро, что они даже не успели скопировать на дискету клиентскую базу узла. То есть личные карточки Клиентов со всеми контактными реквизитами. Что ж, Паша быстро нашел выход из положения. На узле А. В. продолжал работать один его приятель. Паша обо всем с ним договорился, и тот принес мне дискету с личными карточками Клиентов за... \$30. При этом нельзя сказать, что парень так уж не любил свою работу. После произошедших событий он работал на А. В. еще два года (!). Да уж, в те дни я узнал немало нового о человеческой природе.

После этого мы открыли массовую охоту на Клиентов. Вскоре мы захватили уже 60–65 % рынка, таким образом заняв на нем доминирующую позицию. Чего нам это стоило? Немного суеты. Одна телефонная линия на дом. Льготные условия обслуживания для одной организации – стратегического партнера. И 30 сребреников в американской валюте. А главное – мы оказались в нужное время в нужном месте. И воспользовались возможностью, которая сама упала к нам в руки.

Как мы бесились с жиру

В итоге описанных выше событий наш интернет-узел стал приносить вполне ощутимый ежемесячный доход. Впрочем, для организации хорошего спутникового канала передачи данных этих доходов все равно было недостаточно. А идея изымать прибыль из бизнеса и раскладывать ее по карманам даже не приходила нам в голову. Возможно, зря.

Как бы Вы поступили, если бы знали, что рынок, на котором Ваш бизнес занимает лидирующее положение, растет взрывными темпами? Наверное, Вы стремились бы как можно эффективнее развивать свое предприятие. И мы стремились к тому же.

В те дни мы постоянно думали о том, что еще можно сделать, чтобы вывести наш бизнес на новый уровень. Но любые планы развития, связанные с увеличением числа работающих у нас сотрудников, ограничивались малой площадью и непрезентабельностью офиса. Да, мы по-прежнему использовали под офис комнатку, расположенную на одной из телефонных станций.

Наконец после длительных поисков мы подыскали довольно обширное помещение с учетом перспектив развития Компании на несколько лет. Сейчас я думаю, что это было ошибкой. Но тогда мы с большим воодушевлением погрузились в отделку и обстановку нового офиса. В ремонт были вложены колоссальные по тем временам средства, которые выделялись из текущих доходов бизнеса. Параллельно мы наращивали технические мощности нашего узла связи. Неудивительно, что в результате всех этих трат наше финансовое положение стало не очень-то привлекательным.

Думаете, мы этим ограничились? Как бы не так! Мы впервые обзавелись собственным, достаточно просторным офисом. В связи с этим возникло много организационных вопросов, которые мы решали далеко не оптимальным образом. К примеру, мы создали свою службу охраны из трех человек. Прямо как у «взрослых» Компаний. Реальной же работы для охранников, надо признаться, не было никакой.

Вообще, наша кадровая политика оказалась несколько странной. Раньше все было аскетично до крайности. Мы принимали человека на работу только в том случае, если без этого сотрудника уже никак не могли обойтись. И с самого начала новый работник был загружен по уши. Затраты на зарплату всячески экономились. Впрочем, за счет минимизации числа сотрудников в штате, а не за счет самих зарплат. Даже мой компаньон Валера первые полтора года существования нашего бизнеса продолжал работать на железной дороге, практически ничего не получая от Компании, совладельцем и техническим директором которой он являлся.

Аренда большого офиса повлекла за собой коренные изменения в принципах кадровой политики. Мы как будто решили: раз у нас появились свободные площади, нужно срочно заполнить их сотрудниками! Наш с Валерой общий приятель является неплохим разработчиком информационных систем в Интернете? Возьмем его на работу. А затем найдем еще нескольких программистов. Нужно же ему кем-то руководить? В результате на свет появились два интернет-сайта, на которых должна была размещаться коммерческая информация наших Клиентов. К сожалению, эти сайты так же не пользовались спросом, как и предыдущие наши проекты в этой области.

Пришел устраиваться к нам на работу неглупый парень Витя. Ничего, что весь его опыт ограничивался спортом и работой в службе охраны. Давайте организуем свою службу безопасности с Витей во главе! И возьмем ему в подчинение еще двух сотрудников. Не может же он охранять офис в одиночку!

Значительно позже я сделал на основании тех событий важный вывод: *кадровая политика должна быть плановой*. Хороший человек – это еще не профессия. Если принять на работу всех хороших людей (и даже хороших профессионалов) в сфере досягаемости – Компания обанкротится, не приходя в сознание. А если такой подход неверен для всех людей в сфере досягаемости – значит, он неверен и для одного человека.

Сперва следует решить, какие сотрудники необходимы Компании. Затем скорректировать штатное расписание – добавить туда вакантные позиции. И только потом, исходя из нужд и потребностей Компании, подбирать сотрудников на эти позиции.

Не стоит сначала принимать на работу хорошего человека, а потом придумывать, чем ему заняться.

Сначала следует решить, какой сотрудник нужен Компании. Затем добавить позицию в штатное расписание. И только потом искать на эту позицию подходящего сотрудника.

В один прекрасный момент мы задумались над тем, как улучшить условия работы наших сотрудников. Компьютерщики нерегулярно и плохо питаются. Может быть, организовать в офисе горячие обеды? И мы нанимаем кухарку, чтобы она каждый день готовила для всех сотрудников обед из трех блюд. А вместе с ней – еще и шофера со своей машиной: не может же слабая девушка в одиночку закупать продукты и приносить в офис еду на несколько десятков человек! Разумеется, продукты тоже оплачиваются из средств Компании.

С шофером возникла очередная проблема. С утра он ездит с бухгалтершей в банк. Мы, конечно же, управляем счетом через «Клиент-Банк», но оригиналы документов никто не отменял. Перед обедом он ездит с кухаркой за продуктами, а потом привозит ее с готовой едой в офис. А чем его занять все остальное время? И вот мы решаем, что раз многие сотрудники живут в удаленных районах города, неплохо бы привозить их утром на работу. А вечером – забирать с работы. Но тогда на всех одной машины уже не хватит. И вот мы нанимаем второго, а потом и третьего шофера.

Что получается в результате? Сотрудники постоянно критикуют обеды, которыми их кормят. Из нескольких десятков человек хоть одному-двум, а что-нибудь не понравится! С водителями – тоже постоянные жалобы. За кем-то не заехали вовремя, кого-то отвезли не

первым. Странно, но когда сотрудники перекусывали бутербродами и добирались на работу общественным транспортом, никаких претензий не было. И разумеется, жалобы по поводу низкой зарплаты не прекратились. Сейчас-то я понимаю, что подобная «забота» о сотрудниках была сумасшествием чистой воды. Если бы мы просто высчитали деньги, которые потратили на всю эту «благотворительность», и пустили их на повышение зарплат – и то было бы значительно лучше. Уж разобраться с дополнительным доходом любой сумеет!

Впрочем, жалобы на малый заработок – это неизбежное бедствие той системы оплаты, когда работник получает фиксированный оклад.

Каждый человек стремится зарабатывать больше. А как это сделать, если доход ограничивается окладом, который определен и неизменен? Остается лишь постоянно жаловаться на то, денег мало, на жизнь не хватает. И периодически вступать в переговоры с директором, чтобы попытаться выторговать себе прибавку к зарплате.

Бизнес создается не ради благотворительности по отношению к собственным сотрудникам. А вы – не Мать Тереза.

Хотите помочь сотрудникам – помогите материально. Лучше всего договориться с ними о системе сдельной оплаты труда, чтобы они могли заработать больше, если результаты их работы будут выше.

...И чем все это закончилось

В один не самый удачный для бизнеса день Валера привел очередного своего знакомого – Алексея, у которого был определенный управленческий опыт. А еще у него была жена – значительно более опытный предприниматель, чем Алексей. И чем мы с Валерой. Ей принадлежало несколько предприятий, включая сеть оружейных магазинов.

Мы с Валерой обсудили, чем для нас может быть полезен Алексей. И решили: как-то неправильно, что мы – владельцы – до сих пор сами осуществляем все оперативное управление бизнесом. Если мы хотим стать профессиональными собственниками, необходимо постепенно отойти от оперативного управления и передать эти функции руководителю, работающему по найму. Так Алексей был принят на работу в нашу Компанию. В качестве исполнительного директора.

На самом деле загрузить исполнительного директора на тот момент было особо нечем. Текущая деятельность Компании была отлажена как часы. А организационная структура и без того являлась скорее избыточной. У каждого подразделения имелся выделенный руководитель, даже если сотрудники справлялись со своими обязанностями без всякого надзора. Да что там! Бизнес был не так уж велик. Все функции, необходимые для успешного зарабатывания денег, могли выполнять 60 % сотрудников Компании. Короче говоря, штат был изрядно раздут.

В общем Алексей перегружен не был, поэтому довольно быстро расставил для себя приоритеты. Он сразу сообразил, что в нашем бизнесе крутятся существенные деньги. И захотел поближе подобраться к управлению ими. Основной преградой на его пути был я. В то время я жестко контролировал финансовые потоки Компании и никого не подпускал к распоряжению этими средствами. Кроме того, все деньги, которые удавалось заработать за месяц, то есть разницу между поступлениями и необходимыми текущими платежами, я пускал на развитие бизнеса. Как директор, я получал зарплату. Причем не очень большую. Валера, как технический директор, тоже получал зарплату. Причем еще меньшую, чем у меня. Дивиденды не выплачивались (позже я понял, что это было ошибкой). Все остальные средства шли на приобретение оборудования и новых телефонных линий. Особенно много уходило на ремонт и обстановку нового офиса.

Таким образом, единственный способ получить доступ к финансовым потокам Компании – избавиться от меня. Свободного времени у Алексея было много. Поэтому он часто и подолгу

общался с Валерой. Исподволь, а то и явно, подводя того к мысли, что я плохой директор и торможу развитие бизнеса.

Надо отдать должное Валере. Много месяцев он сопротивлялся вредоносному влиянию. Но потом произошло событие, которое оказало неожиданно сильное воздействие на эту и без того взрывоопасную ситуацию. Отец Валеры решил, что тому неплохо бы отдохнуть. И отправил его в отпуск в Объединенные Арабские Эмираты, которые произвели на Валеру неизгладимое впечатление. Впервые в жизни Валера оказался за границей. Он увидел, как живут богатые люди. И сам захотел стать богатым. Причем немедленно и сразу. По принципу: «Я такой умный и талантливый, неужели я этого не заслужил?»

После возвращения Валеры очередные наветы Алексея упали на подготовленную почву. Оказалось нетрудно убедить Валеру в том, что он давно заработал право стать богатым. И единственное препятствие – я. Поскольку я крайне неэффективно развиваю бизнес. Посредственно управляю финансами. Да еще и, скорее всего, просто ворую.

Не прошло и месяца, как по настоянию Валеры было созвано совещание совета директоров нашей Компании. Валера заявил, что наш бизнес развивается далеко не так успешно, как мог бы. Документооборот в Компании должным образом не налажен. С финансами – бардак. Он считает, что настало время воплотить в жизнь решение, которое обсуждалось нами на протяжении последних месяцев. А именно: пора снять с меня оперативное управление бизнесом, лишить меня права подписи. И передать все эти обязанности профессиональному управленцу специально нанятому для этой цели, – Алексею.

Это было только первым шагом. Сначала меня потеснили с директорской должности. А еще через три недели Валера заявил, что считает доказанным факт финансовых злоупотреблений с моей стороны. И что он не сможет работать вместе со мной. А значит, остается единственно возможный выход из ситуации – «развод». С выкупом моей доли в бизнесе.

Конечно, я мог бороться. Приложить все усилия для того, чтобы сохранить за собой контроль над бизнесом. Однако я понимал, что шумный скандал с битьем посуды гарантированно прикончит нашу Компанию. Валера пользовался поддержкой руководителей подразделений. Да и само предприятие на 2/3 принадлежало им с отцом. В то же время в случае конфликта большинство сотрудников, скорее всего, приняли бы мою сторону. Положение, занимаемое нами на рынке, все еще полностью зависело от нескольких ключевых партнерских отношений. Если бы разборки затронули эти отношения, бизнес рассыпался бы, как картонный домик.

К тому времени бизнес стал для меня кровным делом. Я относился к нему как к своему ребенку – первому и любимому. Подобно матери из библейской притчи о царе Соломоне и двух женщинах, я скорее готов был отдать своего ребенка, чем убить его. Поэтому я решил отказаться от борьбы и уйти тихо.

Наверное, Вы подумали: как все несправедливо получается! Константин несколько лет строил и развивал предприятие, многого достиг. Тут приходит наемный менеджер, проводит интригу. И выкидывает ни в чем не повинного собственника из бизнеса! Как же так?

Плохая это привычка – обвинять других в своих бедах. Как замечательно сказал Бодо Шефер: «Кого мы обвиняем – тому мы даем власть». Давайте посмотрим, так ли уж я ни в чем не виноват?

♦ Бизнес, у которого три соучредителя – причем для двоих из них этот бизнес первый в жизни, – изначально обречен на колоссальную внутреннюю нестабильность. *Дело должно было закончиться «разводом».* Чем, собственно, и закончилось. Думаю, отец Валеры с самого начала отлично понимал, каковы возможные последствия этой ситуации. Впрочем, с его точки зрения, она выглядела более привлекательно, чем с моей. Пока мы успешно сотрудничали, жили и

работали душа в душу – компаньона могло быть и три. А в случае конфликта интересов предприятие можно в два счета превратить в семейное. Выкинуть меня из бизнеса технически оказалось несложно: в ООО любая доля предприятия, меньшая чем 50 % плюс право первой подписи, практически ничем не отличается от нуля. Зато, пока бизнес был совместным, можно было в полной мере задействовать мои силы и таланты. Я-то думал, что это *мой* бизнес. Точнее, что моя доля реально что-то значит. И выкладывался по полной. Вряд ли я так же вкалывал бы, работая по найму.

♦ В какой-то степени я расплатился за ошибки, допущенные в кадровой политике. Плохо уже то, что мы принимали сотрудников, которых впоследствии не могли загрузить работой, жизненно необходимой для зарабатывания денег нашим предприятием. И все же это было не так уж страшно, пока речь шла о программистах и водителях. Но нанять руководителя с опытом работы в других Компаниях – совсем другое дело. Наемный управленец, который приходит в Вашу Компанию, далеко не всегда начинает действовать в интересах Вашего бизнеса. Напротив, он может воспользоваться своим управленческим опытом, чтобы вести собственную игру. Преследуя личные цели, он может навредить Вашим интересам. Вплоть до нанесения прямого ущерба Вашему предприятию. Каждый раз, нанимая управленца со стороны, Вы подвергаете себя и свой бизнес значительному риску. Поэтому при решении кадровых вопросов подобного рода нужно быть чрезвычайно осторожным. Тщательно изучить и проанализировать сведения о кандидатах до приема на работу. Собрать информацию с их предыдущих мест работы, чтобы не наступить на грабли, которых легко можно было избежать. Да и «пробить» кандидатов по милицейским базам не помешает. А главное – нужно внимательно следить за тем, как ведет себя новый руководитель в первые дни и недели работы. Если Вы заметите какие-то опасные признаки, а тем более явные проблемы, лучше отделаться от такого кандидата как можно скорее. Ничего этого я тогда не понимал. За что и поплатился.

♦ Я не понимал, что меня сочли виновным только из-за того, что я распорядился деньгами предприятия. Вообще говоря, любого, кто управляет финансами Компании, можно обвинить в злоупотреблениях и воровстве. Хорошо, если Вы единственный собственник и сами распорядитесь деньгами. Тогда Вам просто не нужно ни перед кем отчитываться. Хотя в этом случае Вы уже не вправе считаться профессиональным собственником бизнеса. Поскольку не смогли исключить себя из оперативного управления предприятием. Если же у бизнеса несколько соучредителей, управление финансами – та грязь, от которой Вы никогда не отмоетесь.

Кто управляет финансами бизнеса – тот всегда виноват.

Вас будут всегда подозревать в злоупотреблениях и регулярно обвинять. Вопрос только в том, сможете ли Вы раз за разом опровергать эти обвинения и доказывать свою честность с цифрами в руках.

Так что я *действительно* был виноват. В том, что не выстроил достаточно четкого и прозрачного финансового учета. Я даже не отделял должным образом наши с Валерой зарплаты от других доходов и расходов предприятия. Большая ошибка заключалась и в том, что я направлял на развитие все доходы, которые нам удавалось извлечь из бизнеса. Было бы значительно разумнее собрать совещание учредителей и решить, какую часть доходов следует изымать в виде дивидендов. При этом наш с Валерой доход складывался бы из двух компонентов: зарплат, которые мы получали бы как действующие руководители Компании, и дивидендов. Пусть эти дивиденды были бы невелики. Но сам факт их выплаты показал бы, что бизнес уже начал приносить учредителям доход. И что в будущем, когда бизнес разовьется, можно будет ожидать увеличения этого дохода. Тогда, скажем, отец Валеры был бы гораздо сильнее заинтересован в том, чтобы самому присматривать за тем, что происходит в нашей

Компании. Его опыта нам очень недоставало. А слишком часто спрашивать у него совета мы стеснялись. И зря! Возможно, под его присмотром мы не наделали бы многих ошибок, которые совершили в период завоевания нашей Компанией лидирующих позиций на рынке. Кстати, скандал оказался для него неприятным сюрпризом. Но в той ситуации я даже не подумал о том, чтобы обратиться к нему за поддержкой. Опять же сгруппировал. Вполне вероятно, что он вовремя понял бы: я виновен скорее в мелких ошибках, чем в серьезных грехах. А интригует против меня наемный менеджер, который еще ничего не сделал для реального увеличения доходов. И который хочет управлять финансами, чтобы спокойно откусывать долю от финансовых потоков бизнеса.

Должен заметить, отец Валеры предпринял усилия для того, чтобы нас помирить. Но ничего не получилось. Тогда он пообещал мне, что «развод» пройдет цивилизованно. Мою долю бизнеса оценят по справедливости. И выплатят мне ее стоимость в разумные сроки.

Зато Валера, который к тому моменту был настроен крайне негативно, сделал все, чтобы уменьшить стоимость моей доли. В те дни я узнал много интересного о том, как оценивается бизнес. Например, выяснилось, что стоимость ремонта в арендованном помещении при оценке приравнивается к нулю. Получается, если бы я не провел дорогостоящий ремонт нового офиса, то после раздела имущества стал бы весьма обеспеченным человеком. А так из оценочной стоимости моей доли вычли все, что смогли. Итоговая цифра оказалось одновременно и смешной и грустной. Вот что я должен получить за два с половиной года колоссальных усилий! Вот сколько, оказывается, стоит бизнес, который занимает лидирующие позиции на рынке!

Должен отметить, что эту – смешную и грустную – сумму мне выплатили в точном соответствии с гарантиями, предоставленными отцом Валеры.

Но самыми ужасными стали последние дни, когда я приходил в офис, который прежде был для меня родным и любимым. Каждый раз, когда я поднимался по лестнице, у меня возникало такое чувство, будто я поднимаюсь на эшафот.

И все же я ушел максимально тихо и келейно. Чтобы никоим образом не причинить вреда бизнесу. Я знал: бизнес выстроен крепко и надежно. Нужно просто не нарушать механизм. И Компания будет успешно работать дальше, качественно обслуживая Клиентов и ежемесячно принося доход.

Только через полтора-два месяца до меня стали доходить слухи о том, что случилось с Компанией вскоре после моего ухода. Говорят, кого боги хотят наказать – того они прежде лишают разума. Успех нашего бизнеса зависел от нескольких ключевых партнерств. В наибольшей степени – от налаженных за много лет взаимоотношений с банком «Харальд» и выстроенных чуть позже аналогичных отношений с банком «Слияние». А также от стратегического партнерства с Компанией, с которой так неудачно поссорились наши конкуренты с узла А. В. Понятно, что эти три партнера обслуживались у нас на льготных условиях.

К ним-то и отправился на переговоры недавно назначенный директором Алексей, который хотел быстро и просто увеличить доходы.

Он предложил партнерам перезаключить договоры на обслуживание. И в будущем пользоваться услугами Интернета на стандартных коммерческих условиях. Результат нетрудно предугадать. Все три контракта были разорваны. А наш узел Интернета за три месяца после моего ухода потерял 70 % своего оборудования и линий связи.

Кроме того, оказалось, что в глазах сотрудников я и был бизнесом. После моего ухода они решили, что Компания вскоре закроется (и, к сожалению, почти не ошиблись), поэтому один за другим стали увольняться. Самостоятельно принимая решения, не ставя в известность ни меня, ни других. Я вообще узнал о происходящем одним из последних – в августе 1997 года. К тому

моменту от нескольких десятков сотрудников, работавших в Компании в период моего директорства (по май 1997-го включительно), *в штате осталось восемь (!) человек*. При этом Компания испытывала такие проблемы с предоставлением услуг, что было принято решение: *за сентябрь 1997 года платы за услуги с Клиентов не брать*.

Когда я узнал о том, что сделали с моим бывшим бизнесом – можно сказать, моей плотью и кровью, – мне показалось, что на меня обрушилось небо. Я оторвал от сердца своего ребенка. Отдал его чужим людям, потому что это была единственная возможность его спасти. А они его искалечили до полусмерти – практически убили! Сильнейший стресс привел к тому, что на нервной почве у меня одновременно развились гипертония и тяжелейшая аллергия.

После продолжительных попыток восстановить бизнес Валера понял, что у него ничего не получается. И уехал на заработки в Германию. Больше я с ним не общался.

Спустя несколько лет, когда я развивал четвертый – и самый успешный – интернет-проект, я скупил остатки своего первого бизнеса у Валериного отца. В качестве трофея мне досталось кресло директора, в котором некогда сидел я, а потом – Алексей. Так закончилась эта история.

2.1. «Человек-оркестр» и профессиональный собственник

Большинство начинающих собственников исполняют роль «человека-оркестра». Они осуществляют оперативное руководство бизнесом от начала и до конца. Каждый день появляются в офисе. Сами подписывают документы и распоряжаются деньгами Компании. Сами ведут переговоры с ключевыми Клиентами. Наконец, в сфере услуг, где квалифицированный персонал – главный производственный ресурс, собственники ухитряются еще и лично участвовать в выполнении контрактов для многих Заказчиков.

Представьте себе ресторан, хозяин которого сам обслуживает посетителей. Сам стоит на кухне у плиты и готовит. Сам договаривается с поставщиками. Сам распоряжается кассой. А вечерами сам сводит бухгалтерские отчеты. Это и есть «человек-оркестр».



Вы должны четко понимать: *никакого бизнеса у «человека-оркестра» нет.* Все, чем он управляет, – это *самостоятельно организованное рабочее место* для нескольких человек. А сколько у него сотрудников – три или триста – не так уж важно. Главный и абсолютно незаменимый человек в таком бизнесе – это его собственник. Если он уйдет или перестанет выполнять свои многочисленные обязанности, все развалится.

Напротив, *профессиональный собственник должен быть бездельником.* Или, точнее, должен иметь возможность предаться безделью в любой момент. Причем его безделье (или отъезд в отпуск) не должно нанести бизнесу существенного ущерба. Верно ли это в Вашем случае? Чтобы это понять, ответьте на три вопроса.

- ◆ Будет ли управление Вашим бизнесом вестись эффективно без Вашего личного участия?
- ◆ Достаточным ли будет объем продаж предприятия, если Вы не будете вести переговоры с Клиентами?
- ◆ Справятся ли должным образом Ваши сотрудники с исполнением обязательств перед Клиентами, если Вы сами не будете участвовать в оказании услуг?

Ни о каком настоящем бизнесе не может идти и речи, пока сам собственник подписывает документы и распоряжается деньгами. Какой же Вы профессиональный собственник, если Вы должны каждый день приходить на работу? И заниматься управленческой текучкой?

Профессиональный собственник обязательно делегирует оперативное управление бизнесом, право подписи и распоряжение финансами сотрудникам, работающим по найму.

На протяжении многих лет самому управлять бизнесом, а потом передать кому-то все управленческие функции – крайне сложная задача. Значительно эффективнее делегировать оперативное управление бизнесом еще на этапе его запуска. Во всех моих последних предприятиях первым, кого я принимал на работу, был исполнительный директор. Ему (или ей) я, помимо всего прочего, делегировал право подписи. Часто я вербовал исполнительного директора еще до создания предприятия. И он с самого начала помогал мне в решении организационных вопросов, связанных с запуском нового бизнеса. Тот же исполнительный директор в дальнейшем осуществлял оперативное руководство бизнесом. Затем при формировании команды на одного из принятых на работу сотрудников возлагались функции финансиста. Ему я делегировал оперативное управление финансами предприятия. В то же время для себя я устанавливал жесткий норматив: *тратить на оперативное управление бизнесом не более двух-трех часов один раз в неделю.* И именно на это время я появлялся в офисе своей Компании.

Следует ли собственнику бизнеса самому вести переговоры с Клиентами? Не вижу в этом ничего плохого. Очевидно, что именно собственник сильнее всех заинтересован в привлечении дополнительных Клиентов и увеличении доходов Компании. И все же, если собственник лично обеспечивает Компанию основной объем ее доходов и приносит денег больше, чем все остальные сотрудники, вместе взятые, – перед нами не настоящий бизнес. А самостоятельно организованное рабочее место. Компания только тогда может считаться настоящим бизнесом, когда основной объем ее доходов обеспечивается наемными сотрудниками. Без какого-либо участия собственника. Причем этих доходов должно быть более чем достаточно для самоокупаемости, формирования прибыли и развития бизнеса.

Аналогично нет ничего плохого в том, что собственник лично участвует в оказании Клиентам услуг, на которых специализируется Компания. Возможно, он является в данной области профессионалом экстра-класса. Не исключено, что именно квалификация собственника дала толчок бизнес-идее, которая послужила основой для создания Компании. И все же, если основной объем предоставляемых Клиентам услуг требует личного участия собственника – перед нами не бизнес. А самостоятельно организованное рабочее место. Компания только тогда может считаться настоящим бизнесом, когда практически весь объем оказываемых Клиентам услуг никоим образом не требует личного участия собственника.

К примеру, в моем первом бизнесе, связанном с предоставлением доступа к сети «Релком», а впоследствии – к Интернету, я как раз и был таким «человеком-оркестром». Чтобы снять с себя технические вопросы (участие в оказании услуг), мне потребовалось около года. Причем изрядно помогло то, что мой соучредитель выполнял функции технического директора. На делегирование наемным сотрудникам основного объема переговоров с Клиентами мне потребовалось почти два года. А оперативное управление бизнесом вместе с правом подписи и необходимостью распоряжаться финансами мне делегировать так и не удалось.

Для сравнения: при создании моей нынешней Компании – «Капитал-Консалтинг» – я с самого начала делегировал оперативное управление бизнесом, право подписи и распоряжение текущими финансами. А вот на то, чтобы основной объем сделок заключался без моего личного участия, пришлось потратить четыре с половиной года. Чуть меньше времени заняло делегирование основного объема экспертных работ по контрактам.

И все же я не считаю, что эта Компания превратилась в настоящий бизнес. Значительная часть вопросов, связанных с маркетингом, рекламой и продвижением нашего бренда, до сих пор требует моего личного участия. Например, свои книги я пишу сам. И не планирую делегировать

это ни сейчас, ни в будущем. А ведь не секрет, что именно книги сыграли ощутимую роль в формировании репутации моей Компании. И в укреплении ее положения на рынке.

Более подробно вопросы построения системы бизнеса и принципы деятельности профессионального собственника освещены в моей книге «Как загубить собственный бизнес: вредные советы российским предпринимателям» (ИД «Питер», 2007–2011).

2.2. Первая команда: вербовка

По моему мнению, существуют ровно две эффективные технологии набора кадров: *проведение конкурса и вербовка.*

Проведение конкурса эффективно в большинстве случаев, когда на рынке труда присутствует значительное количество соискателей нужной Вам квалификации. По конкурсу можно нанимать менеджеров по продажам. Или любых технических специалистов – монтажников, программистов, дизайнеров... А еще секретарей, юристов, бухгалтеров (в том числе главных) и руководителей всех рангов. Проведение таких конкурсов подробно описывается в моей книге «Построение отдела продаж» (ИД «Питер», 2005–2011).

Отмечу, что при проведении конкурсов в нашей Компании используется специальный комплект анкет. Они помогают руководителям и собственникам бизнеса определить, что на самом деле представляет собой соискатель, насколько он знаком со спецификой будущей работы. Что еще важнее – анкеты позволяют заметить факторы риска. Например, скрытую туповатость, неспособность к работе с документами, врожденную нелояльность и склонность к воровству.

Данный комплект анкет применяется не только в нашей Компании, но и в Компаниях наших Клиентов. Тем более что получить их можно совершенно бесплатно (как именно, читайте ниже).

Сила анкет – в их количестве. Хорошо, когда данные одной анкеты можно сопоставить с данными другой.

Я использую комплект из четырех (или более) анкет, в число которых входят:

◆ «*Анкета комсостава*» на трех страницах. Коварная форма, позволяющая узнать о человеке всю подноготную. Происхождение, судя по всему, фээсбэшное;

◆ «*Тест менеджера по продажам*» на двух страницах. Позволяет оценить общий уровень профессиональной подготовки. Часто помогает разглядеть в человеке без опыта работы признаки прирожденного коммерсанта;

◆ «*Анализ удовлетворенности потребностей*». Всего одна страничка, но на ее заполнение уходит не менее 30–40 минут. Позволяет проанализировать доминирующие потребности по Маслоу. Глубинная трактовка этой анкеты дает возможность многое сказать об истинной сущности того, кто ее заполнял;

◆ «*Тест Белбина*» на четырех страницах. Помогает выявить предпочитаемые роли в командной работе. Интересно сравнивать результаты этого теста с первой и третьей анкетами.

...

ПРИМЕЧАНИЕ

*Вы можете прислать мне письмо по электронной почте, чтобы получить наш комплект анкет, используемый при проведении конкурсов. Для этого прошу составить письмо в **точности** так, как описано ниже.*

- *Направьте письмо на адрес info@fif.ru*
- *В поле «Тема:» (Subject:) письма укажите: «Запрос анкет по книге БИЗНЕС УСЛУГ– Константину Бакишту».*
- *Напишите, что хотели бы получить комплект анкет для*

проведения конкурса.

• В тексте письма **обязательно** укажите Ваши ФИО, должность, название и адрес Компании, а также контактные телефоны с кодом города.

Если письмо будет оформлено правильно, Вам обязательно отправят комплект анкет. Если в письме не будет всей нужной информации, ответ не гарантируется. Мои сотрудники могут связаться с Вами и уточнить, какие дополнительные материалы послать вместе с анкетами. Следует ожидать, что к моменту получения Вашего письма у нас будут подготовлены дополнительные материалы и статьи, которые помогут Вам при проведении конкурса.

Если конкурс так эффективен, для чего нужна **вербовка**? Она необходима тогда, когда Вы уже присмотрели интересующего Вас сотрудника. И Ваша цель – пригласить на работу в Компанию именно его. Вербовка полезна и тогда, когда Вы ищете специалиста весьма редкой квалификации. Например, Вам нужен системный администратор ОС Unix. Вы знаете, что на весь город их не более двух-трех десятков. Причем многие не заинтересованы в смене места работы. Они не будут никому посылать резюме. Если Вы пригласите их на собеседование, они просто откажутся прийти. Организовать традиционный конкурс, когда в одно и то же время, в одном и том же месте собирается несколько десятков человек, которые соревнуются друг с другом за право работать в Вашей Компании, не удастся. А значит, нужно заняться вербовкой. То есть составить список потенциальных кандидатов и встретиться с каждым индивидуально. По большей части – на нейтральной территории: в ресторанах, кофейнях или холлах отелей. Проходят эти встречи в формате неформального общения коллег и приятелей. Изначально Ваша цель – прощупать почву. Часто разговор так и не доходит до конкретного предложения работы.

Обратите внимание: для проведения конкурса необходимо не только иметь возможность собрать толпу соискателей. Нужна инфраструктура: место, где они соберутся. Понадобится привлечь несколько человек, администрирующих конкурс, а также входящих вместе с Вами в жюри. Если Вам только предстоит создать бизнес с нуля, на начальном этапе у Вас нет ничего: ни офиса, ни команды. А ведь помещение требуется не только на время проведения конкурса! Не менее важно, чтобы в течение трех недель от запуска конкурса до первого общего отбора (и еще на протяжении недели – до второго отбора) кто-то отвечал на звонки и письма соискателей. Кроме того, если Вы не хотите решать все организационно-административные вопросы, связанные с запуском предприятия, Вам с самого начала понадобится исполнительный директор. Есть смысл нанять его еще до того, как Вы займетесь поиском и оборудованием офиса. Тогда именно исполнительный директор поможет Вам с поиском. А нанимать его Вы будете путем вербовки: офиса-то у Вас пока нет.

Так и получается, что первые два-три сотрудника создаваемой Компании привлекаются по знакомству. То есть с помощью вербовки. Конечно, это происходит в случае, если Вы не можете задействовать сотрудников, которые уже работают на Вас в другой Компании. Далее start-up-команда помогает Вам подготовить необходимую инфраструктуру бизнеса, в том числе арендует офис и регистрирует юридическое лицо. А уж после этого можно проводить конкурсы, чтобы набрать остальных сотрудников.

Существуют две разновидности вербовки: поточная и индивидуальная.

Поточная вербовка подойдет в том случае, когда Вам нужно принять на работу сотрудника для выполнения конкретных обязанностей. То есть закрыть определенную позицию в штатном расписании. Причем сделать это быстро. Например, за несколько дней. Или недель. Вы хотите завербовать человека, который хорошо справлялся бы со своими должностными обязанностями. А кого именно, Вы пока и сами не знаете.

Прежде всего нужно составить список из нескольких десятков фамилий (для начала, к примеру, из 20–30). В него войдут люди, которых, по Вашему мнению, стоит попытаться завербовать. Это могут быть Ваши знакомые. Начиная с тех, с кем Вы общаетесь более или менее регулярно. И заканчивая теми, с кем Вы встречались всего несколько раз. Так или иначе, следует предполагать, что Вы положительно оцениваете профессионализм этих людей. В той мере, в которой можете его оценить. Кроме того, они Вам симпатичны. Вы были бы не прочь видеть их в своей команде. Если у Вас нет к человеку личной симпатии, не так-то легко будет его завербовать.

Попробуйте также включить в этот список людей, которых Вы не стремитесь завербовать, но которые по роду своей профессиональной деятельности постоянно сталкиваются с наймом сотрудников. Они могут посоветовать Вам, как лучше подыскать к себе в команду нужного работника. Возможно, они даже порекомендуют какого-то конкретного специалиста. Такие люди часто общаются с различными соискателями. И далеко не всех заслуживающих внимания кандидатов они берут на работу в свои Компании. Если у них есть на примете хороший специалист, который ищет работу, а у Вас есть вакантная должность, на которой этот человек мог бы неплохо проявить себя, – почему бы не познакомить Вас друг с другом? И не оказать таким образом услугу и ему, и Вам?

Составив список, поочередно обзвоните включенных в него людей. И договоритесь с ними о личной встрече. Хорошо назначать на каждый день сразу несколько встреч – одну за другой. При звонке совершенно не обязательно конкретизировать, зачем Вы хотите встретиться. Предполагается, что Вы лично знакомы с каждым человеком из списка. Причем отношения между Вами как минимум неплохие. А со многими – приятельские или даже дружеские. Раз так, почему бы просто не поболтать за чашкой кофе или за кружкой пива? Ведь общение с приятными людьми – такое изысканное удовольствие! К тому же любой мало-мальски опытный профессионал понимает: если у Вас есть конкретный вопрос, который Вы хотели бы обсудить, – при встрече Вы его обязательно затронете.

Встречу лучше всего начать с разговора на отвлеченные темы: как жизнь, как дела? Обсудите последние события, книги, фильмы, отдых, путешествия, хобби и т. п. Минут через 10–15 уже можно постепенно переходить к интересующему Вас вопросу. Как работа? Как перспективы? Все ли удастся, все ли устраивает? Нет ли каких-либо проблем? Вам нужно понять, как относится собеседник к работе, которая у него есть на данный момент. Может ли его заинтересовать новое предложение или, наоборот, он пока явно не стремится к смене места работы? Даже если Ваш собеседник на данный момент нигде не работает, многое зависит от его ответов на вопросы. Возможно, по результатам собеседования Вы увидите, что удачный вариант сам идет к Вам в руки. Или, напротив, некоторые обстоятельства, связанные с уходом собеседника с предыдущего места работы, наведут Вас на мысль, что не стоит вербовать этого человека в Вашу команду. Так или иначе, пока Вы по-дружески обсуждаете вопросы трудоустройства и карьерных перспектив и при этом ни словом не обмолвились о сути Вашего предложения, можете рассчитывать, что представленная информация будет довольно объективна.

Многое зависит и от финансовых запросов собеседника. Скорее всего, Вы достаточно точно определили сумму, которую готовы предложить кандидату, претендующему на данную позицию. Если Ваш собеседник как раз ищет работу, на какой оклад и совокупный доход он ориентируется? Задав пару вопросов, это несложно уточнить. Если его запросы соответствуют Вашим возможностям – значит, обстоятельства складываются благоприятно для вербовки. Но может оказаться и так, что его запросы неадекватны. Значительно выше не только Ваших возможностей, но и всего того, что реально может предложить рынок труда. В этом случае

немедленная вербовка вряд ли будет успешной. Имеет смысл подождать несколько недель. Или даже несколько месяцев. Если за это время человек так и не подыщет себе работу – стоит пообщаться повторно. Возможно, после многих неудачных попыток трудоустроиться его финансовые запросы станут значительно более адекватными.

Если же Ваш собеседник работает, уточните, какой у него доход. Это лучше делать мягко, не впрямую: «Если не секрет, сколько все-таки платят таким сотрудникам, как ты, в Вашей Компании? Примерно, плюс-минус километр? Около тридцати тысяч в месяц или около шестидесяти?» Если спрашивать корректно, аккуратно, но настойчиво, практически в 100 % случаев удастся достаточно точно определить как оклад, так и результирующий доход человека. Если Ваши финансовые возможности соответствуют его нынешнему уровню доходов – шансы есть. Но если он уже сейчас зарабатывает значительно больше, чем Вы можете предложить, – какова вероятность, что Вы его завербуете? Разве что у него отвратительные отношения с руководством. И увольнение – дело считанных дней. Или у Компании, в которой он работает, дела идут совсем плохо. И заработную плату задерживают уже несколько месяцев. Наконец, может оказаться, что его работа хоть и приносит неплохой доход, зато скучна и не дает перспектив. В этом случае можно попробовать завербовать человека «за интерес» – подчеркнув, что лучше за меньшие деньги заниматься любимым делом. А также намекнув, что имеются неплохие перспективы профессионального и карьерного роста. И наоборот, не очень-то здорово, пусть даже ради значительных сумм, зато без цели, удовольствия и перспектив убивать на работе значительную часть своего времени. Деньги того не стоят. Если в итоге человек окажется готов при переходе к Вам потерять в среднесрочном доходе ради интересного дела и перспектив – это хороший знак.

Вообще, я не рекомендовал бы покупать людей за деньги. Вам нужны те, кто хочет работать именно у Вас, именно в Вашей Компании. А не «попрыгунчики», которые в любой момент готовы сменить работу ради дополнительных трех копеек. Как проверить лояльность будущего сотрудника? Он должен согласиться работать у Вас либо на таких же финансовых условиях, которые были на его предыдущем рабочем месте. Либо – по крайней мере, во время испытательного срока – даже на менее выгодных, чем раньше. Я не приветствую тех, кто в качестве основной причины перехода в другую Компанию называет немедленное увеличение зарплаты. Я не хочу, чтобы сотрудники устраивались ко мне на работу, чтобы *больше получать*. Я сторонник того, чтобы они стремились *больше зарабатывать* и прилагали для этого максимум усилий. Чем больше доход сотрудника зависит от результатов его работы и от результатов работы подразделения, которым он руководит, и чем выше этот доход – тем выше я ценю такого сотрудника.

Единственное исключение, когда вполне возможно принять нового сотрудника на условия прямого увеличения доходов, – если его зарплата на предыдущем месте работы была существенно ниже среднерыночной. Я считаю в корне неверным платить сотрудникам ниже среднерыночного. Если нынешний работодатель кандидата явно недоплачивает своим работникам, а с профессиональной и человеческой точки зрения данный сотрудник Вам вполне подходит – почему бы не завербовать его к себе? И не начать ему платить столько, сколько он заслуживает? В конце концов, если бы он принялся планомерно искать другую работу – он бы нашел и другие Компании, которые готовы были бы взять его в штат. И предложили бы ему адекватные условия оплаты. А раз уж Вы первый делаете ему такое предложение, значит, у Вас есть некоторый приоритет: «Кто первый встал – того и тапки!»

Прощупав ситуацию, Вы можете постепенно переходить к предложению. В одних случаях Вы понимаете, что собеседник не заинтересован в смене места работы. И завербовать его не удалось бы, даже если бы Вы попытались это сделать. Значит, остается только спросить его

совета. Обрисуйте, какого специалиста (или каких специалистов) Вы ищете и хотите принять на работу. Перечислите возможности и ключевые преимущества работы в Вашей Компании. Попросите собеседника подумать, нет ли у него на примете подходящих знакомых? Договоритесь, что Вы с ним свяжетесь через пару-тройку дней. Возможно, к тому моменту он будет готов кого-то Вам порекомендовать.

Эта же стратегия хороша в ситуации, когда Вы не уверены, заинтересуется ли Ваш собеседник предложением или нет. Спросите, кого он мог бы порекомендовать. При этом сделайте вид, будто Вы не рассматривали его на роль возможного кандидата. Последующее обсуждение условий и специфики работы в Вашей Компании позволит Вам лучше прощупать почву. И понять, как реагирует собеседник. Если Вы чувствуете, что «рыбка клюет», Вас может «неожиданно осенить»: а его самого случайно не могло бы заинтересовать предложение? Причем эта мысль может «прийти Вам в голову» как при первоначальном разговоре, так и при повторном звонке. Или при встрече через несколько дней. За это время Ваш собеседник вполне может окончательно «дозреть». И сам начнет явно проявлять свою заинтересованность.

Если же интерес Вашего собеседника проявляется с самого начала и Ваше предложение может быть для него достаточно привлекательным – попробуйте предложить ему работу открыто и прямо. В этом случае принципиальное решение о найме будет, скорее всего, принято по результатам первого же разговора. Если предлагаемые условия должны, по Вашему мнению, выглядеть с точки зрения данного соискателя весьма заманчиво – не давайте ему особого времени на раздумья. Если условия явно выгодные, а он начинает раздумывать, сомневаться и кочевряжиться – ни в коем случае не стоит его уговаривать! Немедленно забирайте назад свое предложение. И скажите, что работы в Вашей Компании достойны далеко не все! Прежде всего соискатель должен показать, что он серьезно заинтересован в этой работе. А также обосновать, чем он может быть полезен Компании. И почему Вы должны выбрать именно его. А уж только потом Вы подумаете, делать ему предложение или нет.

Теперь рассмотрим *индивидуальную вербовку*. На этот раз Ваша цель – не столько закрыть конкретную вакансию, сколько привлечь в свою команду определенного человека.

Допустим, Вы где-то (не так уж важно, где именно и при каких обстоятельствах) присмотрели профессионала, которого не отказались бы переманить в свою Компанию. На данный момент у него может быть отличная работа с хорошими условиями оплаты. И вряд ли Вам удастся уговорить его перейти к Вам. Тем не менее Вы берете его на заметку. После чего на протяжении длительного времени – нескольких месяцев или лет – периодически поддерживаете контакт с этим человеком. Между Вами могут развиваться приятельские или даже дружеские отношения. Или же они могут остаться чисто деловыми. Дополняемые тем, что Вам приятно и комфортно общаться друг с другом.

При этом Вы не забываете, что при случае хотели бы заполучить данного человека в свою команду. Ваш расчет строится на двух факторах. Во-первых, если Ваш бизнес быстро развивается, то и возможности, в том числе касающиеся условий найма, из года в год могут ощутимо возрастать. Во-вторых, у интересующего Вас специалиста не все и не всегда будет хорошо с работой. Когда в его карьере наступит временный спад – тогда-то и настанет подходящий момент для вербовки!

...

ПРИМЕР

Я познакомился с Ч., когда она пришла на один из моих тренингов в

Самаре. До этого она уже прочитала несколько моих книг и серьезно увлеклась моей технологией построения отдела продаж. Оказалось, что нам очень интересно общаться друг с другом. Так что знакомство постепенно переросло сначала в приятельские, а потом и в дружеские отношения.

Сперва я не задумывался о возможности вербовки Ч. в мою Компанию. На тот момент она была начальником отдела продаж в одной средних размеров фирме, занимающейся рекламой и полиграфией. Проработала там около ю лет, сделала карьеру от низовых должностей до руководящей позиции. Зарабатывала неплохие деньги. Не в моих правилах разрушать плодотворное, взаимовыгодное сотрудничество человека и Компании. К тому же, согласно этическим нормам нашего бизнеса, мы не принимаем на работу сотрудников тех Компаний, которые посылали этих сотрудников к нам на тренинги. Мы прекрасно можем набрать себе отличные кадры без того, чтобы портить отношения с любимыми Клиентами.

Впрочем, в альянсе Ч. и той Компании далеко не все было безоблачно. Например, Компания не поощряла профессиональное обучение своих сотрудников. За первый год нашего знакомства Ч. посетила четыре моих семинара и тренинга. И каждый раз платила из своего кармана. Такое частенько бывает, когда мои тренинги посещают собственники бизнеса. Но за сотрудников и руководителей, работающих по найму, практически в 100 % случаев платит их Компания.

Более того, когда Ч. попыталась внедрить полученные на моих тренингах технологии и стандарты, руководство ее не поддержало. В результате собственники бизнеса не получили дополнительной прибыли. Сгруппили, конечно. А лояльность Ч. резко снизилась.

Где-то через полтора года после нашего знакомства Ч. перешла в Компанию, занимающуюся косметикой и средствами ухода. Ч. была воодушевлена новыми перспективами. Хотя я со стороны оценил, что предложение может оказаться совсем не таким сладким, каким выглядит. Именно тогда я отметил, что при случае было бы неплохо завербовать Ч. к себе на работу. К тому моменту я был уверен, что Ч. – хороший профессионал с сильным потенциалом роста. А поскольку все мои тренинги она прошла еще на предыдущей работе, перед ее нынешним работодателем у меня не было никаких сдерживающих обязательств.

Прошел еще год. Оказалось, что в новой Компании все действительно далеко не так здорово, как представлялось изначально. Рекламный бюджет на поддержку продаж практически не выделяется, что для потребительских товаров – смерти подобно. Нет средств, необходимых для того, чтобы организовать сотрудничество с крупными аптечными сетями. И обеспечить в них приоритетную выкладку товара. План продаж выполнить нереально. А система мотивации построена так, что неважно, каков твой объем продаж – 10 или 70 % от запланированного. До тех пор пока план не выполнен

на 100 %, бонусы от продаж обеспечивают весьма незначительную прибавку к окладу.

Благоприятная для вербовки ситуация начала созревать. И все же я не торопился. В то время у меня не было по-настоящему интересных предложений для Ч. в самарском филиале. Вот если бы она готова была переехать в Москву – тогда я мог бы сразу предложить ей перспективную позицию на достаточно интересных условиях. А поскольку Ч. была не замужем, обеспечить ей проживание в Москве было несложно. Для решения подобных вопросов у меня имелись наготове корпоративные квартиры (они есть и сейчас).

И вот, когда я в очередной раз созвонился с Ч., она попросила дружеского совета. Оказалось, в течение недели ей сделали предложение руки и сердца... сразу три джентльмена! Обдумав эти предложения, она решила, что не хочет принимать ни одно из них. Разумеется, встал вопрос: куда теперь деться? Ведь от нее просто так не отступятся!

Услышав это, я мгновенно сделал охотничью стойку. «Хорошо, – сказал я, – давай я обдумаю ситуацию, прокручу ее в голове... А кстати, как там дела у тебя на работе?» Выяснилось, что на работе дела не очень. В прошлом месяце были достигнуты отличные результаты. Руководство на радостях даже пообещало Ч., что выделит средства на бонусы и рекламную поддержку.

А вместо этого начались задержки с зарплатой.

«Значит, так, – сказал я Ч. – Мне кажется, судьба и мироздание явно намекают, что тебе пора кардинально менять свою жизнь. Раз в Самаре закрутился такой клубок, самым лучшим вариантом было бы уехать от всех этих проблем в другой город. А тем временем здесь все успокоится и рассосется.

Правда, переезд в другой город – дело само по себе непростое. Нужно будет найти сначала жилье, потом работу. А пока работы нет – на что жить? Чем платить за квартиру? Да и найти работу в новом городе сложно, поиск может затянуться. В обычной ситуации можно все подготовить заранее, спланировать. Обеспечить финансовый запас на первое время... Но у тебя не плановый переезд, а аврал. Чем скорее ты уедешь от самарских проблем, тем лучше.

Но куда ехать? В России не так уж много городов, сравнимых по уровню с Самарой. В Москве, конечно, возможностей и перспектив еще больше... Однако Москва – суровая хозяйка. Даже чтобы просто снять там квартиру, нужно заплатить сразу за три месяца: за первый, последний и риелтору. Только на это потребуется 60–90 тысяч рублей.

Впрочем, у меня есть идея. Как насчет того, чтобы экстренно, за два дня, сдать все дела на нынешней работе? Раз у них все равно нет денег даже на твою зарплату, оставаться там точно смысла нет. В выходные с минимумом вещей выезжаешь в Москву. Я тебя размещу в одной из наших корпоративных квартир. И с понедельника выходишь на работу в моей Компании, в Москве!»

Так все и произошло.

2.3. Набор и профессиональная подготовка сотрудников

Представьте себе, что Вы набираете сотрудников в свою первую команду которая создается в момент запуска бизнеса. Вполне вероятно, что на начальном этапе работы Вы не сможете платить им адекватные деньги. Да и то, чем именно станет заниматься Ваша Компания, может быть не совсем ясно. Можно с большой долей уверенности предположить, что спектр услуг, предлагаемых Вашим предприятием, будет существенно корректироваться и видоизменяться в первые месяцы его деятельности. Причем, скорее всего, многократно. Получается, Вам нужно найти тех, кто готов несколько месяцев – а то и пару лет – заниматься непонятно чем. И зарабатывать не так уж много денег. Вдобавок почти наверняка оклады окажутся гораздо ниже средних по рынку. Каких сотрудников имеет смысл принимать на работу в этом случае?

Вывод очевиден, хотя ничего приятного в нем нет. Вам придется в значительной степени ориентироваться на *маргиналов*. То есть на людей, которые испытывают явные трудности с получением «нормальной» работы. И которые готовы принять Ваше предложение только потому, что какая-то работа все же лучше, чем ее полное отсутствие. Какой-то доход все же лучше, чем его отсутствие. Вдобавок работа в Вашей Компании дает таким людям неплохие перспективы. Если Ваш бизнес вырастет и разовьется, они могут вырасти вместе с ним, сделать карьеру и увеличить свои доходы. Сидение же дома никаких перспектив не приносит.

Итак, Вам следует обратить особое внимание на соискателей, имеющих явные минусы с точки зрения большинства «традиционных» Компаний, где кандидатов оценивают профессиональные кадровики. К этой категории относятся:

- ◆ люди без опыта работы или с очень небольшим опытом. Как вариант: люди с достаточным опытом работы, которые в течение нескольких лет работали без официального оформления и не могут подтвердить трудовой стаж соответствующими записями в трудовой книжке;

- ◆ люди в возрасте. Многие «профессиональные» кадровики, кажется, считают, что принимать на работу сотрудников старше сорока не имеет смысла. А соискатели в возрасте от пятидесяти и выше – откровенная рухлядь. На мой взгляд, это колоссальная ошибка «профессиональных» кадровиков. Так почему бы нам с Вами ею не воспользоваться? Самые лучшие инвестиции вкладываются в *недооцененные* объекты;

- ◆ молодые мамы – еще одни парии в глазах кадровиков. И еще одна весьма любимая мной категория сотрудников. Особенно многого можно ожидать от матерей-одиночек с двумя-тремя детьми;

- ◆ люди без законченного высшего образования, в том числе студенты. При условии, что они смогут совмещать дальнейшую учебу с работой на полный рабочий день. Или если у Вас имеется возможность предоставить работу с частичной занятостью;

- ◆ люди, которые недавно переехали из другого города или страны и ищут первую работу на новом месте;

- ◆ военные пенсионеры (офицеры запаса), ищущие первую работу на гражданке;

- ◆ люди, желающие коренным образом сменить род деятельности и еще не имеющие опыта работы по той специальности, которую они хотят освоить.

Если же Вам будет недостаточно всех вышеперечисленных категорий, не исключено, что придется принимать на работу кривых, косых и убогих. Нищим выбирать не приходится!

Впрочем, такая тяжелая ситуация обычно возникает только при запуске нового бизнеса в

условиях осязательного дефицита финансовых ресурсов. Если Вы с самого начала можете обеспечить своим сотрудникам хотя бы среднерыночные условия оплаты, никто не заставляет Вас ограничивать выбор исключительно «маргиналами».

Так или иначе, перед Вами неизбежно встанет вопрос о профессиональной подготовке сотрудников. И это касается не только менеджеров по продажам, но и тех, кто станет непосредственно оказывать услуги, на которых специализируется Ваша Компания.

Предположим, Ваша Компания предоставляет уникальные, эксклюзивные услуги. Где искать сотрудников, которые могли бы обеспечивать оказание таких услуг, если ни одна другая Компания в Вашем городе не занимается ничем подобным? Очевидно, что готовых профессионалов необходимой Вам квалификации найти на рынке труда будет невозможно.

Каков же выход? Вам придется набирать не готовых специалистов, а «человеческий материал» – глину, из которой Вы сами должны вылепить профессионалов. Основным инструментом обучения в данном случае – **наставничество**. В Компании изначально должен работать хотя бы один профессионал, предоставляющий Клиентам услуги, на которых специализируется Ваш бизнес. На первом этапе деятельности предприятия это может быть сам собственник. Или один из совладельцев.

После того как Вы наймете новых сотрудников, их нужно будет задействовать в предоставлении услуг в связке с опытным специалистом. Сначала он показывает, как выполняются те или иные работы. Потом «молодые специалисты» сами выполняют различные элементы работ под присмотром и личным контролем наставника. Чем больше практики, тем быстрее растет их квалификация. При этом первоначальный уровень подготовки может быть не так уж важен. Во многих случаях необходимую Вам профессию новым сотрудникам придется осваивать практически с нуля. Куда важнее их готовность и способность учиться, трудолюбие. А также лояльность по отношению к Вашей Компании. Не исключено, что люди, практически не имеющие опыта работы, могут оказаться даже более предпочтительными кандидатами.



ПРИМЕР

Первые сотрудники в моем телекоммуникационном бизнесе появились чуть ли не случайно. У одного из наших первых Клиентов был племянник-подросток. Парень – его звали Дмитрий – проявлял интерес к компьютерам. И его дядя договорился со мной о бесплатной стажировке Димы на нашем узле сети «Релком» (позже развившейся в Интернет). Вроде и племянник не просто в игрушки играет, а знакомится с тем, как компьютеры используются в реальном бизнесе. И я при необходимости смогу поручать парню выполнение каких-нибудь работ. Так он постепенно освоит профессию. И начнет зарабатывать деньги.

Честно говоря, в то время для меня любая помощь была нелишней. Поэтому я согласился на это предложение. Дима начал каждый день ходить на наш узел сети «Релком», как на работу. Более того, вскоре вместе с ним стали приходить два его приятеля – Алексей и Владимир. Тогда, в 1995 году, всем им было по 15–16 лет.

Ребята постепенно осваивали технику и программное обеспечение, необходимое для работы узла. Спустя некоторое время они уже выезжали к Клиентам для выполнения простейших операций. Настраивали модемы. Устанавливали на компьютеры программу UUCP, через которую в те годы осуществлялась связь с сетью. Наши отношения перешли на платную основу. С определенного момента ребята стали вполне официально работать в нашей Компании и получать зарплату. Параллельно они начали разбираться в работе операционной системы UNIX (именно на ее основе был организован наш узел сети «Релком»).

Через год ребята уже могли достаточно квалифицированно присматривать за работой узла. А через три года, к 1998-му, они выросли в отличных системных администраторов ОС UNIX. Именно такие специалисты наиболее важны для успешной работы любого интернет-провайдера, то есть Компании, предоставляющей услуги доступа в Интернет.

В 1999–2003 годах я поименно знал всех самых высококвалифицированных системных администраторов ОС UNIX в нашем регионе. Из семи сильнейших специалистов трое работали в нашей Компании. Это были Алексей, Владимир и Дмитрий.

Перечислю четыре ключевых элемента профессиональной подготовки сотрудников.

- ◆ Наставничество.
- ◆ Семинары и тренинги.
- ◆ Технологии и стандарты.
- ◆ Самостоятельное изучение книг, профессиональных публикаций и технической документации.

Для обеспечения достойных результатов необходимы все эти элементы. Но для того, чтобы контролировать процесс в целом, важнее всего регулярно устраивать командные мероприятия по профессиональной подготовке – **семинары и тренинги**. Они должны проходить с заранее установленной периодичностью. В них должна участвовать либо вся команда Компании, либо все сотрудники конкретного подразделения. В последнем случае для разных подразделений устанавливаются собственные графики проведения таких мероприятий. Еще раз подчеркну: в семинарах и тренингах участвуют *все сотрудники* данного подразделения – как новички, так и «ветераны», проработавшие уже много лет. Такие регулярные мероприятия позволяют новым сотрудникам приобрести ценный опыт. А заодно помогают подтянуть уровень и повысить квалификацию всем без исключения. В семинарах и тренингах обязательно участвуют руководители. Часто именно они их и проводят. В результате они могут оценить как общий уровень подготовки команды, так и сильные/слабые стороны каждого ее члена. И определить, какими средствами следует развивать и усиливать профессиональную подготовку каждого из сотрудников Компании.

...

ПРИМЕР

В Компании, где я шесть лет проработал коммерческим директором, наиболее эффективная система профессиональной подготовки была выстроена в седьмом отделе продаж, костяк которого работает до сих пор. Внутрикorporативные тренинги по технологиям продаж и ведению переговоров с Клиентами устраивались раз в неделю-две. Каждый длился по два-четыре часа. Иногда тренинги проходили раз в месяц, по выходным. В таких случаях они продолжались целый день. Также раз в две недели для сотрудников отдела продаж проводился тренинг по изучению специфики услуг Компании.

То есть технических особенностей сети Интернет и применения используемого в работе оборудования.

Все эти мероприятия организовывались собственными силами. Их проводили я сам, начальник отдела продаж и его заместитель. А также ведущие технические специалисты Компании. Кроме того, раз в полгода мы на контрактной основе приглашали со стороны бизнес-тренеров, проводивших двухдневные профессиональные тренинги продаж.

2.4. Делегируем все, что можем

Как я уже упоминал, на начальном этапе деятельности многих Компаний решение большинства ключевых вопросов зависит от собственника. Он сам подписывает документы, распоряжается финансами, проводит переговоры с Клиентами... Пойти по этой дорожке легче легкого. Только свернуть с нее потом будет тяжело. Такой подход прямо противоречит *принципам профессионального собственника*. Чем больше рутинных функций собственник взваливает на себя, тем менее профессиональным собственником он является. Не говоря уже о том, что управляет он не настоящим бизнесом, а всего лишь *самостоятельно организованным рабочим местом*.

В сфере услуг желание собственника самостоятельно решать все важные вопросы может стать еще более губительным, чем в «традиционных» видах бизнеса. Ведь мало заключить контракт с Клиентом. Нужно еще и исполнить свои обязательства перед ним. Предоставить Клиенту то, за что он заплатил деньги. В сфере услуг исполнение обязательств перед Клиентом всегда связано с проведением определенных работ, требующих времени, сил и определенной квалификации. Чтобы накормить посетителя в ресторане, свое время и силы тратят повар и официант. Чтобы разработать новый интернет-сайт, необходимы время и силы веб-дизайнеров и программистов. Чтобы провести тренинг, нужны затраты времени и сил бизнес-тренера. Так или иначе, объем услуг, оказываемых Вашей Компанией, всегда ограничен ресурсом времени квалифицированных специалистов, которые находятся в Вашем распоряжении и могут оказывать эти услуги. А возможный оборот от продажи услуг определяется количеством таких специалистов, ожидаемой загрузкой каждого из них в течение месяца и средней стоимостью часа (или дня) их работы.

Если на начальном этапе собственник не только взваливает на себя управление предприятием и переговоры с Клиентами, но и лично оказывает им услуги – развиваться бизнесу будет весьма непросто. Основным ограничением для оборотов и доходов бизнеса станет ресурс личного времени собственника. Причем этот ресурс должен одновременно расходоваться на несколько совершенно разных видов деятельности. Которые будут постоянно конкурировать между собой. Чем больше потратится времени и сил на оказание услуг имеющимся

Клиентам, тем меньше останется времени и сил на переговоры с новыми. Внезапно возникшие вопросы управленческого характера больно ударят и по переговорам, и по исполнению обязательств. Несложно догадаться, что на стратегическое планирование и развитие бизнеса времени и сил не остается совсем.

Фактически получается, что ключевой исполнитель в таком бизнесе один: сам собственник. Только благодаря его личным усилиям и формируется вся доходная часть Компании. А остальные сотрудники – просто помощники у него на подхвате. Воистину, такой собственник – «и швец, и жнец, и на дуде игрец»!

Существует нескольких ключевых критериев, позволяющих определить, владеет ли собственник *бизнесом* или всего лишь *самостоятельно организованным рабочим местом*.

◆ Если объем контрактов, заключаемых без личного участия собственника, не позволяет ежемесячно обеспечивать рентабельность и доходность предприятия – перед нами не бизнес, а самостоятельно организованное рабочее место. В настоящем бизнесе от 70 до 90 % объема продаж (иногда – и до 100 %) формируется за счет сделок, к заключению которых собственник не имеет никакого отношения.

◆ Объем услуг, оказанных Клиентам Компании без какого-либо участия собственника, в денежном выражении должен ежемесячно превышать *точку безубыточности* бизнеса. Иными

словами, Компания без личного участия собственника должна продавать услуг больше, чем требуется для обеспечения рентабельности. А также справляться с оказанием всех этих услуг. Иначе получится, что без личного участия собственника Компания не сможет ежемесячно окупать себя. Просто потому, что участие собственника имеет слишком большое значение для предоставления услуг ключевым Клиентам. И перед нами опять же не бизнес, а самостоятельно организованное рабочее место.

◆ Наконец, собственник не должен быть необходимым элементом ежедневного оперативного управления бизнесом. Кто-то другой (скорее всего, исполнительный директор) должен подписывать по доверенности все документы. И кто-то другой (скорее всего, финансист совместно с исполнительным директором) должен контролировать текущие финансовые операции. Насколько делегировано оперативное управление бизнесом, легко понять по тому, как много и как часто собственник находится в офисе. Если собственник фактически проводит в офисе целые дни, вероятнее всего, перед нами самостоятельно организованное рабочее место. Если же он обычно появляется в офисе не больше чем на несколько часов один-два раза в неделю, возможно, из этой Компании удастся вырастить полноценный бизнес.

...

Вывод. *Чтобы Ваша Компания стала настоящим бизнесом, собственник должен полностью или практически полностью делегировать наемным сотрудникам все обязанности, связанные с текущей деятельностью. После этого ему следует сосредоточиться на подборе и расстановке кадров на ключевых позициях, а также на совершенствовании системы бизнеса. И особенно на продумывании и последующем воплощении в жизнь планов развития Компании. Ведь именно этими вопросами и должны на самом деле заниматься собственники бизнеса! Если же им не хватает времени и сил на решение данных вопросов (например, потому, что заела текучка), никто другой эту работу не сделает. А последствия подобного недосмотра будут крайне тяжелыми.*

И все же на первом этапе деятельности Компании те или иные ключевые вопросы обычно замкнуты непосредственно на собственника. Либо он проводит основную массу переговоров с Клиентами, после чего оказанием оплаченных услуг занимаются преимущественно наемные сотрудники. Либо сам собственник является специалистом, личное участие которого необходимо для оказания услуг по большинству важнейших контрактов. Но переговорами с Клиентами при этом занимаются наемные сотрудники. И лишь иногда участие собственника одновременно требуется и при исполнении обязательств по ключевым контрактам, и при проведении переговоров с самыми значимыми Клиентами.

Из сказанного следует интересный вывод: раз собственник незаменим для успешного функционирования предприятия, значит, *начинать движение от самостоятельно организованного рабочего места к настоящему бизнесу имеет смысл с делегирования права подписи и текущего управления финансами*. Если основной объем сделок заключается при личном участии собственника или оно требуется для оказания основного объема оплаченных услуг, велик ли риск, что кто-то попытается воспользоваться переданным ему правом подписи, чтобы увести бизнес? Нет. Ведь без личного участия собственника бизнес сразу станет

убыточным. А кому такой бизнес нужен? Значит, пока доля личного участия собственника в бизнесе велика, делегировать право подписи и текущее управление финансами можно без особого риска.

Дальше следует прикинуть, как сократить время, которое собственник вынужден проводить в офисе своей Компании. Управление предприятием перестраивается таким образом, чтобы все ключевые вопросы поднимались, решались и контролировались на еженедельных оперативных совещаниях. При небольшом бизнесе достаточно еженедельного совещания продолжительностью один-два часа. При среднем бизнесе может потребоваться еженедельно проводить несколько совещаний с разными отделами или подразделениями Компании. Исходя из своего опыта, могу сказать, что в Компании, насчитывающей 200 сотрудников и ведущей 11 различных направлений бизнеса, оказалось необходимо и достаточно устраивать совещания общей продолжительностью сначала шесть с половиной, а потом четыре часа в неделю. Все они планировались так, чтобы для их проведения хватало трех вечеров – с понедельника по среду. Строго говоря, собственникам для осуществления полного контроля над Компанией нужно было появляться в офисе только на время этих совещаний. Плюс раз в месяц проходила приемка финансового отчета, а также расчет и утверждение сдельных заработных плат. После чего проводилось ежемесячное совещание, посвященное развитию бизнеса. Пожалуй, оно было самым важным из всех.

Допустим, право подписи и текущее управление финансами делегированы. Механизм оперативного управления бизнесом через систему еженедельных и ежемесячных совещаний выстроен и работает. Следующий шаг – резкое сокращение продолжительности физического присутствия собственника в офисе. При этом неизбежно полезут вопросы, которые слишком сильно завязаны на его личный ресурс.

Какие именно? Например, время и силы собственника могут понадобиться для ежедневного решения различных управленческих вопросов. Но разве ежедневное оперативное управление – это уровень профессионального собственника? Профессиональный собственник может появляться в принадлежащих ему Компаниях раз в неделю. Или даже раз в месяц. Или вообще раз в год – на ежегодных собраниях директоров. А для ежедневной управленческой текучки существуют линейные руководители. И руководители среднего звена. Значит, необходимо пересмотреть организационную структуру Компании.

Усилить управленческое звено. Набрать и выдвинуть дополнительных руководителей. После чего отстроить работу управленческой команды таким образом, чтобы все текущие управленческие вопросы успешно решались без какого-либо участия собственника.

Участие собственника может потребоваться и для непосредственного оказания услуг. Но одно дело, если собственник – эксперт уникальной квалификации. И именно она высоко ценится Клиентами. Совсем другое – если собственник контролирует процесс предоставления услуг (или производства) в целом. Эти функции должны быть в перспективе полностью делегированы руководителям и сотрудникам, работающим по найму.

Активное участие в переговорах само по себе никак не связано с необходимостью для собственника постоянно находиться в офисе своей Компании. Переговоры с корпоративными заказчиками все равно в основном ведутся на территории Клиентов. Или на нейтральной территории. А массовые переговоры с Клиентами-частниками, когда обсуждаются небольшие и средние заказы, должны полностью делегироваться наемным сотрудникам, которые со 100 %-ной вероятностью успешно справятся с этой работой.

После проведения всех преобразований время присутствия собственника в офисе Компании не будет превышать нескольких часов в неделю. Затем приоритетной задачей становится обеспечение того, чтобы основная масса сделок заключалась без личного участия собственника.

Равно как и основной объем оказываемых Клиентам услуг не требовал личных затрат времени и сил собственника.

Замечу: цель заключается вовсе не в том, чтобы собственник прекратил вести переговоры. И совершенно отказался от участия в оказании Клиентам оплаченных ими услуг. Его опыт и квалификация по-прежнему могут быть крайне полезны Компании. Опять же как еще можно эффективно передавать опыт и знания другим сотрудникам, если не в рамках *наставничества*? То есть решая практические задачи совместно с сотрудниками? И все же Компания станет настоящим бизнесом лишь тогда, когда основной объем продаж и основной объем оказываемых услуг не будут требовать личного участия собственника. Пусть собственник продолжает вести столько переговоров с Клиентами, сколько хочет и может. Но пусть, помимо него, переговоры ведут и другие сотрудники Компании. Причем количество переговоров, проводимых сотрудниками, должно быть во много раз больше. И эти переговоры должны быть не менее результативны.

Проверить, насколько успешно Вам удалось превратить Компанию в настоящий бизнес, не требующий участия собственника в качестве главного исполнителя, можно с помощью простых расчетов.

◆ Каков средний оборот Вашего бизнеса? Какой оборот нужен, чтобы Ваш бизнес достиг точки безубыточности (то есть вышел на уровень рентабельности)? Для примера предположим, что при среднем ежемесячном обороте 8-12 миллионов точка безубыточности — 5 миллионов в месяц.

◆ Каков оборот сделок, которые ежемесячно заключаются в Вашей Компании без какого-либо участия собственника? Если оборот не превышает 2–3 миллионов, перед нами самостоятельно организованное рабочее место. Если же он достигает не менее 5,5–6 миллионов, участие собственника уже не является необходимым условием зарабатывания денег Компанией.

◆ Каков объем услуг, ежемесячно предоставляемых Клиентам Вашей Компании без затрат времени и сил собственника? Если в денежном эквиваленте он не превышает 5 миллионов, перед нами самостоятельно организованное рабочее место. Если же каждый месяц таких услуг оказывается более чем на 5,5–6 миллионов, участие собственника уже не является необходимым условием исполнения Компанией обязательств перед Клиентами.

◆ Результаты, указанные в двух предыдущих пунктах, признаются устойчивыми, если они достигались каждый месяц на протяжении прошедшего года. То есть как в благоприятные, так и в менее благоприятные месяцы – вне зависимости от сезона.

◆ Как много времени собственник тратит на управление бизнесом? Сколько дней в неделю он появляется в офисе? И сколько времени там проводит? Делегированы ли право подписи и текущее управление финансами бизнеса?

Если право подписи и текущее управление финансами делегированы, собственник появляется в офисе своей Компании не более чем на несколько часов и не чаще чем раз-два в неделю, значит, личное участие собственника не является необходимым ни для зарабатывания денег Компанией, ни для исполнения ею обязательств перед Клиентами. Следовательно, перед нами *настоящий бизнес*.

Практический опыт. Тренинговые компании – бизнес или бедствие?

Как приходят в тренинговый бизнес? Обычно все начинается с нормального для профессионала стремления работать над собой, повышать свою квалификацию, заниматься личностным ростом и развитием. Ради этого многие с истинным фанатизмом посещают различные семинары и тренинги. И это неудивительно. Участие в хорошем тренинге дарит незабываемые впечатления, новых друзей и деловых партнеров, массу положительных эмоций. К тому же после подобной встряски часто следует серьезный рывок в работе и в жизни.

Эти-то фанаты и начинают постоянно искать возможность поучаствовать все в новых и новых семинарах и тренингах. Больше тренингов, хороших и разных! Многие даже решаются самостоятельно проводить тренинги для сотрудников своих же Компаний. Если такие мероприятия проходят более или менее успешно, рождается закономерное желание – продолжить карьеру в качестве профессионального бизнес-тренера.

В один прекрасный день фанат бизнес-тренингов задумывается: а почему бы не создать собственную тренинговую Компанию? К тому моменту он уже достаточно неплохо знаком с тем, как работают такие Компании. Внешне бизнес выглядит вполне интересно и привлекательно. Тренинговые Компании организуют семинары и тренинги, которые ведут известные профессионалы, мастера своего дела, авторы деловых бестселлеров. На такие семинары и тренинги собираются руководители и собственники различных организаций, в том числе весьма крупных. У директора тренинговой Компании есть возможность общаться с приезжими знаменитостями, а также расширять деловые и личные связи с наиболее влиятельными людьми своего региона. Сам бизнес – белый, уважаемый, безусловно, очень позитивный. Очевидно, что такой бизнес приносит большую пользу людям и экономике страны. Вдобавок директор тренинговой Компании может без дополнительной оплаты участвовать в семинарах и тренингах тех экспертов и бизнес-тренеров, чьи тренинги будут организованы Компанией. Напоминаю: обычно подобные Компании создаются фанатами бизнес-тренингов и саморазвития. В их глазах последний аргумент – огромный плюс.

К тому же многие фанаты бизнес-тренингов, работающие по найму, видят в этой ситуации долгожданную возможность создать собственный бизнес. Бизнес, не требующий существенных начальных затрат. Достаточно арендовать и оборудовать офис, нанять нескольких сотрудников. И можно собирать аудиторию! Это шанс стать собственником Компании. Заниматься любимым делом. А заодно зарабатывать деньги. Так и создается очередное предприятие.

К сожалению, не многие тренинговые Компании ожидают светлое будущее. После более или менее продолжительных страданий, мучений, нарушения обязательств перед Клиентами и тренерами-партнерами, влезания в долги они терпят крах. Вопрос: почему же эти бизнесы, задуманные как воплощение мечты в жизнь, рушатся один за другим?

На примере тренинговых Компаний особенно хорошо видны проблемы, характерные для большинства бизнесов, специализирующихся на оказании услуг. Мало того, именно у тренинговых Компаний клубок «врожденных» сложностей и противоречий достигает такого масштаба, что чаще всего развить подобное предприятие до полноценного бизнеса становится практически невозможно.

Давайте уточним, что собой представляет бизнес тренинговых Компаний. По сути, они специализируются на образовательной деятельности. Их основной инструмент и одновременно ключевые оплачиваемые услуги, за счет которых зарабатываются деньги, – семинары и

тренинги. То есть краткосрочные обучающие программы.

Первое разделение тренинговых Компаний можно провести, исходя из того, на какую аудиторию они ориентируются.

◆ Компании, специализирующиеся на тренингах личностного роста, в основном работают с частными лицами. То есть в сегменте B2C.

◆ Клиентами Компаний, специализирующихся на бизнес-тренингах, как правило, являются различные организации и предприятия. А значит, эти Компании работают в сегменте B2B. Случается, что и к ним обращаются частные лица, которые оплачивают участие в семинарах и тренингах из своего кармана. Но все же основные доходы приносят корпоративные заказчики.

Далее речь главным образом пойдет о Компаниях, специализирующихся на проведении бизнес-тренингов. Впрочем, Компании, организующие тренинги личностного роста, имеют схожие проблемы. Только обороты у них обычно меньше, стоимость тренингов ниже, финансовые потоки значительно слабее. Так, некоторые из подобных Компаний, занимающих лидирующие позиции в своем сегменте рынка, до сих пор не имеют собственного офиса. Поскольку просто не могут себе этого позволить. Если даже у лидеров столь нерадостно обстоит дело с финансами, что же говорить об их менее успешных конкурентах?

Теперь поочередно рассмотрим основные проблемы, характерные для деятельности тренинговых Компаний.

Финансовая нестабильность

Каждый месяц Компания должна обеспечивать себе определенный оборот, чтобы просто сводить концы с концами. В финансовом менеджменте этот оборот называется точкой безубыточности. Слава богу, большинство бизнесов предполагает возможность повторных продаж, регулярных поставок или текущего обслуживания Клиентов. Таким образом, подобные предприятия обеспечивают свою стабильность за счет повторных платежей ранее привлеченных Клиентов. Главное – приобрести достаточно Клиентов, чтобы благодаря их текущим платежам поддерживать оборот выше ватерлинии. А дальше уже можно спокойно развивать достигнутый успех.

Совсем не так обстоит дело у тренинговых Компаний. Допустим, Вам удалось продать Клиенту участие в тренинге и он остался доволен результатами. Это само по себе не дает никаких гарантий, что Вы снова сможете продать ему участие в тренинге. Как раз наоборот: крайне маловероятно, что он вновь придет на тот же самый тренинг того же самого тренера. Подумайте сами: стали бы Вы платить деньги, чтобы еще раз посетить тренинг, в котором уже участвовали в прошлом?

А ведь ресурс собственных тренеров, которым располагает обычная тренинговая Компания, весьма ограничен. Часто лишь один из команды является «флагманом», имя которого используется для первоначального привлечения Клиентов. Другие же тренеры развивают отдельные блоки в той же теме. Или проводят корпоративные тренинги для тех Клиентов, которые пока не могут себе позволить пригласить более именитого тренера.

Получается, каждую сделку приходится рассматривать как единичную. А каждую продажу – как автономную. Если же основные усилия направлены на продвижение одного ключевого тренера, то для организации каждого следующего открытого тренинга приходится заново «просеивать» весь рынок. При этом Клиенты, которые уже посетили этот тренинг, в подавляющем большинстве не станут вновь оплачивать участие в той же программе. Какие бы восторженные отзывы они ни писали после первого раза. В определенный момент может даже сложиться впечатление, что чем лучше Компания собирала аудиторию для этого тренинга в прошлом, тем сложнее будет собрать ее в будущем.

Некоторые тренеры, чтобы выйти из положения, начинают изобретать новые тренинги. На

мой взгляд, этот путь может легко завести в тупик. Хороший тренинг удастся сделать только на основе обширного практического опыта. Который нарабатывается годами. Другими словами, разработать новый качественный тренинг можно. Но, по-видимому, лишь раз в несколько лет. Если же причина «создания» нового тренинга кроется в желании стянуть деньги со старых Клиентов, вся новизна часто ограничивается тем, что тренингу придумывают новое название. И слегка перетасовывают блоки программы. Возможно, кое-кого из Клиентов и удастся одурачить таким образом. Но, пройдя тренинг, они обязательно сделают соответствующие выводы. И изменить сформировавшееся у них мнение о Компании уже не удастся.

Достаточно изящное решение этой проблемы доступно Компаниям, специализирующимся на организации VIP-тренингов (они же «тренинги для первых лиц»). Суть их бизнес-схемы заключается в том, что Компания устраивает открытые семинары и тренинги, которые проводят известные бизнес-тренеры. Пользующиеся заслуженным авторитетом и имеющие серьезную репутацию. Имя такого тренера – само по себе бренд, который оказывает огромную помощь в сборе открытого тренинга. Часто бизнес-тренер является еще и автором книг, которые также способствуют продажам.

В этом случае Клиенты у Компании могут быть одни и те же. Главное – каждый раз предлагать им достаточно новую и интересную программу известного тренера. Каждый тренинг все равно приходится продавать заново, но для этого хотя бы можно использовать одну и ту же клиентскую базу. Целевые Клиенты такого бизнеса – первые лица Компаний. Люди финансово обеспеченные, склонные к личностному развитию и профессиональному росту. Если круг подобных Клиентов обширен, это позволяет через определенные интервалы времени раз за разом организовывать те же тренинги, которые проводились ранее. Обычно первые лица Компаний – люди занятые. Лишь небольшая часть тех, кто хотел бы попасть на данный тренинг, реально сможет принять в нем участие в указанные даты. Если же провести точно такой же тренинг через полгода, в нем смогут поучаствовать многие из тех, кому не удалось это сделать в предыдущий раз. При этом положительные отзывы участников первого тренинга в сочетании со статусными должностями и названиями Компаний, в которых они работают, дополнительно помогут собирать последующие тренинги.

И все же финансовая нестабильность – бич большинства тренинговых Компаний. Два-три месяца неудачных продаж легко могут поставить бизнес на грань гибели. Это усугубляется еще и тем, что у собственника такого бизнеса обычно нет никаких финансовых запасов, отложенных в расчете на подобные форс-мажорные обстоятельства.

Именно поэтому я рекомендовал бы владельцам тренинговых Компаний создавать финансовую «подушку безопасности» для своего предприятия. Очевидно, что в бизнесе, где каждый месяц приходится делать продажи почти с нуля и фактор повторных сделок практически отсутствует, весьма вероятны значительные колебания оборотов и доходов. Рассчитайте размер совокупных ежемесячных платежей, которые Вы должны будете оплачивать, если оборот в данный месяц будет равен нулю. Умножьте эту сумму на три. Так Вы вычислите размер финансовой «подушки безопасности», необходимой Вашему бизнесу. В ближайшие месяцы аккумулируйте эту сумму. И законсервируйте ее на нескольких депозитах в надежных банках. Уверю: после этого Ваш сон станет гораздо более спокойным!

Невысокое качество услуг и доминирование фальсификата

По моему личному мнению, тренинговый бизнес до сих пор относится к тем довольно редким видам деятельности, где основная часть представленных на рынке услуг является *фальсификатом*. Первый и главный критерий профессионализма тренера – то, что он *успешный практик*. Досконально разбирающийся в теме, которой посвящен тренинг. Так, тренинги продаж должны проводить успешные коммерсанты с многолетним опытом продаж. Управленческие

тренинги – руководители и собственники достаточно крупных и успешных Компаний, имеющие в подчинении как минимум десятки и сотни сотрудников. И так далее.

А что мы имеем в действительности? Большинство из тех, кто сегодня проводит семинары и тренинги, приходят в эту профессию потому, что им хочется сшибить легких деньжат. А вовсе не потому, что благодаря многим годам успешной практической деятельности они достигли вершин в своем деле. И овладели мощными технологиями, которые готовы передать участникам тренингов.

Одни из нынешних «бизнес-тренеров» – преподаватели вузов, чье знакомство со спецификой того или иного вида коммерческой деятельности ограничивается несколькими прочитанными книгами. Которые они и пересказывают на своих семинарах. Другие – психологи, чья карьера бизнес-тренера привлекает больше, чем перспектива идти работать по специальности. В детский садик. Или в психиатрическую больницу. Они просто хотят подзаработать. Но им нечего дать своим слушателям. Они проводят тренинги продаж, но никогда не работали менеджерами по продажам. И никогда в жизни не делали «холодных звонков». Они проводят управленческие семинары и тренинги, хотя не имеют опыта руководства людьми. И никогда в жизни не занимали руководящих должностей. Кем они выглядят в глазах слушателей, имеющих серьезный практический опыт в вопросах, которым посвящен тренинг? Напыщенными шарлатанами. Такие горе-преподаватели, на мой взгляд, вообще не имеют морального права проводить семинары и тренинги.

Ситуация постепенно меняется к лучшему. Но далеко не так быстро, как хотелось бы. В 2005–2006 годах в той же Москве «профессиональных» бизнес-тренеров было более тысячи. Из них практиков – менее сотни. Таким образом, на тот момент свыше 90 % всех представленных на рынке услуг являлось фальсификатом. В регионах дело обстояло еще хуже.

За прошедшие годы число тренеров-практиков и качественных тренинговых программ постепенно увеличилось. Однако и в наши дни доля фальсификата составляет как минимум 80 %. Это означает, что каждый раз, когда Вы планируете принять участие в каком-то семинаре или тренинге, подходить к выбору программы следует обдуманно. Особенно важно правильно выбрать тренера. Если же Вы попали на какой-то тренинг благодаря стечению обстоятельств, не собрав и тщательно не проанализировав информацию о программе и ведущем, вероятность, что Вы не выбросите время и деньги на ветер, невелика.

В частности, я при выборе семинаров и бизнес-тренингов, которые планирую посетить, руководствуюсь несколькими принципами.

♦ *Стоимость одного места на открытом тренинге.* По состоянию на 2011 год стоимость одного места на двухдневном открытом семинаре или тренинге большинства ведущих бизнес-тренеров России составляет от \$500 до 2000. Это при условии проведения в России и СНГ. Выездные мероприятия, организуемые за рубежом, когда в цену тренинга включается полная стоимость туристической поездки, могут оказаться значительно дороже. Если одно место на двухдневном бизнес-тренинге стоит дешевле \$500, я серьезно задумаюсь, стоит ли мне тратить свое время.

♦ *Резюме бизнес-тренера.* Стоимость участия является необходимым, но не достаточным критерием высокого уровня данного тренинга. Участие в тренинге, который ведет один из крупнейших бизнес-экспертов России (сильный практик), и в левом семинаре, проводимом никуда не годным теоретиком, может стоить одних и тех же денег. А значит, нужно понять, действительно ли ведущий – практик. Действительно ли он разбирается в теме, которой посвящен тренинг.

Поэтому, когда я собираюсь принять участие в каком-либо тренинге, я внимательно изучаю не только его анонс и план, но и резюме (биографию) бизнес-тренера. Главное для меня – его

опыт работы. Если тренер занимался продажами лет десять или двадцать, можно предположить, что и на тренинге продаж он расскажет и покажет что-нибудь интересное и полезное. Если же продажами он не занимался, но много лет вел преподавательскую деятельность, является доктором наук, профессором или академиком – этот мусор меня не интересует.

♦ *Публикации и выступления.* Квалификация эксперта проявляется в публикациях. Поэтому очень многое о тренере могут сказать написанные им книги. Или как минимум экспертные статьи. Прочитав их, я понимаю, с практиком или теоретиком имею дело. Каков его профессиональный уровень. Рассказывает ли он об эффективных технологиях, повышающих результативность бизнеса. Близок ли его подход моему. На основании этого я могу решить, насколько мне интересен данный тренинг. Если же моему вниманию предлагают программу бизнес-тренера, который за время своей профессиональной деятельности ухитрился не написать не только книг, но и статей, – вряд ли я буду относиться к нему серьезно.

Еще один хороший вариант – посмотреть, каков бизнес-тренер в деле. Например, такую возможность предоставляют ежегодные выставки «Тренинг-2007», «Тренинг-2011» и т. д. На них можно поучаствовать в небольших мастер-классах многих ведущих тренеров и экспертов России и СНГ, сравнить их уровень. И решить, к кому сходить на полномасштабный тренинг. С 2010 года начали активно развиваться вебинары, благодаря которым у нас с Вами появилась возможность посмотреть короткие выступления многих отечественных бизнес-тренеров, не покидая офиса. Или дома.

♦ *Рекомендации.* Четвертый критерий, который помогает мне выбирать семинары и тренинги, – рекомендации людей, мнению которых я доверяю. Обратите внимание: речь идет именно о рекомендациях знакомых, а не об отзывах в Интернете! В любой рекомендации важнее не она сама, а человек, который ее дал. Если мой знакомый – предприниматель и инвестор высокого уровня, чье мнение я уважаю и чьим профессионализмом восхищаюсь, его отзыв будет иметь для меня весьма серьезное значение. Я сразу же добавлю рекомендованный им тренинг в список запланированных к посещению тренингов. А уж потом стану собирать дополнительную информацию. Причем в первую очередь меня будет интересовать, где и когда я смогу принять участие в тренинге. Впрочем, точно так же я поступлю, если этот знакомый порекомендует мне какую-либо книгу. И скажет, что ее стоит прочитать.

А вот отзывы в Интернете – это палка о двух концах. Читать их можно. Но полностью доверять им нельзя. Практически обо всех лучших тренерах, которых я знаю, встречаются не только положительные, но и отрицательные отзывы. Отрицательных почему-то больше. Хотя если отзывов много и практически все они негативные – это, наверное, не очень хорошо говорит о данном тренинге или тренере. Если же Вы ищете в Интернете отзывы о данном тренере и *не можете их найти* – это очень плохой знак!

Таким образом, если Вы собираетесь посетить бизнес-тренинг, помните: Вы делаете выбор на свой страх и риск. Абсолютное большинство (свыше 80 %) имеющих на рынке семинаров и тренингов не стоят того, чтобы тратить на них время и деньги. Выбрать качественный тренинг очень непросто. А ошибиться – легче легкого.

А теперь представьте, как это отражается на результатах работы тренинговых Компаний. Многие Клиенты, участвовавшие в платном семинаре или тренинге, в итоге приходят к выводу, что деньги и время потрачены, а пользы мало. В худшем случае они думают, что их просто развели на деньги. И как прикажете вести продажи на рынке, где большинство Компаний постоянно отбивает у своих Клиентов желание еще раз заплатить за какие-либо тренинги и семинары?!

Колоссальные сложности с масштабируемостью бизнеса

Знаете ли Вы, сколько человек обычно работают в российских тренинговых Компаниях?

Два человека. Первый – ведущий бизнес-тренер. Который в основном и проводит тренинги. Он же чаще всего является собственником Компании. Второй – личный помощник, он же администратор, он же менеджер по продажам, он же бухгалтер.

Причем это справедливо не только для начинающих Компаний. Но и для ряда известнейших российских бизнес-тренеров с многолетним опытом работы и серьезной репутацией. В чем причина? Давайте поэтапно рассмотрим, как идет развитие подобного бизнеса.

Тренинговая Компания часто создается тренером-одиночкой или группой тренеров, которые хотят, чтобы их тренинги успешно собирались и продавались. Если Компанию создают несколько тренеров, в подавляющем большинстве случаев позже они поссорятся и разойдутся. Так что в конечном счете ситуация сведется к бизнесу, возглавляемому единственным собственником.

В начальный период работы главная задача всех сотрудников Компании – организовать как можно больше тренингов. Как правило, ставка делается на создание и продвижение экспертной репутации ведущего бизнес-тренера. И на организацию входящего потока обращений Клиентов. С одной стороны, источниками этих обращений могут быть реклама и пиар. С другой – новые Клиенты могут обращаться по рекомендации тех, кто уже участвовал в тренингах, проводимых данным тренером. Чтобы вести такую деятельность, достаточно усилий всего двух человек: самого бизнес-тренера и его помощника. Если же ставка делается не только на входящий поток, но и на активные продажи, в штате тренинговой Компании может быть еще несколько менеджеров по продажам.

Обычно проходят годы до наступления того момента, когда ведущий бизнес-тренер становится достаточно сильно загружен. И уже не успевает проводить тренинги для всех Клиентов, которые готовы их заказать. Большинство карликовых тренинговых Компаний так никогда и не доживает до этого состояния. Лишь меньшая их часть получает возможность развивать бизнес дальше. И в результате приобретает целую кучу проблем.

Что делать, если Клиенты готовы заказать и оплатить больше тренингов, чем может проводить единственный имеющийся у Компании бизнес-тренер? Очевидно, необходимо пригласить еще одного или нескольких тренеров. Чтобы было кому вести дополнительные тренинги. В этом случае легко установить ценовую градацию услуг. Тренинги ведущего бизнес-тренера можно сделать более дорогими. А остальные тренинги продавать по сниженной ставке. Следовательно, можно предлагать услуги как более, так и менее обеспеченным Клиентам. Причем и тем и другим – по устраивающей их стоимости.

Таким образом, бизнес-тренеры представляют собой производственный ресурс любой тренинговой Компании. То есть для Компании тренеры – своего рода станки. Беда в том, что это все-таки не железки, а люди. Причем люди с изрядно испорченным характером. Светочи, примы, избалованные успехом эгоисты. Большинство из них одержимы звездной болезнью в крайней степени. Здесь так же, как в театре: на сцене все сверкает и блестит. А грязь выплескивается за кулисами.

Руководить командой бизнес-тренеров – все равно что продюсировать бродвейское шоу. Каждый день приходится иметь дело с «милыми капризами» самовлюбленных звезд, избалованных и развращенных успехом. Более того: необходимо заставлять их работать вместе, чтобы шоу продолжалось и зрители остались довольны. Кого-то нужно поддержать, кого-то умаслить, на кого-то прикрикнуть, кого-то прижать, кому-то дать выплакаться... Постоянно разруливать свары и скандалы, до которых звезды большие охотники. Иногда кажется, что они тратят на интриги значительно больше времени и сил, чем на свою основную деятельность.

Однако у продюсера с Бродвея есть одно преимущество перед руководителем тренинговой Компании. Шоу в одиночку не сделаешь. Да и шансы, что какой-то актер вдруг станет

владельцем театра и сможет организовывать собственное шоу, не так уж велики. Зато каждый тренер является самодостаточным производственным ресурсом. Он в одиночку может проводить тренинги, которые и являются основной оплачиваемой услугой Компании. Тренеру ничто не мешает договориться с Клиентом напрямую. И самому взять с него деньги. Сначала тренер работает на Компанию, создавая себе репутацию. Набивает руку на проведении тренингов и налаживает связи с Клиентами. Но через некоторое время он неизбежно задумается: «Почему это я получаю лишь небольшую часть денег, которые платит Клиент? А Компания – все остальное?»

То, что Клиент появился благодаря репутации Компании, ради создания которой совершенно другие люди работали несколько лет, тренер в расчет не принимает. То, что аренда офиса, зарплата остальных сотрудников, реклама и налоги требуют значительных затрат, ему неинтересно. Он рассуждает очень просто: «Я знаю двадцать Клиентов и периодически провожу для них тренинги. Если я самостоятельно буду проводить для них хотя бы один тренинг в месяц, то уже не умру с голоду. Если проведу два тренинга в месяц – заработаю не меньше, чем сейчас. А если я стану проводить столько же тренингов, сколько сейчас? Да я озолочусь! Зачем мне кормить этих грабителей из тренинговой Компании? Уйду от них и начну работать с Клиентами самостоятельно! А может, даже открою свою тренинговую Компанию. Чем я хуже этого напыщенного идиота – нашего директора? Да я во всех отношениях лучше, чем он!»

И вот бизнес-тренер начинает работать с Клиентами самостоятельно. То, что он познакомился с ними только благодаря работе в тренинговой Компании и вообще это ее Клиенты, не волнует его ни в малейшей степени. Впрочем, проблем и без того хватает. Оказывается, поток заказов далеко не такой полноводный, как ожидалось. Более того: Клиенты согласны заказывать тренинги лишь при условии, что будут платить за них в несколько раз меньше, чем если бы сотрудничали с Компанией. Проходят месяцы, и заказы становятся все более редкими. Те пять, десять или двадцать Компаний, на которые изначально делалась ставка, не готовы раз за разом заказывать одни и те же тренинги у одного и того же тренера. Нужны новые Клиенты, а откуда им взяться? В результате после нескольких месяцев персонального финансового кризиса тренеры-индивидуалы считают за счастье устроиться на работу корпоративным бизнес-тренером.

Можно, конечно, попробовать создать свою тренинговую Компанию. Но это требует совершенно других затрат. Как разовых, так и ежемесячных. Причем затраты начнутся незамедлительно. А доходы если и увеличатся, то далеко не сразу. Поэтому основная часть тренинговых Компаний не может пережить первый год своей деятельности. Да и большинство остальных Компаний гибнет от финансовых проблем в следующие пару лет. Спад числа заказов на протяжении нескольких месяцев подряд способен уничтожить Компанию на корню. Ведь собственник бизнеса, он же тренер, – человек не очень обеспеченный. Обычно он тратит на личное потребление все, что зарабатывает. Сбережений, инвестиций и финансовых запасов у него, как правило, не имеется. Ему не на что содержать бизнес в течение тех месяцев, когда вместо доходов идут одни убытки. А сотрудники, когда им не платишь зарплату, имеют обыкновение разбегаться.

В любом случае зло по отношению к предыдущей тренинговой Компании уже совершено. Наемный бизнес-тренер, в которого вкладывались длительное время, репутацию которого развивали и которого рекомендовали Клиентам, уходит из Компании. А вместо благодарности подрывает ее отношения со многими ключевыми Клиентами. Теперь нужно опять подыскивать нового бизнес-тренера, обучать его, создавать ему репутацию... А итог будет тот же. В определенный момент это изрядно надоедает. Возникает вопрос: может быть, ну их, этих наемных тренеров? Не разумнее ли ограничиться продажей только тех тренингов, которые в

одинокую способен провести ведущий бизнес-тренер (он же собственник)? Так тренинговая Компания навсегда остается маленьким бизнесом. Зато стабильным.

Есть у меня хороший знакомый – один из известнейших в России бизнес-тренеров, специализирующихся на тренингах продаж. Его книги продаются большими тиражами. И, что гораздо важнее, они действительно хорошо написаны. Год за годом он набирал к себе в команду бизнес-тренеров. Передавал им опыт, доверял им проведение тренингов для Клиентов своей Компании... И год за годом, набравшись опыта и познакомившись с Клиентами, эти тренеры от него уходили. В результате в 2011 году он работает вдвоем со своей помощницей. Так же, как и в 2000-м.

Малая защищенность от ухода бизнеса

В данном бизнесе практически отсутствует грань между уходом бизнес-тренера на вольные хлеба и попыткой увести бизнес. Попробуем разобраться.

Если бизнес-тренер уходит, чтобы самостоятельно проводить тренинги и брать за это деньги, это просто калым. Но если при этом он предлагает тренинги Клиентам, с которыми познакомился благодаря работе в Компании, то наносит ей серьезный ущерб. Вы спросите, каким образом? Это совершенно очевидно. Тренер предлагает Клиенту: «Давай обойдемся без посредников! Я готов взять с тебя меньше. При условии, что ты заплатишь мне и наличными». Даже если Клиент в результате не договорится с этим тренером, на переговорах с тренинговой Компанией он заявит, что аналогичные тренинги ему предлагают значительно дешевле. Возможно, Компания сделает ему скидку, пожертвовав при этом частью доходов. Но уменьшать стоимость тренинга в два или три раза уважающая себя Компания вряд ли будет. В результате Клиент пойдет искать на рынке другие предложения – значительно ниже по цене. Найдя их, он обнаружит, что эти тренинги не только дешевле, но и гораздо хуже. Однако это произойдет уже после того, как будут бездарно потрачены время и деньги. А главное – тренинговая Компания, которая первоначально работала с Клиентом, уже его потеряла.

Теперь представим, что тренер не просто уходит на вольные хлеба, а создает свою тренинговую Компанию. Чтобы самостоятельно заниматься тем же делом. Тут попытка увести бизнес уже налицо. Казалось бы, хочется тебе самому проводить тренинги – в чем вопрос? Проводи! Но почему и название, и тематика, и даже раздаточные материалы точь-в-точь такие, как в Компании, где ты раньше работал? Что, мозгов придумать свой тренинг нет? Можем только воровать чужое, да?

А теперь допустим, что тренер, который собирается создать свою тренинговую Компанию, сговаривается с кем-то из менеджеров по продажам. В результате у них появляется прекрасная возможность отхватить кусок бизнеса, в котором они вместе работали. Один будет предлагать тренинги Клиентам, с которыми он познакомился, работая в Компании. Другой станет эти тренинги проводить. В результате тренинговая Компания теряет все, что зарабатывают эти двое. Более того: она теряет значительно больше. Поскольку парочка ренегатов может привлекать Клиентов только за счет существенного демпинга.

Нечего и говорить, что у владельца тренинговой Компании практически нет шансов превратить ее в полноценный бизнес, оперативное управление которым можно делегировать кому-то другому. Подобный «бизнес» практически беззащитен против попыток ухода со стороны работающего по найму исполнительного директора.

Аналогичные фундаментальные проблемы с защищенностью характерны и для многих других Компаний. Например, для небольших рекламных агентств, салонов дизайна интерьеров и т. п. Любой бизнес, который легко организовать, впоследствии чрезвычайно тяжело удержать под своим контролем. Чтобы создать тренинговую Компанию, не требуется большой начальный капитал или дорогостоящее имущество. Но и для того, чтобы увести такой бизнес или его часть,

не нужно аккумулировать значительные средства либо приобретать дорогое оборудование и недвижимость. Напротив, если переманить из налаженного бизнеса нескольких Клиентов, заключить с ними контракты и получить предоплату за услуги, этих средств может быть достаточно для запуска нового предприятия.

Низкий авторитет бизнес-тренеров в своем родном городе

С этой проблемой сталкиваются все российские тренеры, пытающиеся работать в своем родном городе. За исключением Москвы. Почему так происходит?

Представьте: какой-нибудь Василий Пeryшкин после многих лет корпоративной карьеры (и, возможно, управления собственным бизнесом) решил создать тренинговую Компанию. Чтобы организовывать тренинги для предпринимателей родного города и их сотрудников. Его менеджеры по продажам проводят многочисленные переговоры с представителями различных организаций, предлагая им принять участие в тренингах Василия.

Полбеда, пока речь идет о дешевеньких тренингах продаж. Немногие организации могут позволить себе держать в штате профессионального тренера и платить ему соответствующую зарплату. Но при этом многие руководители и собственники бизнеса склонны время от времени отправлять своих работников на какие-нибудь тренинги. Почему бы и не заплатить 3000–5000 рублей за участие сотрудника в двухдневном тренинге «Активные продажи», который проводит местный бизнес-тренер?

Только очень нелегко сводить концы с концами, проводя раз в месяц открытые тренинги стоимостью несколько тысяч рублей за место! Плюс к этому иногда удается продать пар тройку корпоративных тренингов – вот и все доходы. Зато затраты появляются каждый месяц: офис, зарплата сотрудников, налоги...

Довольно скоро становится ясно: собирая копеечные тренинги, можно заработать разве что на черствый хлеб. Ни о масле на бутерброд, ни об икре сверху речи явно не идет. Да и прогореть такой бизнес может в любой момент. Достаточно пары месяцев безденежья, вызванного отсутствием заказов.

И вот у нашего Василия возникает непреодолимое желание – приглашать на свои тренинги участников более высокого уровня. И продавать эти тренинги подороже. Другими словами, проводить управленческие тренинги для первых лиц – руководителей и собственников бизнеса.

Но как только менеджеры по продажам начинают предлагать эту услугу руководителям и собственникам бизнеса из своего родного города, они сталкиваются с серьезными трудностями. Одно дело – направлять на тренинги подчиненных. И платить 3000–5000 рублей за место. А вот идти на тренинг самим, платить 10 000–20 000 рублей, да еще и тратить пару дней драгоценного времени – на это руководители не готовы.

Поэтому они принимаются задавать менеджерам по продажам каверзные вопросы: «Кто такой этот Василий Пeryшкин? Чему он может нас научить?» Просят прислать им тренерское резюме Василия. А получив его, начинают придирается ко всему подряд. Неважно, чем занимался Василий до этого дня и какой у него профессиональный опыт. Он все равно будет сочтен недостойным. Если у Василия никогда не было собственного бизнеса – чему он может научить собственников бизнеса? Понятно, что участие в таком тренинге ниже их достоинства. Если в прошлом Василий был собственником бизнеса – почему же он не является им сейчас? Наверное, дело в том, что он неудачник! А чему хорошему можно научиться у неудачника? Но даже если Василий на данный момент является собственником бизнеса, это ничего не значит. И если его Компания не входит в число нескольких десятков самых крупных и известных в регионе предприятий, это тоже говорит не в его пользу. Получается, все, что смог создать Василий, – это маленькая, вшивенькая, никому не известная Компания. Как же такого горе-предпринимателя можно считать авторитетом в каких-либо вопросах? Самое смешное, что, если Василий является

собственником и совладельцем одного из наиболее успешных предприятий региона, большинство потенциальных Клиентов тоже не засчитают это ему в плюс. Крупные процветающие предприятия всегда заметны. И всегда подвергаются ожесточенной критике. Все считают, что эти предприятия работают далеко не так хорошо, как могли бы. И виноватым во всем опять окажется Василий. Реклама у его Компании слишком навязчивая и глупая. Цены высокие. Обслуживание Клиентов далеко от идеала. И после этого Василий утверждает, что сможет чему-то нас научить? Да это просто смешно! В общем, как говорится в басне Крылова, «ты виноват уж тем, что хочется мне кушать». Или, как говорилось задолго до Крылова и его басен, «нет пророка в своем отечестве».

...

***Вывод.** Большинство бизнес-тренеров никогда не смогут проводить тренинги в своем городе за приемлемые деньги. Поскольку никогда не приобретут в нем сколько-нибудь существенного авторитета. Так и будут зарабатывать копейки, пока не станут организовывать тренинги за пределами родного региона. Или, может быть, с этого лучше и начинать? Создается впечатление, что тренинговой Компании из Нижнего Новгорода целесообразно вести продажи в Самаре, Тольятти, Чебоксарах, Пензе, Казани и Набережных Челнах. Но только не в Нижнем Новгороде. Удачнее всего этот принцип в свое время сформулировали сотрудники знаменитой консалтинговой Компании «МакКинзи»: «Пророк – это любой человек из другого города».*

На фоне множества региональных тренинговых Компаний, перебивающихся с хлеба на воду, то есть со 100 000 до 300 000 рублей месячного оборота, выделяются Компании, специализирующиеся на организации привозных тренингов для первых лиц. Такие Компании устраивают открытые тренинги, для проведения которых приглашаются наиболее известные и раскрученные бизнес-тренеры России и СНГ. При стоимости участия от 20 000 до 50 000 рублей (в регионах) за одного человека на двухдневном семинаре или тренинге оборот подобных мероприятий может составлять от 600–800 тысяч до 1,5 миллиона рублей. А чистая прибыль – 30–50 % этого оборота. Таковы данные по состоянию на конец 2010-го – начало 2011 года. Плюс этих мероприятий еще и в том, что имена ведущих бизнес-тренеров уже у многих на слуху. Одни потенциальные Клиенты читали книги или статьи, написанные тем или иным тренером. Другим кого-то из тренеров рекомендовали знакомые, которые специально ездили в Москву, чтобы посетить тренинг. Причем оплачивали не только участие в тренинге, но и проезд с проживанием. Как ни крути, продавать за хорошие деньги известный бренд значительно лучше и приятней, чем уговаривать Клиентов за копейки. К тому же участники VIP-семинаров и тренингов оставляют чрезвычайно позитивные отзывы. А это отличная реклама, которая сильно поможет при организации следующих VIP-семинаров.

Но и здесь есть немалые сложности. Компаниям, специализирующимся на организации VIP-семинаров и тренингов, необходимо сотрудничать с несколькими бизнес-тренерами из числа наиболее известных и популярных в России. А их в стране совсем немного. Так, количество самых востребованных в регионах бизнес-тренеров из года в год не превышает десяти человек. И большинство из этой десятки стараются работать со своими региональными

партнерами на эксклюзивных условиях. Это означает, что, если в каком-то регионе у бизнес-тренера есть партнер в виде местной тренинговой Компании, успешно организующей его мероприятия, такой тренер может просто не рассматривать варианты сотрудничества с другими тренинговыми Компаниями из того же региона. Во всяком случае, я в своей работе с региональными партнерами руководствуюсь именно этим принципом.

А значит, в каждом регионе успешно работать по данной схеме может одна тренинговая Компания, максимум две. По словам Фоменко, «кто первым встал – того и тапки». Как правило, бизнес этих Компаний не только успешен в финансовом отношении, но и обеспечивает своим директорам и собственникам дополнительные преимущества в плане имиджа, статуса, репутации и деловых связей. Вести подобный бизнес хоть и нелегко, зато вполне доходно. И уж точно он является весьма респектабельным в глазах Ваших Клиентов и партнеров. Что до остальных тренинговых Компаний в том же регионе, большинство из них не только не являются полноценным бизнесом, но и никогда им не станут.

Практический опыт. История сети фастфуда

Знакомство с героем

Я познакомился с Андреем в 2005 году в Екатеринбурге. Он пришел на одну из моих бизнес-встреч с предпринимателями города, а потом договорился о личной консультации. В процессе разговора между нами возникла сильная личная симпатия. В дальнейшем мы практически не пересекались по работе. Зато у нас быстро завязались приятельские отношения, постепенно развившиеся в дружбу. Андрей был умным, целеустремленным предпринимателем с творческим мышлением и хорошо развитым воображением. А вдобавок – обаятельным, энергичным, чрезвычайно интересным в общении человеком.

Как и я, Андрей много читал. В наибольшей степени его внимание привлекала бизнес-литература. Особенно книги (их не так уж много), посвященные конкретным технологиям ведения бизнеса. Которые можно внедрить в свой бизнес, чтобы повысить его эффективность.

Андрей занимался фастфудом – владел сетью «Блинок». К 2005 году эта сеть уже была крупным, широко известным предприятием с очень хорошей репутацией. Кстати, блины там действительно пекли просто изумительные – пальчики оближешь!

Перспективный бизнес

Сеть блинных была не первым бизнесом Андрея. До этого он был соучредителем и управляющим сети чебуречных, ориентированной на небогатых Клиентов из спальных районов. «Блинок» же с самого начала развивался на другом уровне. На первых порах сеть в основном состояла из уличных точек, торгующих на вынос. Большинство этих точек располагалось в центральных районах города, в том числе на набережной и в других ключевых прогулочных местах. А также рядом с крупнейшими торговыми центрами. По ценовой политике сеть относилась скорее к среднему (для уличного фастфуда) ценовому сегменту. Упор делался на достойное качество.

Андрей уделял колоссальное внимание эффективному развитию и правильному позиционированию своего бренда. Тем более что его единственный компаньон – партнер по бизнесу – являлся крупным специалистом по маркетингу. Дизайн розничных точек был тщательно продуман. Время от времени проводились мощные целевые рекламные кампании.

Нас с Андреем сближало еще и то, что он относился к своему бизнесу как к технологии. При этом его стремление непрерывно совершенствовать свой бизнес – и технологию его ведения – было поистине неистощимым. Мы встречались не реже раза в два-три месяца. И при каждой встрече часами обсуждали, как эффективнее решить те или иные бизнес-задачи. В некоторых случаях мы затрагивали вопросы, связанные с его предприятием, и я по мере сил старался давать разумные советы. А иногда все происходило с точностью до наоборот. Еще чаще мы рассказывали друг другу о новых технологиях, благодаря которым нам уже удалось решить те или иные серьезные задачи. Темы бесед были самыми разнообразными. От вербовки ключевых сотрудников до защиты розничных точек от воровства.

Андрей был сторонником стандартизации бизнеса, формализации его в виде исчерпывающего набора инструкций и описаний бизнес-процессов. Из месяца в месяц таких рабочих стандартов и документированных бизнес-процессов в его Компании становилось все больше. А те, которые были разработаны ранее, регулярно совершенствовались и дополнялись.

Постепенно его бизнес оказался полностью оформлен и задокументирован в виде, пригодном для продажи по франшизе. Экспансия ускорилась благодаря тому, что Андрей выиграл конкурс и вместе с несколькими десятками других предпринимателей со всех концов России и СНГ поехал на месячную бизнес-стажировку в Соединенные Штаты Америки.

Используя завязавшиеся в ходе поездки деловые связи, он продал свою франшизу в два других российских города-миллионника. Как он мне рассказывал, преимуществом вхождения в данный бизнес был приемлемый уровень стартового капитала – в пределах нескольких миллионов рублей. А также высокая норма прибыли. Правда, в наиболее выгодных условиях оказывались те предприниматели, у которых уже имелись хорошие связи в городской администрации. Ведь возможность установить свои розничные точки в местах наибольшего скопления народа чрезвычайно важна для успеха сети фастфуда! В течение следующего года Андрею пришлось провести немало времени в командировках. Он лично курировал построение сетей фастфуда предпринимателями, которые приобрели его франшизу.

В это же время благодаря еще одному деловому знакомству – на сей раз международного уровня – Андрей попытался развернуть бизнес за границей. Такое предложение ему сделал один инвестор из Гонконга, с которым Андрей познакомился в той самой американской поездке. Инвестор обещал профинансировать пилотный проект и помочь с решением организационно-административных вопросов. А в случае успеха – привлечь средства для построения полномасштабной сети фастфуда. Андрей же должен был организовать сам бизнес. А в дальнейшем – наладить оперативное управление этим бизнесом и курировать его развитие. Компаньоны решили, что для Гонконга будут привлекательнее не русские блинные, а французские Creperie. Довольно скоро Андрей отправился в первый вояж в Гонконг. Позднее он наведывался туда регулярно и каждый раз проводил там от двух-трех недель до пары месяцев.

Перспективы выхода бизнеса на международный уровень, да и сам Гонконг произвели на Андрея неизгладимое впечатление. Он рассказывал мне, что малый бизнес в Гонконге поддерживается на законодательном уровне. В той степени, которую он даже не мог себе представить. Там, по его словам, при создании предприятия нужно с самого начала документировать и декларировать все затраты. Например, авиабилеты на перелеты из России в Гонконг и обратно. С момента, когда малый бизнес начинает зарабатывать деньги, ему положен ощутимый период налоговых каникул. Позже налоги все же возникают, но небольшие и необременительные. А главное – их не нужно платить, пока сумма начисленных налогов не превысит суммы всех задекларированных первоначальных вложений в бизнес. Только компенсировав все свои первоначальные затраты, Вы наконец-то должны будете платить налоги. По-прежнему низкие.

Еще один момент, который поразил Андрея, – совершенно непривычная для него трудовая этика гонконгских работников. Он рассказал мне об инциденте, который произошел в пилотной точке продаж, расположенной в одном из крупных торговых центров. Кроме блинов, в Creperie продавались и напитки, в том числе кока-кола. Стоимостью \$2 за баночку объемом 0,33 л. И вот как-то в воскресенье после обеда запасы кока-колы неожиданно закончились. Доставить очередную партию должны были только на следующее утро. Ускоренно организовывать доставку в воскресенье – тем более что время шло к вечеру – вряд ли имело смысл. Однако из ситуации можно было выйти проще. В подвале того же торгового центра размещался продовольственный супермаркет. Там кока-кола стоила около 30 центов за баночку. И вот сотрудница Андрея – китаянка на четвертом месяце беременности – быстренько съездила вниз. И закупила напиток в супермаркете. На следующий день она отчиталась перед Андреем о произведенной операции, подтвердив ее чеком. Андрей был потрясен. Как ей не пришло в голову просто продавать кока-колу из супермаркета по ценнику фастфуда, а разницу положить к себе в карман?

Эксперимент с пилотной точкой завершился довольно успешно. Весной 2008 года партнеры готовились к тому, чтобы развернуть в Гонконге полномасштабную сеть Creperie.

Выход на новый уровень

К сожалению, кризис 2008 года несколько притормозил планы, связанные с заграничной экспансией. Зато перед Андреем развернулись весьма привлекательные перспективы в самом Екатеринбурге. В связи с кризисом многие сети ресторанов, фастфуда и салонов сотовой связи стали сбавлять обороты. И, как следствие, сокращать количество розничных точек. Начали освобождаться весьма интересные помещения в центре города. В таких местах, пробиться в которые до этого было практически нереально. В придачу появилась возможность открыть точки на фуд-кортах в нескольких наиболее популярных торговых центрах. Раньше на этих фуд-кортах не только все места были заняты, но и желающие занять свободное место стояли в очереди.

Оценив ситуацию, Андрей пришел к простому выводу: в кризис, при снижении покупательной способности населения, наиболее востребованным становится самое дешевое предложение на рынке. В частности, в сфере ресторанного бизнеса наиболее тяжелый удар будет нанесен по заведениям высокой и средней ценовой категории. Напротив, спрос на услуги закусочных, столовых и кафе экономкласса, в том числе сетей фастфуда, должен активизироваться. А значит, настало время для крупномасштабной экспансии!

Андрей решил охватить своей сетью закусочных все ключевые отдельно стоящие здания на самых оживленных улицах и перекрестках в центре города. А также занять освободившиеся места на фуд-кортах в крупных торговых центрах. Плюс к этому кардинально менялась концепция самой сети. Раньше большинство ее точек представляли собой уличные киоски, продававшие блины на вынос. В торговых центрах располагались «телеги», работавшие по тому же принципу. Оборудование для таких точек стоило недорого. Однако и касса у них была не так уж велика. А главное – объемы продаж существенно зависели от сезона. Не говоря уж о погоде на улице.

Новые точки планировалось делать крытыми и более просторными. В виде мини-столовых, где можно заказать блины и другие закуски. И съесть их, сидя за столиком. В закрытом, отапливаемом зимой и кондиционируемом летом помещении. Предполагалось, что такие точки смогут приносить гораздо более серьезный оборот и доход. А кроме того, влияние сезонности и погоды на уровень продаж станет менее существенным. В последние годы схожим образом начала реорганизовываться сеть закусочных «Крошка-Картошка» в Москве.

Разумеется, для организации таких точек требовались совсем не те средства, что для открытия очередного уличного киоска. К примеру, ремонт и оборудование каждой отдельно стоящей мини-столовой стоили как минимум миллион рублей. А то и несколько миллионов. В то же время открыть новый киоск в большинстве случаев можно за одну-две сотни тысяч. Зато и обороты у каждой мини-столовой были выше, чем у двух-трех киосков.

Итак, Андрей принялся разворачивать сеть мини-столовых в ключевых точках города с самой высокой проходимостью. А параллельно – одно за другим занимать места на фуд-кортах. С увеличением числа закусочных начали существенно расти обороты Компании. Достаточно скоро стало очевидно, что производство в его нынешнем виде не справляется с увеличившейся нагрузкой. И проблема заключалась даже не столько в оборудовании, сколько в отсутствии необходимых площадей для расширения производства. Поэтому Андрей организовал переезд производства в более просторное здание и закупил в Европе новое оборудование. Надо сказать, Андрей стремился к тому, чтобы все делалось по высшему разряду. Более того, по его мнению, совершенство технологии должно было компенсировать несовершенство человеческого фактора. Так, Андрей очень переживал, что некоторые работницы склонны недокладывать начинку в блины, чтобы заработать себе лишнюю копейку. Поэтому он приобрел специальное оборудование за несколько десятков тысяч евро, которое фасовало начинки в одноразовые стаканчики. После этого «тайным покупателям» достаточно было контролировать, чтобы при

выпечке блинов начинка бралась только из соответствующих стаканчиков. И содержимое стаканчика выкладывалось полностью.

Разумеется, такое развитие требовало привлечения серьезных дополнительных финансовых ресурсов. Кредит на приобретение оборудования Андрей взял в Сбербанке. Что же до отделки и ремонта новых розничных точек, средства на это Андрей занимал у частных инвесторов. Проценты он платил ежемесячно – надежно, четко, как по часам.

После реорганизации производства Андрей понял, что в укрупненных розничных точках могут продаваться не только блины. Такой вариант особенно хорошо подходил для фуд-кортов, где Андрей стал параллельно развивать закусочные в трех форматах: классическая блинная, кафе с сэндвичами и гамбургерами, ориентированное на молодежь, а также столовая эконом-класса.

Несмотря на некоторые организационные сложности, розничная сеть росла, бизнес развивался.

Неожиданный финал

В тот период мы с Андреем встречались каждые несколько месяцев. А общались по телефону не реже нескольких раз в месяц. Андрей был моим другом. Беседовать с ним было не только интересно, но и временами весьма полезно. Он имел свою точку зрения на большинство вопросов менеджмента и управления бизнесом. Я обсуждал с ним многие серьезные проблемы. В том числе те, которые напрямую касались моего бизнеса.

Когда я разговаривал с Андреем в марте 2010 года, ситуация с его бизнесом выглядела вполне безоблачной. Конечно, развитие сопровождалось некоторыми трудностями. Но в целом дела шли хорошо. Вдобавок Андрей был влюблен и недавно сделал своей женщине предложение.

Вскоре они должны были пожениться, а тем временем подумывали о том, чтобы завести ребеночка. Все было просто замечательно!

В начале апреля я попробовал дозвониться до Андрея – его сотовый не работал. Один день, другой... В его офисе тоже никто не снимал трубку. На третий день, уже не на шутку волнуясь, я дозвонился-таки до его бухгалтера.

Волноваться было поздно. Мне сказали, что Андрей умер. Чуть позже я узнал, что он покончил с собой. Что же до бизнеса – Андрей был банкротом.

Обратная сторона бизнеса

Мне потребовалось еще несколько месяцев и немало бесед с разными людьми, хорошо знавшими Андрея и имевшими прямое отношение к его бизнесу, чтобы разобраться в происшедшем.

Как я уже упоминал, «Блинок» не был первой сетью Андрея. Предыдущий бизнес он организовал на паях с двумя другими соучредителями. Речь идет о сети точек быстрого питания, размещавшихся в спальных районах и торговавших на вынос чебуреками, пирожками и другой схожей продукцией. Сеть работала и приносила кое-какие доходы. Как позже рассказывал Андрей, они с партнерами постепенно разошлись. Из-за того, что он хотел активно развивать предприятие, а партнерам это было не особо интересно. Так или иначе, свой новый проект – «Блинок» – Андрей создал уже вместе с другим партнером. Он был старше Андрея. И работал на тот момент директором по маркетингу в крупном холдинге. Вклад партнера на первых порах заключался в обеспечении начального капитала (на это ушли все его сбережения). Позже, когда у «Блинки» появились средства на рекламу, он оказывал существенную поддержку в организации рекламных кампаний, а также в развитии бренда. Благодаря своим связям и положению он договаривался о проведении рекламных акций «Блинки» на весьма выгодных условиях. Однако главной для него оставалась основная работа. Так что с самого основания

нового бизнеса все оперативное управление им, равно как и большинство вопросов стратегического развития, оказались в исключительной компетенции Андрея.

Стратегическим приоритетом для Андрея было – сделать сеть «Блинок» абсолютным лидером в регионе (позже он стал подумывать и о межрегиональной экспансии). Формирование своего бренда, стремление сделать его самым известным всегда было истинной страстью Андрея. Поэтому он развивал сеть до крайности агрессивно. Постоянно думая о будущем, Андрей не считал настоящее таким уж важным. Во всяком случае, если говорить о финансовом положении бизнеса.

Все заработанные средства направлялись на развитие бизнеса. Но эти доходы не могли обеспечить темпы развития, которые соответствовали бы амбициям Андрея. Поэтому в бизнес, созданный за счет инвестиций собственников, вскоре начали привлекаться заемные средства. Поскольку на тот момент у предприятия не было ни по-настоящему дорогостоящего имущества, ни солидных оборотов, ни товарных запасов, ни тем более собственной недвижимости, пришлось прибегать к частным займам.

Нельзя сказать, что Андрей занимал чужие деньги, чтобы спускать их на прихоти. Личные интересы всегда стояли у него на втором, третьем или даже десятом месте по сравнению с интересами бизнеса. За много лет, на протяжении которых Андрей был директором и собственником довольно крупной, известной и, как считало большинство, заметной Компании, он даже не приобрел себе жилье. Ни в собственность, ни по ипотеке. Так и жил в съемных квартирах. Существенных личных сбережений у него тоже не было. В отпуск за границу Андрей выезжал от силы один-два раза за все эти годы. Его месячная поездка в Штаты финансировалась по программе повышения профессиональной квалификации российских предпринимателей. Неоднократные поездки в Гонконг были связаны с попыткой организовать там новое совместное предприятие. То есть речь шла о командировках, а не об отдыхе.

Это-то и было первым тревожным звоночком, на который с самого начала следовало обратить внимание. Крепкий предприниматель умеет не только сделать доходным свой бизнес. Бизнес под его управлением обязательно не просто развивается сам, но и увеличивает благосостояние своего владельца. А если бизнес якобы доходен, но доходы собственника невелики и его имущество не прирастает, где гарантия, что все доходы – не вымысел, не миф? Убедить себя в том, что предприятие успешно и перспективно, можно тысячей разных способов. Но только финансовый анализ раскрывает истинное положение дел. Собственно, финансовый результат – единственный по-настоящему объективный критерий успеха или неудачи бизнеса. Если бизнес-идея классная, Клиентов много, известность Компании ширится день ото дня, а финансовый отчет месяц за месяцем показывает нулевой или отрицательный результат, значит, здесь что-то не так! Бизнес успешен только в том случае, если он доходен. Если нет – значит, бизнес в нынешнем виде не имеет права на существование. Может, он интересен и полезен многим людям и организациям. Но, как видно, не настолько, чтобы стабильно приносить прибыль! Похоже, то, что предлагает данная Компания своим Клиентам, пока *недостаточно* нужно окружающему миру. А значит, в этом виде бизнес не имеет смысла. Необходимо либо серьезно изменить его, чтобы он начал стабильно приносить прибыль. Либо закрыть.

Бизнес Андрея с самого начала казался прибыльным... но только на первый взгляд. Уже открытые точки как бы приносили прибыль. Однако ее с лихвой проедало безостановочное агрессивное развитие сети. Более того, постоянно формировался финансовый дефицит. Который покрывался за счет заемных средств. Получается, сеть «Блинок» была бы прибыльной, если бы... остановилась в развитии. А поскольку сеть активно развивалась, причем много лет и практически без перерыва, она поглощала все новые и новые заемные средства. А ведь они предоставляются далеко не бесплатно. За их использование нужно платить, и немало. Другое

дело – если бы на развитие шли личные деньги собственников. Тогда новые точки увеличивали бы доходы бизнеса, и это не сопровождалось бы ростом финансовой нестабильности. Но таких средств у собственников не имелось. Можно было в крайнем случае направлять на развитие только те средства, которые бизнес приносил в качестве дохода. Но этот путь был слишком долгим, а ждать Андрей не хотел. Он боялся, что другие обгонят его и захватят весь рынок. Так что он занимал все больше и больше денег ради будущих доходов. Обороты бизнеса росли. Но также росли и ежемесячные финансовые обязательства.

Как выяснилось позже, с момента создания сети практически не было ни одного месяца, по итогам которого баланс сошелся бы «в плюс». Большую часть времени предприятие приносило кое-какие операционные доходы. Но, помимо текущей деятельности, существовал также план развития бизнеса. И инвестиции, которые согласно этому плану нужно было направлять на развитие, каждый месяц превышали доходы. Выходило, что по расчетам бизнес вроде бы доходен, более того – он ежегодно развивается. Но итоговый финансовый баланс предприятия из года в год был отрицательным.

Идея заключалась в том, что в один прекрасный день сеть разовьется до такой степени, что перестанет нуждаться в дальнейших инвестициях со стороны. Другими словами, сначала доходов окажется достаточно, чтобы осуществлять плановое развитие бизнеса. Потом они станут еще больше. И за их счет удастся погасить ранее полученные займы.

В конечном счете так все и получилось. Но только в одном месяце. В августе 2008 года. Тогда «Блинок» заработал достаточно, чтобы не только профинансировать плановые мероприятия по развитию сети, но и сверх этого принести 100 тысяч рублей прибыли. Большинство российских бизнесменов не понимали в те дни, что мы имеем дело не с нормальным состоянием рынка. А с пиком, кратковременным всплеском, который скоро закончится. Какая ирония! Рынку потребовалось резко подняться выше своего адекватного уровня... чтобы «Блинок» наконец-то заработал «целых» 100 тысяч рублей! Но уже начиная с сентября обороты бизнеса вновь уменьшились. Он опять стал (с учетом мероприятий по развитию) каждый месяц проедать больше денег, чем приносил. Так и продолжалось до самого конца.

Андрей всегда был одержим идеей доминирования на рынке. Само по себе это неплохо. Но мания Андрея приводила к тому, что шаги по развитию бизнеса предпринимались слишком активно. Решения принимались в основном под воздействием эмоций. Нельзя сказать, что Андрей не проводил никаких расчетов перед тем, как осуществлять очередные инвестиции. Напротив – все мероприятия по развитию тщательно просчитывались. Другой вопрос, что в своих расчетах Андрей был чересчур оптимистичен. Только подогнать расчет, чтобы спрогнозировать будущую прибыль, – это одно. А обеспечить прибыль на деле – совсем другое.

Так, однажды Андрей решил, что для дальнейшего развития бизнеса и вывода его на новый уровень необходимо резко усилить среднее управленческое звено. Для этого потребовалось организовать переезд в новый офис. Ведь в старом для всех сотрудников не было места. Пришлось провести в новом помещении ремонт, закупить мебель, компьютеры... После этого спешно набрали пятнадцать управленцев. При этом что общая численность сотрудников «Блинка» на тот момент ненамного превышала сотню человек. В первые несколько месяцев было неясно, какой работой занять свежезавербованных руководителей. Реальной рабочей загрузки на всех явно не хватало! Месяцев через девять оказалось, что увеличившиеся затраты на управленческий аппарат не только проедают всю прибыль Компании, но и создают серьезные операционные убытки. Что же делать? Нужно срочно сокращать затраты! Большинство руководителей, не так давно принятых на работу, уволены. Офис опять переезжает – в помещение значительно более скромных размеров. Мебель, которую теперь некуда девать, чуть ли не выкидывается. «Лишний»

десяток компьютеров складывается в гараже одного из собственников. Где эти компьютеры покрываются пылью. И по прошествии пары лет морально устаревают.

Ну хорошо, сделали серьезный шаг. Ошиблись, перестарались. С кем не бывает? Беда в том, что бизнес и до этого не был доходным. И развитие проводилось за счет заемных средств, а не собственных. Повторю еще раз: не так опасно, когда на развитие направляются доходы бизнеса. Заработали, вложили, не получилось, потеряли деньги... что уж теперь! Другое дело, когда рискованные мероприятия осуществляются за счет кредита. Ведь если расчеты не оправдываются, то деньги сгорают, а долги остаются. К тому же на каждый из нескольких миллионов, бездарно растроченных в этой ситуации, нужно выплачивать 20–30 тысяч рублей ежемесячно. В виде процентов. Не говоря уж о том, что в будущем возникнет необходимость вернуть сам заем. Получается, что по завершении описанной истории бизнес оказался в гораздо худшем финансовом положении, чем в ее начале.

А почему потребовалось экстренно нанимать так много руководителей? Действительно ли их нужно было больше десяти? Кто знает? Решение о том, сколько и каких сотрудников набирать, не было продиктовано реальными нуждами предприятия. Просто Андрей сел за стол, подумал. И нарисовал «идеальную» оргструктуру. Которая, с его точки зрения, должна была максимально эффективно обеспечить быстрый выход бизнеса на новый уровень. К сожалению, Андрей ошибся. Человеку вообще свойственно ошибаться. Вся эта команда не смогла существенно повлиять на развитие бизнеса. Зато затраты на самих управленцев и новый офис серьезно подкосили Компанию. Если бы Андрей распорядился только своими (то есть реально заработанными его бизнесом) деньгами, возможно, он был бы осторожней и сдержанней в своих планах. Проблема в том, что Андрей всегда с легкостью тратил чужие деньги, когда речь шла о мероприятиях по развитию бизнеса. В том числе и тогда, когда его планы и расчеты не имели ничего общего с реальностью.

Менее чем за год до трагического финала я познакомил Андрея с моими знакомыми, недавно открывшими по франшизе новый бизнес в сфере фастфуда. Они съездили к Андрею на экскурсию. Ознакомились с его сетью, производством, принципами организации работы и маркетинговой политикой. Нельзя сказать, чтобы они заподозрили что-то неладное. Сеть Андрея произвела на них самое положительное впечатление. Однако по возвращении из поездки они сказали: «Ну и ну! Сколько же средств он вложил в оборудование на производстве! С той ценовой политикой, по которой работает его сеть, он никогда не отобьет эти затраты!»

Слишком хорошо – это тоже плохо. Чтобы бизнес был доходен, нужно жить по средствам. В том числе это касается затрат на оборудование, которое используется в производстве. Но перед Андреем цель «жить по средствам» почему-то не стояла. Какое оборудование покупать? Конечно, самое лучшее и дорогое! То, что лишние 10–15 миллионов лягут тяжким бременем и могут окончательно удушить предприятие, даже не берется во внимание. А ведь во многих случаях успех или неудача зависят в основном от того, насколько удачно собственник сумел распорядиться ограниченными ресурсами. Создал доходный бизнес с небольшими затратами – хорошо! Через некоторое время можно будет вложить в бизнес дополнительные средства и вывести его на новый уровень. Перегнул палку с инвестициями? Доходов не хватит, чтобы покрыть затраты. Бизнес так и не поднимется. И вложенные в него средства никогда не удастся вернуть.

К началу экономического спада, наблюдавшегося осенью 2008-го – весной 2009 года, на Компании Андрея уже висели достаточно ощутимые – но все еще не чрезмерные – долги. С сентября 2009 года операционная рентабельность бизнеса явно начала снижаться. А точнее, стали расти ежемесячные убытки. И весьма ощутимо.

В ситуации, когда убытки растут, экономика не в лучшем состоянии и перспективы неясны,

классическая линия поведения – всемерное сокращение затрат. В том числе за счет закрытия менее доходных (или более убыточных) точек сети. Это одна из стадий совершенно нормального цикла развития предприятия. Когда рынок на подъеме, мы наращиваем обороты и ведем экспансию. И это идет на пользу бизнесу. Когда наступает временный спад, мы занимаемся оптимизацией бизнес-процессов и сокращением издержек. И это также идет на пользу бизнесу! По этому пути мог пойти и Андрей. Но, возможно, он не видел в подобной линии поведения позитивных перспектив. Не исключаю, что он не хотел терять год-другой на то, чтобы просто минимизировать убытки и выживать, кое-как сводя концы с концами. Так или иначе, он выбрал другой путь.

Андрей видел, что экономический спад тяжелее всего ударил по среднему и верхнему сегментам ресторанного бизнеса. При этом он убедил себя, что в период снижения покупательной способности и сокращения доходов населения самым востребованным становится самое дешевое. Что в общем и целом соответствует действительности. Поэтому Андрей сделал вывод, что в период экономического кризиса из всех сегментов сферы общественного питания наиболее востребованным будет фастфуд. Что тоже не лишено оснований. Только вот, по мнению Андрея, это означало, что *объем продаж в сфере фастфуда в период экономического спада имеет тенденцию к увеличению*. За счет роста потребительского спроса в этом сегменте рынка. Это уже было явное преувеличение! Хуже того: желаемое выдавалось за действительное. Если самым востребованным становится самое дешевое, не означает ли это, что многие потребители максимально переключатся на домашнюю еду? И будут избегать любых заведений общественного питания? Поскольку в данной ситуации даже фастфуд станет не по карману? Возможно, следовало ожидать снижения потребительского спроса *во всех сегментах рынка у слуг общепита*? Просто в сегменте фастфуда оно могло быть чуть менее болезненным, чем в премиум-сегменте? Думаю, в реальности реализовался именно подобный сценарий.

Однако Андрею неинтересно было сокращать затраты и пытаться выжить. Может быть, он понимал, что с имеющейся у него розничной сетью выжить все равно не удастся. Убытки будут возрастать. Проценты по ранее сделанным займам выплачивать будет не из чего. В результате бизнес придется закрыть. А на самом Андрее повиснет несколько миллионов невыплаченных долгов.

И Андрей решил пойти по пути бурного экстенсивного развития. Он уже давно подумывал о том, чтобы поменять формат своей сети. Раньше основные продажи в «Блинке» делались за счет розничных точек, торгующих на вынос. Организовать их было недорого, зато и обороты у них были невелики. А главное – на продажи оказывала колоссальное воздействие сезонность, а также погода.

Андрей пришел к выводу, что будущее – за крытыми заведениями общественного питания, работающими по принципу мини-столовых. Такие точки можно было организовывать в помещениях, расположенных на первом этаже зданий и имеющих собственный вход с улицы. Либо на фуд-кортах. Андрей рассчитывал, что у новых закусовых обороты окажутся значительно выше. К сожалению, он недостаточно учел влияние повысившихся затрат. Ведь аренда таких помещений стоит куда дороже. К тому же на ремонт, отделку и оборудование каждой точки требовался миллион, а то и два. Своих средств не было. Собственно, сеть к тому моменту стабильно приносила убытки. Значит, необходимые средства нужно было занимать. В результате проценты по новым займам все больше увеличивали ежемесячные затраты бизнеса.

Если бы после начала экономического спада Андрей остановил развитие и направил все силы на минимизацию издержек и обеспечение операционной рентабельности бизнеса, сеть «Блинок» имела бы шансы выжить. Может быть, от нее осталось бы меньше половины. Но это

было бы здоровое ядро, от которого позже можно было вновь начать развитие сети, как только ситуация на рынке улучшилась бы. Даже если бы бизнес так и не удалось спасти, невозвратные потери составили бы несколько миллионов рублей, не больше. Конечно, это стало бы серьезным ударом по самолюбию Андрея. Но он, скорее всего, остался бы жив. И позже смог бы воспользоваться опытом, приобретенным столь дорогой ценой, при организации новых бизнес-проектов.

Однако Андрей предпочел пойти ва-банк. То, что другие сети общепита сворачивали свои точки и освобождали места на фуд-кортах, казалось ему благоприятным признаком: «Главное – успеть занять места и удержать их! Тогда по стандартам фуд-кортов другие блинные туда уже не пустят!» Думаю, это и был тот самый критический момент, который предопределил дальнейшее развитие событий.

За короткий срок Андрей взял в кредит дополнительно несколько десятков миллионов рублей. Часть заемных средств пошла на ремонт и оборудование новых точек. При этом вновь были допущены классические ошибки. Так, некоторые новые мини-столовые закрывались через несколько месяцев после открытия: не было достаточной проходимости! Таким образом миллион или два списывались на безвозвратные убытки. А ведь это были средства, взятые в долг.

Андрей попытался распространить сеть «Блинок» на близко расположенный город-миллионник, используя общую производственную базу. Эта попытка также провалилась: спрос оказался крайне слабым. Понесенные затраты вновь пришлось списать в убытки.

Фактически речь уже шла не о продуманном и планомерном развитии. Андрей превратил бизнес в азартную игру. Проигрывая, он каждый раз делал следующую ставку на повышение. В расчете на то, что выигрыш окупит все предыдущие потери. Андрей надеялся, что благодаря точкам нового формата уже с весны пойдет значительный рост оборотов. А летом обороты вырастут еще больше, и за счет ежемесячных доходов можно будет начать гасить долги. К сожалению, этим планам не суждено было осуществиться. К лету 2009 года значительного роста оборотов не произошло. А с осени начался радикальный спад.

Огромные ежемесячные убытки сразу вылились в задержки по зарплате. Которые, в свою очередь, неизбежно привели к резкому усилению текучки кадров. А вместе с тем – и к воровству, остановить которое оказалось практически нереально. Да и некому. Начальник службы безопасности, поняв, что происходит, уволился одним из первых. Напротив, исполнительный директор – правая рука Андрея – держалась довольно долго. Хотя уже много месяцев не получала зарплаты. Однако к Новому году, не выдержав постоянного стресса и поддавшись на уговоры мужа, ушла и она. Тогда же партнер Андрея уволился с работы, которой посвятил много лет. И перешел в «Блинок», чтобы хоть как-то помочь с текущим администрированием бизнеса. Только вот одного управленческого воздействия явно недостаточно, когда каждый день возникают одни финансовые дыры за другими. Нужны деньги, чтобы затыкать эти дыры. Своих накоплений у партнера Андрея было немного. А все предыдущие он инвестировал в «Блинок» еще в самом начале. Вложив в бизнес средства, которые у него еще оставались, он пошел к матери. И уговорил ее отдать все свои сбережения. Эти деньги также пошли на спасение «Блинка». Там они и сгорели.

А дальше все закрутилось совсем уж неожиданно. У крупнейшего кредитора Андрея была дочь. Андрей впервые увидел ее за много лет до описываемых событий. Тогда она ему очень понравилась. Но он считал, что ему до нее – как до звезд. Другой уровень, другой общественный статус. И вот в конце 2009 года кредитор пригласил Андрея на корпоративное мероприятие и повторно представил дочери. Последовало ни к чему не обязывающее общение, потом – танцы... С той вечеринки Андрей с девушкой уехали вдвоем. В машине и состоялся первый серьезный

разговор. Оказалось, они во многом близки, хорошо друг друга понимают. Да и у девушки за привлекательным фасадом не все оказалось так здорово, как можно было предположить. Удачная карьера – при этом не ладится личная жизнь. К тому моменту молодая женщина успела достаточно сильно разочароваться в российских представителях сильного пола. Она уже была готова бросить все. И уехать куда-нибудь подальше за границу, чтобы начать жизнь с чистого листа. Благо послушной список и знание английского позволяли.

Как мне рассказывал Андрей, после того ночного разговора его «торкнуло» по полной. Он понял, что влюблен, что потерял голову. И впервые за много лет боится: вдруг он что-то сделает не так? И упустит женщину, которую так сильно хочет и любит? Ведь он почувствовал, что тоже ей понравился... В ту ночь Андрей так и не смог заснуть.

Опасения оказались напрасными. Симпатии были взаимны, отношения развивались быстро и бурно. Прошло не так уж много времени – и Андрей переехал жить к своей избраннице. В начале 2010 года он сделал ей предложение, и она ответила согласием. Свадьба планировалась на конец лета – начало осени. Но над тем, чтобы сделать ребенка, Андрей со своей любимой по взаимному согласию стали «работать» сразу же, не дожидаясь свадьбы. В определенный момент оба даже надеялись, что она забеременела. К сожалению, радость была преждевременной.

Вообще в те месяцы Андрей, несмотря ни на что, был счастлив. На личном фронте дела шли просто замечательно. Даже, возможно, слишком хорошо. Избранница Андрея длительное время до знакомства с ним была одна. И, можно сказать, слегка изголодалась. Любовью они занимались каждый день, по нескольку раз, не жалея себя. В результате Андрею практически никогда не удавалось выспаться. Что до работы, то Андрей не скрывал: есть определенные трудности. Но истинный масштаб проблем он держал в тайне. О том, что системная задержка зарплаты в «Блинке» уже составляет три-четыре месяца, не знали ни его друзья, ни кредиторы (включая отца невесты), ни сама невеста. Хотя работникам «Блинка» обо всем было отлично известно. Исполнительный директор к тому времени уже ушла. Более того, муж сразу «организовал» ей декрет... и молодец! Так что основная тяжесть оперативного управления лежала на Андрее. При очередных наших с ним встречах я замечал, что Андрей вроде бы радуется жизни, но сильно похудел. И выглядит больным. Он и сам говорил, что со здоровьем не все в порядке: давление очень низкое. Правда, о причинах своего стресса он предпочитал помалкивать.

Развязка наступила в марте. Андрею и его компаньону стало очевидно, что дольше удерживать ситуацию они не в силах. Требовалось как минимум 10 миллионов рублей, чтобы погасить «горящие» задолженности. Кроме того, необходимо было провести полную реструктуризацию всех уже полученных займов. И хотя бы на некоторое время ввести мораторий на выплату процентов. Тогда бизнес еще можно было бы спасти.

Все свои надежды Андрей возлагал на главного кредитора – отца своей невесты. Он надеялся, что тот выдаст дополнительный заем, чтобы защитить предыдущие инвестиции. Вдобавок можно было ожидать, что судьба будущего зятя тоже окажется ему небезразлична. Так или иначе, дольше тянуть было нельзя. Андрей подготовил все финансовые выкладки и договорился о встрече.

Инвестор внимательно выслушал Андрея. Вел он себя при этом сдержанно. Радоваться ему, конечно, было нечего. Но и злости, гнева или раздражения он не выказал. Решения тоже никакого не принял – взял тайм-аут.

Через день Андрею позвонила любимая женщина. Сказала, что поговорила с отцом и тот ей все объяснил. Помолвка расторгнута, они больше не будут общаться. Пусть Андрей приедет и заберет свои вещи.

Вскоре после разрыва Андрей покончил с собой. Свои намерения он держал в тайне до

конца. Его друг и компаньон, расставаясь с ним за несколько часов до самоубийства Андрея, пребывал в полной уверенности, что тот поедет домой и ляжет спать. Однако накануне Андрей съездил в магазин туристского снаряжения, чтобы купить прочную веревку. Он все тщательно обдумал и подготовил заранее. О самоубийстве в состоянии аффекта речь не шла.

Поздно ночью Андрей приехал в офис «Блинка» (в том же помещении находилось производство), позвонил любимой женщине и другу, попросил их подъехать через 40 минут. После чего сделал то, что собирался. Он никому не дал шанса спасти его в последний момент. Но и не хотел, чтобы его тело долго висело в офисе. Или чтобы его нашел посторонний.

Андрей был верующим человеком, христианином. То, что он совершил, – смертный грех. И все же он решился на это. И исполнил задуманное.

Что в итоге случилось с «Блинком»? Удивительно, но сеть все еще работает. По крайней мере, работала, когда я в последний раз приезжал в Екатеринбург. Со смертью Андрея обязательства по частным займам, выданным под его личные гарантии, превратились в ничего не стоящие листки бумаги. Долги бизнеса мгновенно уменьшились примерно на сорок миллионов. Соответственно, снизились и ежемесячные выплаты процентов по займам.

Конечно, этого оказалось недостаточно, чтобы вывести бизнес хотя бы на уровень рентабельности. Не прошло и месяца со дня смерти Андрея, как его партнер отдал предприятие за долги. «Счастливым приобретателем» стал владелец другой сети фастфуда, работавшей в том же городе. На многих фуд-кортах заведения той сети и «Блинка» находились по соседству. Сократив затраты на инфраструктуру – ведь одно производство может обслуживать оба формата – и отказавшись от неприбыльных точек, вполне можно было достичь рентабельности обеих сетей. А заодно под шумок избавиться от многих долгов, висящих на старом юридическом лице «Блинка». Вероятно, что-то подобное и было сделано.

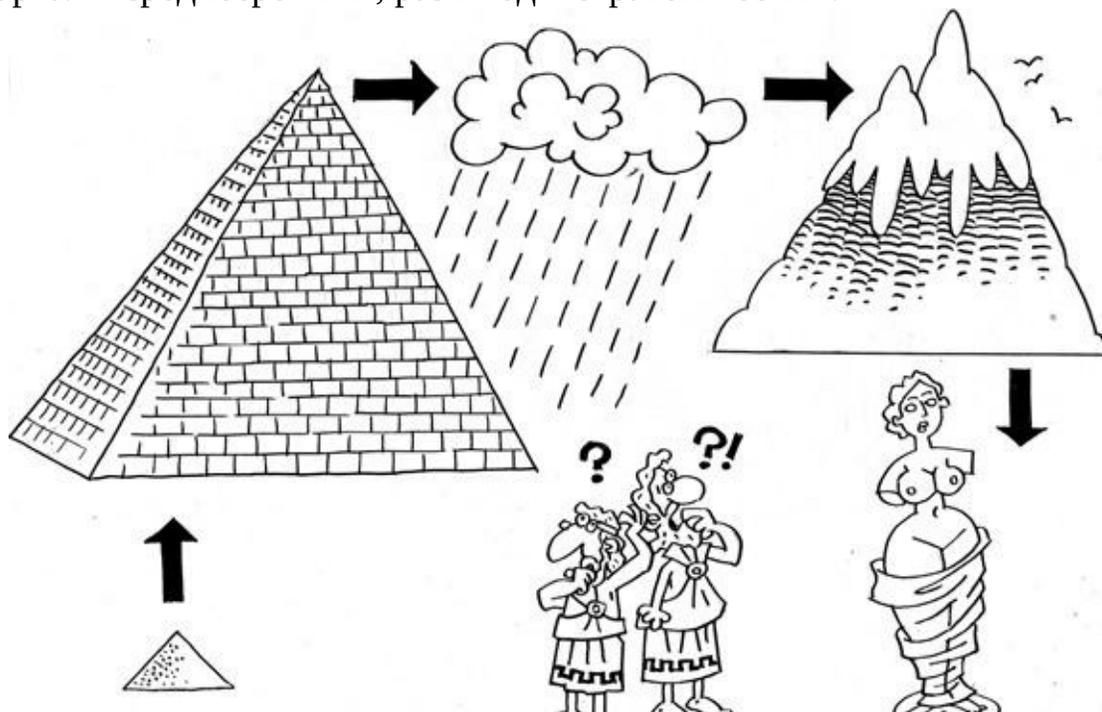
Друзья тяжело переживали смерть Андрея. Его партнер по «Блинку» попал в больницу буквально через пару дней после трагедии. Ему потребовалось несколько месяцев, чтобы постепенно привести в порядок подкосившееся здоровье. Но все же он жив. И даже относительно здоров. Хотя и потерял как все свои деньги, так и сбережения своей матери.

Что ж, жизнь – суровый учитель, и за свои уроки она берет сполна. В этой истории каждый заплатил за опыт свою цену. И дешево отделаться не удалось никому.

Небольшое примечание. Я постарался рассказать все как было. Но, чтобы никому не наступать без нужды на больные мозоли, внес несколько маленьких коррективов. Так, главного героя на самом деле звали не Андреем. И дело происходило не в Екатеринбурге.

3.1. Сумасшедшие идеи и планы действий

Я слабо верю в стратегическое планирование в первые годы построения и развития нового бизнеса в сфере услуг. Как там рекомендуется поступать при классическом управленческом планировании? Сначала нужно определить миссию Компании и ее стратегические цели. Потом расписать стратегический план действий на ближайшие три-пять лет. Исходя из этого, составить среднесрочный план действий на ближайший год. После чего составить оперативный план действий на ближайшие два-три месяца. Затем каждую неделю выполнять определенные действия, намеченные в оперативном плане. Раз в месяц пересматривать оперативный план, раз в квартал – среднесрочный, раз в год – стратегический.



В теории все выглядит красиво. А на практике – законченный бред. Какой смысл расписывать подробные планы на пять лет вперед, когда простая корректировка прайс-листа может в корне поменять всю сущность бизнеса? Включая среднюю сумму сделки, круг целевых Клиентов и географию продаж? Ведь о бизнесе в сфере услуг мы можем наверняка знать лишь одно: его сущность довольно часто меняется. Иногда – сильно, время от времени – кардинально. Фактически начинаем мы строить один бизнес, через некоторое время превращаем его во второй, потом – в третий. Порой приходится создавать новый бизнес на базе предыдущего раз пять, а то и семь, пока очередная попытка наконец не окажется успешной.

Поэтому для развития бизнеса в сфере услуг достаточно двух вещей. Во-первых, необходимо *поставить стратегические или среднесрочные цели*. Лучше всего несколько (как и при постановке жизненных целей). Если цель будет только одна, развитие Компании пойдет неэффективно. Ведь не в каждый момент времени Вам удастся успешно прилагать усилия для достижения данной цели. Когда целей несколько, Вы можете временно переключаться на достижение любой из них. А когда цель всего одна, переключиться в период вынужденного ожидания не на что и бизнес будет простаивать. С другой стороны, если целей окажется слишком много, внимание и ресурсы будут слишком сильно расплываться между ними. *Оптимальный вариант – три-четыре цели*. Из них, возможно, только одна станет приоритетной. А остальные будут существенными, но не настолько важными, как Ваша главная цель. Кроме того, хотя бы одна из целей должна носить финансовый характер. Как бы Вы ни стремились развивать бизнес, нужно не забывать о том, чтобы все это выливалось в рост

оборотов и доходов.

Во-вторых, для каждой из поставленных целей нужно составить *планы ближайших действий*, благодаря которым Вы будете продвигаться к достижению этих целей. Такие планы могут иметь совершенно неформальный характер. И выглядеть, например, как простой перечень шагов, записанный на листочке любимого ежедневника.

Почему мы расписываем только ближайшие действия, а не составляем подробный план? Я глубоко убежден в том, что мы изначально не знаем, как именно станем идти к поставленной цели. И не можем этого знать. С момента, когда мы встали на путь достижения цели, мы начинаем набирать соответствующий опыт. И чем больше мы уже сделали, тем лучше понимаем, как действовать дальше. Разумеется, по мере набора опыта и получения дополнительной информации наше видение способов достижения цели может сильно измениться. Было бы странно, если бы коммерсант вел переговоры со своим тысячным Клиентом так же, как с первым. Поэтому не нужно пытаться предусмотреть все нюансы. Запланировали ближайшие действия – выполняем их. Сделали первые шаги – стало понятнее, какими должны быть следующие. Так и шагаем, пока не добьемся цели.

Постановка достойных целей и верные действия, направленные на их достижение, окажут весьма позитивное влияние на Ваш бизнес. Но самые сильные результаты Вы можете получить от *сумасшедших идей*. То есть таких целей, достижение которых изначально кажется практически невероятным.

Например, наибольшее влияние на создание и развитие Компании «Рус-нет» оказало воплощение в жизнь нескольких сумасшедших идей.

♦ Так, сама идея, легшая в основу бизнеса, казалась в те времена совершенно нереальной. Как можно предоставлять услуги доступа в Интернет, не используя инфраструктуру городской телефонной сети? Разве может быть такое, чтобы интернет-провайдер не зависел от ГТС? Да и то, что можно построить сеть передачи данных по каким-то радиоканалам с шумоподобным сигналом и мощностью ниже, чем у сотового телефона, казалось бредом наркомана.

♦ Позже коллеги-конкуренты из «Омерты» загнали нас в угол. Ее собственники вложили колоссальный административный и финансовый ресурс, чтобы стать совладельцами «Транстелекома», который тянул в наш регион единственный магистральный оптоволоконный канал. Было заранее известно, что «Ростелеком» станет использовать для своих целей чужую оптику в рамках обмена магистральными каналами. И еще много лет не будет проводить к нам свою оптоволоконную магистраль. Очевидно, что с момента ввода в эксплуатацию магистральной оптики все интернет-провайдеры, использующие менее совершенные магистральные каналы, должны были оказаться неконкурентоспособными. Кроме того, «Омерта» не собиралась предоставлять доступ к оптике «Транстелекома» другим интернет-провайдерам. Она предпочитала придушить всех и монополизировать рынок. Однако мы смогли построить альтернативный магистральный канал достойного качества на поднесущих частотах радиорелейных каналов «Ростелекома». Нашим коллегам это казалось невероятным еще несколько месяцев после того, как канал вступил в строй. Они поверили, что это реальность, только тогда, когда мы отобрали у них достаточно много Клиентов.

♦ Совершенным сумасшествием было не только вести активную коммерческую работу, но и **магистров размещать рекламу** вашей Компании в период **ежемесячных** **дензи**

Мы достаточно быстро поняли: если будем делать то же, что и все, наша гибель неминуема. Мы не сводили концы с концами и до того, как наступил дефолт. Рост курса доллара привел к тому, что в несколько раз выросли как наши доходы (которые еще нужно было собрать), так и наши затраты. Мы были обязаны оплачивать «Омерте» магистральный канал. Если бы мы этого не делали, нас отключили бы от сети. А вот смогут или нет Клиенты оплачивать наши услуги, подорожавшие в несколько раз, – это еще большой вопрос! Но даже если бы все Клиенты полностью и своевременно оплачивали счета, наши ежемесячные операционные убытки оставались бы значительными. Что нам удалось бы выиграть, если бы мы в этой ситуации сознательно занижали стоимость услуг? Мы просто быстрее бы обанкротились – вот и все.

Поэтому мы решили пойти против рынка. Стратегия заключалась в том, чтобы *поступать прямо противоположно тому, как поступали все остальные интернет-провайдеры нашего региона.*

Другие интернет-провайдеры уменьшают стоимость своих услуг? Мы не уменьшим ее ни на йоту. Стоимость наших услуг была номинирована в долларах. И курс наших условных единиц в точности соответствовал реальному курсу доллара, как бы тот ни повышался.

Другие интернет-провайдеры лояльны к неплательщикам? Мы без малейших колебаний отключали Клиентов от сети, как только заканчивались средства на их лицевых счетах. Впрочем, таких инцидентов почти не случалось: у нас изначально была отборная клиентская база, состоящая из наиболее взыскательных, но и наиболее платежеспособных Компаний. Многие из них довольно устойчиво чувствовали себя в разгар дефолта. Даже те из них, кто испытывал финансовые сложности из-за общего кризиса неплатежей, понимали: оплата Интернета занимает незначительную долю в их бюджете. Зато надежная и качественная связь чрезвычайно важна для того, чтобы успешно решать вопросы с Клиентами и партнерами. Лучше своевременно заплатить за наши услуги и спать спокойно. Во всяком случае, проблемы, вызванные отсутствием доступа в Интернет и невозможностью использовать электронную почту, могут привести к куда большим потерям. Немалую роль в этой ситуации сыграла и наша твердая позиция. Которую мы, что очень важно, всегда доводили до Клиентов *заранее*. А не дожидались, когда у них закончатся средства на лицевых счетах. Как правило, этого было достаточно. И мало кого пришлось на самом деле лишать доступа к Интернету.

А самое главное – в отличие от других провайдеров, в этот сложный период мы *запускали новые магистральные каналы*. Соответствующее решение было принято уже в сентябре 1998 года, сразу же после того, как «Омерта» сократила свой магистральный канал. А уже в октябре мы ввели новые каналы в эксплуатацию.

Чем были вызваны настолько рискованные решения? Неожиданно поразившей нас эпидемией глупости вкупе с манией расточительности? Конечно, нет. Просто к тому моменту мы поняли, что повальная коммерческая слабость наших конкурентов может дать нам возможность не только выжить, но и улучшить свое положение на рынке.

Несмотря на то что подавляющее большинство Компаний приостановили свою деятельность или резко сократили свои операции, оставалось некоторое число предприятий, по-прежнему работавших стабильно. Для многих из них было жизненно важно ежедневно вести деловую переписку по электронной почте и получать информацию из Интернета. Они готовы были платить за эти услуги столько, сколько необходимо. К сожалению, многие интернет-провайдеры не могли предоставить им качественные услуги ни за какие деньги. И магистральные каналы, и пул номеров для дозвона равно использовались всеми Клиентами. Читай: в основном теми, у которых было много свободного времени и которые не собирались оплачивать свои долги. В результате ни доступ в Интернет, ни электронная почта практически не работали. В том числе у наиболее добросовестных и платежеспособных Клиентов.

Мы же фактически стали специализироваться на обслуживании таких Клиентов. Мы *брали за свои услуги дорого*. Зато Интернет у нас работал, и электронные письма доходили до адресатов быстро и надежно.

В результате на рынке интернет-услуг возникло что-то вроде естественного отбора. Клиенты, которым любой ценой нужно было сокращать затраты, продолжали работать с другими провайдерами. Их же услугами пользовались и те, кто давно работал в долг. Клиенты же, которым любой ценой нужен был качественный доступ в Интернет, начинали искать того, кто мог бы его предоставить. В то время в нашем регионе было две Компании, которые оказывали услуги доступа в Интернет достойного качества, – «Омерта» и «Руснет». Разница в том, что «Омерта» вела себя на рынке пассивно. Мы же занимали активную позицию: не только привлекали Клиентов сами, но и размещали рекламу.

Как раз в эти дни я со всей ясностью понял, что цена ничего не значит. Может быть совершенно неважно, что Вы предлагаете услугу в несколько раз дороже, чем Ваши конкуренты. Важно только, *что именно Вы предоставляете за эти деньги* и сколько Клиенты готовы заплатить. Некоторые Клиенты после перехода к нам начинали ежемесячно платить за услуги доступа в Интернет в 30–40 раз больше, чем платили своему предыдущему интернет-провайдеру. И это в самый тяжелый период, сразу после дефолта 1998 года! Но если услуги предыдущего провайдера их совершенно не устраивали, то нашими услугами они были весьма довольны.

Конечно, речь не идет о том, что мы брали в 30–40 раз больше за *те же самые услуги*. Допустим, наш Клиент – достаточно крупный банк. Предыдущий интернет-провайдер предоставлял ему только услуги электронной почты с подключением по телефонной линии. В результате трусливой и близорукой политики, которую этот провайдер проводил после августовского дефолта, даже электронная почта практически прекратила работать. Отмечу, что в результате он уже через несколько месяцев вынужден был прекратить свою деятельность.

Мы же смогли предложить банку постоянное высокоскоростное подключение по радиоканалу, причем на льготных условиях. Поскольку в соседнем высотном здании уже была установлена одна из базовых станций нашей сети, банк должен был оплатить нам примерно треть стоимости, которую пришлось бы с него взять, если бы он подключался через собственный комплект оборудования Radio-Ethernet. Правда, для этого потребовалось провести монтаж локальной сети, соединившей два здания. Что ж, наши технические специалисты достойно справились с возникшими трудностями. Замечу, что в организации подобных работ и решении сложных задач Олегу – техническому директору «Руснета» – не было равных. И сам он всегда готов был лично участвовать в проведении самых тяжелых, сложных и кропотливых работ. Да, многим руководителям, которые пытаются распорядиться, не марая ручек, следовало бы брать с него пример!

В результате мы обеспечили Клиенту постоянный высокоскоростной доступ в Интернет с нескольких десятков рабочих мест внутри банковской сети. Причем настроили серьезную защиту так чтобы «большой Интернет» не контактировал напрямую с банковской сетью. Качество и скорость работы в Интернете оказались такими, что руководители и сотрудники банка были поначалу просто ошарашены. Что же до счетов за наши услуги, они составляли от нескольких сотен до пары-тройки тысяч долларов в месяц. Эти деньги банк платил без проблем и с удовольствием. В то время как своему предыдущему интернет-провайдеру банк платил несколько десятков долларов в месяц. И те – скрепя сердце.

Основную долю в общей оплате наших услуг составляла плата за объем информации, полученной Клиентами из Интернета. Это и стало причиной того, что мы запустили новые магистральные каналы как раз в те дни, когда многие сокращали свои магистрали. Поскольку внутренняя сеть «Руснета» была построена на основе технологии Radio-Ethernet, информация

передавалась по этой сети практически мгновенно. Поэтому именно магистральные каналы становились узким местом, которое определяло реальную скорость получения информации из Интернета. Мы были заинтересованы в том, чтобы Клиенты получали как можно больше информации – и платили за это. Клиенты были заинтересованы в том, чтобы получать информацию из Сети как можно быстрее. И, если объем полученной ими за месяц информации увеличивался, без особых проблем оплачивали возросшие счета. Если мы могли в этой ситуации увеличить пропускную способность наших магистральных каналов, то наша валовая прибыль увеличивалась практически линейно. И вдруг «Омерта» подрезала свой магистральный канал! Значит, и наш Интернет, доступ в который осуществлялся исключительно через «Омерту», стал работать медленнее и хуже. Неудивительно, что мы сразу занялись организацией альтернативных магистральных каналов.

Конечно, в этом был немалый риск. Ведь мы все еще не зарабатывали достаточно денег, чтобы окупать свои ежемесячные текущие затраты. Но мы понимали: если мы пойдем на риск, у нас есть шанс выжить. А если мы будем действовать так же, как остальные интернет-провайдеры, мы погибнем.

И риск себя оправдал. Уже в октябре-ноябре 1998 года мы вышли на текущую самоокупаемость. Более того: бизнес начал приносить доход, который был направлен на дальнейшее развитие нашей инфраструктуры. К тому же мы настолько успешно привлекали Клиентов, что к концу ноября на повестке дня встал вопрос о радикальном расширении наших магистральных каналов.

Казалось бы, что особенного в том, что новый бизнес наконец-то стал самоокупаемым и даже начал приносить небольшой ежемесячный доход? Не забывайте, однако, что все это произошло сразу после дефолта. В те самые месяцы, когда одни предприятия закрывались, а другие существенно сокращали свою деятельность. Так, на нашем рынке в результате дефолта закрылись 40 % Компаний, занимавшихся предоставлением услуг Интернета. Одни – сразу, другие – несколько позже.

Именно дефолт, а точнее, неуверенные действия наших конкурентов дали нам возможность подняться. Если бы каждый из них занял по отношению к своим Клиентам твердую позицию, подобно той, что заняли мы, те так легко не покинули бы своих провайдеров. Надо отметить, что в обычных обстоятельствах Клиенты чрезвычайно лояльны к Компаниям, которые предоставляют им услуги связи. И с крайней неохотой задумываются о возможной смене поставщика этих услуг. Если бы остальные интернет-провайдеры вовремя отключали неплательщиков и сосредоточились на том, чтобы предоставлять качественные услуги платежеспособным Клиентам, они сохранили бы основную часть своей клиентской базы. Может быть, этого им хватило бы, чтобы выжить. А может, и нет. Во всяком случае, хорошие шансы на выживание были бы у каждого интернет-провайдера. Однако в ситуации стресса и паники после дефолта они сделали неверные выводы. Выбрали пагубный курс. А поскольку дурной пример заразителен, этому курсу последовали практически все Компании на рынке. В результате многие из них подарили нам отборных Клиентов. А сами погибли.

Безусловно, чтобы делать прямо противоположное тому, что делали наши коллеги, нам потребовалось немало мужества, решимости, твердости и выдержки. Но и этого оказалось мало. Недостаточно было занять правильную позицию на рынке. Нужно было, используя эту позицию, успеть за короткий срок привлечь достаточно Клиентов, чтобы их платежи покрыли наши резко увеличившиеся ежемесячные затраты.

У нас было всего несколько месяцев на то, чтобы кардинально изменить наше финансовое положение. Потенциальных Клиентов были тысячи. Мы никак не успели бы охватить их всех за это время. Вдобавок на рынке царила полная неразбериха. Большинство предприятий давно

простаивали. Многие к сентябрю-октябрю уже были мертвы. Какой смысл выходить на Клиентов, которые сами не знали, что с ними будет завтра?

Тщательно обдумав сложившуюся ситуацию, мы решили сконцентрировать усилия на привлечении трех ключевых категорий Клиентов – банков, крупных производственных предприятий и СМИ.

◆ Большинство банков даже в разгар кризиса оставались вполне платежеспособными. При этом надежное и быстрое прохождение электронной почты имело огромное значение для выполнения ими многих текущих операций. Это был как раз тот случай, когда нам не приходилось доказывать необходимость и полезность наших услуг: Клиенты и сами все отлично понимали. Кроме того, заключить договоры с крупными банками было очень важно с точки зрения укрепления нашей репутации на рынке. Это было бы своеобразным знаком качества в глазах Клиентов. Руководители предприятия с большим доверием относятся к интернет-провайдеру, если знают, что он обслуживает банк, в котором находится расчетный счет данного предприятия. Таким образом, взяв на обслуживание основные банки региона, мы автоматически получили бы значительный кредит доверия от многих других Компаний. Не говоря уж о том, что для решения любых задач, требующих связи компьютеров предприятия с информационными системами банка, банковские компьютерщики автоматически будут рекомендовать воспользоваться нашими услугами. Осознавая важность привлечения банков в качестве наших Клиентов, мы приложили существенные усилия к этой работе. В итоге к концу 1999 года 85 % банков региона стали нашими Клиентами.

◆ В каждом регионе имеется несколько десятков наиболее крупных и заметных производственных предприятий. Это Компании, которые работают длительное время, имеют значительное число сотрудников, достаточно успешны и находятся у всех на слуху. Мы предполагали, что в соответствии с поговоркой «Пока толстый сохнет, худой сдохнет» эти предприятия даже в разгар кризиса останутся на плаву и будут нуждаться в быстрой и надежной компьютерной связи с контрагентами по всей обширной территории России и СНГ, а также с зарубежными партнерами. А в ближайшем будущем следовало ожидать дальнейшего развития этих предприятий. Было очевидно, что резкое повышение курса доллара улучшит положение российских производителей. Так что, если бы нам удалось привлечь таких Клиентов, перспективы сотрудничества с ними были бы весьма оптимистичными. Кроме того, мы могли бы сослаться на них при переговорах с другими потенциальными Клиентами. Наличие крупных производственных предприятий в нашей клиентской базе также было бы для нас своего рода знаком качества. В последующие годы нам удалось сделать своими Клиентами около 40 % самых крупных и известных промышленных предприятий региона.

◆ Наконец, третья категория – СМИ. Мы с самого начала понимали: эти Компании вечно сидят без денег. И даже от наиболее обеспеченных из них в жизни не дождешься ощутимых платежей. Да и не в этом была цель сотрудничества со СМИ. Главное, что они могут дать, – это рекламные мощности. Платить за рекламу «живыми» деньгами мы себе позволить не могли. И никогда не сможем: основную часть доходов всегда нужно будет отдавать на развитие инфраструктуры сети. Но и реклама нам была нужна. И единственный способ обеспечить ее – договориться со СМИ на взаимовыгодных условиях. По бартеру. Такими договоренностями я и начал активно заниматься с сентября 1998 года. Эту работу удалось провести настолько успешно, что в конечном счете нашими Клиентами стали 98 % СМИ нашего города. При этом объемы нашей рекламы постоянно увеличивались. К 2001–2002 годам они ежемесячно составляли от 800 тысяч до 1,5 миллиона рублей в денежном эквиваленте. Разумеется, себестоимость рекламы для нас была во много раз ниже. Мы размещали за год больше рекламы, чем любая другая Компания, рекламирующаяся в регионе. В том числе больше, чем любая из

сотовых Компаний. Даже в 2011 году, если бы Вы хоть на один день приехали в этот город, Вы никак не смогли бы избежать рекламы данной Компании.

Много лет я тщательно скрывал, как создавалась колоссальная рекламная база «Руснета». Думаю, наконец пришла пора рассказать Вам об этом, дорогие читатели!

Как мы всех обогнали в области рекламы

Работу со СМИ я начал с того, что составил список потенциальных партнеров – Компаний, которые размещали ту или иную рекламу на постоянной основе. В список вошли все сколько-нибудь заметные газеты и журналы, издающиеся в нашем городе. А также федеральные газеты и журналы, имеющие региональные информационные полосы, которые формировались на месте. Например, «Комсомольская правда». Я также включил в список организации, размещающие рекламу на радио и телевидении. И несколько наиболее крупных предприятий, занимающихся наружной рекламой.

В первую очередь я принялся вести переговоры с газетами и журналами. У большинства из них реклама была не очень дорогой, так что стоимость наших услуг вполне соответствовала стоимости рекламы. Сложность заключалась в следующем: мне требовалось, чтобы в газетах и журналах каждый месяц публиковались гарантированные объемы нашей рекламы. Причем она должна быть достаточно заметной. Речь шла как минимум о рекламном блоке размером от 100 квадратных сантиметров еженедельно. И об одной рекламной статье объемом не меньше страницы формата А4 или А3 ежемесячно. Все это, разумеется, прописывалось в договорах с учетом формата конкретного издания и принятых в нем размеров блоков. Таким образом, если газета или журнал выходили еженедельно, наша реклама была в каждом номере. Если же газета выходила ежедневно, читатели все равно сталкивались с нашей рекламой каждую неделю. Если впоследствии появлялась возможность увеличить объемы сотрудничества, я смотрел по ситуации, что выгоднее. Например, мог договориться о размещении двух рекламных блоков в неделю вместо одного. Либо об увеличении числа ежемесячно публикуемых статей с одной до двух-четырех. Опираясь на свой опыт, скажу, что более эффективными обычно оказывались статьи. Но больше двух качественных статей в месяц мы просто не успевали писать. Поэтому приходилось добирать блоками.

В договорах жестко оговаривались условия нашего сотрудничества с изданием. За тот объем рекламы, который нам предоставлялся, газета (журнал) получала право ежемесячно использовать определенный объем наших услуг. Если она не израсходовала часть этого объема в течение месяца, остаток сгорал. Если же она использовала за месяц больший объем наших услуг, чем было установлено в договоре, то должна была платить за превышение деньгами. Понятно, что у меня не было никакого желания выжимать из газеты или журнала плату за превышение. И если такая ситуация возникала, я обычно использовал ее как предлог для того, чтобы договориться о взаимном увеличении объемов предоставляемых услуг.

Вам может показаться, что такие условия сотрудничества были не совсем выгодными для СМИ. Почему же они с таким удовольствием на них соглашались? Причина была в невидимости наших конкурентов. Большинство газет и журналов постоянно нуждались в деньгах. Средств на оплату Интернета у них не было. Или, во всяком случае, выделять средства на эти цели было для них колоссальной проблемой. А без денег они как Клиенты никому не были нужны.

Представьте себе: какая-нибудь газета обращается к «Омерте», чтобы подключиться к Интернету. Во время переговоров ее руководство заявляет, что услуги «Омерты» весьма качественные и издание с удовольствием ими пользовалось бы. Но, к сожалению, эти услуги довольно дорогие. А у газеты тяжелая финансовая ситуация. Откуда взять деньги? Поэтому не мог бы коммерческий директор интернет-провайдера быть столь любезен, чтобы рассмотреть

возможность размещения своей рекламы в газете? И тем самым хотя бы частично снизить для газеты бремя платежей за Интернет?

На это коммерческий директор «Омерты» отвечает: «Мы лидеры рынка. Все профессионалы на этом рынке нас и так знают. Поэтому в рекламе мы не нуждаемся. Хотите пользоваться нашими услугами? Платите за них по прайс-листу. А если нам потребуется реклама, мы ее закажем. И тоже заплатим Вам живыми деньгами».

В результате некоторые СМИ пользовались услугами тех интернет-провайдеров, что попроще, похуже и подешевле. Как только разразился кризис, Интернет у них практически перестал работать. Те немногие издания, которые сотрудничали с «Омертой», старались пользоваться Интернетом как можно меньше, чтобы минимизировать затраты.

А потом к ним прихожу я. Лично приезжаю в офис. С вниманием, с уважением – все как полагается. И предлагаю сотрудничество. Надежный, качественный, быстрый Интернет нужен каждой газете и каждому журналу. А то, что он у нас стоит дороже, не проблема! Я говорю: «Понимаю, что для Вас было бы затруднительно оплачивать наши услуги деньгами. А что у Вас имеется, кроме денег? Реклама? Почему бы и нет! Скажу больше: никуда не годится, что Вы вынуждены постоянно ограничивать себя в пользовании услугами Интернета. Разве таким должно быть по-настоящему взаимовыгодное сотрудничество? Давайте сразу договоримся на такие объемы услуг, чтобы Вы могли пользоваться Интернетом сколько нужно. Думаю, я смогу убедить свое руководство, что нам интересны значительные объемы рекламы в такой замечательной газете, как Ваша». Нечего и говорить, что мои директора с удовольствием изучали условия очередного договора, заключенного мной со СМИ.

Но и СМИ выигрывали от нашего сотрудничества. Если до этого у них и был Интернет, то паршивый. В крайнем случае имелся качественный Интернет от «Омерты», который они были вынуждены экономить, как могли. А тут они получали быстрый Интернет, которым могли пользоваться вольготно и при этом не должны были платить за него ни копейки. А надо Вам сказать, что большинство СМИ предпочтут отдать несколько сотен долларов рекламой, чем заплатить несколько десятков долларов живыми деньгами. Особенно тогда, когда дополнительные затраты на этот объем рекламы для них близки к нулю.

«Как же так? – спросите Вы. – У газет и журналов себестоимость рекламы далеко не нулевая! Каждый рекламный блок и каждую статью нужно напечатать. А это требует затрат на бумагу, на услуги типографии... Объем газеты или журнала ограничен. Нельзя просто так добавить туда дополнительную рекламу. Потребуется увеличивать количество полос, а это повлечет серьезные дополнительные расходы».

Все одновременно и так, и не так. Такая логика верна в том случае, если газета или журнал пользуется спросом. Все место, отведенное под рекламу, занято. Рекламодатели выстраиваются в очередь. И чтобы разместить дополнительную рекламу, нужно верстать и печатать дополнительные полосы.

Но в большинстве газет и журналов дела с продажей рекламы обстоят далеко не так оптимистично. Значительно чаще возникает ситуация, когда материалов не хватает даже на минимально приемлемое количество полос (то есть страниц). Учтите, что у каждого издания есть минимальный объем (количество страниц определенного формата), менее которого не должен быть ни один номер. И каждую полосу этого объема необходимо чем-то занять. Что делать, если опять не удалось продать столько рекламы, сколько хотели? Размещать чью-то рекламу без оплаты? Нельзя. Это все равно что на рынке раздавать покупателям мандарины бесплатно. И не дольку, чтобы попробовать, а килограммами. Вся торговля будет подорвана на корню. Так что размещать рекламные материалы бесплатно категорически нельзя. Размещать рекламу в долг в надежде, что за нее заплатят позже, – тоже чрезвычайно рискованная и

губительная практика. Поэтому самый разумный выход – опубликовать дополнительные аналитические материалы. А для этого требуется привлекать журналистов, платить им гонорары за статьи, потом вычитывать эти статьи... Не лучше ли заполнить свободное место бартерной рекламой? И получить за нее что-то ценное? Например, качественный и быстрый доступ в Интернет?

Вот и выходит, что в большинстве случаев газеты и журналы были заинтересованы не только в том, чтобы получать от нас Интернет, но и в том, чтобы размещать нашу рекламу. Вроде и не бесплатно – а место занято!

При договоренностях такого рода интернет-провайдеры, предоставлявшие услуги более низкого качества, чем наши, сразу же оказались неконкурентоспособными. Если стоимость услуг фактически не играет роли, какой смысл рассматривать второсортные предложения? Когда можно получить лучшие услуги из имеющихся в наличии? Единственной Компанией, которая могла бы воспользоваться тем же подходом и успешно конкурировать с нами за рекламные площади СМИ, была «Омерта». Но, как я уже говорил, она была слишком гордой. Что и сыграло с ней злую шутку.

Возможно, «Омерта» не была заинтересована в такой рекламе еще и потому, что считала ее неэффективной. На основании объемов и стоимости услуг, которые «Омерта» предоставляли газетам и журналам, ее руководители прикинули, сколько рекламы можно получить за эти деньги. Выходило, что они могут себе позволить один небольшой рекламный блок раз в два месяца. На самом деле они обманывали сами себя. Они не понимали, что их услуги используют в малых объемах, поскольку за это приходится платить деньги. Правильнее было бы ставить вопрос по-другому: *какой объем рекламы можно ежемесячно получать от газеты или журнала, если предоставить им столько Интернета, сколько они хотят?* Именно с этой точки зрения рассматривал ситуацию я.

Еще одна ошибка могла быть вызвана эффектом масштаба. Давайте рассмотрим какую-нибудь конкретную газету. Подумаем: будет ли наша реклама в ней эффективна? Скорее всего, нет. Мы можем размещать в газете рекламный блок каждую неделю и статью раз в месяц. Ну и что? Многие ли ключевые лица различных организаций читают данную газету? Какой процент этих ключевых лиц потенциально может быть нашими Клиентами? Обращают ли они хоть какое-то внимание на рекламу в газете? Наверняка вывод будет таким: мало что изменится, если наша реклама будет опубликована в этой газете. Раз так, то и смысла нет в такой рекламе. Сможет газета платить деньгами – хорошо. Не сможет – не будем с ней работать.

Такая логика верна, если речь идет об *одной газете*. Она в корне ошибочна, если соглашения о бартерной рекламе заключаются со *всеми газетами и журналами*. Большинство ключевых лиц хоть какую-то прессу, да читают. Если во всех газетах и журналах размещается наша реклама, она охватит подавляющее большинство ключевых лиц предприятий, потенциально являющихся нашими Клиентами. Причем основная масса этих ключевых лиц будет подвергаться рекламному воздействию регулярно и со стороны нескольких различных СМИ. А это, как ни крути, укрепляет нашу репутацию и повышает наш статус. Клиенты привыкают к тому, что раз у нас столько рекламы – мы явно устойчивая, стабильная, крупная и надежная Компания. Даже если после этого Клиенты не обратятся к нам сами, такая репутация поможет, когда мы выйдем на них в процессе активных продаж.

Вот и получается, что реклама в одной газете (журнале) может быть не очень заметной и эффективной. Но, договорившись о сотрудничестве со значительным числом газет и журналов, можно получить в свое распоряжение весьма серьезные рекламные мощности. В моем случае добиться этого оказалось не так уж сложно. За два месяца – сентябрь и октябрь 1998 года – я заключил бартерные соглашения с 60 % газет и журналов нашего города.

Окрыленный первыми успехами, я приступил к переговорам с радио и телевидением. Договориться с ними на выгодных для нас условиях было на порядок сложнее, чем с прессой. Уж слишком дорогая у них реклама! Если бы мы попытались сопоставлять стоимость своих услуг, то в обмен на обычный объем доступа в Интернет мы могли бы претендовать на несколько минут рекламы на радио ежемесячно. Пять-шесть выходов роликов в месяц. Или на минуту рекламного времени на телевидении. Такая реклама вряд ли могла быть хоть сколько-нибудь заметной. Честно сказать, ради этого было бы даже лень делать ролики.

Однако у Компаний, которые занимаются размещением рекламы на радио и телевидении, был огромный спрос на услуги доступа в Интернет. Как и газеты с журналами, они были вынуждены прибегать к услугам дешевых и низкокачественных провайдеров, чей Интернет был почти неработоспособным. Либо им приходилось пользоваться более качественными, но дорогостоящими услугами. В этом случае они стремились всячески экономить и сокращать время работы в Интернете из-за необходимости платить живые деньги. Бичом таких Компаний были периодические отключения от Сети за неуплату. Ведь деньги на Интернет выделялись со скрипом. Конечно же, предоставлять услуги в долг никто не хотел. А ведь Интернет им нужен был для работы! В том числе для обмена информацией с Москвой, а также для пересылки радиороликов, сеток вещания и графиков выхода рекламы.

Таким образом, у радиостанций и телевизионных Компаний имелись весомые причины для недовольства интернет-услугами, которыми они пользовались. Мы же могли решить этот вопрос на принципиально ином уровне и предоставлять услуги высокого качества. В таких объемах, о которых эти организации могли только мечтать. Но условия бартера «деньги в деньги» были невыгодными и неприемлемыми для нас. Что же делать?

И тут я понял: мы можем договориться друг с другом на взаимовыгодных условиях и работать душа в душу, если... забудем о деньгах. Бартерное соглашение должно заключаться не на условиях «деньги в деньги», а на условиях «объем за объем». Понятно, что для этого мы должны предоставлять такого рода партнерам услуги максимально возможного качества. Речь может идти только о высокоскоростных подключениях к Интернету по радиоканалам. В крайнем случае – о выделенных линиях. Ни о каком доступе в Интернет по обычным телефонным линиям – dial-up – и разговора быть не может. Разве что в качестве резервных подключений. Более того, все немалые затраты на оборудование, необходимые для создания высокоскоростных подключений, равно как и все организационные сложности, нам придется взять на себя. Только в этом случае мы можем договориться с партнерами о таких объемах рекламы, которые могли бы быть для нас по-настоящему интересными.

Когда я встречался с руководителями крупных Компаний такого рода, я говорил им следующее: «У Вас крупная, успешная, развивающаяся организация. Для работы Вам необходимы электронная почта и доступ в Интернет. Быстрый, надежный, высокого качества. И в больших объемах. Доступ в Интернет, который имеется у Вас сейчас, далеко не удовлетворяет Вашим требованиям. Мы же можем предложить именно такой доступ в Интернет, который Вам нужен. Более того, я предполагаю, что скорость доступа в Интернет, который мы можем предоставлять Вам по высокоскоростному подключению к нашей сети, превзойдет Ваши ожидания.

Конечно, организовать такое подключение будет непросто – как технически, так и финансово. Стоимость оборудования, которое необходимо для организации Вашего подключения, составит несколько тысяч долларов (*не забывайте, что прошел всего год-другой после дефолта 1998 года; тогда это была весьма существенная сумма. – К. Б.*). Я отлично понимаю, что сейчас у Вас нет достаточно свободных денег, чтобы обеспечить высокоскоростное подключение к Интернету. Учитывая большое значение, которое я придаю

перспективам нашего сотрудничества, я мог бы постараться уговорить директоров нашей Компании, чтобы мы взяли эти затраты на себя.

Кроме того, нам нужно обсудить Ваши пожелания – какие объемы услуг Вам хотелось бы получать. Я предложил бы строить наши договоренности на следующем ключевом принципе: мы Вам предоставляем доступ в Интернет в таких объемах, которые сделают Вас счастливыми. А Вы нам предоставляете рекламу в таких объемах, которые сделают счастливыми нас.

Следует учитывать, что наш высокоскоростной доступ в Интернет совсем не то, чем Вы пользовались раньше. Все компьютеры Вашей локальной сети будут иметь постоянный высокоскоростной доступ в Глобальную сеть. Ваши сотрудники смогут пользоваться Интернетом в любое время – легко и с удобством. Поэтому объем услуг, который мы Вам будем предоставлять, лучше спланировать с запасом. Ведь по условиям договора за превышение этого объема придется платить живыми деньгами. Мне не хотелось бы, чтобы такие моменты осложняли наши взаимоотношения. А сколько бы Вы ни пользовались Интернетом в пределах оговоренного нами объема, это не будет стоить Вам ни копейки.

Мы предварительно обсудили этот вопрос с Вашими техническими специалистами. Они считают, что речь может идти о получении из Интернета до 500 мегабайт информации ежемесячно. Возможно, до 700 мегабайт *(по тем временам эти объемы казались огромными. – К. Б.)*. Я же, со своей стороны, думаю: вдруг Вам потребуются большие объемы? К тому же время идет, а Ваша организация активно развивается. Поэтому нам с Вами лучше увеличить объемы получаемой Вами из Интернета информации до 1024 мегабайт, то есть до 1 гигабайта, в месяц. Это то, что Вам нужно? Это сделает Вас счастливыми?

Вы довольны? Я тоже рад. Ну а мне от Вас нужна реклама, которая будет действительно заметной и эффективной. Как Вы думаете, шести минут рекламных роликов ежедневно на Вашей радиостанции хватит, чтобы сделать рекламу по-настоящему эффективной?»

Одни партнеры соглашались с моим предложением без особого обсуждения. С другими приходилось торговаться. В целом мне удалось договориться с большинством радиостанций на объемы рекламы от четырех до шести минут ежедневно. Как вариант – по три минуты в день на каждой из двух радиостанций, контролируемых одной Компанией. Причем выбирать это время я предпочитал 20-секундными роликами. Это означает, что в результате моих договоренностей большинство радиостанций города ежедневно транслировали от 9 до 18 роликов с нашей рекламой.

По той же схеме я договаривался и с телекомпаниями нашего города. Как с теми, которые владели собственными телеканалами, так и с теми, которые размещали рекламу на федеральных каналах. В результате мы обеспечили себе от 10 до 30 минут рекламного времени ежемесячно на большинстве телеканалов, которые транслировались в нашем регионе. При этом продолжительность наших видеороликов составляла от 7 до 15 секунд. Что означало от 40–50 до 120–180 рекламных видеороликов на каждом телеканале ежемесячно.

Как Вы понимаете, речь шла о весьма значительных объемах рекламы. Но и это еще далеко не все. Это были цветочки. Ягодки пошли через год-два. За это время наши партнеры привыкли к тому, что пользуются качественным высокоскоростным доступом в Интернет. Объемы потребляемых ими услуг постепенно росли. Наконец один за другим они стали выходить за пределы первоначально оговоренных нами объемов.

По условиям договора за каждое превышение объемов нашим партнерам выставлялись полновесные счета в условных единицах. С пересчетом в рубли по курсу ЦБ РФ. Мы отправляли счет. Выжидали, пока партнеры как следует понервничают и дозреют. После чего я приезжал на переговоры. И говорил: «Очень рад, что наше сотрудничество так успешно развивается и растут объемы, в которых Вы пользуетесь нашими услугами. Не переживайте так из-за этого счета. Это

всего лишь свидетельство того, что Вам не хватает тех объемов, которые мы с Вами когда-то оговорили.

Пришла пора увеличить объемы нашего с Вами сотрудничества. Причем я думаю, что нужно сразу договариваться о таких объемах, чтобы нам не понадобилось встречаться снова по тому же вопросу через год. Как насчет получения информации из Интернета в объеме до 3 гигабайт в месяц? Этого Вам хватит на ближайшие пару лет?

Хватит? Отлично! Теперь давайте посмотрим, что мы в ответ получим от Вас. Насколько я знаю, Вы недавно запустили еще одну радиостанцию. Учитывая, что объем Ваших услуг также нужно увеличить в три раза, как насчет 12 минут рекламы в день на Вашей основной радиостанции и шесть минут в день – на новой?»

Линейное увеличение договоренности на паритетной основе, как правило, не требовало ни долгих переговоров, ни обсуждения условий. Люди рассуждают просто: если исходное соглашение взаимовыгодно, значит, такое же соглашение, только в три раза большего объема, также взаимовыгодно.

Именно благодаря *расширению сотрудничества на паритетной основе*, которое мы постоянно проводили в последующие годы, условия нашего сотрудничества со СМИ превратились из выгодных в сверхвыгодные. Те же 12 минут рекламного времени в день 20-секундными роликами – это 36 выходов рекламных роликов ежедневно. На большинстве радиостанций физически не хватало количества рекламных блоков, чтобы разместить всю нашу рекламу. Приходилось транслировать по два рекламных ролика в каждом блоке – в начале и в конце.

Однако и это еще не предел. Одно из самых выгодных рекламных соглашений мы заключили не со СМИ, а с... городским троллейбусным парком. В обмен на организацию постоянного высокоскоростного подключения к Интернету с объемом получаемой информации до 2 гигабайт в месяц парк предоставил нам 15 троллейбусов. Мы разукрасили эти троллейбусы рекламой. И в течение всего года они ходили по своим маршрутам, параллельно рекламируя наши услуги. Договор автоматически пролонгировался каждый год. При этом, замечу, затраты на подключение мы понесли только один раз – в начале действия договора. Хотя, конечно, нам периодически приходилось обновлять или перерисовывать рекламу на бортах троллейбусов.

Если бы мы платили за размещение такой рекламы живыми деньгами, это уже обошлось бы нам в кругленькую сумму. Если же сравнить с традиционной наружной рекламой, размещаемой на билбордах размером 3 на 6 метров, – экономия выйдет еще больше. По моим оценкам, наружная реклама на троллейбусе, который ездит по городу, раза в три эффективней, чем стационарная наружная реклама. Таким образом, чтобы обеспечить рекламу аналогичной эффективности, вместо 15 троллейбусов пришлось бы задействовать 45 билбордов!

В итоге через несколько лет целенаправленных усилий мне удалось обеспечить «Руснету» постоянно используемые рекламные мощности, ежемесячно составляющие от 800 тысяч до 1,5 миллиона рублей в денежном эквиваленте. В те годы мы были абсолютными рекордсменами по рекламе в нашем регионе. Основная часть этой рекламной базы сохранялась и по состоянию на 2010 год – в течение 12 лет с тех пор, как я начал ее формировать.

Впрочем, понятно, что даже если Ваши товары и услуги могут быть нужны большинству СМИ Вашего города, причем на постоянной основе, – в каждом городе и в каждой отрасли только одна Компания может проделать подобный фокус. И только один-единственный раз.

Хотите попытаться обеспечить себе такую же рекламную базу? Хорошо! Постараюсь еще немного помочь Вам.

Есть несколько хитростей, которые помогут Вам успешно договариваться со СМИ о рекламном бартере.

1. Прежде всего, Вы должны *продать свои товары или услуги*. Пока СМИ не захотят их получить, Вам не удастся заключить соглашение на выгодных условиях.

Ведите переговоры со СМИ точно так же, как с любыми другими Клиентами, которым Вы хотите продать товары и услуги Вашей Компании за живые деньги. Определите ключевых лиц, выйдите на них и завяжите с ними личное знакомство. Укрепляйте и развивайте личный контакт, а параллельно выявляйте их потребности. В результате Вы должны сделать такое предложение, которое вызовет горячее желание заполучить Ваши товары и услуги. Желательно, чтобы СМИ были практически готовы заплатить Вам деньги и чтобы их останавливал только крайний дефицит этих самых денег (обычное дело для СМИ). Ни в коем случае не торопитесь объявлять цены на предлагаемые товары и услуги. Если Вы слишком поспешите, то рискуете погубить на корню самую возможность выгодного для Вас соглашения.

2. *Никогда не предлагайте бартер сами*. Предложение бартера должно поступить от СМИ. Допустим, Вы хотите договориться с каким-нибудь СМИ о рекламе на бартер. В этой ситуации прийти и сказать: «Я хочу получить Вашу рекламу на бартер» – классическая ошибка. Причем фатальная. Потенциальные партнеры сразу поймут: их реклама Вам нужна. А в товарах и услугах, которые Вы можете им предложить, они пока что не заинтересованы. Поэтому они ответят: «Политика нашей Компании не предусматривает бартерных сделок. Если Вы хотите разместить у нас рекламу, Вам придется за нее платить. Мы с удовольствием обсудим это с Вами. Что же касается Ваших предложений... оставляйте Ваши прайс-листы, мы потом посмотрим». В этом случае «потом», разумеется, означает «никогда».

Ведите переговоры так, будто заинтересованы в оплате своих товаров и услуг исключительно живыми деньгами. Именно СМИ должны первыми предложить Вам бартер. И уговаривать Вас работать на этих условиях. А Вы еще должны упираться, чтобы партнеры чувствовали, что заключение бартерного соглашения – их большая победа.

При этом, разумеется, Вам нужно заранее выяснить, сколько может стоить реклама в данной Компании. И каково ценообразование на эту рекламу. Что еще важнее, Вам нужно понимать, как формируется себестоимость рекламы данного вида.

3. Чтобы договориться на максимально выгодных для Вас условиях, Вы должны хорошо *знать структуру цены и себестоимости рекламы в СМИ*.

Понимать, как формируется себестоимость рекламы, важно потому, что во многих случаях себестоимость дополнительного объема размещаемой рекламы стремится к нулю. Это дает Вам в руки очень сильные козыри, если Вы сможете обосновать свою позицию на переговорах.

Я уже говорил выше, что даже печатные СМИ могут быть заинтересованы в размещении дополнительной рекламы – лишь бы она не была бесплатной. Ведь им все равно нужно занять количество страниц, которое минимально должно входить в каждый номер. Поэтому, если Ваши пожелания относительно рекламы в данном издании будут разумными и адекватными, потенциальные партнеры не будут очень уж сильно упираться.

Теперь для примера рассмотрим, как работает Компания, которая транслирует в регионе федеральную радиостанцию и зарабатывает на размещении рекламных роликов, которые идут вперемежку с передачами. Такая Компания ежемесячно платит федеральным организациям фиксированную сумму за каждую радиостанцию, трансляцию которой она осуществляет. Таким образом, больше она разместит рекламы или меньше – от этого никак не изменятся ни ее затраты, ни платежи за право трансляции. Ее ограничивает только совокупное время, которое выделяется на рекламные блоки в сетке вещания. Как правило, значительная часть этого времени остается неиспользованной. Чуть меньше рекламы отдать Вам или чуть больше из этих неиспользуемых ресурсов – Компании все равно. Как с ней договоритесь – столько и получите. Тем более что наиболее затратной частью для такой Компании является не трансляция Ваших

рекламных роликов, а их изготовление. И частенько Вы можете договориться о значительно большем объеме размещения своих радиороликов, если будете решать вопрос об их изготовлении самостоятельно. Например, закажете их производство профессионалам, которые умеют делать качественные рекламные ролики. Либо договоритесь с сотрудниками той же радиостанции об оплате изготовления роликов живыми деньгами.

Так же и с рекламой на телевидении. Компания, которая владеет правами на продажу рекламного времени на том или ином федеральном телеканале, располагает ограниченным временным ресурсом в рамках отведенных ей рекламных блоков. Самое дефицитное время приходится на прайм-тайм. Часто в прайм-тайм не удается вместить даже тех рекламодателей, которые готовы платить живые деньги. Понятно, что никто не будет размещать там рекламу на бартер, если из-за этого придется отказаться от денег. Зато, если Вы прямо скажете телевизионщикам, что отлично понимаете их ситуацию и отнюдь не претендуете на обязательный показ Ваших роликов в прайм-тайм, то сможете выторговать гораздо больший объем рекламного времени. А дальше нужно помнить, что интенсивность выхода рекламы сильно меняется в зависимости от сезона. Во многие месяцы рекламы размещают мало. Задействовав свои личные связи, Вы можете договориться о том, чтобы в такие месяцы Ваши рекламные ролики выходили именно в прайм-тайм. И здесь то, что Вы когда-то сумели выторговать значительный объем рекламного времени, сослужит Вам хорошую службу. Частый показ роликов в прайм-тайм сделает Вашу рекламу и более чем заметной, и весьма эффективной.

А вот изготовление рекламных роликов лучше заказывать за деньги. По-настоящему хороший видеоролик – своего рода произведение искусства. Немногие умеют делать видеорекламу на достойном уровне. Производство каждого такого ролика отнимает много времени и сил. Поэтому старайтесь привлечь к этой работе лучших профессионалов. А чтобы должным образом мотивировать их – платите им, и платите как следует.

Главное – Вы должны с самого начала понимать, как соотносится стоимость рекламы со стоимостью товаров и услуг, которые Вы можете предложить СМИ в обмен на нее. Также Вы должны понимать, в каких случаях себестоимость дополнительного объема товаров, услуг и рекламы будет небольшой, а в каких случаях – значительной.

К примеру, если Вы будете договариваться о бартере на рекламную полиграфию, можно предположить, что себестоимость буклетов, листовок и т. д., которые для Вас напечатают, составит от 30 до 50 % цены по прайс-листу. Это означает, что для типографии каждая тысяча рублей стоимости изготовленной для Вас рекламной продукции равносильна затратам от 300 до 500 рублей живыми деньгами. Такова же будет себестоимость размещения рекламы в газете, если она пользуется спросом и рекламодатели стоят в очередь. Если же место, отведенное под рекламу, полностью не распродано, себестоимость размещения Вашей рекламы в такой газете будет близка к нулю. Ведь редакции все равно придется занять информацией определенное число полос, чтобы выпустить очередной номер.

Размещение дополнительного объема рекламы на радио в большинстве случаев не будет стоить радиостанции практически ничего. Телекомпания, которая выпускает свои телепередачи или тем более транслирует собственный телеканал, также может достаточно вольготно обращаться с объемом размещаемой рекламы. А чтобы понять, насколько затратно размещать Вашу рекламу на федеральных каналах, нужно знать, как оплачиваются права на размещение такой рекламы телекомпанией, с которой Вы ведете переговоры. В одних случаях она платит от объема размещаемой рекламы, в других – фиксированный ежемесячный платеж. Вам удобнее будет договариваться во втором случае. Так или иначе, самая затратная часть услуг, оказываемых теле- и радиокомпаниями, – это изготовление рекламных роликов. Поэтому во

всех договоренностях этот вопрос нужно выносить отдельно.

Если за товары и услуги, которые Вы предоставляете СМИ, Вам удастся получить рекламу в устраивающем Вас объеме согласно прайс-листам обеих сторон – можно договариваться по принципу «деньги в деньги». Во всех остальных случаях лучше ориентироваться на принцип «объем за объем». Заключать договор имеет смысл, только если в обмен на предоставленные СМИ товары и услуги Вы получите такой объем рекламы, который гарантировано Вас удовлетворит.

К примеру, у Вас сеть салонов, торгующих кондиционерами. Одна из радиостанций Вашего города не против установить в своем офисе кондиционеры на общую сумму 200 тысяч рублей. Деньгами она платить не готова, но могла бы обеспечить Вам рекламу. Для Вас, понятное дело, поставить кондиционеры на 200 тысяч рублей равносильно тому, чтобы отдать от 140 до 160 тысяч рублей живыми деньгами. Если Вы понесете такие затраты и получите рекламу номинальной стоимостью 200 тысяч рублей, вряд ли это можно будет назвать выгодной сделкой.

Значит ли это, что сделка невозможна? Совсем нет. Прежде всего решите: Вам в данный момент нужна реклама? В январе – вряд ли. А вот начиная с мая и особенно с июня вопрос становится куда более актуальным. Второй вопрос: какая рекламная кампания могла бы стать настолько заметной и эффективной, чтобы Вам не жалко было отдать за нее от 140 до 160 тысяч рублей живыми деньгами? Это и нужно согласовать с представителями радиостанции. Скорее всего, необходимо будет изготовить сразу несколько рекламных радиороликов. И интенсивно крутить их два-три месяца. Вполне вероятно, что номинальная стоимость такого объема рекламы окажется выше полумиллиона, а то и миллиона рублей. Однако для радиостанции такая сделка выгодна, поскольку размещение всего этого объема рекламы практически не увеличивает ее затраты. Ей выгоднее разместить рекламу на миллион, чем отдать 200 тысяч рублей живыми деньгами. Раз для обеих сторон условия выгодные – на этих условиях и следует договариваться.

4. Никогда не платите СМИ живыми деньгами, если можете нормально договориться на бартер. Заплатите один раз – будете платить всю оставшуюся жизнь.

Предположим, Вы пришли на переговоры с какой-нибудь радиостанцией и предложили ей товары и услуги Вашей Компании в обмен на рекламу. Это фатальная ошибка. Но еще худшей ошибкой было бы сказать, что Вы заинтересованы в размещении рекламы на данной радиостанции. Или, что то же самое, поинтересоваться стоимостью рекламы. Любой нормальный коммерсант воспринимает такой вопрос однозначно: как вопрос заказчика, который готов платить деньги.

Можно ли сделать что-то еще более худшее? Нечто такое, что еще сильнее навредит Вашей попытке договориться на бартер? Конечно. Заплатите за рекламу – и возможность по-настоящему перспективных бартерных договоренностей будет потеряна для Вас навсегда.

Более того, даже если данному СМИ потребуются товары и услуги, которые могла бы предоставить Ваша Компания, оно предпочтет обратиться к Вашим конкурентам. В этой ситуации оно будет руководствоваться очень простой логикой. Сейчас Вы платите за рекламу живые деньги. Если СМИ договорится с Вами на бартер, то недополучит эти деньги. Поэтому выгоднее договориться с любым из Ваших конкурентов, который пока не платит ничего. Если СМИ удастся договориться на бартер, оно рассчитается с Вашим конкурентом рекламой. Во многих случаях это почти то же самое, что рассчитаться воздухом. А от Вас будут по-прежнему требовать денег.

5. Дружите со СМИ и отслеживайте изменения, которые можете обратить в свою пользу.

Предположим, Вы провели со СМИ Вашего города или с Компаниями федерального уровня множество переговоров о сотрудничестве по бартеру. И заключили ряд бартерных соглашений

на весьма выгодных для Вас условиях. С течением времени многое будет угрожать этим соглашениям – от происков конкурентов до смены ключевых лиц у Ваших партнеров. Лучшая защита от всех опасностей и превратностей судьбы – личные отношения с ключевыми лицами Ваших рекламных партнеров. Эти отношения нужно укреплять при каждой возможности. Периодически встречайтесь с партнерами. А главное – постоянно отслеживайте, чтобы они были довольны тем, как с ними работает Ваша Компания.

К тому же, используя сложившиеся взаимоотношения, можно регулярно расширять объем сотрудничества. Они же помогут Вам первым пролезть в новые газеты и журналы, а также на телеканалы и радиостанции, которые только начинают вещание в Вашем регионе. Благодаря этому с течением времени Вам удастся в несколько раз увеличить объемы своего рекламного присутствия и сделать свои рекламные мощности поистине колоссальными.

Как нас хотели удушить заживо

Вернемся к осени 1998 года. Несмотря на тяжелейшие последствия экономического кризиса, мы активно росли, развивались и привлекали новых Клиентов. К ноябрю стало очевидно, что самым узким местом нашей сети и основным препятствием на пути дальнейшего ее развития являются магистральные каналы доступа в Интернет. Аналоговые каналы связи уже не годились для решения наших задач.

Необходимы были цифровые каналы передачи данных с высокой пропускной способностью. То есть либо спутник с достаточно широким каналом, либо оптоволокно.

На тот момент магистральных оптоволоконных каналов в нашем регионе не было совсем. Строительством такого канала как раз занимался «Транстелеком», но проведение этих работ было еще далеко от завершения. «Омерта» – наш коллега-конкурент – сформировала очень крепкий политический альянс с «Транстелекомом». Было очевидно: когда оптоволоконный канал будет достроен, именно «Омерта» первой начнет предоставлять через него доступ в Интернет. Что же до спутника, то приобретать дорогостоящее оборудование ради канала, который не прослужит и года (поскольку «Транстелеком» обещал завершить работы в 1999 году), было бессмысленно. Нужно было договариваться с тем, у кого уже имелся работающий спутниковый канал передачи данных. Оптимальным вариантом была та же «Омерта», которая тогда предоставляла нам основной канал доступа в Интернет.

Понятно, что не имело смысла просто расширять подключение к «Омерте», которая незадолго до этого сократила свой спутниковый канал. Нужно было договориться о том, чтобы одновременно они расширили свой спутниковый канал, а мы – свое подключение к ним. Наши увеличившиеся платежи позволили бы им платить за расширенный магистральный канал. При этом пользоваться этим каналом могли и мы и они. Мы рассчитывали покрывать свои возросшие затраты за счет большего объема трафика, продаваемого нашим Клиентам. А для «Омерты» дополнительный объем услуг, предоставляемых ее Клиентам, превращался бы в чистую прибыль. Ведь расширение канала оплачивалось бы нашими деньгами!

В целом такая договоренность была взаимовыгодной. Впоследствии с переходом на оптику «Омерта» просто отказалась бы от своего спутникового канала и продолжала бы получать возросшие платежи от сети «Руснет». Фактически она занимала бы по отношению к «Руснету» положение вышестоящего провайдера. Мы привлекали бы Клиентов, расширяли бы свою клиентскую базу. И платили бы за весь объем информации, которую наши Клиенты получали бы из Интернета. Чем больше Клиентов было бы у нас, тем больше был бы доход «Омерты». При этом мы относились бы к ней с пиететом, поскольку практически полностью от нее зависели бы.

Что ж, в конце ноября – начале декабря 1998 года мы провели переговоры с «Омертой», обо всем договорились и уже готовили деньги, чтобы оплачивать расширение нашего подключения к

ней.

Однако в канун нового, 1999 года «Омерта» сделала нам незабываемый подарок. Ее представители официально сообщили о том, что *отказывают* нам в расширении подключения к Интернету через сеть «Омерты». Мы восприняли это как объявление войны. Они же, я думаю, решили, что вынесли нам смертный приговор с небольшой отсрочкой исполнения. И у них были для этого веские основания.



«Транстелеком» обещал, что завершит строительство оптоволоконной магистрали уже весной 1999 года. При этом предоставлять магистральные цифровые каналы всем заинтересованным сторонам он не собирался. Наоборот, еще до ввода оптики в эксплуатацию «Транстелеком» выставил откровенно заградительные тарифы на свои услуги. Так, за цифровой канал с минимальной пропускной способностью – 64 Кбит/с – он запрашивал около \$2000 в месяц плюс НДС в размере 20 %. В то же время у «Комстара» можно было арендовать спутниковый канал с аналогичной пропускной способностью за \$1500 плюс НДС. И это-то было безумно дорого! А запрашивать за оптоволоконный канал больше, чем за спутниковый, – это было просто неслыханно! Нужно понимать, что канал на 64 Кбит/с не был нам нужен. Нас интересовал канал E1 – 2048 Кбит/с. По условиям «Транстелекома», стоимость каналов при увеличении их пропускной способности возрастала практически линейно. То есть за магистральный канал E1 мы должны были платить около \$50 000-60 000 в месяц. И это не считая платы за подключение к Интернету на другой стороне канала и трафика, а также всех остальных затрат. При таких затратах бизнес, подобный нашему, в 1999 году никаким чудом не смог бы выйти на рентабельность.

Единственным интернет-провайдером, использующим оптику «Транстелекома» вольготно и на выгодных условиях, должна была стать «Омерта». Цель всего этого была проста. С того момента, как «Омерта» начнет предоставлять услуги доступа в Интернет по оптоволокну, все остальные провайдеры немедленно окажутся морально устаревшими. Точно так же, как с момента появления «Дредноута» в составе Королевских военно-морских сил Великобритании мгновенно устарели все броненосные флоты мира. Таким образом «Омерта» хотела монополизировать рынок интернет-услуг в нашем регионе.

В такой ситуации большинство интернет-провайдеров должны были растерять основную часть своих Клиентов и обанкротиться. Нам же была уготована жалкая судьба. Мы все еще могли быть полезны «Омерте», когда Клиент не мог подключиться к ее сети, поскольку до его офиса не удавалось организовать выделенную линию ГТС. Единственным способом, благодаря которому такой Клиент мог получить доступ в Интернет, оставался наш радиоканал. В остальных случаях мы не могли конкурировать с «Омертой». Как я уже говорил, мы предоставляли своим Клиентам подключение к нашей сети на скорости 2 Мбит/с. Против 33,6-64 Кбит/с у «Омерты» – именно на такой скорости было подключено к ее сети через выделенные линии ГТС большинство крупнейших Клиентов. Но при этом вся наша сеть была подключена к Интернету по нескольким маломощным каналам. Самый широкий из них имел пропускную способность всего лишь 64 Кбит/с. Так что «последние мили» у нас были быстрые, а Интернет – медленный. Поэтому в привлечении новых Клиентов мы почти не видели смысла. Если бы мы привлекли их слишком много, то задушили бы сами себя. Конечно, можно было пойти по альтернативному пути и арендовать у того же «Комстара» достаточно широкий магистральный спутниковый канал. Но тогда, не говоря уж о различных технических минусах этого варианта, стоимость наших услуг в пересчете на мегабайты информации, полученной из Интернета, оказалась бы в несколько раз выше, чем у «Омерты». А качество, к сожалению, – все равно ниже, чем у нее.

Капкан захлопнулся крепко. Чтобы иметь возможность предоставлять конкурентоспособные услуги, нам нужен был оптоволоконный магистральный канал – такой же, как у «Омерты». Шансов на это не было никаких. «Транстелеком» готов был предоставить нам канал только по убийственно высокой стоимости, которая делала его использование совершенно бессмысленным. Договориться с ним на приемлемых для нас условиях мы не могли: холдинг, владевший «Омертой», одновременно являлся совладельцем регионального «Транстелекома». «Ростелеком» в ближайшие годы не планировал проводить магистральную оптику в наш регион. Оптоволоконные каналы, которые необходимы были ему для собственных нужд, он планировал арендовать у «Транстелекома» на условиях взаимозачета. Других организаций, ведущих строительство и эксплуатацию магистральных оптоволоконных каналов связи, в России не существовало.

Так что руководители «Омерты» потирали руки в ожидании того, как после запуска оптоволоконного канала интернет-рынок сам упадет в их загребущие лапы.

Вряд ли они рассчитывали, что мы смиримся со своей участью и будем сидеть на месте. Просто они были уверены: какие бы усилия мы ни предприняли – у нас ничего не получится. Это было абсолютно невозможно.

Признаться, мы тоже отлично это понимали. И все же сидеть, сложив ручки, и ждать, пока нас отнесут на кладбище и закопают, было не в нашем характере.

Как мы совершили чудо, затеяли войну с конкурентами и устроили террор на рынке Мы начали с того, что поехали в «Омерту» лизать пятки ее руководителям. И мы и они прекрасно знали, что магистральный оптоволоконный канал нам взять неоткуда. Мы и не спорили, что находимся в патовой ситуации, которая не может закончиться для нас ничем хорошим. И все же, используя наш ресурс и получая в качестве платы за свои услуги основную часть нашего оборота, «Омерта» могла бы быть в большом выигрыше. В ее силах было сделать с нами что угодно. Почему бы не оставить нас в живых, чтобы мы зарабатывали для нее деньги?

С коммерческой точки зрения наши аргументы имели смысл. Но директорам «Омерты» не нужны были деньги. Им нужна была монополия. Поэтому все наши предложения встретили твердый, местами издевательский отказ.

Что ж, «Омерта» загнала нас в угол. Это было хорошо для нее. Но она не учла одного –

нашей энергии, решимости и желания жить. Уж если она вынесла нам смертный приговор, то должна была привести его в исполнение. Но «Омерта» не сделала этого, понадеявшись, что все произойдет само собой. И вот эта ее ошибка стала фатальной.

Итак, дать нам шанс на выживание мог только новый магистральный канал. Не уступающий по ключевым параметрам магистральному каналу «Омерты», который она должна была получить от «Транстелекома». Мы предприняли еще несколько попыток договориться с последним – они ничего не принесли. «Ростелеком» был готов идти на контакт, но он не располагал магистральной оптикой в нашем регионе. Нельзя было исключать, что в будущем – года через два, а то и позже – он все-таки займется этим вопросом. Но столько ждать мы не могли. Нам хватило бы и года после запуска оптики «Транстелекома», чтобы полностью проиграть рынок «Омерте» и обанкротиться.

Мы рассматривали варианты с запуском собственного спутникового канала. Но это было безумно дорого. В результате себестоимость информации, получаемой из Интернета, у нас была бы раза в три выше, чем у «Омерты». И нам никак не удалось бы избежать характерных для спутникового канала значительных задержек при приеме-передаче информации. К тому же такой канал, как ни крути, менее стабилен, чем проложенное под землей оптоволокно. Конечно, мы могли продавать менее качественные услуги по более высокой цене. Но на широком конкурентном рынке у такого подхода не могло быть позитивных перспектив. Возможно, таким образом мы отсрочили бы агонию. Но все равно наша позиция была бы гораздо слабее, чем у «Омерты». Пойдя на подобный шаг, мы всего лишь получили бы некоторый шанс на то, что ценой колоссальных дополнительных вложений сможем кое-как уцелеть. Однако при этом оставалась значительная вероятность того, что наш бизнес все равно погибнет. И все немалые средства, которые мы потратили бы на приобретение спутникового оборудования и аренду канала, сгорели бы вместе с бизнесом. И, повторюсь, в любом случае у нас не было никакой возможности выиграть у «Омерты» в конкурентной борьбе.

Одно время мы активно экспериментировали с асимметричным спутниковым каналом. На тот момент такие услуги предоставляла сеть HeliosNet. Суть технического решения заключалась в том, что через спутниковый канал осуществлялось только получение Клиентами информации из Интернета. Таким образом, иметь дорогостоящее передающее оборудование необходимо было лишь самой HeliosNet. А ее Клиенты, в том числе и мы, должны были приобрести только относительно недорогие антенны для приема спутникового сигнала. При этом запросы в Интернет шли через обычные наземные магистральные каналы.

Это решение позволило нам предоставить некоторым Клиентам возможность достаточно быстро получать информацию из Интернета. Минусом же была крайне высокая стоимость единицы информации, получаемой из Сети. Мы вынуждены были брать с Клиентов по полтора доллара за каждый мегабайт. Такая цена препятствовала сколько-нибудь широкому использованию подобных услуг.

Тем не менее мы постарались убедить рынок в том, что в распоряжении наших Клиентов появился новый высокоскоростной спутниковый канал. Наши рекламные мощности уже тогда были достаточно велики, и на некоторое время эта реклама вызвала панику кое у кого из конкурентов. Помню, как технический директор «Омерты» под каким-то надуманным предлогом приехал на переговоры к нам в офис. Основной целью его визита было, конечно же, разобраться, что за спутниковый канал мы рекламируем. Но как только он увидел антенну на крыше нашего здания, то понял: волноваться не о чем. Полноценный высокоскоростной спутниковый канал не может эксплуатироваться с антенной такого размера. После этого «Омерта» решила, что мы не способны на что-то большее, чем приукрашивание действительности. Так асимметричный спутниковый канал сыграл свою самую важную роль –

роль *дымовой завесы*. Дело в том, что тогда мы уже полным ходом работали над организацией нового магистрального канала.

Одним из вариантов, который мы рассматривали, было подключение к магистральной оптоволоконной сети «Ростелекома» по каналам Radio-Ethernet. Для этого нужно было построить цепочку каналов Radio-Ethernet до той точки в соседней области, где можно было бы подключиться к оптике «Ростелекома». Эту цепочку пришлось бы прокладывать на 400–500 километров. Даже если бы ее удалось построить, она оставалась бы крайне ненадежной и сложной в эксплуатации. Вообще, для организации передачи данных на такое расстояние значительно лучше подошли бы радиорелейные каналы. И вот в процессе поиска подобных технических решений мы наткнулись на упоминание о новом оборудовании. Оно давало возможность организовать цифровой канал передачи данных со скоростью 2 Мбит/с (E1) на поднесущих частотах радиорелейных каналов «Ростелекома». Оптоволоконная магистраль «Транстелекома» позволяла организовывать такие каналы сотнями. Но для нужд «Омерты» он выделил бы только один магистральный канал E1. Все равно Клиенты подключались к ней по телефонным линиям ГТС. Самая распространенная скорость подключения по выделенной линии была всего 33,6 Кбит/с. А максимальная, которую мало где можно было обеспечить, – 128 Кбит/с. Так что для Клиентов «Омерты» самым узким местом в подключении к Интернету была «последняя миля». В этих условиях «Омерте» не имело смысла платить дополнительные деньги за магистральный канал, более широкий, чем 2 Мбит/с. А раз так, то и нам аналогичного канала должно было хватить за глаза.

Сказать, что при попытках организовать такой магистральный канал мы столкнулись с колоссальным количеством сложностей и препятствий, – значит не сказать ничего. Из-за сложной бюрократической структуры «Ростелекома» даже простейшие вопросы нельзя было решить быстро. А то, что хотели сделать мы, с точки зрения правил «Ростелекома» просто не должно было существовать. Разумеется, он не планировал проводить подобный канал на поднесущих частотах именно в наш город. Как, впрочем, и в любой другой город России. Хорошо, что хоть в каких-то регионах другие подразделения «Ростелекома» использовали подобное оборудование. Но таких успешных примеров было лишь несколько. И во всех случаях оборудование использовалось для собственных нужд сети, а не для предоставления коммерческих услуг Клиентам.

Поскольку организация такого канала не была внесена в план развития «Ростелекома», он не мог закупить необходимое оборудование. Равно как и установить его на свои радиорелейные вышки. Разумеется, об официальной сдаче канала в эксплуатацию не могло быть и речи. Следовательно, предоставлять услуги передачи данных по этому каналу даже если бы он был построен, «Ростелеком» не имел возможности. В общем, юридически наш вопрос был абсолютно нерешаемым.

Но нет непреодолимых препятствий для тех, кто готов на все, чтобы обеспечить выживание своей Компании. И вообще, человек оказывается способен на поразительные вещи, когда борется за собственную жизнь. Вопросы с «Ростелекомом» можно было решить только изнутри. И в этом нам помогли руководители филиала «Ростелекома», действовавшего в нашем регионе. Огромное им спасибо! Без их поддержки и усилий мы не добились бы абсолютно ничего.

Впрочем, в итоге условия соглашения все равно оказались для нас крайне тяжелыми. Мы должны были для начала приобрести за свои средства оборудование, необходимое для организации канала на поднесущих частотах, после чего... *безвозмездно передать его в собственность «Ростелекому»*. Согласно правилам «Ростелекома», на своих вышках для организации своих каналов передачи данных он мог использовать только оборудование, находящееся в его собственности. Сделать так, чтобы «Ростелеком» сам приобрел это

оборудование, причем достаточно быстро, было невозможно. Вот и пришлось нам купить оборудование и подарить его «Ростелекому». Мы даже не смогли договориться об арендной плате за использование оборудования, которая хоть чуть-чуть уменьшала бы наши ежемесячные платежи за магистральный канал.

Платежи эти должны были возникнуть сразу же после запуска канала в эксплуатацию. Причем «Ростелеком» собирался выставлять нам счета по полным коммерческим расценкам. А они были таковы, что ежемесячная абонплата за магистральный канал со скоростью 1 Мбит/с, идущий от нашего города до Москвы, *превышала весь ежемесячный оборот нашей Компании*. То есть, как только мы начинали платить за новый магистральный канал, наш бизнес становился радикально убыточным. Замечу, что именно из-за этого мы вначале использовали только половину магистрального канала, который организовали совместно с «Ростелекомом». Прошло немало времени, прежде чем мы смогли себе позволить расширить магистраль до 2 Мбит/с.

Создание магистрального канала с нуля заняло всю весну и начало лета. Наконец настал эпохальный момент, когда цифровой канал на поднесущих частотах был запущен от нас до оптоволоконных магистралей «Ростелекома» в соседнем регионе. Потом был организован прямой цифровой магистральный канал от нас до главного узла связи российского Интернета – М-9 в Москве. После чего через этот канал мы подключились к «большому» Интернету.

Тут надо заметить, что подключение к Интернету само по себе было очень сложным вопросом. Если бы мы подключились на обычных коммерческих условиях, то должны были бы платить за трафик, то есть за объем информации, полученной из Сети. И не стоит забывать о немалой абонентской плате, зависящей от пропускной способности подключения к Интернету. В целом мы вынуждены были бы отдавать вышестоящему провайдеру примерно половину тех сумм, которые должны были бы платить за сам магистральный канал. Учитывая, что абонплата за канал уже значительно превышала наш оборот, увеличение этой суммы еще в полтора раза сделало бы выживание нашей Компании практически невозможным.

Слава богу, за несколько лет до того я познакомился с одним специфическим московским интернет-провайдером. Это была государственная организация, которая наравне с другими услугами предоставляла также доступ в Интернет на коммерческой основе. При этом ее технические возможности были обширны, но задействовались они довольно слабо. Дело в том, что направление деятельности, связанное с предоставлением доступа в Интернет, фактически было для этого провайдера побочным.

Мы уже длительное время пользовались услугами этой Компании. Кроме того, у меня завязались приятельские отношения с ее ведущим техническим специалистом Александром. Я честно обрисовал ему ситуацию: нам нужен хороший магистральный канал, а с деньгами полный швах. В итоге мы договорились на довольно льготных условиях. Формально мы были подключены к Сети на минимально возможной скорости. И платили за это, как сейчас помню, 10 тысяч рублей в месяц. Реально же ограничение скорости на нашем подключении просто «забыли выставить». В результате мы получили подключение к Интернету на скорости сначала 1 Мбит/с, а потом 2 Мбит/с. Без ограничения трафика. За те же самые 10 тысяч в месяц. В знак скромной благодарности мы ежемесячно отправляли с курьером посылку для Александра. С деликатесной рыбой и икрой на несколько сотен долларов. В Москве тогда с хорошей рыбкой было тяжело, да и цены завывались неимоверно. Жаль, Александра уже нет с нами, и сейчас я не могу поблагодарить его лично. Хотя я могу поблагодарить другого человека, который также имеет прямое отношение к описываемым событиям. Мужики, без Вашей поддержки наш бизнес не выжил бы! До сих пор вспоминаю, как мы славно тогда посидели в ирландском пабе на Остоженке...

Таким образом, нам удалось обеспечить себе подключение к Интернету на сверхвыгодных

условиях. Но это не решало наши основные проблемы. Магистральный канал «Ростелекома», за который мы должны были платить по полным коммерческим расценкам, все еще оставался безумно дорогим. Или, если посмотреть на эту ситуацию под другим углом, нашей клиентской базы было совершенно недостаточно, чтобы оплачивать такой магистральный канал. Что и неудивительно. На протяжении нескольких месяцев до его запуска мы практически не могли подключать новых Клиентов, поскольку имевшиеся на тот момент магистральные каналы были чрезвычайно перегружены. Благодаря вводу в эксплуатацию нового канала наши магистральные мощности одновременно увеличивались в восемь раз. Однако Клиентов, которые могли бы загрузить этот магистральный канал и покрыть своими платежами его аренду, еще предстояло привлечь.

Правда, одно обстоятельство чуть смягчало наши тяжелейшие финансовые перспективы. Мы должны были начать оплачивать аренду канала лишь через два месяца после его запуска. А значит, мы получили двухмесячный интервал времени, чтобы привлечь достаточно Клиентов и окупить новый магистральный канал. Раньше от решения технической проблемы – организации канала – зависело, выживет Компания или погибнет. Теперь же на первый план выходила необходимость в массовом привлечении новых Клиентов. Либо мы успешно решаем эту задачу, либо нас погубят арендные платежи за тот самый канал, который мы с таким трудом построили.

И вот настал день «Ч». Наш магистральный канал был запущен, и мы открыли охоту на Клиентов. Забавно, что и «Омерта» начала полноценную эксплуатацию своего нового магистрального канала на той же неделе.

Первые несколько недель никто из конкурентов не верил, что у нас появился полноценный высокоскоростной магистральный канал. Все знали, что «Транстелеком» не даст работать по оптике никому, кроме «Омерты». А самим проложить оптоволоконный магистральный канал абсолютно нереально. Другие интернет-провайдеры, в отличие от нас, имели очень малый опыт в организации передачи данных по радиоканалам. Они даже не подозревали о той технической возможности, которой мы воспользовались. Впрочем, данное техническое решение еще длительное время оставалось неизвестным для наших конкурентов. Когда же они наконец осознали, что мы действительно располагаем магистральным каналом, ни в чем не уступающим оптике «Транстелекома», это повергло их в шок.

Одновременно с «Омертой» мы перешли на принципиально иной уровень предоставления услуг. Остальные интернет-провайдеры в техническом плане мгновенно оказались неконкурентоспособными по сравнению с нами. Но и «Омерте» было чего опасаться. Как я уже упоминал, магистральный канал у нее был быстрый. Но все наиболее серьезные Клиенты могли подключиться к ее сети только по выделенным линиям ГТС. Большинство этих подключений работало на скорости до 33,6 Кбит/с. Максимальная реальная скорость получения информации из Интернета, доступная Клиентам «Омерты», достигала 2,5–3 Кбайт/с. Как следствие, она не могла предоставить своим Клиентам возможность использовать магистральный канал на полную мощность.

Мы же при сравнимом магистральном канале подключаем Клиентов к нашей сети по высокоскоростным радиоканалам – 2 Мбит/с. Реальная скорость получения нашими Клиентами информации из Интернета обычно составляла 20–50 Кбайт/с. То есть она была в 10–20 раз выше, чем у «Омерты». Как видите, при равноценном магистральном канале и практически такой же себестоимости трафика мы могли предложить Клиентам качественно другой доступ в Интернет. Неудивительно, что мы очень хотели воспользоваться этим конкурентным преимуществом. Нами двигали две страсти: желание выжить и месть. Нужно было в короткий срок привлечь много крупных Клиентов с солидными ежемесячными платежами, чтобы мы могли окупить аренду магистрального канала и выйти на уровень рентабельности. Кроме того, мы хотели

отомстить «Омерте» за нарушение договоренностей о расширении магистрального канала и за расчетливо вынесенный нам заочный смертный приговор.

Единственный способ достаточно быстро набрать требуемый объем ежемесячных платежей заключался в том, чтобы перевести к себе на обслуживание значительную часть ключевых Клиентов остальных интернет-провайдеров, клиентская база которых формировалась много лет. Все организации нашего региона, которые явно могли быть заинтересованы в крупномасштабном использовании Интернета, уже являлись Клиентами тех или иных провайдеров. Более того, в течение года, минувшего после дефолта августа 1998-го, произошла концентрация Клиентов на рынке интернет-услуг. Многие мелкие провайдеры приостановили свою деятельность или обанкротились. Фактически у нас осталось три главных конкурента. Каждая из этих Компаний работала с множеством крупных Клиентов, ежемесячно потреблявших услуги доступа в Интернет в значительных объемах. Первое место среди конкурентов – как по финансовым и техническим возможностям, так и по обороту и объему клиентской базы – по праву занимала «Омерта». Именно на нее мы направили первый удар.

Прежде всего необходимо было составить список ключевых Клиентов «Омерты». Жажда жизни, жажда мести и жажда денег, спаянные воедино, делают людей крайне изобретательными. Из открытых источников мы почерпнули очень много сведений, которые «Омерта» никаким образом не могла бы скрыть. Нас в первую очередь интересовали те Клиенты, которые были подключены к их сети по выделенным линиям. Мы скачали из Интернета информацию об IP-сетях и зонах DNS «Омерты» (эта информация принципиально является общедоступной). Затем мы начали расшифровывать полученные данные. Для каждого крупного Клиента технические специалисты «Омерты» прописывали собственное доменное имя. В подавляющем большинстве случаев оно соответствовало названию организации Клиента. Поскольку мы знали все крупные организации региона, вычислить эти названия не составило особого труда. Так мы выявили около 60 % ключевых Клиентов нашего главного конкурента.

Далее. У каждой организации есть расчетный счет. Номер этого счета и банк, в котором он находится, установить несложно. Мы, например, знали эту информацию хотя бы потому, что сами перечисляли на данный счет средства за пользование нашим первым магистральным каналом. Некоторые личные связи, небольшая сумма денег – и вот Вы получаете распечатку всех операций по счету за последние три месяца. Немного внимания и терпения – и вот Вы уже узнаете абсолютно обо всех Клиентах, переводивших ощутимые суммы данной

Компании. Заодно, кстати, Вы многое узнаете о том, кому и за что она платит сама. И как формируется себестоимость ее услуг.

Наконец, для очистки совести можно проработать сайты, которые размещают каталог всех интернет-ресурсов Вашего региона. И посмотреть, кто ведет техническое обслуживание тех доменов (адресов в Интернете), на которых расположены данные ресурсы.

В итоге мы составили списки ключевых Клиентов, работающих со всеми тремя нашими основными конкурентами. После чего в течение первых двух месяцев сконцентрировались на Клиентах, работающих с «Омертой». Во-первых, у нее была самая обширная клиентская база. Во-вторых, у нас с ней были свои счета.

Должен заметить, что «Омерта» значительно превосходила нас с точки зрения техники, финансов и репутации. Она была пионером нашего региона в предоставлении качественных услуг доступа в Интернет. Основная доля крупных и статусных Клиентов работала с ней на протяжении нескольких последних лет. Все знали, что она лидер. Ее деятельность стабильно приносила значительный доход. В то же время мы с момента запуска нового магистрального канала скатились в серьезные минусы. Сеть «Омерты» была выстроена на основе качественного профессионального оборудования. В ней широко использовались профессиональные

маршрутизаторы производства Cisco Systems. Мы в те дни не могли себе позволить ничего подобного – все по тем же финансовым причинам. Наконец, политические связи «Омерты» были настолько сильны, что ее головной холдинг был одновременно совладельцем одного из региональных подразделений «Транстелекома».

Можно ли вообще массово увести Клиентов у конкурента, который превосходит тебя по большинству ключевых параметров? Даже не знаю, возможно ли такое в теории. А на практике у нас получилось, и неплохо. Видит бог, мы были очень голодными. И очень злыми.

Когда Вы хотите начать конкурентную войну, не стоит размениваться на пустяки. Не надо по мелочи конфликтовать со всеми конкурентами сразу. Нужно выбрать того из них, действия против которого принесут Вам наибольшую отдачу. Все тщательно продумайте и подготовьте. Выберите момент. Нанесите удар изо всех сил. И бейте врага насмерть до тех пор, пока Ваши усилия продолжают приносить хоть какой-то положительный результат. Или до тех пор, пока Вы не забудете этого конкурента и он не превратится в труп.



Неважно, какие у Вас условия и цены и насколько они привлекательны сами по себе. Чтобы эффективно воевать против определенного конкурента, Вы должны переделать свои предложения и прайс-листы – или разработать специальные предложения – таким образом, чтобы они выглядели чрезвычайно привлекательными по сравнению с условиями данного конкретного конкурента. В этом суть бенчмаркинга.

Огромную помощь в войне с «Омертой» нам оказали... сотрудники самой «Омерты». Именно ее технические специалисты сформировали уязвимое место, в которое мы ударили со всей силой. Я уже приводил этот показательный пример в своей книге «Большие контракты», в главе «Отжим от конкурентов».

Напоминаю, что для подключения Клиентов к сети Интернет «Омерта» использовала маршрутизаторы производства Cisco Systems. Это очень качественное профессиональное оборудование. На наше счастье, в комплекте с хорошим оборудованием у конкурента имелись высоколобые технические специалисты, которые при решении любых внутренних вопросов

имели значительно больший вес, чем коммерсанты.

Так, один из ключевых аспектов предоставления доступа в Интернет – учет стоимости оказываемых услуг. В этом вопросе технари «Омерты» пошли по пути наименьшего сопротивления. Как видно, их лень была куда сильнее профессионализма. Вместо того чтобы разработать специальные программы, они решили использовать готовую программу учета статистики замечательных маршрутизаторов Cisco Systems. Правда, эта программа никогда не предназначалась для расчета стоимости услуг. Все, что она показывала, – это процент загрузки порта. То есть Клиент подключен к Интернету через конкретный порт на маршрутизаторе Cisco Systems. Скорость подключения, установленная на этом порту, – 38 400 бит/с. Средняя загрузка порта за месяц составила 4,83 %. Зная скорость порта и процент средней загрузки, можно посчитать, сколько данный Клиент скачал за месяц информации из Интернета.

Такой способ расчета стоимости предоставляемых услуг имеет один побочный эффект. Любая тарифная политика предполагает разделение услуг на дорогие и дешевые. При данном подходе само собой получается, что если скорость порта высокая, то услуги дорогие и качественные. А если скорость порта низкая, то услуги более дешевые и менее качественные. За этим выводом следует еще один, не столь очевидный. Если Клиенту нужны услуги Интернета в не очень больших объемах и он не хотел бы платить за них лишние деньги – он будет *вынужден* подключаться к Интернету на низкой скорости. А значит, получит услуги низкого качества.

Теперь представьте себе ситуацию, которая встречалась мне неоднократно и каждый раз использовалась мною к выгоде нашей Компании. Некий банк подключается к Сети через «Омерту». Его прежде всего интересует надежность подключения. Значит, требуется подключение по выделенной линии. Кроме того, на первых порах объем информации, передаваемой через Интернет, ожидается небольшой: пересылка нескольких ежедневных отчетов по электронной почте. К тому же руководство не выделяет лишних денег на подключение к Интернету. Поэтому программисты банка выбирают надежное подключение – то, которое подешевле. В результате банк подключается к Интернету со скоростью порта 19 200 бит/с. Чтобы Вам было понятно, о чем идет речь: это в два-три раза меньше, чем при обычном подключении из дома через модем и телефонную линию. И вот за такое подключение банк начинает платить несколько сотен долларов в месяц.

Что мы предприняли в этой ситуации? Мы построили свою тарифную политику на прямо противоположном принципе. Оплата непосредственно зависела от того, какой объем информации Клиент получал из Интернета за месяц. Были различные варианты абонентской платы, начиная с \$50 в месяц. Каждый тарифный план включал в себя определенный объем информации, который Клиент мог скачать ежемесячно. Если Клиент скачивал больше, он дополнительно оплачивал каждый мегабайт превышения. Разумеется, чем выше была абонентская плата и чем больше мегабайт в нее было заложено, тем дешевле стоили мегабайты. Самое главное: каждому Клиенту подключение предоставлялось *на максимально возможной в его случае скорости*. Обычно скорость подключения в десятки раз превышала ту, которую имел несчастный банк с выделенкой на 19 200 бит/с.

Дальше все было довольно просто. Я встречался с управляющими этими банками и с начальниками отделов АСУ (то есть с главными компьютерщиками) и говорил: «Я знаю, насколько важна для банка надежность связи. Как мы с Вами отлично понимаем, единственное подключение банка к Интернету не может быть на 100 % надежным, каким бы качественным оно ни было. Чтобы обеспечить необходимую надежность, банк должен иметь как минимум два полностью независимых подключения к Интернету от двух разных провайдеров.

Я знаю, что Ваш банк уже подключен к Интернету по выделенной линии через Компанию «Омерта». Это, безусловно, достойная Компания, такой выбор можно только одобрить.

Единственный нюанс: как я понимаю, объем информации, передаваемой Вами по Интернету, пока небольшой. А значит, Вы, вероятнее всего, платите несколько сотен долларов в месяц за подключение на невысокой скорости 19 200 бит/с.

Я хочу предложить Вам организовать второе подключение к Интернету через нашу Компанию. Вы сможете обойтись без существенного увеличения затрат: наша минимальная абонентская плата составляет всего \$50 в месяц. При этом в нее уже входит определенный объем информации, получаемой из Интернета. Этого объема хватит, чтобы перекрыть все Ваши нынешние ежемесячные потребности. Но что особенно приятно: скорость Вашей работы в Интернете будет в десятки раз выше, чем сейчас. Иначе говоря, Интернет у Вас будет просто летать!

Как нам удастся предоставлять доступ к Интернету на более высокой скорости за меньшие деньги? Таковы особенности нашей тарифной политики. Чтобы Вы смогли убедиться, что мои слова соответствуют действительности, я попросил бы вот о чем: когда мы будем подключать Ваш банк к Интернету, давайте сразу же подключим личный компьютер управляющего банком. Мы будем только рады, если управляющий сам попробует наш Интернет в деле и сделает выводы. Честно говоря, я думаю, что Вы еще не видели ничего подобного. Вы не будете разочарованы!»

Обычно такой подход срабатывал. Банк приобретал у нашей Компании второе подключение к Интернету, после чего сам решал, какое подключение будет основным, а какое – резервным. Если в результате от подключения «Омерты» отказывались, в лучшем случае заменив его обычным подключением по телефону и модему, – это уже было решением банка. Я-то не рекомендовал отказаться от подключения к нашим конкурентам! Но если сам банк так решил... так тому и быть.

...

Предлагать Клиенту полный отказ от услуг предыдущего поставщика и переход на обслуживание к Вам в большинстве случаев тяжело и малоэффективно. Даже если Вы имеете перед этим конкурентом значительные объективные преимущества. Предложите дополнительные позиции для сотрудничества, начните работать параллельно. Потом, когда Клиент посмотрит на Вас в деле и укрепит отношения с Вами, взять на себя основной объем поставок будет значительно легче.

У этого подхода было еще одно интересное следствие. По медленным подключениям через «Омерту» Клиенты толком не работали в Интернете: это было тяжело и противно. Зато по нашим скоростным подключениям работать было легко и приятно. В результате объем информации, получаемой Клиентом из Сети, рос прямо на глазах. Ох, не зря я просил, чтобы к Интернету прежде всего подключали управляющего банком! Когда в банк присылали счет, согласно которому за получение информации из Интернета сверх объема, заложенного в абонентскую плату, нужно было доплатить несколько сотен долларов, обязательно поднимался шумер. И мне было проще решить вопрос цивилизованно, если значительную часть этой информации составляла порнография, скачанная лично управляющим банка, а не драйверы, скачанные каким-нибудь рядовым компьютерщиком.

Надо отметить, что я всегда шел навстречу Клиентам. Звонит мне начальник отдела АСУ

банка с криком: «У нас в счете за Ваши услуги превышение на несколько сотен долларов! Нас всех сейчас уволят и линчуют!» Я знал, чем его успокоить в этой ситуации: «Иван Андреевич, я должен Вас поздравить! Ваш банк активно работает в Интернете и серьезно увеличил объемы ежемесячного потребления наших услуг. Для тех объемов, которые Вы получаете из Интернета сейчас, условия Вашего обслуживания уже не являются оптимальными. Помните, я говорил, что чем больше информации Вы ежемесячно скачиваете из Сети, тем дешевле платите за каждый мегабайт? Сейчас объем информации, которую Вы получаете ежемесячно, так вырос, что Вам нужно изменить условия сразу на две ступени вверх. Если бы Вы уже работали по этим условиям в прошлом месяце, Ваш счет был бы меньше на 180 долларов! Знаете, что мы с Вами сделаем? Я подготовлю дополнительное соглашение к нашему договору и датирую его прошлым месяцем. А Вы пойдете к управляющему банком и подпишете у него это соглашение. Скажете, что торговались со мной как лев и выторговали снижение платежей на \$180. Ведь Вы такой опытный переговорщик – как я могу Вам сопротивляться?»

В результате объемы услуг, потребляемых Клиентами нашей Компании, росли. Платежи Клиентов и доходы нашей Компании также росли. И чем больше становились платежи, тем довольнее были Клиенты.

Интереснее всего, что мы успешно использовали это уязвимое место в тарифной политике «Омерты» несколько лет. И все эти годы технические специалисты «Омерты» успешно отражали все предложения отдела продаж об изменении тарифной политики.

Да здравствуют твердолобые и упертые технические специалисты, которые работают у Ваших конкурентов!

...

Мораль: найдите слабость в силе Вашего конкурента.
Туда и бейте.

Впрочем, коммерсанты «Омерты» тоже немало нам помогли. Уж слишком самовлюбленными они были. Они привыкли сидеть и ждать, пока к ним придут Клиенты. Сами они к Клиентам никогда не выезжали. Более того, они не стремились проявить необходимые внимание и уважение даже к тем Клиентам, которые посещали их офис.

Картина маслом: начальник отдела АСУ крупного банка приходит в Компанию «Омерта», чтобы подключиться к Интернету. А ее коммерческий директор, хотя и был в офисе, не считал нужным выйти, чтобы лично познакомиться с потенциальным Клиентом. Действительно, что за важность: всего лишь какой-то банк решил подключиться к Интернету!

Откуда я об этом узнал? От самого начальника отдела АСУ. Примерно через месяц я приехал в гости к нему в офис. Я считал, что этот банк – важный Клиент, безусловно заслуживающий личного визита. Мы познакомились с начальником отдела АСУ, пообщались, нашли между собой много общего. Тут, кстати, и всплыла история об уважении, проявленном к нему со стороны сотрудников «Омерты». Потом начальник отдела АСУ подвел меня за ручку к управляющему банком. Мы и с ним познакомились, пообщались, нашли много общего. А еще через месяц банк полностью перешел на обслуживание к нам. При этом стал ежемесячно платить в четыре раза больше, чем платил «Омерте», поскольку сразу же начал пользоваться нашими услугами в значительно большем объеме.

Фактически коммерсанты «Омерты» продолжали пассивно ждать Клиентов, когда мы всю вели на том же рынке активные продажи. А это сродни гонке вооружений: более

совершенное оружие (активные продажи) побеждает устаревшее (пассивные продажи), как автомат Калашникова – дубину. Это и сработало против «Омерты».

Активные продажи в большинстве случаев побеждают пассивные (продажи на входящем потоке).

Личный контакт в большинстве случаев побеждает дистанционное общение.

Но и это еще не все! В сложившихся обстоятельствах мы имели все основания опасаться сокрушительного удара со стороны «Омерты», нанесенного со всей мощью ее политического и силового ресурса. На деле же оказалось совсем по-другому. Не прошло и месяца после ввода в эксплуатацию новых магистральных каналов – нашего и «Омерты», – как на рынке интернет-услуг начался страшный период лицензионных войн.

Войны разразились вследствие публикации серии статей в одной из крупнейших ежедневных газет региона. В той самой, где за год с небольшим до этого вышла статья о бенефисе «Руснета» на выставке, сопровождавшаяся фотографией, на которой были запечатлены мы с Володиным. В новом цикле статей ничего хвалебного об интернет-провайдерах уже не писали. Вместо этого говорилось, что наш регион в области предоставления услуг связи до сих пор находится в каменном веке. Каналы передачи данных доисторические, оборудование – рухлядь, стоимость услуг завышена до чрезвычайности. А главное – большинство Компаний ведут деятельность при полном отсутствии необходимых разрешений и лицензий. Речь идет о явном уголовном преступлении по статье 171 УК РФ «Незаконное предпринимательство». Неудивительно, что все так плохо, если предоставлением услуг связи занимаются сплошные уголовники! Куда же смотрят правоохранительные органы, а также органы надзора и контроля? Или они ничего не предпринимают просто потому, что в доле?

Думаю, что профессионалам, читавшим эти материалы, было безумно интересно: откуда обычной журналистке городской общественно-политической газеты так хорошо известно обо всех нюансах происходящего на рынке интернет-услуг? В любом случае после публикации статей разверзлись хляби небесные и воцарился ад. Тем более что статьями дело не ограничилось. Официальные запросы за подписью главного редактора той же газеты были направлены в мэрию, правительство области, Комитет по защите прав потребителя, МВД, налоговую, Госсвязьнадзор и Управление «Р». Представители контролирующих органов сразу поняли: если они немедленно не сдерут шкуру с интернет-провайдеров, московское руководство снимет шкуру с них самих. Что же до вымогателей в погонах – эти всегда рады на кого-нибудь наехать, устроить рэкет и выдоить досуха!

Надо честно признаться, что ни у одного из интернет-провайдеров нашего региона необходимые лицензии и разрешительные документы не были в порядке. Кроме, пожалуй, ГТС, что и неудивительно. Но хуже всего оказалось положение дел у «Омерты». У нее даже отсутствовали лицензии на оказание услуг доступа в Интернет, которые были на 100 % лицензируемы. Любой провайдер обязан был иметь как минимум две лицензии – на услуги передачи данных и на услуги телематических служб. Каждый платеж, полученный «Омертой» от своих Клиентов за услуги Интернета, был готовым уголовным преступлением. Более того, серьезное правонарушение совершали все без исключения СМИ, которые размещали у себя рекламу «Омерты»! Конечно, и у нас не все было в порядке. Но хотя бы лицензии у нас имелись. Годом ранее их еще можно было получить в течение трех-шести месяцев за 40 минимальных окладов. Без блата и даже без взяток. Но руководители «Омерты» все прохлопали. За что и поплатились.

Не прошло и нескольких дней после выхода статей, как вся мощь государственной репрессивной машины обрушилась на нас. Не надо думать, будто проверяющие и контролирующие органы разбирались в том, кто больше виноват и сильнее нарушил закон.

Мздоимцы и вымогатели в погонах наехали на всех и сразу. На протяжении следующего года визиты к нам отдельных проверяющих и целых комиссий не прекращались ни на неделю. Думаю, точно так же долбали и остальных интернет-провайдеров региона. Включая, наверное, даже практически безукоризненную в этом отношении ГТС.

Под огнем оказались все. Но действовали в этой ситуации по-разному. Большинство сочли за лучшее отсидеться, спрятаться, забиться в угол и не «отсвечивать». Никаких активных действий по привлечению Клиентов. И особенно никакой рекламы. Тщательнее всех маскировалась «Омерта»: над ней нависла реальная угроза приостановления деятельности юридического лица с арестом всех расчетных счетов. А вслед за этим запросто мог последовать арест всего принадлежащего ей оборудования.

Мы же и в самый тяжелый период продолжали активно искать новых Клиентов. Собственно, у нас не было другого выхода. Если бы мы не привлекли достаточно Клиентов и не увеличили обороты настолько, чтобы наш бизнес стал рентабельным и доходным, – он погиб бы. Поэтому мы разделили силы. Одни директора «Руснета» отражали натиск проверяющих. Главную роль здесь играл Юрий, интеллигентность, такт и выдержка которого месяц за месяцем помогали нам минимизировать ущерб от наездов. Другие, в том числе и я, с утра до вечера занимались привлечением новых Клиентов. Вдобавок, в отличие от остальных интернет-провайдеров, мы интенсивно рекламировали свои услуги на всем протяжении лицензионных войн. За исключением двух самых тяжелых месяцев.

Как я уже говорил, мы начали атаку с «Омерты». А через два-три месяца по той же схеме развернули наступление на клиентскую базу двух других ведущих конкурентов. Уже через четыре-пять месяцев, когда лицензионные войны были в самом разгаре, значительная часть Клиентов трех наших основных конкурентов была переведена к нам на обслуживание. Да и с остальными их Клиентами все было ясно. Так, некоторые из них не могли стать нашими по тем или иным принципиальным соображениям. Переподключение других шло полным ходом.

Лицензионные войны продолжались больше года. Если кто-то надеялся, что благодаря им удастся переделить рынок с выгодой для себя, – эти надежды не осуществились. Расчеты на то, что кого-то из крупных интернет-провайдеров закроют, а его клиентская база достанется победителям, также не оправдались. И все же мы смогли обратить эту ситуацию в свою пользу. Проверяющие и контролирующие органы непрерывно «наезжали» на всех игроков рынка. Однако в то время, как другие интернет-провайдеры маскировались, скрывались и не вели активных действий, мы единственные работали. С вводом в строй нового магистрального канала «Транстелекома» весь рынок должен был лечь под «Омерту». Благодаря чудом организованному совместно с «Ростелекомом» магистральному каналу мы могли бы участвовать в разделе рынка на равных с ней. Но из-за лицензионных войн «Омерта» целый год занимала пассивную позицию и ничего не предпринимала. В результате все досталось нам. В течение этого года большинство интернет-провайдеров потеряли значительную часть своих ключевых Клиентов и практически не приобрели новых. И не последствия действий контролирующих и проверяющих организаций были тому виной, а их собственная коммерческая трусость.

Когда рассеялся дым над полем боя, ситуация на рынке изменилась до неузнаваемости.

У лидировавшей ранее Компании – «Омерты» – мы отобрали около 40 % крупнейших Клиентов. У двух других основных конкурентов – всех платежеспособных. Плюс к этому мы привлекли больше новых Клиентов, чем имели все Компании на рынке, вместе взятые. Так мы заложили фундамент для доминирования Компании «Руснет» в ключевых сегментах рынка интернет-услуг нашего региона.

Впрочем, обороты у «Омерты» все еще были ощутимо выше, чем у нас. Ее финансовая мощь, связи и политический капитал тоже играли немалую роль. Так что наша с ней война была

далека от завершения.

Как мы построили семь отделов продаж

В начальный период существования Компании «Руснет» все ее директора занимались поиском Клиентов. И все директора лазили по крышам, когда нужно было установить очередной комплект радиооборудования. Кроме меня. По крышам я не лазил, зато на меня была возложена основная задача по привлечению новых Клиентов.

С ростом и развитием бизнеса объем вопросов, которые приходилось решать директорам, резко увеличился. Генеральный и исполнительный директора уже не могли тратить существенные силы на привлечение новых Клиентов. Иногда они участвовали в ключевых переговорах, но этим их возможности и ограничивались. Технический директор продолжал уделять часть своего времени работе с потенциальными Клиентами. Особенно в случаях, когда речь шла о технически сложных проектах. Но сеть «Руснет» расширялась. Число сотрудников в техотделе увеличивалось. И времени на общение с потенциальными Клиентами у технического директора оставалось все меньше и меньше. Так и получилось, что на второй год коммерческой деятельности Компании привлечение новых Клиентов на 80–90 % обеспечивалось лично мной.

Довольно быстро мы поняли, что эту ситуацию вряд ли можно считать приемлемой. Рынок был велик. Нашими Клиентами могли стать тысячи организаций. Я же мог вести переговоры всего лишь с 30–40 потенциальными Клиентами параллельно. Причем многие переговоры продолжались по несколько месяцев: крупные корпоративные заказчики не имеют обыкновения спешить при принятии решений. Получалось, что именно я был «узким местом», ограничивающим темп захвата нашей Компанией рынка. Не имело значения, насколько эффективно я умею вести переговоры. Меня физически не хватало более чем на несколько процентов наших потенциальных Клиентов. Именно из-за этого мы вначале сконцентрировали активные продажи на банках, СМИ и крупных промышленных предприятиях. Это было разумно. И все же мы не могли охватить основную часть рынка. Это тоже оставалось фактом.

Длительное время у нас не было иного выхода, кроме как справляться собственными силами. С марта по август 1998 года мы пытались привлечь Клиентов, но это не очень-то получалось. После дефолта и до зимы 1998–1999 года мы успешно привлекали новых Клиентов и расширяли свои позиции на рынке. Но в тот период нашим основным ограничением были магистральные каналы: их просто не хватило бы на всех Клиентов. С момента, когда «Омерта» отказала в расширении спутникового канала, нам был подписан смертный приговор. Было неизвестно, сможет ли наш бизнес выжить. При этом дефицит магистральных каналов никуда не делся. Несколько месяцев мы сами притормаживали подключение новых Клиентов. Наконец, после запуска магистрального канала «Ростелекома» мы оказались в ситуации приближающегося финансового коллапса. Теперь у нас не было ограничений ни с точки зрения магистрального канала, ни с точки зрения ресурса радиосети. Зато ежемесячные платежи за новый канал были слишком велики. Если бы мы не смогли быстро привлечь значительное количество Клиентов, то не протянули бы долго.

Все изменилось, когда первые несколько месяцев жесткой конкурентной войны принесли Компании хорошие результаты. Нам удалось привлечь необходимое число новых Клиентов. Наш бизнес вновь стал рентабельным и доходным – уже на совершенно другом уровне доходов и затрат. При этом у нас оставался большой запас пропускной способности магистрального канала. Равно как и наша радиосеть позволяла организовать множество новых подключений. Наконец-то мы могли захватить весь рынок. Точнее, могли бы, если бы не одно «но». «Узким местом» опять оказывался я. Я физически не успевал вести переговоры с сотнями и тысячами потенциальных Клиентов.

За некоторое время до этого мы уже подумывали, не нанять ли нам менеджеров по

продажам, чтобы они занимались поиском Клиентов. Должен отметить, что в те годы рынок труда был развит слабо. В абсолютном большинстве Компаний активные продажи либо не велись вообще, либо осуществлялись силами директоров. Рядовые сотрудники могли оформлять документы, контролировать текущие отгрузки и платежи. Но привлечение новых крупных Клиентов не входило в их обязанности. Менеджеров по продажам, которые должны были бы привлекать корпоративных заказчиков, практически не существовало. Сама деятельность менеджеров по продажам или торговых представителей ассоциировалась у людей с «канадскими сумчатыми». Так назывались представители «канадских» и других подобных Компаний, с большими сумками бегавшие по улицам и офисным зданиям и втридорога продававшие частным лицам ненужную ерунду, активно используя различные манипулятивные приемы. В глазах людей, которые искали себе работу, эта профессия была так же привлекательна, как профессия ассенизатора.

Тем не менее было ясно, что нам придется принять на работу в Компанию нескольких менеджеров по продажам. Только увеличив команду сотрудников, которые обеспечивали бы поиск и привлечение Клиентов, мы могли более плотно охватить рынок. Как только наш бизнес стал работать в относительно стабильном режиме, мы приступили к попыткам сформировать отдел продаж.

С самого начала организация работы этого отдела была настоящим кошмаром. В первые месяцы мы нанимали новых сотрудников с помощью традиционных индивидуальных собеседований. Но, во-первых, эта технология крайне неэффективна сама по себе. Мне до сих пор искренне жаль все Компании, которые набирают кадры именно этим способом. А таких Компаний в России по-прежнему большинство. Во-вторых, если даже нам удавалось принять на работу нового сотрудника, отдел сформировать мы не могли. На первом этапе мы стремились к тому, чтобы в отделе продаж было хотя бы три менеджера по продажам. Но из всех кандидатов, с которыми мы проводили собеседование, удавалось выбрать одного-двух человек. Помню, мы еще удивлялись: мы предлагаем перспективную работу в серьезной и уважаемой Компании, а к нам приходят исключительно маргиналы. Как выяснилось, это было следствием отвратительной репутации, которую имела на рынке труда профессия менеджера по продажам. Но это мы поняли значительно позже.

То, что один-два соискателя могли бы нам подойти, отнюдь не означало, что нам удавалось кого-либо из них завербовать. При наборе сотрудников через индивидуальные собеседования у работодателя вообще очень слабая позиция на переговорах. Так, нам ни разу не удалось завербовать сотрудника, если на момент собеседования у него уже была работа. Но даже если соискатели нигде не работали, далеко не все соглашались идти к нам. Особенно же нас шокировало то, что многие из людей, которые на данный момент не работали, которым мы предлагали неплохие условия и которые соглашались работать у нас, не выходили на работу. На самом деле это общее правило. Такова человеческая природа. И изменить это нельзя. Зато это можно заранее учесть.

В среднем не менее половины новых сотрудников либо не выходят на работу, либо сбегают после первых рабочих дней.

Один цикл набора с индивидуальными собеседованиями обычно занимал у нас полторы-две недели. Интервал между наборами также приходилось делать не менее двух недель. В лучшем случае по результатам одного такого цикла нам удавалось нанять одного сотрудника. При этом каждый второй набор завершался ничем. Либо мы никого не вербовали, либо никто не выходил на работу.

В итоге после приема на работу очередного менеджера по продажам проходил месяц или больше до того, как удавалось принять на работу следующего. А теперь вспомним, что в те

времена менеджеров по продажам интернет-услуг на рынке труда не существовало. Другие интернет-провайдеры не вели активных продаж. И если этого не делали даже директора Компаний, что уж говорить о рядовых сотрудниках! Так что люди, которых мы нанимали, совершенно не были знакомы со спецификой наших услуг. А ведь на переговорах им нужно было общаться с опытными айтишниками, системными администраторами и начальниками отделов АСУ. Причем общаться на достойном профессиональном уровне. Если компьютерщики поймут, что коммерсант сам не разбирается в том, что предлагает, вряд ли они воспримут его предложение серьезно и организуют ему встречу с директором. Что ж, мне приходилось по мере сил учить новых сотрудников специфике наших услуг. И все же первые столкновения с Клиентами показывали, что новички знают слишком мало. Это мгновенно подрывало их уверенность в себе.

Мало кто из первых кандидатов проработал у нас более двух месяцев. Так что в моей команде было одновременно от нуля до двух менеджеров по продажам. Никаких продаж они, разумеется, не делали. Зато сколько своего времени и сил я убивал! Сначала проводил собеседования. Потом обучал каждого новичка индивидуально. Еще позже, начав предпринимать попытки общения с Клиентами, новые сотрудники принимались задавать невероятное количество глупых и примитивных вопросов. По поводу и без. И вместо того, чтобы вести переговоры с серьезными корпоративными заказчиками, я отвечал на эти дурацкие вопросы. К моменту, когда удавалось принять на работу следующего сотрудника, предыдущий уже окончательно терял уверенность в себе и «был на измене». Через некоторое время он уходил, а я запускал очередной цикл набора сотрудников. Меня не оставляла мысль, что мы зарабатывали бы существенно больше, если бы я вообще не занимался всем этим и самостоятельно привлекал новых Клиентов.

При формировании двух первых отделов продаж мы допустили одну кардинальную ошибку. Мы сделали ставку на привлечение опытных менеджеров по продажам. Логика была простая. Готовых менеджеров по активным продажам интернет-услуг не существует в природе. Раз так, как насчет того, чтобы постараться хотя бы набрать опытных менеджеров по продажам? А специфике наших услуг мы их потом обучим. К тому же нельзя исключать, что у них уже налажены личные отношения со многими организациями нашего города. Вполне возможно, что значительная часть этих Клиентов заинтересуется нашими услугами. Это позволит новому сотруднику быстро выйти на первые продажи, что положительно скажется на перспективах его длительной работы в нашей Компании.

Это были красивые предположения. На деле все оказалось по-другому. *С чего мы решили, что сильные, эффективные менеджеры по активным продажам вообще присутствуют на рынке труда?* На самом деле таких менеджеров по продажам крайне мало. И в подавляющем большинстве случаев они отлично себя чувствуют на тех рабочих местах, где находятся. Обычно они трудятся на одном и том же предприятии годами. И без серьезных причин работу не меняют. Благодаря опыту, квалификации, отличному знанию специфики продаваемого товара или услуги и обширной клиентской базе они зарабатывают хорошие деньги. Руководство их ценит, уважает и всячески старается удержать. Через три-четыре года с момента начала работы в Компании менеджер может ежемесячно получать очень неплохой доход, причем без излишнего перенапряжения. Такие специалисты никогда не ищут работу. Зачем им это? Где еще они смогут зарабатывать так легко, с таким комфортом – и так много? К тому же обычно их ожидают неплохие перспективы карьерного роста. А время от времени их вербуют, приглашая перейти на работу в другую Компанию и заинтересовывая весьма привлекательными финансовыми условиями.

После нескольких сот собеседований мы поняли, что *менеджеры по продажам, имеющие*

опыт работы, делятся на три категории.

◆ Представители первой категории, о которых мы только что говорили (то есть действительно классные менеджеры по продажам), работу не ищут. И на наши конкурсы не попадают.

◆ Ко второй категории относятся менеджеры по продажам, которые в данный момент где-то работают. Продажи у них идут не очень хорошо, поэтому они и ищут новое место. Но это отнюдь не означает, что им нужна работа именно в нашей Компании. Они просто ищут, где смогут урвать больше денег. Лояльности в них никакой. Поскольку они не имеют опыта продаж интернет-услуг, сама по себе работа в нашей Компании не является для них привлекательной.

Поэтому их единственный интерес – выторговать себе достаточно выгодные условия оплаты. Обычно при переговорах о зарплате такие кандидаты запрашивают оклад, равный совокупному доходу на их нынешнем месте работы. Их расчет прост: если наниматель согласится, то они гарантированно будут получать деньги, ради которых им сегодня приходится серьезно вкалывать. И получать просто за то, что приходят на работу. Если же им удастся сделать кое-какие продажи и заработать проценты дополнительно к окладу – они точно будут в плюсе. В процессе переговоров представители данной категории настаивают на этих условиях, не отступая ни на дюйм. А зачем им соглашаться на меньшее, если работа у них уже есть? Вот и выходит: чтобы нанять такого сотрудника, Вы должны будете пойти на весьма невыгодные для себя условия. И в результате приобретете для своей Компании довольно слабого менеджера по продажам. Не забывайте: если бы продажи у него шли по-настоящему хорошо, он бы работу не искал!

◆ Наконец, в третью категорию входят менеджеры по продажам, которым работа нужна любой ценой. Они готовы согласиться на Ваши условия оплаты. И даже выйдут на работу, если Вы их примете. Но Вы должны задать себе один главный вопрос: если менеджеры по продажам настолько дефицитны и им так легко найти работу почему данный конкретный менеджер по продажам до сих пор работу не нашел? Есть шесть вариантов ответа на этот вопрос: патологическая лень, выдающееся разгильдяйство, воровство, алкоголь, наркотики и азартные игры. Откуда я это знаю? Дело в том, что при проведении первых конкурсов мы не были готовы кидаться деньгами направо и налево. Поэтому мы не предлагали соискателям, наделенным откровенно слабыми способностями, огромные оклады (больше, чем доход многих проверенных сотрудников) только за то, что они перейдут на работу в нашу Компанию. Как результат, нам удалось нанять только менеджеров, относящихся к третьей категории. Кошмар, который следовал за этим, я вспоминаю до сих пор. Некоторые потенциальные Клиенты сами звонили к нам в офис и требовали позвать коммерческого директора (то есть меня), чтобы подробно, по большей части матом высказать все, что они думают о работе наших сотрудников.

Кроме того, поработав с первыми нашими менеджерами по продажам, мы поняли, что продавать они совершенно не умеют. Они не могли даже сделать элементарный «холодный» звонок, не говоря уже обо всем остальном. Мы-то рассчитывали, что придется обучать их только специфике интернет-услуг, а уж с коммерческой деятельностью они как-нибудь сами справятся. Однако и эти расчеты оказались неверны.

Поэтому к моменту формирования третьего отдела продаж мы радикально изменили подход к набору кадров. Мы поняли, что стремление набрать опытных менеджеров по продажам приносит один вред. Действительно сильных и результативных менеджеров по продажам чрезвычайно мало. Принять их на работу нет никаких шансов, потому что они никогда не попадают на свободный рынок труда. А те якобы опытные коммерсанты, которых нам все же удается нанять, – это просто отбросы рода человеческого. Воры, алкоголики, наркоманы и разгильдяи. С первых же дней выясняется, что продавать они совершенно не умеют. Вдобавок

они нелояльны по отношению к нашей Компании. Как только начинаются первые трудности и становится ясно, что Клиенты сами не свалятся с неба, – такие работнички сразу сбегают.

Раз так – зачем мы вообще связываемся с подобными кадрами? Если новых сотрудников все равно приходится учить практически с нуля, не лучше ли набрать молодых ребят и девчат практически без опыта работы? Главное – чтобы у них были более или менее приемлемая внешность, хорошо подвешенный язык, активность и желание работать. Им нужна любая работа, а мы предлагаем серьезную работу в известной, статусной, уважаемой Компании. Менеджеры по продажам, продающие услуги Интернета корпоративным заказчикам, – это Вам не бегущие по улицам «канадские сумчатые». Эти молодые люди будут готовы даже к самой тяжелой и нервной работе. И с удовольствием станут учиться. На то, чтобы вырастить из них профессионалов, уйдет какое-то время. Зато впоследствии они будут значительно более лояльны по отношению к Компании.

В то время как мы подыскивали сотрудников в очередные отделы продаж – с третьего по седьмой, – наша технология набора кадров и выстраивания работы отдела непрерывно развивалась и совершенствовалась.

♦ Уже к моменту формирования третьего отдела продаж мы поняли, что обучение новых сотрудников продажам и специфике наших услуг отнимает очень много времени. При этом *на обучение одного сотрудника и нескольких сотрудников тратится одно и то же время*. Поэтому мы стали стремиться к тому чтобы организовывать набор сотрудников в пакетном режиме. При проведении конкурсов мы начали более интенсивно размещать вакансии.

♦ К моменту формирования четвертого отдела продаж мы поняли, что просто разместить вакансии недостаточно. Нужно, чтобы *объявления о вакансиях выделялись из общей массы и обращали на себя внимание соискателей*. Чтобы привлечь больше соискателей, мы стали продумывать и планировать целые рекламные кампании наших вакансий в различных СМИ и Интернете. А когда мы начали указывать в объявлениях срок, до которого необходимо прислать резюме, их эффективность увеличилась еще в два раза.

♦ Все это привело к тому, что сам процесс проведения конкурса серьезно видоизменился. Ко времени создания третьего отдела продаж мы уже осознавали, что быстро и легко набрать кадры в него не получится. А раз мы будем решать эту задачу долго и упорно, обязательно нужно минимизировать непроизводительную потерю нашего времени. Поэтому никаких индивидуальных собеседований ежедневно на протяжении двух недель! Сначала мы только собираем резюме соискателей и лично с ними не общаемся. Потом смотрим по резюме, кого вообще стоит приглашать на собеседование, а кто не заслуживает даже этого. И наконец, назначаем все собеседования с наиболее заинтересовавшими нас соискателями на вечер одного и того же дня. Тогда каждый набор кадров не будет отнимать слишком много времени у ключевых сотрудников Компании. И регулярное проведение конкурсов не нанесет тяжелого ущерба коммерческой работе.

♦ Таким образом, исходя из соображений собственного удобства, мы начали приглашать всех соискателей на один вечер. Сначала они должны были приходить по очереди, друг за другом. После нескольких конкурсов стало ясно, что и это не слишком удобно. Собеседования назначались одно за другим с интервалом 15–20 минут. Многие соискатели не являлись, и в нашем расписании образовывались дыры. Бывало и так, что какой-то соискатель нас заинтересовывал и мы хотели бы пообщаться с ним подольше. Но за дверью уже сидели двое других – и это давило на нервы. Потом мы поняли, что обычно решаем, кого приглашать на работу в нашу Компанию, сравнивая соискателей друг с другом. А с этим дело тоже обстояло не очень хорошо. К моменту, когда на встречу с нами приезжали последние соискатели, первые уже разъезжались по домам. Может, нам и хотелось после общения с последними из

соискателей опять поговорить с теми, с кем мы беседовали до этого. Задать им какие-то дополнительные вопросы, что-то для себя уточнить... Но такой возможности у нас уже не было.

- Мы снова изменили принцип организации собеседования. Теперь мы приглашали всех соискателей, отобранных по результатам изучения резюме, на одно и то же время одного и того же вечера и размещали их в большой комнате. Там же располагалась приемная комиссия – в нее входили от двух до четырех человек. У каждого из нас была специальная форма, в которой мы оценивали каждого соискателя по 10–12 ключевым параметрам. Преимущество данного метода заключалось в том, что нам удавалось достаточно глубоко проанализировать всех пришедших на собеседование соискателей и сравнить их друг с другом. При этом, даже если некоторые из них не являлись, мы не теряли зря время. Мы могли одновременно беседовать и с тремя, и с шестью кандидатами. После первого общего собеседования – обычно оно занимало около часа – члены приемной комиссии сравнивали свои оценки соискателей. Затем мы отсеивали самых слабых из них – тех, кто получил наименьший средний балл. А с остальными разговаривали дальше, уже работая на результат.

Вскоре мы заметили, что при такой системе организации собеседований соискатели в целом значительно более лояльны к нам и сильнее заинтересованы в работе. Причина в том, что каждый человек, приходя на собеседование, видел нескольких других соискателей, с которыми он должен был конкурировать за право работать в нашей Компании. То, что мы проводили отбор по некой особой технологии, серьезной и продуманной, также производило на соискателей положительное впечатление. Благодаря этому нам удалось наладить набор кадров. Начиная с четвертого отдела продаж, у нас всегда работали сразу несколько перспективных, подающих надежды сотрудников. В результате стало понятно: нет нужды прилагать невероятные усилия ради того, чтобы подготовить новых сотрудников и вопреки их способностям сделать из них настоящих коммерсантов. Нужно просто набирать новых кандидатов. Слишком разный уровень у тех, кого можно найти на рынке труда. Причем конкурс позволяет всего лишь сделать предварительные предположения о том, у кого могут пойти продажи. Зато в первые несколько недель работы новичков в Компании становится хорошо видно, в ком реально есть потенциал, а кто, наоборот, явно слаб. На таких сотрудников вряд ли стоит тратить время. В среднем из каждых трех-пяти принятых на работу кандидатов только один оказывался довольно сильным.

Однако даже достаточно перспективным коммерсантам не удавалось удержаться в нашей Компании. Слишком много времени требовалось, чтобы изучить специфику наших услуг и вести переговоры с Клиентами на должном уровне. В лучшем случае коммерсанты-новички начинали кое-что понимать в конце второго – начале третьего месяца работы. Но к этому времени у них уже накапливался пессимизм, терялся запал. Большинство сотрудников уходило от нас на третьем-четвертом месяце работы. Многие сбегали даже раньше: через месяц-два. Единичам удавалось протянуть полгода и сделать за это время хотя бы пару продаж.

После нескольких таких случаев мы пришли к выводу, что проблема не в людях. Некоторые из сотрудников, принятых в отдел продаж, были очень неглупыми и весьма активными, с хорошо подвешенным языком. Кое у кого из них имелся успешный опыт продаж в других Компаниях. Они хотели работать у нас, сделать карьеру. Прилагали максимум усилий, чтобы продавать... И все же у них практически ничего не получалось. Раз мы брали на работу настолько хороших сотрудников, насколько это вообще возможно, а толку не было, значит, дело не в них. Дело в нас. Точнее, в том, как организованы продажи в нашей Компании. Ведь кто до этого занимался продажами? Директора. Люди взрослые, опытные, да еще и хорошо владеющие технической стороной нашего бизнеса. Все до одного – преуспевающие собственники различных Компаний. Конечно, мы не могли набрать в отдел продаж людей того же класса!

Нужно было добиться, чтобы новые сотрудники достаточно быстро выходили на первые

продажи. Это позволило бы удерживать их на более длительный срок. А тем временем они лучше ознакомились бы с техническими особенностями наших услуг и сделали бы дополнительные продажи. В результате они ощутили бы себя опытными и успешными коммерсантами, после чего могли бы довольно долго работать в Компании. Этому мешала одна проблема: непрерывная текучка кадров. Сотрудники, приходившие после конкурсов, работали в отделе продаж не более трех-четырех месяцев. И его состав полностью менялся несколько раз в год. Необходимо было остановить эту бешеную текучку.

Добиться того, чтобы хотя бы некоторые из новичков задержались надолго. Если бы удалось набрать достаточное число успешных, постоянно работающих сотрудников и сформировать из них костяк отдела – проблема была бы решена.

Чтобы начать ориентироваться в специфике интернет-услуг и связанных с ними технических вопросах, нужен минимум год. А у наших новых коммерсантов было не более двух-трех месяцев перед выходом на первые продажи. Поэтому мы решили ориентировать сотрудников только на первоначальный контакт с Клиентом. Если после первых звонков и встреч оказывалось, что Клиент перспективный и ему реально имеет смысл предложить наши услуги, менеджер не должен был сам делать предложение. Вместо этого он должен был организовать встречу Клиента с одним из опытных переговорщиков нашей Компании, в основном со мной. Я проводил ключевые переговоры. А менеджер присутствовал на встрече и учился делать продажи. С этого времени в работе нашего отдела продаж стала усиливаться роль *наставничества*.

К сожалению, этого оказалось совершенно недостаточно. Новые коммерсанты слишком медленно набирали опыт и приобретали знания. Первые встречи с Клиентами у них получалось назначать только в конце первого – начале второго месяца работы. В течение второго месяца им удавалось пригласить на переговоры со мной всего нескольких потенциальных Клиентов – и это в лучшем случае. Но и тут сказывалось слабое понимание новичками специфики наших услуг. Большинство Клиентов, с которыми они назначали мне встречи, оказывались «левыми». Это были либо не те Компании, либо не те ключевые лица. В результате я даже не понимал, какие услуги могу им предложить. Как следствие, коммерсанты продолжали приходить и уходить, не задерживаясь надолго в отделе продаж.

Обдумав эту ситуацию, мы пришли к выводу, что ждать, пока коммерсанты сами поймут, как им нужно работать, – совершенно неприемлемо. Только на этом мы регулярно теряем один или два из трех месяцев, имеющих в нашем распоряжении. Чтобы сотрудники отдела продаж с самого начала понимали, как следует строить свою работу, необходима мощная направленная профессиональная подготовка. Прежде всего мы должны дать им хороший базис, чтобы они твердо знали, каких Клиентов искать и что им можно предлагать. И не тратили свое и наше время зря.

Формирование пятого отдела продаж началось с самой интенсивной в истории «Руснета» программы профессиональной подготовки, которая длилась целых пять рабочих дней. Основную часть этой подготовки проводил лично я. Поскольку обязанности коммерческого директора, включая необходимость работы с Клиентами, с меня никто не снимал, я устраивал тренинги для новой команды каждый день с 10:00 до 15:00. Ранним утром и по вечерам я старался разгрести все остальные дела. Разумеется, перед такой мощной программой адаптационных тренингов мы организовали сильный конкурс. Людей мы принимали на работу с запасом – в расчете на то, что после тренингов устроим аттестацию и отбракуем тех, кто покажет себя слишком слабым. Этот принцип оказался очень разумным, ведь за несколько дней тренингов новые сотрудники раскрываются значительно больше, чем на конкурсе. Также выяснилось, что, когда набираешь в отдел продаж сразу многих и тут же подвергаешь их интенсивной командной профессиональной

подготовке, уровень стабильности членов команды существенно повышается. Фактически они начинают удерживать друг друга на работе в Компании и предотвращают многие попытки ухода. Если Вам нужен стабильный отдел, сотрудники которого могли бы длительное время работать вместе, невзирая на трудности, – используйте аналогичный принцип набора. Лучше всего такой подход срабатывает, если Вы одновременно нанимаете пятерых новых сотрудников или более. А затем проводите командные адаптационные тренинги на протяжении не менее трех-пяти рабочих дней.

Таким образом, наш пятый отдел продаж с самого начала был гораздо более устойчивым, чем предыдущие отделы. В течение пяти дней я знакомил новых сотрудников как со спецификой наших услуг, так и с технологиями продаж. С одной стороны, менеджеры узнавали, как устроен рынок интернет-услуг. Какое положение на нем занимает наша Компания. В чем заключаются наши конкурентные преимущества. И какие технические особенности построения сети «Руснет» все это обеспечивают. С другой – они изучали, как формировать списки потенциальных Клиентов. Как определить, может ли данная Компания быть нам интересна в качестве Клиента или не очень. Как делать «холодные» звонки Клиентам. Как проводить с ними первые встречи. При этом основные моменты коммерческой работы, включая технологию «холодных» звонков и проведение первых встреч, мы отработывали на практике – в режиме внутрикорпоративного тренинга.

Столь мощная стартовая профессиональная подготовка оказалась весьма эффективной. Уже на вторую неделю работы новые сотрудники составляли достаточно длинные списки потенциальных Клиентов. И начинали делать «холодные» звонки. Причем они неплохо представляли, как это следует делать. К тому же им потребовалось значительно меньше времени, чтобы назначить первые встречи.

Большинство сотрудников, успешно прошедших аттестацию в конце этой программы тренингов и приступивших к работе в отделе продаж, продержались в нашей Компании значительно дольше, чем сотрудники предыдущих четырех отделов. Насколько я знаю, один из них работал в «Руснете» и в 2010 году. И все же постепенно пятый отдел тоже развалился. Один за другим сотрудники начали его покидать. Кого-то подкашивали «кризисы менеджера». Так называется ситуация, когда после нескольких успешных продаж и последовавшего за ними ряда неудач коммерсанты поддаются пессимизму. Другим работа менеджера по активным продажам казалась слишком тяжелой и неблагоприятной. Они стремились сделать карьеру и перейти из отдела продаж на руководящие должности в других подразделениях «Руснета». В общем, наша система продаж все еще была недостаточно эффективна. Мы уже могли удерживать новых сотрудников в отделе продаж полгода и более. И все же, как правило, до года они не доживали.

Разумеется, пока сохранялся костяк пятого отдела, мы могли устраивать новые конкурсы. И принимать на работу менеджеров по продажам взамен уволившихся. Тогда-то и вскрылся недостаток, присущий выстроенной нами схеме работы. В среднем по результатам одного конкурса, предназначенного для дополнительного набора, мы нанимали одного сотрудника. Проводились такие конкурсы чуть ли не каждый месяц. И оказалось, что система, по которой мы сформировали пятый отдел, не годится для его дальнейшей комплектации кадрами. Во-первых, на дополнительных конкурсах мы не набирали сразу целую толпу соискателей, которые после совместной профессиональной подготовки удерживали бы друг друга в отделе продаж. Во-вторых, я не был готов проводить столь же интенсивную пятидневную подготовку ради одного сотрудника. И тем более делать это каждый месяц. А ведь обучать новых менеджеров по продажам все равно было надо! Иначе они вряд ли стали бы работать лучше, чем сотрудники первых четырех отделов. Так мы пришли к выводу, что необходимо уметь обеспечивать приемлемый профессиональный уровень новых менеджеров по продажам при *минимальных*

затратах времени руководителей продаж.

Поэтому в период, когда основная часть сотрудников пятого отдела продаж уже уволилась и была заменена сотрудниками шестого отдела, мы начали активно разрабатывать *технологии и стандарты продаж*. Нам надоело раз за разом рассказывать новичкам одни и те же элементарные вещи. Выйдет куда эффективнее, если они почерпнут основную часть информации из документов. А после этого мне как руководителю продаж всего лишь придется дать сотрудникам необходимые пояснения и комментарии. Более того, эти бумажки могут во многом управлять работой отдела. Например, можно прописать, как строить первый разговор с Клиентом по телефону. И назвать этот документ «Технология первого звонка». Тогда менеджеры по продажам будут звонить Клиентам, руководствуясь алгоритмом, отраженным в данном стандарте. А чтобы они делали это правильно, можно на основе того же стандарта провести внутрикорпоративный тренинг «холодных» звонков. Возьмем другой пример. Можно долго и упорно рассказывать менеджерам по продажам, как строить взаимодействие со смежными подразделениями Компании. А можно создать стандарт взаимодействия отделов при подключении Клиента, в котором описаны все этапы работы с потенциальным Клиентом. Там же устанавливается, кто отвечает за выполнение каждого из этапов, как передается ответственность и каким документом или объективно отслеживаемым событием должен завершаться каждый этап. Уверяю Вас, один такой документ в несколько раз снижает количество проблем, резко уменьшая как трения между сотрудниками разных отделов, так и количество неисполненных обязательств перед Клиентами.

Так мы начали вводить разумную бюрократию в работу отдела продаж. И все же через много месяцев мы поняли, что этого по-прежнему недостаточно. Да, большинство новых сотрудников выходило на продажи. Да, сотрудники в шестом отделе продаж менялись не так часто, как во времена первых четырех отделов. И все же окончательно остановить текучку нам не удавалось. Один за другим от нас ушли три опытных менеджера, каждый из которых продавал вполне неплохо. Один из них проработал в «Руснете» полтора года – он был предпоследним сотрудником, оставшимся от пятого отдела продаж. Получалось, что наша система продаж недостаточно эффективна, чтобы удерживать даже наиболее результативных коммерсантов. При этом нам приходилось регулярно проводить конкурсы, набирать новых сотрудников и учить их, все так же начиная с нуля, с самых примитивных вещей. Но ведь новички были ничем не лучше опытных работников, которые от нас увольнялись! В итоге мы убивали кучу времени, сил и нервов на сизифов труд по поддержанию в рабочем состоянии отдела продаж. Это крепко мне надоело. Нужно было радикально что-то менять.

Именно тогда ко мне начало приходить понимание того, *что должна на самом деле представлять собой система продаж*. Раньше я думал, что главное для успешных продаж – это звонки и встречи с Клиентами. Нужно всего лишь найти более или менее способных сотрудников, чтобы они делали звонки и вели переговоры с Клиентами. Правда, выяснилось, что и этого многие коммерсанты не умеют. Ну ничего. Жаль, конечно, что на рынке труда совсем нет профессионалов в области активных продаж, которых мы рассчитывали найти. Значит, будем набирать молодых ребят и девчат, которые готовы учиться, чтобы стать профессионалами. Сперва мы им покажем и расскажем, как вести продажи. Потом они сами потренируются. И через некоторое время все у них получится. Только почему-то оказывалось, что у них практически ничего не получается. И результаты ни к черту не годятся.

И только тут я осознал, что главное для успеха – не звонки и встречи сами по себе, а *система продаж в целом*. Если слабые, неподготовленные сотрудники станут встречаться с Клиентами, толку от этого будет мало. Зато Компания потеряет многих потенциальных заказчиков, и ее репутация на рынке изрядно пострадает.

Необходимо приложить немалые усилия, чтобы построить серьезную систему продаж. Систему, которая позволяет отыскивать на рынке труда действительно отборные кадры – лучший человеческий материал из возможного. Систему, благодаря которой из этого человеческого материала в короткий срок должны развиваться профессионалы как минимум среднего уровня, вполне приемлемого для работы с Клиентами. Далее система должна обеспечить, чтобы менеджеры по продажам каждый день делали большое количество звонков Клиентам. А главное, интенсивно проводили с ними встречи. Переговоров с Клиентами должно быть много, чтобы результаты продаж были достойные, а сотрудники быстро набирали опыт. При этом следует регулярно проводить мероприятия по профессиональной подготовке сотрудников отдела продаж. Чем больше опыта «полевых» действий приобретает сотрудник, тем больше он может взять от очередного семинара или тренинга.

Система продаж должна быть выстроена так, чтобы каждый компонент организации работы отдела, равно как и каждый компонент работы с Клиентами, был доведен до максимальной эффективности.

Чтобы понять, как изменился наш подход к ситуации, представьте, будто мы решили организовать производство хлеба крупными партиями. Длительное время мы были сосредоточены только на том, где закупать хорошую муку и качественные дрожжи и какой рецепт использовать. При этом мы совершенно не обращали внимания на то, где будем этот хлеб выпекать. И пекли его по старинке в русских печках. Чтобы расширить производство, мы запланировали поставить в одном здании сотню таких печек. Но, поставив первые десять из них, мы обнаружили, что уже не успеваем следить за одновременной выпечкой хлеба во всех печах сразу. И мука, и дрожжи, и рецепт отличные, а хлеба почему-то выходит очень мало.

И вдруг мы узнаем, что для массовой выпечки хлеба необходимо установить соответствующие производственные линии, которые имеют очень мало общего с русскими печами. Причем затраты на эти производственные линии несопоставимы с затратами на муку и дрожжи. Да и настраивать такое оборудование посложнее, чем освоить хороший рецепт выпечки хлеба. Зато и себестоимость каждой буханки оказывается несравнимо ниже, а объемы производства – несравнимо выше. И в наши дни эффективный хлебокомбинат можно организовать только с использованием таких производственных линий, а не русских печей – сколько бы мы их ни поставили.

Точно так же для организации эффективной системы продаж нужно потратить в десятки и сотни раз больше времени и сил, чем на обучение одного коммерсанта. Сначала Вы должны построить производственную линию и отладить все процессы, а уж потом Ваша система продаж будет, как на конвейере, штамповать для Вас контракты.

Чем отличался наш седьмой отдел продаж от предыдущих шести?

Первым важнейшим отличием было то, что я выдвинул для руководства отделом *выделенного начальника продаж*. Таким образом, у отдела с самого начала было два руководителя. Я, как коммерческий директор, параллельно с отделом продаж курировал еще шесть подразделений Компании. А начальник отдела продаж все свое время и силы посвящал управлению отделом и личным продажам. Кроме того, с лета 2001 года он ежемесячно проводил по моему поручению финансовый анализ деятельности Компании.

Благодаря наличию двух руководителей, один из которых выделенный, мы смогли выстроить управление отделом на качественно ином уровне.

Теперь каждое утро в отделе начиналось с оперативки. А каждую неделю я проводил развернутую планерку под протокол. Начальник отдела лично курировал каждого сотрудника. Он был осведомлен, с какой клиентской базой работает тот или иной менеджер по продажам, каким образом нарабатываются новые контакты и в каком направлении движется работа с

Клиентами. В течение всего рабочего дня начальник отслеживал, чтобы коммерсанты не засиживались, а вкалывали – звонили и выезжали на встречи к Клиентам. Неудивительно, что интенсивность коммерческой работы резко повысилась. А в результате существенно поднялись объемы продаж.

Раньше обучение новых сотрудников в отделе было поставлено довольно слабо. После каждого конкурса я обычно проводил тренинг продаж, в ходе которого новые сотрудники получали представление о том, как строится работа по активному привлечению Клиентов. Затем мы помогали новичкам составить первый длинный список, и далее они оказывались предоставлены собственной судьбе. У меня не было ни времени, ни возможности направленно ими заниматься. Во всяком случае, научиться делать «холодные» звонки, назначать первые встречи, проводить их и договариваться о повторных встречах они должны были самостоятельно. А уже дальше они могли приглашать меня для совместных ключевых переговоров с Клиентами, если те были достаточно интересными и перспективными.

Мы экспериментировали с наставничеством, прикрепляя новичков к кому-нибудь из опытных коммерсантов, уже работающих в отделе продаж. Как выяснилось, этот подход практически не дает плодов. Опытные коммерсанты в первую очередь заинтересованы в том, чтобы делать собственные продажи. На новичков им наплевать. Тратить значительные время и силы на передачу знаний другим сотрудникам для них экономически невыгодно. Даже раздел процентов от заключенных совместно сделок не помогает. Ведь если опытный коммерсант посвятит то же самое время собственным продажам, он заработает гораздо больше. Поэтому старички занимались новичками только для галочки, поскольку я их об этом просил. Толку от этих занятий было немного.

Другое дело – начальник отдела. Ему выплачиваются значительные бонусы за выполнение плана отделом продаж. Поэтому начальник кровно заинтересован в том, чтобы принимать в отдел новых перспективных коммерсантов. И чтобы они как можно скорее выходили на самостоятельные продажи, а потом – на стабильное ежемесячное выполнение личных планов продаж. Так и оказалось: начальник лично пестовал всех новичков до тех пор, пока они не начинали сами делать продажи. Он занимался наставничеством не для галочки, а был серьезно заинтересован в нем. Впоследствии мы еще более усилили это направление работ, когда назначили заместителя в помощь начальнику отдела. После этого отделом продаж стали руководить три человека, двое из которых посвящали себя деятельности только данного отдела. В тот период основной объем работ по начальному обучению новичков и наставничеству ложился уже на заместителя начальника. А сам начальник отдела продаж наравне со мной тратил много времени на проведение ключевых переговоров с Клиентами совместно со своими подчиненными и на «дожимы» сделок. Мотивация зама была построена по тому же принципу, что и у начальника отдела. А значит, он был не менее заинтересован в успешном выращивании новых коммерсантов, чем начальник.

Благодаря поддержке начальника отдела резко *ускорились разработка новых технологий и стандартов продаж*. Если раньше я самостоятельно составил всего несколько подобных документов, то в период деятельности седьмого отдела продаж счет таким технологиям и стандартам пошел на десятки. Благодаря их использованию нам удавалось тратить значительно меньше времени и сил на административное управление отделом. При этом степень контроля над сотрудниками была весьма высокой. А сами они, повинувшись нашим немногочисленным приказам, бегали как заведенные. Кроме того, многие из технологий и стандартов сильно помогали сотрудникам в ведении переговоров с Клиентами.

К тому моменту мы достигли настоящего *прорыва в организации конкурсов*. Был усовершенствован механизм размещения вакансий и сбора резюме. В числе прочего мы поняли,

что для успешного проведения конкурса необходимо каждый раз разворачивать достаточно мощную рекламную кампанию, направленную на привлечение внимания соискателей. При этом должно пройти немало времени, прежде чем такая рекламная кампания принесет ощутимую отдачу. Между началом публикации объявлений о вакансиях и проведением конкурса должно проходить как минимум две недели, а лучше – три. Хотя многие кандидаты, приславшие резюме еще на первой неделе, к концу третьей недели уже найдут работу, суммарное число интересных нам соискателей все равно окажется велико. Впрочем, эффективного размещения вакансий недостаточно для проведения конкурса. Не менее важно, кто и как будет общаться с соискателями по телефону, приглашать их на собеседование и др.

Когда мы научились проводить организационные мероприятия, подготавливающие конкурс, на действительно высоком уровне, перед нами встала новая проблема. Теперь каждый раз нам присылали слишком много резюме. Мы откидывали недостаточно интересные варианты, часть приглашенных соискателей не являлась на собеседование. И все же их было чересчур много. На первый же конкурс «нового поколения» пришли 15 соискателей. Мы просто не могли посадить столько людей в одной комнате и через час сравнить их баллы. А ведь на следующие конкурсы соискателей приходило все больше и больше...

Короче говоря, возникла необходимость в быстром предварительном отборе и отсеивании соискателей. И тут сама сложившаяся ситуация сыграла нам на руку. Выяснилось, что, когда соискатели видят толпу из 15–20 человек, претендующих на то же место, их интерес к работе в Компании резко возрастает. Они готовы значительно дольше ждать и значительно больше вытерпеть, лишь бы получить у нас работу. Тут-то мы и поняли, как следует набирать кадры. Вскоре мы с ужасом вспоминали, как решали эту задачу в прошедшие годы. Мы тратили массу ресурсов, чтобы с величайшим трудом отобрать несколько средненьких кандидатов. Да и тех приходилось уговаривать, чтобы хоть как-то заинтересовать работой. А с перспективными кандидатами очень часто так и не удавалось договориться. Теперь же мы были королями. Лучшие соискатели соревновались друг с другом за право работать в нашей Компании. Мы тратили на собеседования не более одного-двух вечеров в месяц, вообще не теряя рабочего времени. Набор кадров, который раньше был тяжелой обязанностью, практически трудовой повинностью, превратился в удовольствие. Как будто мы регулярно сидели в жюри конкурса красоты.

На следующий же день после конкурса я проводил *однодневный тренинг продаж*. В ходе конкурса мы старались отбирать людей с запасом, а вечером после тренинга отсеивали слабейших. Ведь, посмотрев на соискателей в деле, можно гораздо лучше понять, что они собой представляют. Часто мнение, сложившееся о новичке в течение конкурса, по результатам тренинга менялось на диаметрально противоположное. Кроме того, все сотрудники, принятые в отдел, имели возможность участвовать в таких тренингах ежемесячно.

Каждые полгода я *привлекал профессиональных тренеров-практиков* для проведения тренингов в нашем отделе продаж. Хотя, повторяюсь, я и сам вел тренинги каждый месяц. И меня к тому времени стремились пригласить для проведения тренингов в выходные дни ведущие кадровые агентства нашего региона. И все же раз в полгода я находил нового тренера-практика. И выбивал из директоров оплату его услуг. А деньги были немалые.

Я понимал: мои приемы и методы ведения переговоров лишь частично подходят сотрудникам отдела продаж. Тяжеловато будет нежной девочке 22 лет использовать «силовые» приемы, которые вполне приемлемы для меня. Поэтому нужно, чтобы коммерсантов обучал не только я, но и другие опытные практики. У любого из них свой стиль, свои приемы, своя манера ведения переговоров. Каждый из моих сотрудников сможет перенять что-то подходящее как у меня, так и у других бизнес-тренеров. В результате каждый сотрудник отдела продаж станет

сильным переговорщиком. Причем переговорный стиль всех менеджеров отчасти будет совпадать, благодаря приемам и методам, которые они заимствовали у меня. И при этом у каждого сформируется индивидуальная, уникальная манера ведения переговоров. Ведь все сотрудники отдела продаж уникальные, непохожие друг на друга люди.

Седьмой отдел продаж оказался самым успешным. Собственно, его костяк сохранился до сих пор (во всяком случае, так было, когда я писал эти строки). Например, упомянутая выше девочка успела выйти замуж, сходить в декретный отпуск и вернуться на работу в отдел продаж «Руснета».

И если Вам говорят, что менеджеры по продажам не способны работать на одном месте более двух лет, так и знайте: это полная ерунда!

Как мы создали информационный интернет-портал и стали монополистами

После того как в дополнение к нашей «последней миле» – радиоканалам со скоростью 2 Мбит/с – мы организовали мощный магистральный канал и получили возможность предоставлять услуги исключительного качества, на первых порах конкуренция шла за самых крупных Клиентов, интенсивно работавших в Интернете. Спустя не так уж много времени ситуация с большинством таких потребителей интернет-услуг определилась. Кто-то перешел к нам на обслуживание. Кто-то предпочел остаться с той Компанией, услугами которой он изначально пользовался. Многие организовали себе второе подключение к Интернету и стали пользоваться услугами одновременно двух провайдеров. Кстати, с технической точки зрения именно такое решение было наиболее разумным. Так или иначе, с этого момента основным источником увеличения объемов предоставляемых нами и другими провайдерами услуг стало привлечение новых Клиентов. Тех, которые прежде вообще не работали в Интернете. Либо ограничивались перепиской по электронной почте – и то в незначительных объемах.

Тут-то мы и столкнулись с необходимостью объяснять потенциальным Клиентам, каким образом Интернет может быть полезен их бизнесу. Сейчас подобная ситуация показалась бы странной. В Интернете содержится колоссальное количество информации, в том числе коммерческого характера. Большинство Компаний постоянно прилагают усилия для того, чтобы развивать и дорабатывать свои корпоративные сайты и продвигать их в Сети. Многие Компании именно через Интернет находят информацию о потенциальных партнерах и поставщиках, делают заказы и размещают заявки.

Но тогда, в 1999–2000 годах, все было совсем по-другому. В русскоязычном Интернете находилось не так уж много информации. Лишь отдельные Компании имели свои сайты – представительства в Интернете. Чаще всего на этих сайтах размещались либо минимальные, либо устаревшие и неактуальные сведения. Большинство Клиентов предпочитали по привычке решать все вопросы с помощью телефонов и факсов. А раз практически никто из Клиентов не использовал Интернет для взаимодействия с поставщиками, то и последние не считали нужным заниматься разработкой собственного интернет-сайта и поддержанием информации на нем в актуальном состоянии.

Единственная услуга, которая к тому времени была нужна большинству организаций, – электронная почта. Однако это надежный и весьма нетребовательный сервис, который может вполне приемлемо предоставляться даже по низкоскоростным каналам связи. Если Клиенту из всех возможностей Интернета требовалась только электронная почта, у нас не было никаких аргументов, почему данный Клиент должен пользоваться именно нашими услугами. Вряд ли удалось бы уговорить его на высокоскоростное подключение к нашей сети по радиоканалу. Да и вообще, овчинка не стоила выделки. Есть ли смысл вести многоэтапные переговоры с серьезным корпоративным заказчиком, если в результате получится подключить его к Интернету только по телефонной линии? Да еще с суммой контракта в несколько десятков долларов, которых

Клиенту хватит на несколько месяцев вперед?

Высокоскоростной доступ в Интернет нужен для того, чтобы работать с онлайн-сервисами: WWW, FTP и им подобными. И вот с тем, как объяснить людям, зачем им могут понадобиться эти сервисы, у нас в 1999–2000 годах возникали серьезные сложности. Подавляющее большинство Компаний, работавших в нашем регионе, ограничивали географию своего бизнеса территорией родного города. Максимум – пытались охватить еще и область. Даже если бы они и создали свой сайт, его элементарно негде было бы рекламировать: в регионе не существовало ни одного интернет-портала – ни политической, ни деловой направленности. Не было таких сайтов, которые достаточно регулярно посещала бы основная часть регионального делового сообщества. Какой-либо коммерческой информации, относившейся к нашему региону, в Интернете вообще почти не было. Раз коммерческой информации не размещалось, а информационные и деловые порталы отсутствовали как класс – руководителям и собственникам региональных Компаний не было особого смысла заходить в Интернет по делам бизнеса. А значит, мы не могли эффективно стимулировать спрос на наши услуги. Если Клиент сам обращался к нам, мы, конечно, с удовольствием подключали его к нашей сети. Но убедить потенциального Клиента в том, что ему нужен качественный высокоскоростной доступ в Интернет, мы, как правило, просто не могли.

Сидеть и ждать у моря погоды, довольствуясь теми Клиентами, которые сами к нам придут, не хотелось. Оставался только один выход – *сформировать спрос*. Для этого мы должны были сделать Интернет популярным и модным среди делового сообщества нашего региона.

Как этого можно было добиться? Очевидно, что нашему региональному Интернету сильно не хватало информационного наполнения. В то время в некоторых других регионах уже появились местные интернет-порталы политической, информационной, деловой или развлекательной направленности. Они были весьма популярны, их посещаемость ощутимо росла. А впереди всех с точки зрения посещаемости и популярности шли федеральные сайты. Например, «РосБизнесКонсалтинг», или РБК (<http://www.rbc.ru/>). Это информационный портал, специализирующийся в первую очередь на размещении политических и финансовых новостей в реальном времени. Большой популярностью пользовались также федеральные порталы, посвященные купле-продаже автомобилей, трудоустройству, тематические каталоги сайтов русскоязычного Интернета и т. п.

Итак, мы решили сделать Интернет модным. Необходимо было, чтобы значительная часть ключевых сотрудников, руководителей и собственников Компаний нашего региона регулярно заходила в Сеть и просматривала полезную информацию. Для этого нужно было создать региональный информационно-деловой портал. На нем главные новости политического и делового характера должны были публиковаться в реальном времени, как на РБК. А раз никто до сих пор не сделал такой портал, этим предстояло заняться нам.

Каким мы видели будущий сайт? Какая информация должна была на нем отражаться и откуда мы могли ее брать? Основная проблема создания и раскрутки любого интернет-портала напоминает сказку про белого бычка: пока посетителей мало, они не размещают на портале свою информацию. А пока информации на портале мало, его незачем посещать. И наоборот: когда на портале уже много посетителей, большинство из них стремятся размещать там свою информацию и рекламу. А то, что данный портал представляет максимально полную, практически исчерпывающую информацию по той или иной тематике, обеспечивает ему высокую посещаемость. Вопрос в том, как из исходного состояния, когда нет ни посетителей, ни информационного наполнения, переместиться в конечное, когда есть и то и другое.

Главный фактор, благодаря которому нам удалось создать информационный портал zzzbc.ru, который практически с момента запуска стал монополистом в своем регионе, – это

продуманная стратегия поэтапной разработки и раскрутки компонентов сайта.

Образцом успеха для нас был известный деловой портал РБК. Однако уже на первом этапе мы решили: концепция создания и развития нашего портала будет в корне иной. Дело в том, что на федеральном уровне наибольшей популярности достигали специализированные, нишевые сайты и порталы. Rambler.ru, а потом и yandex.ru специализировались на контекстном поиске в Интернете. Rbc.ru – на новостях в реальном времени. Gismeteo.ru – на прогнозах погоды. Tours.ru – на отдыхе и путешествиях. Поскольку аудиторией таких проектов являлся весь русскоязычный Интернет, посещаемость самых успешных из них была – и остается – весьма высокой и стабильно растущей.

К сожалению, в нашем регионе активных пользователей Сети в те дни насчитывалось слишком мало. Напоминаю: большинство пользователей реально работали только с электронной почтой. А онлайн-доступ в Интернет, включая получение информации с сайтов, был значительно менее популярен. Сейчас это кажется дикостью. Что ж, еще в 60-70-е годы того, кто сказал бы, что компьютеры будут массово применяться для личных нужд, в том числе дома, подняли бы на смех!

В общем, пользователей было мало. Даже если бы мы сделали специализированные нишевые сайты той или иной тематики, например «Работа» или «Авторьнок», нам при всем желании не удалось бы обеспечить им сколько-нибудь приличную посещаемость. Речь могла идти лишь о нескольких десятках – максимум паре сотен – посетителей (уникальных IP-адресов) в день. Говорить о коммерческом успехе подобных проектов было бы просто смешно.

А значит, мы не могли копировать концепцию успешных федеральных интернет-порталов. Наоборот, в нашем случае достичь успеха мог только универсальный портал, на котором была бы размещаться информация по всем разделам, которые могли интересовать региональных пользователей Сети. Разумеется, мы должны были концентрироваться именно на информации, связанной с нашим регионом. Информация федерального уровня была неплохо представлена на соответствующих сайтах.

В наш универсальный региональный интернет-портал обязательно должны были войти следующие разделы: «Новости», «Работа», «Финансы», «Недвижимость», «Авторьнок», «Спорт», «Отдых и развлечения». В совокупности они могли обеспечить достаточно высокую посещаемость портала. Это стало бы хорошей основой для привлечения Клиентов и партнеров, с тем чтобы они размещали на портале как информацию (а информационное наполнение крайне важно для подобного сайта), так и прямую рекламу. Конечная же цель заключалась в том, чтобы абсолютное большинство пользователей Интернета из нашего региона регулярно посещали данный портал. И чтобы у большинства региональных пользователей именно наш портал был прописан как домашняя (стартовая) страница в браузере. То есть чтобы каждый раз, выходя в Сеть, они начинали работу в ней с нашего портала.

Если бы мы сначала целиком построили структуру портала, потом обеспечили достойное наполнение информацией всех разделов и только после этого запустили его... скорее всего, портал не заработал бы и по сию пору. Долгие проекты имеют мало шансов стартовать в сколько-нибудь разумный срок. И почти нет шансов, что после запуска они принесут кому-то пользу. Понимая это, мы разбили работу над порталом на ряд небольших и средних проектов. Каждый из них представлял собой отдельный, практически независимый этап в общем ряду шагов, направленных на создание, развитие и раскрутку портала. Мы могли реализовывать эти проекты как последовательно, так и параллельно.

И все же большинство разделов сайта были изначально подвержены описанной выше проблеме. Нельзя обеспечить информационное наполнение без посетителей, а посещаемость – без информационного наполнения. Создать такие разделы можно. А вот раскрутить с нуля –

вряд ли.

За исключением одного раздела – новостного. В нем изначально предполагается публикация редакционных материалов, полученных от журналистов и из других подобных источников. Обычные посетители не должны иметь полномочий самостоятельно размещать свои сообщения в новостной ленте. Раз так, то и низкая посещаемость портала в первые дни его работы не должна быть препятствием для качественного наполнения новостной ленты. А обеспечив достойный базовый уровень посещаемости за счет актуальных новостей, впоследствии можно будет создавать и развивать другие разделы сайта.

Общий план развития интернет-портала выглядел так.

♦ Разработка и запуск интернет-портала в минимальном объеме. На этом этапе наиболее важным разделом сайта станет новостная лента. Мы должны также сделать заявку на то, что со временем портал охватит все основные темы, которые могут заинтересовать региональных пользователей Интернета. Но на первых порах уделять существенное время и силы разработке самих разделов мы не можем. Поэтому из информационных подразделов портала на первом этапе будет разработан и запущен в полном объеме только один – «Финансы», он же «Банки города ZZZ». Собирать информацию для него будет несложно, поскольку большинство банков региона являются Клиентами нашей Компании. Возможность размещать прочую информацию будет обеспечена благодаря тому, что вместо полноценных разделов мы создадим структурированную систему частных объявлений. Все объявления будут разбиты по темам: «Работа», «Недвижимость», «Авто» и др. Впоследствии мы добавим на сайт соответствующие разделы, включающие в себя и коммерческие объявления той или иной тематики.

На осуществление данного этапа мы запланировали шесть месяцев. При этом разработчикам была поставлена задача уложиться в три месяца. Мы отлично понимали, что люди несовершенны и любят затягивать работу над проектом из-за тысячи и одной причины. И все же при жестком контроле мы вполне можем уложиться в полгода.

♦ Запустив портал, мы прилагаем все усилия к тому, чтобы с помощью внутренних ресурсов и партнерской рекламы в Интернете, включая баннерообмен, – пока без широкой рекламной кампании – обеспечить среднюю посещаемость портала до 300 уникальных IP-адресов ежедневно. За это время доводится до ума новостная лента.

♦ После этого стартует полномасштабная рекламная кампания с использованием радио, телевидения, журналов, газет и наружной рекламы. Рекламируется как портал в целом, так и его новостная лента. При этом реклама на самом портале максимально продвигает раздел «Коммерческие объявления». Особенно такие его подразделы, как «Работа», «Недвижимость» и «Авто». Цель – добиться того, чтобы посетители, пришедшие на сайт из-за новостной ленты, начали просматривать частные объявления и размещать аналогичную информацию в соответствующих разделах. Тем более что это совершенно бесплатный сервис. Чем больше пользы станет приносить наш портал, тем больше людей будут его посещать! На данном этапе предполагается достичь средней посещаемости в 500–600 уникальных IP-адресов в день.

♦ С этого момента мы уже можем приступать к размещению на портале коммерческой рекламы. Параллельно мы создаем и вводим в эксплуатацию новые разделы сайта. Последовательность разработки этих разделов определяется тем, какие темы частных объявлений наиболее популярны. После запуска очередного раздела и его начального насыщения информацией (чтобы регулярное посещение данного раздела имело смысл) мы разворачиваем нишевую рекламную кампанию. К примеру, рекламируем возможности поиска сотрудников и трудоустройства с помощью раздела «Работа» на сайте zzzbc.ru. Успешная раскрутка каждого такого раздела добавляет несколько сот уникальных IP-адресов к среднему ежедневному числу посетителей нашего портала.

◆ После того как средняя посещаемость превысит 1200 уникальных IP-адресов в день, мы можем переходить к активным продажам рекламы на данном интернет-портале. К этому времени период начального финансирования проекта должен завершиться. Интернет-портал как одно из направлений нашего бизнеса должен выйти на стабильную самоокупаемость и доходность. Разумеется, мы будем продолжать разработку и запуск новых разделов портала, а также рекламную поддержку проекта в целом.

Для работы над региональным интернет-порталом было организовано специальное подразделение в рамках нашей Компании. Оно было накрепко привязано к уже имевшейся у нас студии веб-дизайна. По сути создание портала не слишком отличалось от создания корпоративных сайтов, на которых студия зарабатывала деньги до этого. И все же по объему работ новый проект уже на первой стадии превосходил пяток серьезных корпоративных заказов, а в дальнейшем – десяток-другой. Поэтому мы и сформировали отдельную бригаду веб-разработчиков, ответственную исключительно за создание, запуск, а также за доработку и развитие интернет-портала. Впоследствии эта команда была дополнена главным редактором, журналистами и администраторами портала.

Как я уже говорил, главным козырем, коньком интернет-портала с самого начала должна была стать лента новостей. Технологическое преимущество Интернета состоит в том, что только он позволяет размещать и читать новости в режиме реального времени. Региональные новостные блоки на радио идут по расписанию – раз в несколько часов. На телевидении региональные блоки новостей показывают хорошо, если три раза в день. Свежий номер ежедневной газеты выходит один раз в день. Так что по оперативности размещения информации и последующего доступа к ней Интернет вне конкуренции!

Правда, сразу же возникла серьезная проблема: а где брать новости, которые мы имеем возможность столь оперативно размещать? Ни одна из новостных служб наших партнеров не работала с нужной скоростью (напоминаю, что к тому времени большинство СМИ региона, как и большинство банков, обслуживалось у нас). К тому же ни одно СМИ не заинтересовано в распространении эксклюзивной информации до тех пор, пока не сообщит ее в собственном выпуске новостей. В нашем регионе действовала пара местных новостных агентств. Но количество и качество предоставляемых ими новостей также было для нас совершенно недостаточным.

Мы поставили перед собой конкретные, измеримые ориентиры. Что есть хорошая новостная лента, содержащая информацию, которая относится к нашему региону, и работающая в режиме онлайн? Поскольку мы ориентируем свой портал прежде всего на деловое сообщество, главное для нас – обеспечение качественного притока новостей в рабочее время. Мы решили, что 10–12 новостей за рабочий день – это минимально приемлемое количество, 20 и более – средний результат, 30–40 и более – хороший результат. Вообще, хорошей считается интенсивность новостного потока, если в рабочее время свежие новости появляются каждые 20 минут или чаще. Для этого требуется не менее 27 новостей ежедневно, размещаемых между 9:00 и 18:00. Все новостные источники, имевшиеся у нас на тот момент, давали не более 6–7 уникальных новостей в день. Причина очевидна: поскольку никому из СМИ не нужны были новости в настоящем режиме реального времени, никто из них и не имел соответствующей службы новостей.

Раз такой службы не существовало, нам пришлось ее создать. Это был тяжелый и затратный шаг. Кроме главного редактора и нескольких журналистов, работавших у нас в штате, в короткий срок пришлось завербовать не один десяток журналистов-внештатников, сотрудничавших с нами на сдельно-премиальной основе. Зато ни у кого не было и не могло быть такой новостной ленты, как у нас. Фактически служба новостей стала объективным конкурентным преимуществом

нашего интернет-портала – и остается им по сей день. Уже через год все СМИ региона привыкли к тому, что берут значительную часть – а то и основную массу – новостей с нашего портала. И публикуют их со ссылкой на него. Развивать свои новостные службы им нет никакого резона: мы это делаем за них.

Новостную службу мы организовывали в авральном порядке, поскольку портал пришлось запустить в полусыром виде на месяц раньше срока. Дело было так. Как раз в то лето проходила Поволжская конференция, посвященная государственной поддержке интернет-проектов и созданию информационных ресурсов в сети Интернет. Это серьезное мероприятие проводилось под председательством Сергея Кириенко, тогдашнего главы Приволжского федерального округа. Наш губернатор, обуянный желанием засветиться и поднабрать себе очков в политической тусовке, договорился о проведении конференции в нашем регионе. Понятно, что при таком раскладе большая часть докладчиков автоматически выдвигается из числа руководителей «подшефных» кормушек губернатора. После выступления на конференции можно будет организовать целевое финансирование, попилить бюджет... В общем, дело и статусное, и денежное. Да вот беда: когда подготовка к мероприятию уже была в самом разгаре, оказалось, что докладывать нашим гениям не о чем. То есть вообще не о чем. Нет ни одного сайта, ни одного самого завалющего информационного ресурса, который наши региональные орлы могли бы выдать за достижение высоких технологий. А от нашей области должно было выступать восемь докладчиков. Представляете, какой позор: восемь выступлений – и ни одного реализованного проекта, который можно показать людям! От других регионов ожидалось по два-три выступающих. Зато им было о чем рассказать, что показать, а заодно окончательно выставить на посмешище незадачливых хозяев.

Не знаю уж, по каким каналам в администрации губернатора стало известно, что у нас почти готов региональный информационный портал. В общем, нас пригласили на встречу, уговорили поддержать честь региона. Пообещали в будущем поддержку, преференции, бенефиции... Пустые слова! Впрочем, хорошо зная этих политических проститутток, мы ни на что особо не рассчитывали. Так и получилось, что из восьми докладов от нашего региона семь были сделаны руководителями различных бюджетных и околобюджетных структур. Слов много, дел – ноль, все просьбы об одном: «Дайте денег!» И восьмым выступал наш генеральный директор – единственный, кто смог продемонстрировать работающую информационную систему в Интернете. Запущенную за два дня до конференции. Созданную целиком и полностью на деньги частного капитала. А я сидел в зале и все это наблюдал.

Огромное впечатление на меня произвел Кириенко. Его ум и проницательность просто бросались в глаза. Например, рассказывает о чем-то очередной левый докладчик. Кириенко сидит, читает какие-то бумаги, что-то правит в них ручкой. Выступающего, казалось бы, не слушает. Как только выступление закончено, Кириенко поднимает голову и задает пару вопросов. Бьет прицельно, по наиболее уязвимым точкам доклада. И сразу всем становится ясно, говорил докладчик дело или нес пургу. Кстати, наш губернатор сидел в президиуме рядом с Кириенко и смотрелся на его фоне дуб дубом. Да и был таким.

Хотя нам пришлось запускать интернет-портал досрочно, благодаря конференции засветка в СМИ получилась достаточно мощной. В первые недели мы уделяли все силы тому, чтобы наращивать интенсивность размещения, количество и качество новостей, публиковавшихся в новостной ленте. Число посетителей довольно скоро достигло первого «уровня поддержки» – 250–300 уникальных IP-адресов ежедневно. И тут мы запустили массивную рекламную кампанию, нацеленную на продвижение портала. Только в первые полгода мы потратили на это 3 миллиона рублей в денежном эквиваленте. Впоследствии ударные рекламные кампании по раскрутке портала и его разделов проводились много раз. А поддерживающая реклама шла

постоянно.

Именно во время первой рекламной кампании портала нам удалось создать идеальный ролик для телевидения. Сколько разных роликов было сделано и до и после – но этот остается самым удачным! Все гениальное просто. Черный фон, белый текст – название сайта: zzzbc.ru. И больше ничего. В качестве звукового сопровождения – абсолютная тишина. Продолжительность ролика – три секунды.

Наши бартерные соглашения с телекомпаниями региона были номинированы в секундах (точнее, в минутах) рекламного времени. Поскольку ролик был невероятно коротким, в рамках фиксированного рекламного бюджета это выливалось в очень большое количество показов.

10 минут = 600 секунд = 200 показов ролика в месяц. 30 минут = 1800 секунд = 600 показов ролика в месяц.

И все это параллельно на 7–9 телевизионных каналах из 10–11 имеющихся в наличии! На фоне неизменно кричащего звука других рекламных роликов ничто так не привлекает внимание, как полная тишина. Первый рефлекс: может, телевизор сломался или антенна накрылась? Вы смотрите на экран – и что Вы там видите? Адрес нашего сайта. Возможно, в первый раз Вы ничего и не сделаете. Но реклама будет повторяться и повторяться, вновь и вновь, по всем каналам, постоянно бросаясь в глаза. И так до тех пор, пока любопытство окончательно не подточит Вас изнутри. И вот Вы набираете в браузере адрес нашего сайта...

Смотрите, как здесь срабатывает классическая рекламная модель AID A: Attention – Interest – Desire – Action! Ролики бросаются Вам в глаза, привлекают Ваше *внимание*. Отсюда вырастает *интерес* — что же это так рекламируют? Учтите, это была первая массированная реклама интернет-сайта в истории нашего города. Из *интереса* возникает *желание* совершить нужное нам *действие* — зайти на сайт. Куда идти, указано в нашей рекламе, – не ошибешься, не промахнешься! А там уж мы приложили все усилия, чтобы наш интернет-портал был в чем-то интересен и полезен для большинства посетителей. И чтобы, зайдя на него в первый раз, они захотели вернуться вновь и вновь.

И все же тем, что наш портал стал не просто успешным и популярным интернет-сайтом, а занял положение доминирующего интернет-ресурса своего региона, мы обязаны собственной... кадровой ошибке.

После одного из конкурсов – при формировании четвертого отдела продаж – к нам на работу устроился Дмитрий. Он был молод, неглуп, активен и очень амбициозен. Карьерист – пробы негде ставить. Казалось, ради карьеры он готов практически на все – будет вкалывать, браться за любую тяжелую работу, если это необходимо для дела. Такой типаж нам тогда очень нравился. Настолько, что через некоторое время Дмитрия назначили на управленческую позицию. Более того, к этому моменту у нас в Компании работали два приятеля Дмитрия – два Андрея. Фактически оба пришли по его рекомендации. Конечно, каждый из них участвовал в конкурсном отборе. Но я подозреваю, что Дмитрий в подробностях рассказал им, как будет проходить отбор. Они тщательно подготовились и, конечно же, выиграли конкурс.

Эти трое – Дмитрий и два Андрея – раньше состояли в одной студенческой ассоциации, которая задействовала студентов в различных некоммерческих, полукommerческих и благотворительных проектах. Они приобретали опыт решения сложных задач, управления людьми, навыки лидерства. А заодно из них делали карьеристов, причем самой худшей разновидности. К сожалению, всех ребят без исключения в той ассоциации превращали в «корпоративных попрыгунчиков». Их воспитывали на принципах крайнего эгоизма. Приучали к тому, что карьера, статус, зарплата и бонусы – это все. А организация, в которой ты работаешь, – ничто. Все равно ты в ней ненадолго!

Общая стратегия «корпоративного попрыгунчика» такова. При поиске работы нужно

претендовать на ключевые, а лучше – руководящие позиции. Выбирать следует перспективные средние и крупные организации. Лучше всего – быстро растущие. Ведь когда бизнес стремительно развивается, он постоянно испытывает дефицит в руководителях. Когда «попрыгунчика» берут на работу в такой организации, его задача – максимально выложиться в первые несколько месяцев. Так он произведет суперблагоприятное впечатление на руководство и сразу же получит повышение – переместится на следующую ступеньку корпоративной лестницы.

Понятно, что такое ускоренное повышение – всегда аванс, данный в расчете на будущие успехи. После этого руководство будет долго присматриваться к работе свежее испеченного руководителя, чтобы решить, насколько он оправдывает оказанное ему доверие. Следующего повышения в ближайшее время ждать не придется. Раз так – нечего на него и рассчитывать! Сразу же после повышения «попрыгунчик» резко сбавляет обороты. И немедленно начинает искать работу в других организациях. Он пользуется тем, что теперь находится на более высокой ступеньке корпоративной иерархии. И, значит, может претендовать на более высокую позицию при очередном трудоустройстве. Впрочем, самые незатейливые из числа «попрыгунчиков» принимаются активно рассылать свои резюме... с первого дня работы на новом месте. Даже не разобравшись, в какую Компанию они попали. Разумеется, на следующем месте работы история повторяется. Так «попрыгунчик» и скачет с места на место, делая виртуальную карьеру, пока наконец не свернет себе шею. Или пока не попадет в корпоративный рай, где платят много денег, делать не нужно абсолютно ничего, а все время можно тратить либо на личные дела, либо на внутрикорпоративные интриги.

Крайне прискорбно, что в той студенческой ассоциации целенаправленно развращали, портили активных и амбициозных молодых людей. Причем всех без разбора. Просто кто-то развращался быстрее, кто-то медленнее, а кто-то успевал сбежать. Мы, к сожалению, получили три в полной мере развращенных «подарочка». Только поняли это не сразу.

Сначала мы решили, что наши амбициозные ребята возглавят коммерческий блок создающегося интернет-портала. Дмитрий получил соответствующую руководящую должность. Вместе с ним в это же подразделение был переведен один из Андреев. Второй Андрей продолжал работать в отделе продаж.

Вскоре после назначения Дмитрия на новую должность мы поняли, что цели, интересовавшие его в рамках нашей Компании, достигнуты. Больше ему ничего от нас не нужно. А сам он ничего нам дать не может, да и не хочет. Андрей, работавший с ним в связке, тоже начал резко сбавлять обороты. Вдобавок оказалось, что мальчишки-то, откровенно говоря, недалекие. Пока мы разговаривали с ними о традиционных вопросах бизнеса и продаж, казалось, что они очень даже неплохо соображают. Когда же дело дошло до того, что в бизнес-учебниках не написано, то есть до разработки и реализации концепции регионального интернет-портала, выяснилось, что наши «попрыгунчики» не способны понять элементарных вещей. Причем мы объясняли им эти элементарные вещи раз за разом, но до них все равно не доходило. В результате все вопросы, поднимавшиеся группой разработчиков, обсуждались напрямую с Юрием и со мной. Юрий, кстати говоря, с самого начала был идейным вдохновителем и ангелом-хранителем проекта zzzbc.ru И в успехе этого проекта – колоссальный вклад Юрия. А Дмитрий и Андрей считали себя большими начальниками, но при этом не знали, на какой стадии находится разработка. И главное – совершенно не понимали, как будет раскручиваться сайт.

Тут я должен заметить, что большинство идей, способствовавших развитию «Руснета», было придумано и воплощено в жизнь вследствие успешного использования *творческих конфликтов*. Ни директора, ни ключевые сотрудники Компании не были единомышленниками в том смысле,

который предполагает наличие одной и той же точки зрения, общей для всех. Отнюдь нет! Чаще всего наши мнения по ключевым вопросам расходились кардинально. Мы могли дискутировать неделями и месяцами и часто так и не приходили к консенсусу. Но когда одна из точек зрения развивалась до стадии, на которой ее можно было реализовать с хорошими шансами на успех, мы *решались и рисковали*. Практически все самые важные шаги в развитии бизнеса сопровождались ожесточенными спорами. И лишь в немногих случаях все директора достигали согласия на момент, когда эти шаги уже начинали реализовываться.

Огромную роль в использовании этих творческих конфликтов играл наш директор Юрий. Благодаря ему мы могли сколько угодно спорить и отстаивать свои позиции, при этом понимая, что на самом деле мы союзники и все заинтересованы в процветании нашей Компании. Это требовало от него немалого такта и безграничной выдержки. Честно говоря, я сам неоднократно находился в жесткой оппозиции к Юрию по тем или иным вопросам развития бизнеса. И ко мне ни разу не применялось никаких репрессивных мер. Более того, частенько все заканчивалось тем, что к реализации принималась моя, а не его точка зрения. Из этого можно сделать вывод, что Юрий достиг весьма высокого уровня в профессиональном управлении, который остается недостижимым для большинства известных мне российских директоров.

Творческий конфликт крайне полезен, когда нужно продумывать и прорабатывать пути решения сложных, неоднозначных задач. Однако он абсолютно непригоден, когда пытаешься что-то обсуждать с людьми, которые просто не понимают, о чем идет речь.

И все же мы не были готовы уволить всю троицу. Тем более что только Дмитрий откровенно бездельничал, в то время как первый Андрей работал в треть силы, а второй вполне приемлемо продавал. Что ж, судьба распорядилась за нас. Как выяснилось, Дмитрий вел закулисные переговоры, чтобы выгодно продаться мелким оптом. Слух о новом интернет-портале дошел до нашего основного конкурента – Компании «Омерта», где работала любовница одного из Андреев. Она свела этих троих с директорами «Омерты», и те сделали им выгодное предложение – перейти на работу в «Омерту» на привлекательных финансовых условиях и возглавить интернет-проект, аналогичный нашему.

Узнав об этом, мы не могли поверить своему счастью. Проект «Омерты» мог составить серьезную конкуренцию нашему portalу. Компания мощная, Клиентов много, ресурсов и гонора более чем достаточно. Хотя она в любом случае оказывалась в положении догоняющего, дистанция в несколько месяцев – это не очень серьезная проблема. Я сам неоднократно начинал в таком положении, а в итоге делал свой бизнес лидером рынка.

Но поручить руководство проекта нашим клоунам? Да, подфартило так подфартило! Мы еле дождались счастливого момента, когда явился Дмитрий и сказал, что уходит. Позже состоялся разговор по тому же вопросу еще и с Андрееями. Пришлось выдавливать из себя крокодиловы слезы, разыгрывать плач Ярославны, чтобы никто ничего не заподозрил.

В конечном счете все получилось как нельзя лучше. Полтора года между нашим порталом и аналогичным сайтом «Омерты» шла активная конкуренция. Другие потенциальные игроки, увидев, какие ресурсы вовлечены в борьбу, решили не вмешиваться. Но «Омерта» начала позже. А главное – она крайне неудачно выбрала управляющих для своего проекта. Ту дурь, которую мы на совещаниях пропускали мимо ушей, ребята стали воплощать в жизнь. Первая тяжелейшая ошибка, которую они допустили, – решение сэкономить на собственной службе новостей. В результате новостная лента на их портале была, а оригинальных новостей не было. Потом оплошности пошли одна за другой. Завершилось все тем, что Дмитрия поймали за руку на крысятничестве. Он предлагал Клиентам, обращавшимся по поводу изготовления сайтов, делать эти сайты в своей подпольной фирме, а не в официальной студии веб-дизайна «Омерты». Разумеется, такие вещи не долго остаются секретом. Всю троицу с позором поперли из

«Омерты». А поскольку проект остался без руководства, его просто закрыли. Так «Омерта» сделала нам небывалый подарок: в тот момент, когда наш интернет-портал уже был раскручен и занимал лидирующее положение на рынке, ликвидировала единственного реального конкурента. А других конкурирующих проектов тогда не существовало: никто так и не рискнул связаться в наш междусобойчик. Естественно, после этого создавать альтернативный проект тем более не имело никакого смысла. Так мы получили монополию.

На третьем году после запуска средняя посещаемость нашего регионального интернет-портала достигла 85 % от общего числа пользователей Сети в регионе. С тех пор это процентное соотношение сохраняется как минимум на данном уровне. Дальнейший рост посещаемости сайта происходит в основном пропорционально реальному приросту общего числа пользователей Интернета.

Другого регионального интернет-ресурса, сравнимого по популярности и посещаемости с нашим порталом, в данном регионе не было и нет. Вот Вам пример монополии, достигнутой на конкурентном рынке чисто коммерческим путем. Кто сказал, что это невозможно?

The show must go on!

Все, о чем я рассказал выше, – это только начало истории «Руснета». В то время, когда происходили описанные события, а также в последующие годы мы пережили немало других удивительных приключений. Куда веселее воспринимать бизнес как интересное приключение, а не как повседневную тяжелую обязанность, не правда ли?

Так, к началу 2001 года мы открыли несколько новых направлений бизнеса. Ради этого, понятное дело, влезли в кредиты. Компания успешно развивалась, обороты росли. Только почему-то справляться с текущими платежами становилось все сложнее и сложнее. Тяжело было выплачивать даже проценты по кредитам. А ведь день, когда необходимо было возвращать тело кредита, неумолимо приближался. В конечном итоге мы чуть не доразвивались до смерти. Нам повезло: мы таки успели запустить финансовый анализ. И благодаря ему поняли, в какой ловушке очутились. Пришлось вводить финансовую дисциплину и выстраивать регулярный менеджмент. Эта история детально описана в моей книге «Как загубить собственный бизнес: вредные советы российским предпринимателям» (ИД «Питер», 2007–2011).

В той же книге рассказана другая история, начавшаяся в 2001 году: о том, как мы чуть не потеряли директоров. В нашу Компанию устроился амбициозный и талантливый молодой парень, который предложил организовать практически с нуля доходное направление бизнеса. Отлично! Директора доверились ему и приняли его предложение. Он создал новое направление, которое действительно было доходным. Потом он развил это направление. По ходу дела проворовался. И, чтобы замести следы, попытался «заказать» директоров. Хорошо хоть, в этом он не преуспел. Но какова благодарность, а?

А как насчет священной войны коммерсантов и технарей, которая продолжалась в нашей Компании на протяжении нескольких лет? В придачу ко всему в течение года техотдел запарывал все заказы без исключения, причем с особым цинизмом. Немало времени прошло, прежде чем мы поняли истинные причины войны и смогли ее остановить. Все закончилось полной реорганизацией техотдела, в результате чего уровень работы с Клиентами резко поднялся. Правда, вскоре после этого коммерсанты распродали весь технический ресурс сети «Руснет». И следующий год – до массового ввода в эксплуатацию новых базовых станций – сидели на подножном корме, продавая все, что могли им предоставить технари. Подробнее об этих событиях читайте в следующей главе.

Одним из наиболее удачных шагов, направленных на развитие бизнеса, стала разработанная нами специальная программа по укреплению отношений с имеющимися Клиентами. Мы назвали ее VIP-программой. Для ее проведения было сформировано особое подразделение в

рамках коммерческого отдела «Руснета». Рассказ о том, зачем нужна VIP-программа и как ее проводить, приводится в моей книге «Усиление продаж» (ИД «Питер», 2009–2011).

Много лет Компания «Руснет» активно развивалась, росла и захватывала рынок. Мы не просто участвовали в конкурентных войнах – чаще всего мы сами развязывали их. Одним из наших любимых приемов был следующий. Мы приходили к собственникам конкурирующего бизнеса, который год-полтора назад проиграл в войне, потерял позиции и переживает стадию упадка. И предлагали с честью выйти из ситуации – продать нам этот бизнес на разумных условиях. В 1999–2002 годах я договорился о приобретении четырех подобных Компаний. Каждая такая сделка была более чем полезна и с финансовой точки зрения, и для укрепления репутации нашей Компании на рынке.

К чему все это привело? Уже к 2002–2003 годам Компания «Руснет» получила «контрольный пакет» рынка в нескольких его ключевых сегментах. Другими словами, 51 % Клиентов работали с нами и более 51 % денег платились нам. В 2004–2005 годах, после покупки «Комстаром» нашего основного конкурента – Компании «Омерта», «Руснет» окончательно захватил лидерство на региональном рынке услуг доступа в Интернет. С того времени его обороты, доходы и клиентская база стали самыми большими на данном рынке. Насколько я знаю, «Руснет» удерживает это положение до сих пор.

Разумеется, такой бизнес не мог остаться незамеченным. Он постоянно привлекает повышенное внимание крупных федеральных игроков рынка телекоммуникаций. От них регулярно поступают предложения о приобретении бизнеса. Так, летом 2008 года некая Компания пожелала купить «Руснет» за сумму в пределах 100 миллионов долларов. Тогда директора «Руснета» не захотели принять это предложение. Считают ли они сейчас, что поступили правильно? Или думают, что разумнее было все же взять деньги? Кто знает?

Я же считаю, что иметь такие поводы для раздумий, а главное – бизнес, из-за которого Вам делают подобные предложения, – это уже кое-что!

4.1. Мой опыт боевых действий

Впервые я в полной мере осознал, что такое священная война коммерсантов и технарей, во время работы в «Руснете». Напомню, что наша Компания специализировалась на предоставлении услуг доступа в Интернет. Работать приходилось в условиях ожесточенной конкуренции. Много лет мы – сначала директора, а потом еще и сотрудники отдела продаж – сражались с конкурентами, прилагая все усилия к тому, чтобы привлечь как можно больше Клиентов в нашу Компанию.

И вот с какого-то момента у меня начало складываться странное ощущение, будто основные наши враги вовсе не конкуренты. Создавалось впечатление, что в нашей Компании завелась какая-то пятая колонна. И находится она в техотделе! Заказы Клиентов, которых мы с таким трудом отбивали у конкурентов и уговаривали работать именно с нами, запарывались с особым цинизмом. Причем запарывались массово, невзирая на статус этих Клиентов. Многие из Клиентов, которые могли бы стать «бриллиантами в нашей короне», были изрядно разочарованы уровнем предоставляемых нами услуг. И рассказывали об этом своим знакомым. Кстати, отлично их понимаю. Сам я, наверное, на их месте поступал бы так же.

В те годы я активно посещал VIP-семинары и тренинги (что с удовольствием делаю и сейчас). Их участниками в основном были руководители и собственники серьезных, известных Компаний. Через некоторое время я четко понял, чего следует ожидать, отправляясь на очередной VIP-семинар. Каждый раз примерно половина участников представляла Компанию, которые являлись нашими Клиентами. Что в целом хорошо и приятно. И каждый раз примерно половина Клиентов крыла наши услуги матом. Что, согласитесь, не очень-то хорошо. И совсем не приятно.

С течением времени ситуация все более обострялась. Особенно тяжело стало тогда, когда в полную силу заработал седьмой отдел продаж. Насколько эффективно мы действовали на рынке и достигали преимущества перед конкурентами – настолько же большой урон этим достижениям наносили постоянные проблемы, вызванные плохой работой техотдела. Когда Клиентов было мало, и подключение и обслуживание этих Клиентов осуществлялось вполне удовлетворительно. Когда мы начали привлекать больше Клиентов, пошли задержки подключений, срыв обязательств перед Клиентами. Постепенно техотдел вырос, в нем появилось больше сотрудников. Но казалось, что эта орава работает гораздо менее эффективно. И количество подключений новых Клиентов, которые техотдел может обеспечивать ежемесячно, все снижается и снижается. В то время как численность его сотрудников все увеличивается и увеличивается. При этом имеющиеся технические мощности нашей сети заканчиваются. А ее инфраструктура – новые базовые станции, ретрансляторы и магистральные каналы – практически не развивается. В тот период мы регулярно направляли докладные о бедственном положении дел руководству Компании. Иногда в этих докладных прорывался крик измученной души. -

...

«...Состояние коммерческого отдела на текущий момент

Основные факторы, определяющие текущее положение дел в коммерческом отделе.

1. Большинство Клиентов на постоянные подключения к

Интернету, привлеченных сотрудниками коммерческого отдела в конце декабря 2002 и январе 2003 года, не могут быть подключены из-за отсутствия технической возможности. Результат – значительные финансовые потери как для Компании, так и для сотрудников коммерческого отдела, а также конфликты с Клиентами, ведущие к потере репутации Компании.

2. Судьба предложений о взаимодействии технического и коммерческого отделов, переданных техническому директору, неизвестна.

3. Судьба предложений коммерческого отдела о развитии радиосети неизвестна. Однако после их рассмотрения был выдвинут ряд претензий к работе коммерческого отдела.

4. Ожидается изменение системы оплаты труда сотрудников коммерческого отдела, которое воспринимается как дискриминационное.

5. В настоящее время сотрудники коммерческого отдела не имеют возможности подключения новых Клиентов. Результат – сотрудники коммерческого отдела не имеют возможности зарабатывать деньги.

В сложившейся ситуации мы не имеем возможности:

- ◆ обеспечить результаты продаж;
- ◆ сохранить подготовленные кадры...»

Пока новых Клиентов привлекалось немного, достаточно было сказать сотрудникам техотдела, когда и какого Клиента нужно подключить. На их слово, что все будет сделано, можно было положиться.

Когда подключений стало больше, начали как на дрожжах расти проблемы, связанные со взаимодействием подразделений нашей Компании. Решение вопросов с подключением очередных Клиентов к нашей сети стало откровенно затягиваться. Хуже того: о некоторых Клиентах сотрудники техотдела... просто забывали! Мы с ними договаривались о том, когда они должны провести монтаж радиооборудования и подключить Клиента. Но потом оказывалось, что назначенный день прошел, а к Клиенту никто так и не ездил. Бывало, что нам звонил разгневанный Клиент, которому пришлось целый день прождать наших специалистов. Он не только никого не смог дождаться – ему даже не звонили, чтобы предупредить о том, что специалисты не смогут приехать к назначенному времени. Когда мы пытались выяснить у технарей, в чем дело, они смотрели на нас с изумлением. Какой такой Клиент? Разве они должны были к кому-то выезжать? Но ведь за неделю до этого мы сами все обсуждали именно с этими людьми. И они клялись и божились, что все будет сделано в лучшем виде.

Время шло, ситуация развивалась от плохого к худшему. Наконец начался самый тяжелый период в работе технических подразделений нашей Компании, когда *запарывались все новые подключения* Клиентов. Без исключения. Более легкие в техническом плане подключения по локальной сети, которые должны были отнимать всего два-три часа работы специалистов, в среднем производились за 28 рабочих дней. С момента поступления денег на наш расчетный счет до подписания акта выполненных работ. При этом ни одно подключение не выполнялось менее чем за 10 рабочих дней. А максимальная продолжительность выполнения таких подключений доходила до двух-трех месяцев.

Еще хуже дело обстояло с подключениями Клиентов по радиоканалам. Чтобы обеспечить подобное подключение, требуются более серьезные монтажные работы. Квалифицированная

монтажная бригада может выполнить такое подключение за один рабочий день. В перечень работ входят сам монтаж, установка и настройка оборудования, подключение компьютеров Клиента к Интернету через нашу сеть. На практике средняя задержка такого подключения – от оплаты до акта – составляла около двух месяцев. Были и вопиющие случаи, когда со времени поступления денег на наш счет до исполнения обязательств перед Клиентом проходило более года.

Теперь представьте, что речь идет о конкурентном рынке. Коммерческий отдел прилагает колоссальные усилия, чтобы отбить Клиентов у конкурентов. Мы всеми доступными способами убеждаем Клиента, что с нами ему работать будет лучше, чем с кем-либо еще. Наконец нам удается договориться с ним о подключении к нашей сети. Он подписывает договор, перечисляет нам достаточно значительную сумму денег. И после этого технари все портят. А отыгрываются Клиенты на нас. Кто-то из них демонстрирует спартанскую выдержку Кто-то нервничает, беспокоится, переживает. Кто-то, понятное дело, ругается, требует возврата денег. Бывает, что и возвращать приходится. При этом нам самим неудобно перед Клиентами и стыдно до безумия.

И ведь, казалось бы, нет никаких объективных причин, по которым всех Клиентов – или хотя бы подавляющее большинство – нельзя было подключать к сети четко и быстро. Год за годом мы все чаще задумывались о том, случайны ли постоянные сбои в работе техотдела. Или, возможно, речь идет о замаскированном саботаже? Однако разумных доводов в пользу последней версии не было. Я отлично знал, что технический директор полностью лоялен по отношению к Компании. К тому же он был одним из ее совладельцев. Какой у него может быть интерес в том, чтобы возникали проблемы с подключением Клиентов?

И все же чем дальше, тем сильнее нам казалось, что техотдел был бы рад, если бы к нашей сети не нужно было подключать ни одного нового Клиента. Время от времени мы думали, что технари запарывают заказы специально для того, чтобы у нас опустились руки. Если коммерсанты не выдержат этого кошмара, сломаются, напишут заявления и уйдут из Компании – вот счастье-то для техотдела! Новых Клиентов станет мало, подключений тоже, и никто не будет отвлекать его сотрудников от более важных дел.

Все это далеко не лучшим образом отражалось на наших отношениях с технарями. Сказать, что мы с техническим директором жили как кошка с собакой, – значит не сказать ничего.

Мы уже не понимали, кто старается нанести больший ущерб бизнесу: наши конкуренты или наш собственный техотдел? А пламя священной войны между коммерческим и техническим отделами все ярче и ярче разгоралось на протяжении более трех лет.

4.2. Почему технари всегда виноваты

Шло время, вражда продолжалась. Один за другим возникали вопиющие случаи нарушения и срыва наших обязательств перед Клиентами. Нередко – перед особо важными, серьезными и статусными Клиентами. И каждый раз это служило поводом для очередной порции критики и обвинений в адрес техотдела. К сожалению, критика помогала мало. Если быть честным, совсем не помогала.

На четвертый год я стал уставать от этой войны. После очередного инцидента, закончившегося возвратом денег и потерей крупного Клиента, я задумался о дальнейших перспективах боевых действий.

Я вдруг осознал, что, несмотря на все усилия, которые я трачу на войну, ничего не меняется. Я ругаю технарей, критикую, наезжаю на них сам и обеспечиваю им прессинг со стороны высшего руководства. А воз и ныне там. За несколько лет ситуация не только не улучшилась – она неуклонно ухудшается. Если я буду заниматься тем же самым еще два-три года, приведет ли это к решению проблемы? Крайне маловероятно. А раз то, что я делаю, не поможет справиться с проблемой, может, пора прекратить это делать? И найти другой путь, который позволит наконец изменить ситуацию к лучшему?

Я постарался успокоиться и поразмыслить над текущим положением с точки зрения логики и здравого смысла. Почему в деятельности техотдела не прекращаются проблемы? Возможно, в нем работают не очень-то хорошие специалисты? Нет, это не так. Я точно знаю, что в нашу команду входят три самых квалифицированных системных администратора ОС Unix из всего лишь семи специалистов такого уровня, имеющих в нашем регионе. Да и кроме них в техотделе работает немало опытных профессионалов. Если другие Компании располагают еще более сильными профессионалами, мне они как-то незнакомы.

Или, может быть, дело в том, что наши технари равнодушно относятся к исполнению своих обязанностей? Может, они не заинтересованы в подключении Клиентов? Нет, это тоже не соответствует действительности. Много лет я нахожусь в постоянном рабочем контакте со специалистами техотдела. И должен честно сказать: сколько я помню, они прилагают все возможные усилия, чтобы без задержек подключать Клиентов к нашей сети и впоследствии обслуживать их на высоком уровне. Есть масса нюансов, которые позволяют понять, что сотрудники техотдела исполняют свои обязанности отнюдь не формально и равнодушно. Как раз наоборот, они относятся к работе ответственно, с энтузиазмом. Если в проведении каких-то работ возникают сбои или задержки, то не по злему умыслу. Иногда встречается нетривиальная техническая задача, которую не так-то просто решить. Порой всплывает неотложная проблема или даже аварийная ситуация, которая оттягивает на себя силы всех квалифицированных специалистов. А подчас новых подключений слишком много, и технари не успевают с ними справиться.

Допустим, наши технические специалисты действительно подходят к работе ответственно, заинтересованно. И делают все, что могут. Если я их при этом ругаю, критикую и обвиняю в срыве обязательств перед Клиентами, сильно ли это поможет им в работе? Думаю, нет. Скорее частая критика и постоянная ругань с моей стороны приведут к тому, что технари все больше будут утрачивать интерес к работе и все чаще опускать руки. А любой позитив, который до этого присутствовал в моих взаимоотношениях с техническими специалистами, будет уничтожен на корню. Станет ли от этого лучше мне, нашей Компании и нашим Клиентам? Сомневаюсь.

Кстати, откуда вообще взялось мое негативное отношение к нашим технарям? Ведь до определенного времени мы с ними отлично ладили и уважали профессионализм друг друга.

И вдруг я с ужасом понял, что негатив просто обязан был возникнуть. Это было предопределено самой ситуацией. Более того, технари просто обязаны были оказаться в положении виноватых. Чуть раньше или чуть позже, в сильной или слабой форме – но это непременно должно было произойти. И дело даже не лично в нас. В любом бизнесе, хоть сколько-нибудь похожем на наш, ситуация будет развиваться по аналогичному сценарию.

Давайте подумаем: что должно быть результатом работы техотдела, если речь идет о подключении Клиентов к сети Интернет? Как оценивать этот результат? Все довольно просто. Если Клиента подключили к Интернету, все сделали как надо, качественно и в срок – результат положительный. Если подключение было выполнено с задержкой или по техническим причинам Интернет работает не очень хорошо – результат плохой. Если же деньги с Клиентов взяли, техническая возможность существовала, а подключить Клиента так и не смогли – результат следует признать отвратительным.

А как мы оцениваем работу технических специалистов, которые обеспечивают подключение? Если все сделано в срок и как надо – речь идет всего лишь об исполнении ими своих служебных обязанностей. Это в порядке вещей. Собственно, мы по умолчанию ожидаем от техотдела такой работы. И это не подвиг, не заслуга, не плюс. Это всего лишь обычная повседневная работа технических специалистов. В конце концов, им за это деньги платят.

А если что-то пойдет не так – кто виноват? Конечно же, технические специалисты. Это они гады и сволочи. Ату их, ату!

Получается, что бы ни сделали технари в процессе исполнения своих служебных обязанностей, оценка их усилий может быть либо нейтральной, либо негативной. А поскольку мир, в котором мы живем, не идеален, те или иные сбои обязательно случаются. При этом чем выше нагрузка и чем чаще приходится решать те или иные сложные задачи, тем с большей регулярностью возникают сбои. В результате репутация технических специалистов и отношение к ним других сотрудников Компании неизбежно начинают смещаться в сторону негатива. И чем большую нагрузку пытаются взвалить на себя технари, тем больший объем критики будет на них в итоге выплескиваться. Так и выходит, что виноватыми всегда остаются технари.

Подумав еще, я понял: есть надежный способ сделать так, чтобы технари оказались виновными во всех смертных грехах. Причем в первую очередь – в своих собственных глазах.

Предположим, в месяц мы можем обеспечивать подключение к нашей сети не более 20 радиоканалов. Давайте будем продавать по 50 радиоканалов в месяц на протяжении трех месяцев подряд. К концу этого срока крики разъяренных Клиентов будут разноситься в радиусе сотни километров от города. А технари первые согласятся с тем, что результат выдающихся продаж был практически полностью уничтожен вследствие полной неспособности технарей к выполнению своей работы. На третий месяц они сами начнут постоянно говорить, какие они слабаки и профессионально ни на что не пригодные отбросы общества. Не дожидаясь, пока им это скажут коллеги.

Постойте-ка... но ведь мы заранее знали, что больше 20 радиоканалов в месяц подключить не в силах! Зачем же мы совершали эти коммерческие подвиги, продавая по 50 подключений, причем без отсрочки исполнения обязательств? Ведь изначально можно было догадаться, что от дополнительных продаж ничего хорошего ожидать не стоит. Неизбежно будут нарушения обязательств перед Клиентами, разборки, ругань, потеря репутации. И закончится все обязательно возвратом денег. Не лучше ли с самого начала не брать с Клиентов деньги, которые потом все равно придется со скандалом возвращать? Заметьте, это сэкономило бы немало сил, времени и нервов. И никакого ущерба для репутации!

И тут я осознал, что все это время ошибался. Именно я был главным виновником войны, которая за много лет не принесла никакой пользы ни мне, ни Клиентам, ни Компании. Моя

ошибка заключалась в следующем: я в корне неверно понимал, что должны делать коммерсанты, а что – технари.

Я думал, что задача коммерческого отдела – продать как можно больше услуг из числа тех, которые предлагает Клиентам наша Компания. А уж техотдел должен обеспечить, чтобы все проданные услуги были своевременно и качественно предоставлены. Но ведь это в корне неверно! Никакие технари – ни наши, ни другие – не могут в любой момент оказать Клиентам *любой, вплоть до неограниченного, объема слуг*. Я могу продавать и 50, и 100 подключений ежемесячно. Но если наш ресурс объективно ограничен 20 подключениями в месяц, продажи сверх этого количества приведут лишь к проблемам, скандалам и бедствиям.

Напротив, необходимо всегда помнить, что возможности технических специалистов ограничены по многим объективным причинам. Это может быть связано с наличием оборудования на складе. Или с нехваткой ресурса сети, количества базовых станций и возможностей подключения к каждой из них. Даже если предположить, что ресурс сети у нас неисчерпаем, а на складе имеется бесконечный запас оборудования, специалисты техотдела все равно не смогут обеспечить неограниченное количество подключений за месяц. В этом случае главным ограничением будет ресурс времени самих специалистов. От этого никуда не денешься. И вряд ли у кого-то найдется волшебная палочка, взмахнув которой ресурс времени квалифицированных технических специалистов мгновенно увеличился бы в пять раз.

А значит, в своей работе мы постоянно должны учитывать, каким ресурсом располагают наши технари. Хотим продать 25 подключений в месяц? Ради бога. При условии, что исполнение обязательств как минимум по пяти контрактам будет отложено до следующего месяца. И вообще, наша цель отнюдь не в том, чтобы обеспечивать неограниченно высокие продажи. Это нереально, бессмысленно, а главное – крайне вредно. Напротив, наша задача – продавать именно тот объем услуг, оказание которого реально могут обеспечить специалисты техотдела. И не больше! Причем по мере сил мы должны стремиться продавать этот объем услуг с максимально возможной совокупной маржой.

...

Коммерсанты не должны продавать как можно больше товаров или услуг, на которых специализируется Компания, в расчете на то, что технари чудесным образом выполнят все заказы.

Наоборот, коммерсанты должны продавать только то, что потом смогут отработать технари. Желательно – с максимальной совокупной маржой.

4.3. Почему коммерсанты не могут выиграть войну

Если оценивать все изложенное выше с управленческой точки зрения, то я был повинен не только в ошибочном взгляде на ситуацию в целом, но и в клиническом идиотизме.

На протяжении многих лет я раздувал огонь священной войны с техотделом. Зачем я это делал? Чего хотел добиться?

Может быть, я претендовал на должность технического директора? Бред! Во-первых, я отлично чувствовал себя на своем месте, то есть на позиции коммерческого директора. Мне нравилось проводить переговоры, планировать стратегию и тактику захвата рынка и ведения конкурентных войн. Зато перспектива лазить по крышам и монтировать антенны не привлекала меня ни с какого боку. Не говоря уж о том, что я в этом разбирался примерно так же, как свинья – в апельсинах.

К тому же я достаточно четко понимал, что наш технический директор – молодец и трудяга. Весь колоссальный объем вопросов, связанных с построением и обслуживанием обширной сети передачи данных, он тащил на своем горбу. Разумеется, с помощью ребят из техотдела. Наши с ним конфликты в основном происходили по моей инициативе, поскольку были вызваны сбоями в подключении и обслуживании Клиентов. Конечно, я принимал проблемы Клиентов близко к сердцу. Думаю, как настоящий коммерсант, я и не мог вести себя иначе. Но, как бы я ни злился на наш техотдел и лично на технического директора из-за очередного нарушения обязательств перед Клиентами, в глубине души я понимал: вряд ли кто-то другой лучше справлялся бы с теми же проблемами. И хотя порой я был зол на технического директора до колик, в спокойном состоянии относился к нему уважительно.

Тогда на что была направлена война? Какие цели я преследовал? Занять место технического директора я не хотел. Заменить его своим ставленником тоже не стремился. Впрочем, и то и другое все равно было бы невозможно: ведь технический директор являлся одним из соучредителей Компании. Возможно, я хотел заставить его построить работу техотдела по-другому? Для этого не нужно было идти на конфликт. Наш технический директор был вполне вменяемым человеком. И сам охотно внедрял в работу отдела разумные усовершенствования. Получается, я раздувал конфликт, который в управленческом плане не способствовал достижению каких-либо целей Компании.

Однако то, что конфликт не способствовал достижению позитивных целей, отнюдь не означало, что он не приводил ни к каким последствиям. Последствия как раз были. Причем сугубо негативные. На фоне постоянных ссор и взаимных обвинений разрасталась вражда. И не только между мной и техническим директором, но и между сотрудниками наших отделов. Священная война коммерсантов и технарей, начавшись с отдельных личных стычек, за годы разрослась до открытой вражды «клан на клан».

Когда в коллективе разгорается серьезный конфликт, он может привести к весьма существенным последствиям. И не так уж важно, чем он был вызван изначально. Выйдя на определенный уровень, далее конфликт развивается по своим законам. А его участники неизбежно перемещаются в область управленческой борьбы и офисных войн.

Самым глупым было то, что я развязал и годами вел войну, в которой не мог победить. Зато очень даже мог проиграть. Давайте подумаем, каким может быть крайнее выражение непримиримого конфликта между командами двух подразделений Компании: коммерческого и технического отделов. Если бы конфликт дошел до максимального обострения, вполне можно было бы ожидать, что сотрудники одного из отделов выдвинут ультиматум руководству. Например, технический директор вместе со своей командой мог прийти к собственникам

бизнеса и поставить вопрос ребром: либо директора увольняют меня (как вариант – со всей командой отдела продаж), либо все сотрудники техотдела во главе с техническим директором приносят заявления об увольнении из Компании по собственному желанию. То есть «либо они, либо мы».

Если бы технический директор так поступил, какой выход оставался бы у высшего руководства? По большому счету, никакого. Конечно, собственники Компании наверняка попытались бы снять напряжение и спустить ситуацию на тормозах. Но что, если бы технический директор и его команда уперлись и не пожелали идти на мировую?

Тогда пришлось бы выбирать между коммерческим и техническим отделами. Какой выбор был бы сделан, совершенно очевидно. Компания, предоставляющая услуги доступа в Интернет, не проживет без своего технического персонала даже одного дня. Напротив, увольнение коммерческого директора со всем отделом продаж крайне неприятно, но еще не фатально. Работающий на должном уровне интернет-провайдер может весьма длительное время продержаться на обслуживании имеющихся Клиентов. Главное – обеспечивать им надежный и качественный доступ в Интернет. А со сбором платежей с этих Клиентов вполне может справиться клиентский (он же абонентский) отдел.

Получается, если бы я довел конфликт с технарями до стадии непримиримой вражды и встал выбор, кого увольнять, уволили бы именно меня. Какой из этого вывод? Я был таким идиотом, что много лет разжигал конфликт, в котором точно не мог выиграть. Зато рисковал потерять все. А значит, моя позиция была законченным сумасшествием. Какие бы трения ни возникали между мной и технарями по деловым вопросам, не стоило переводить рабочие споры в плоскость обвинений и личной ненависти. Что ж, задним умом мы все крепки.

Самое интересное, что я знаю как минимум об одном инциденте, когда технический директор и его ключевые сотрудники пришли к руководителю Компании. С заявлениями об увольнении по собственному желанию наперевес. И заявили: «Либо Бакшт, либо мы!» Юрию, директору «Руснета», человеку мягкому и интеллигентному, пришлось приложить невероятные усилия, чтобы технари выпустили пар и забрали заявления. За что огромное ему спасибо! Конечно, он это делал как для всех участников конфликта, так и для Компании. Он отлично понимал, что наша вражда вызвана проблемами бизнеса. И никакой личной антипатии в основе конфликта нет.

4.4. Паритета не будет!

Еще одна предпосылка возникновения священной войны коммерсантов и технарей связана с желанием достичь паритета между коммерческими и техническими ресурсами Компании. Многие собственники бизнеса полагают, что в идеале между продажами и производством должен быть паритет, баланс. То есть нормальным считается состояние бизнеса, когда коммерсанты могут продавать именно столько, сколько техотдел может произвести. Такое положение дел является нормой, и к нему нужно всячески стремиться. Если же продажи имеют перевес над производством или производство имеет перевес над продажами – это серьезная проблема. И ее следует решать всеми доступными способами.

На самом деле проблемой является как раз такое понимание принципа ведения бизнеса. Кто сказал, что Вы должны иметь возможность продавать ровно столько, сколько способны произвести? И кто сказал, что Ваши технические мощности должны позволять производить ровно столько, сколько Вы можете продать?

Конечно же, в окружающем нас неидеальном мире такой баланс труднодостижим. Да и достигать его совершенно ни к чему. Отказавшись от стремления к выморочным целям, которые не имеют никакого отношения к реальному бизнесу, Вы сэкономите массу времени, сил и нервов. А вдобавок спасете бизнес от неисчислимых бедствий.

Предположим, есть некоторая кривая, отражающая реальное изменение Ваших производственных мощностей во времени. К примеру, она показывает, какой объем товара Вы можете произвести каждый месяц. Или какой объем услуг Ваша Компания в состоянии оказать своим Клиентам.

Представьте себе вторую кривую, которая отражает реальный коммерческий потенциал Вашего отдела продаж. Она показывает, какой объем товаров или услуг коммерческие подразделения Компании могут реализовывать ежемесячно. Обратите внимание: как и производственные мощности, объем продаж имеет свои объективные ограничения. К примеру, размер средней сделки у Ваших менеджеров по продажам составляет 3 миллиона рублей, а максимальной – 10 миллионов. При этом из сложившейся практики Вы знаете, что каждый коммерсант заключает не более пяти таких сделок ежемесячно. В теории можно ожидать, что каждый коммерсант ежемесячно обеспечит продажи на сумму до 50 миллионов. Однако более реалистичным выглядит предположение, что максимально возможный объем продаж каждого из коммерсантов находится где-то на уровне 15 миллионов в месяц. Если в Вашем отделе продаж восемь сотрудников (включая руководителей и менеджеров по продажам), можно предположить, что потенциальный максимум заключаемых ими за месяц сделок достигнет 120 миллионов. Однако средняя сумма оборота, который они могут более или менее уверенно формировать каждый месяц, окажется значительно ниже. Например, на уровне 30–40 миллионов. В любом случае, независимо от прогнозов, Вы можете абсолютно точно узнать, как Ваш коммерческий ресурс воплощается в жизнь. Для этого достаточно проанализировать объемы продаж за прошедшие месяцы. Если Вы оцениваете коммерческий потенциал отдела продаж по объему заключенных сделок в 70 миллионов в месяц, а исторически ежемесячные продажи не поднимаются выше 20–25 миллионов, Вы явно занимаетесь самообманом.

Итак, представьте себе, как строятся во времени две кривые, одна из которых отражает производственный потенциал Вашей Компании, а другая – потенциальный объем продаж, обеспечиваемый Вашими коммерческими подразделениями. Вы не способны в полной мере предугадать, куда обе кривые двинутся в будущем. Хотя до некоторой степени Вы можете собственными усилиями воздействовать на их движение. Например, прием дополнительных

сотрудников в коммерческий отдел может привести к тому, что кривая потенциала продаж пойдет вверх. Равно как приобретение дополнительного оборудования может привести к тому, что вверх пойдет кривая производственных мощностей. С другой стороны, есть немало факторов вне сферы Вашего разумного контроля, которые также воздействуют на движение этих кривых. Так, сезонное снижение спроса заставит идти вниз кривую потенциала продаж, хотя не окажет влияния на кривую производственных мощностей. Напротив, в разгар сезона дефицит сырья, необходимого для производства, заставит пойти вниз кривую Ваших производственных мощностей. Как раз в то самое время, когда кривая потенциала продаж идет вверх.

Никто не сказал, что в реальном бизнесе эти кривые вообще должны когда-нибудь пересекаться. Я знаю немало Компаний, у которых кривая потенциала продаж стабильно находится в несколько раз ниже, чем кривая производственных мощностей. В частности, это можно сказать о большинстве производственных предприятий, которые работают только в одну смену с восьмичасовым графиком работы. При большом объеме продаж такие предприятия могли бы организовать производство в три смены и значительно повысить количество выпускаемой продукции. Однако продажи у них хромают, в результате чего не удается полностью загрузить заказами даже одну-единственную смену.

Даже если предположить, что у какой-то Компании эти две кривые расположены близко друг от друга и могут пересекаться, все равно паритет продаж и производства будет редким и труднопрогнозируемым. А главное – краткосрочным. Из этого можно сделать разумный вывод, что реальный бизнес практически все свое время находится в положении, когда *паритет между продажами и производством отсутствует*. А значит, возможны две ситуации, в одной из которых бизнес может преимущественно пребывать.

♦ Первая из этих ситуаций – перевес производственных мощностей над продажами. Пожалуй, большинство Компаний постоянно находятся именно в таком положении. Многие собственники бизнеса даже не представляют, что можно работать по-другому. Кстати, если в таких Компаниях в результате случайного стечения обстоятельств потенциал продаж на какое-то время обгоняет производственные мощности, собственники воспринимают это как серьезный форс-мажор. Такая ситуация пугает их до сердечных приступов.

В ситуации, когда производственные мощности стабильно превышают потенциал продаж, есть немало плюсов. Компания может оперативно обслуживать своих Клиентов и быстро выполнять все заказы. Во всяком случае, подавляющее большинство. Нет объективных причин, мешающих поддерживать качество работ на высоком уровне. А значит, и репутация Компании будет на высоте. Вдобавок, можно позволить себе индивидуальный подход к Клиентам. При необходимости имеется возможность потратить на изготовление хитрого и сложного заказа в несколько раз больше времени и сил, чем обычно. Ведь ресурс производственных мощностей это позволяет.

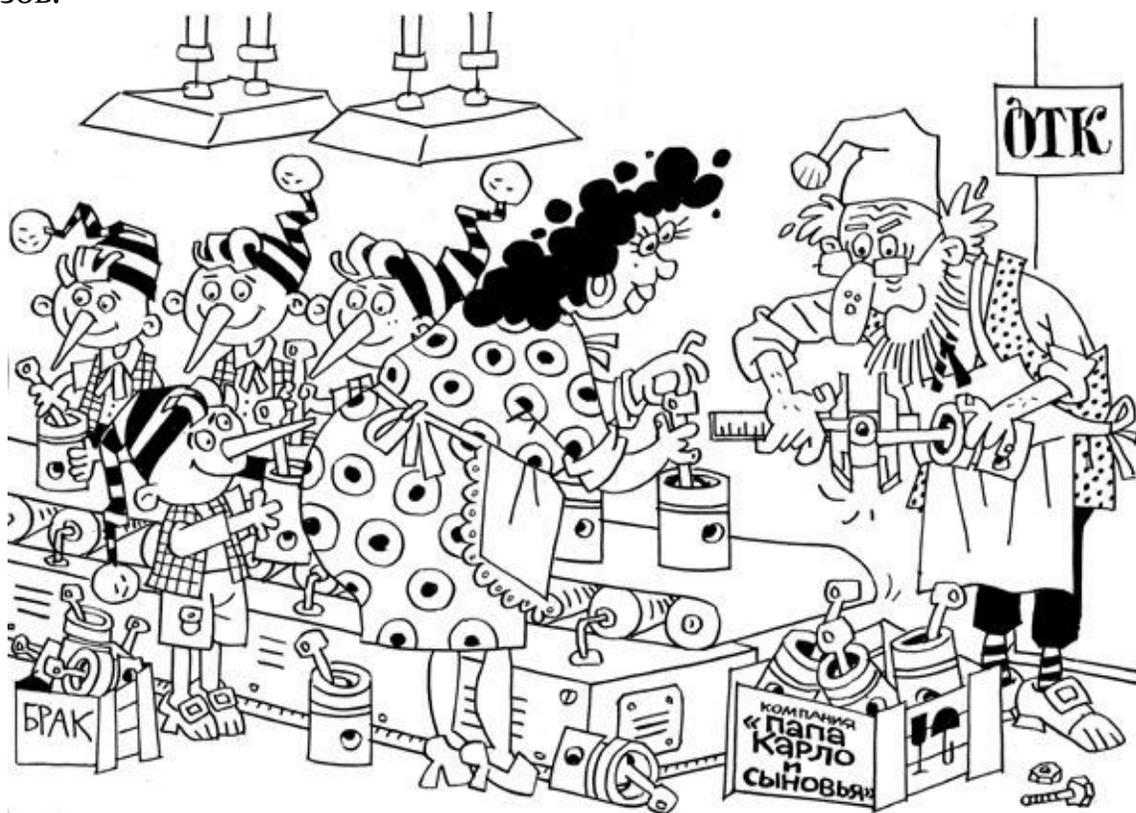
Основная проблема только одна. И носит она финансовый характер. Весь этот производственный ресурс, большую часть времени используемый далеко не на полную мощность, ежемесячно проедает средства Компании. И средства немалые. Объем продаж недостаточен, поэтому бизнес зарабатывает меньше, чем хотелось бы.

В лучшем случае не удастся сформировать сколько-нибудь значительную прибыль. А в худшем – доходов не хватает на покрытие затрат. Итог – убытки, долги, финансовая удавка. В конце концов многие подобные Компании погибают. И все их производственные мощности идут с молотка.

♦ Однако существует и противоположная ситуация – когда потенциал продаж стабильно превышает производственные мощности Компании. То есть имеется постоянный перевес объема заказов над возможностями производства. С первого взгляда становится понятно, что такое

положение дел не очень-то положительно сказывается на репутации Компании. Большинство Клиентов вынуждены стоять в очереди. Следует ожидать постоянных задержек с исполнением заказов. Вообще, чтобы обеспечить своевременное исполнение основной массы заказов при перевесе объема продаж над производственными мощностями, необходим достаточно жесткий стиль работы с Клиентами. Некоторые заказы будут приниматься лишь на условиях отсрочки их исполнения. Многим Клиентам придется отказывать. Наконец, чтобы хоть в какой-то степени поддерживать разумный баланс между объемом заказов и производственными мощностями, нужно будет регулярно повышать цены на товары и услуги Компании. А чтобы вне очереди обслужить хотя бы одного Клиента, потребуется серьезно задержать исполнение заказов нескольких других Клиентов. Которые, разумеется, вряд ли будут этому рады. И никакого индивидуального подхода! Компания просто не может себе позволить эту роскошь. Если исполнение индивидуального заказа потребует в три раза больше времени и сил, чем тратится на стандартные заказы, он может быть принят к исполнению лишь в том случае, если Клиент заплатит в три раза больше. Иначе Вы вынуждены будете отказаться от заказа. Ведь работа над ним по обычной цене повлечет за собой ощутимые убытки: фактически Вам придется отказать трем Клиентам с типовыми заказами.

Вдобавок производство при такой загрузке работает на износ. Вашим техническим специалистам отдыхать некогда. Они трудятся с утра до вечера в поте лица, как папа Карло, мама Карло и вся Карлова семья. При этом болезнь или отпуск любого из технических специалистов сразу оказывает заметное негативное воздействие на сроки исполнения очередных заказов.



Все это приводит к тому, что репутация Вашей Компании на рынке складывается весьма неоднозначная. Вас критикуют и те, кому Вы отказали в обслуживании, и те, у кого возникли задержки с исполнением оплаченных заказов. Многие недоумевают: почему у Вас настолько завышенные расценки, хотя Клиентам приходится стоять в очереди и они не получают должного внимания и индивидуального подхода? И вообще, уровень обслуживания у Вас значительно хуже по сравнению с многими конкурентами, которые рады каждому Клиенту и к которым такая очередь не стоит!

И все же в этой ситуации есть один весьма ощутимый плюс. Постоянный перевес объемов

заказов над производственными мощностями крайне позитивно сказывается на финансовом положении Компании. Весь объем товаров и услуг, который способно обеспечить Ваше производство, каждый месяц распродается подчистую. Если производство может работать в три смены, так и произойдет. Кроме того, можно ожидать, что норма прибыли у Вас окажется выше, чем у большинства конкурентов. Ради финансового благополучия, безусловно, стоит прилагать усилия. К тому же заработанные деньги можно использовать для расширения производственных мощностей. Что в перспективе позволит выйти на еще более существенные объемы продаж и доходов.

Я имел возможность сравнить эти две ситуации на практике, когда руководил и управлял различными бизнесами. Исходя из своего опыта, скажу, что мне значительно больше импонирует ситуация стабильного перевеса продаж над производством.

Должен заметить, что эта ситуация может быть весьма болезненной, если такое превышение не планируется, не контролируется и все пущено на самотек. Именно она стала истинной причиной священной войны коммерсантов и технарей. Однако, если *взять ситуацию под контроль и жестко планировать объемы продаж с учетом реально возможной загрузки производства*, плюсы такого положения дел бросаются в глаза. Фактически речь идет об эксклюзивном положении на рынке, когда число Клиентов и объем заказов, которые они хотят разместить, стабильно превышают Ваши возможности. Клиенты выстраиваются к Вам в очередь. И Вам не приходится особенно напрягаться, чтобы уговорить их с Вами работать. Напротив, это они уговаривают Вас, чтобы Вы быстрее приняли к исполнению именно их заказ.

«Руснет» достиг такого положения на рынке к концу 2001 года. А мой нынешний консалтинговый бизнес занимает аналогичную позицию на рынке начиная с 2007-го.

Желаю и Вам на практике оценить преимущества стабильного и контролируемого перевеса объема продаж над производственными мощностями!

4.5. Реорганизация технических подразделений

Когда я достиг просветления и понял, что мы должны продавать лишь то, что наши технари могут выполнить, ход моих мыслей изменился. Если мы будем продавать слишком много или просто будем заключать контракты на новые подключения слишком часто, это создаст кучу проблем и нам, и технарям, и Клиентам, и Компании. Но где та грань, которую не следует переступить? Что именно объективно ограничивает наши возможности подключения к сети новых Клиентов?

Таких ограничений существовало немало. Во-первых, мы с самого начала могли подключить к сети далеко не всех платежеспособных Клиентов. Для подключения необходима была прямая видимость с крыши здания, в котором размещается офис Клиента, на одну из базовых станций нашей сети. Нередки были случаи, когда мы подписывали договор и брали с Клиента деньги, после чего монтажники приезжали к нему и обнаруживали, что прямой видимости там и в помине нет. Это случалось даже с Клиентами, чьи офисы находились в достаточно высоких зданиях. Иногда мы были уверены, что уж с данным конкретным зданием проблем точно не будет. Однако по факту они возникали. В одних случаях благодаря каким-то невероятным ухищрениям и вышкам, вынесенным на соседние здания, проблему все же удавалось решить. В других – приходилось смирять гордость и искать варианты с выделенными линиями ГТС. Порой нам не оставалось ничего другого, кроме как вернуть деньги.

Во-вторых, источником постоянных проблем была нехватка оборудования Radio-Ethernet, с помощью которого мы подключали Клиентов к нашей сети передачи данных и к Интернету. Для разных подключений нужны были различные разновидности оборудования, а также разные антенны. Все необходимое оборудование в основном шло из Штатов, и эти поставки далеко не всегда были регулярными. Время от времени нам удавалось обеспечить себе некоторый складской запас. Тем не менее часто у нас не только не было ни одного комплекта оборудования, который мы могли использовать для подключения новых Клиентов, но и очередная поставка ожидалась не раньше чем через два-три месяца. По этой причине несколько раз в году возникали продолжительные периоды задержек в подключении всех новых Клиентов.

Еще одним источником проблем была ограниченность ресурса нашей сети. Каждая базовая станция допускала подключение некоторого, заранее определенного количества клиентских устройств. Когда очередная базовая станция достигала этого лимита, подключение к ней новых Клиентов по радиоканалам становилось невозможным. Необходимо было организовывать новые базовые станции. Процесс организации каждой из них занимал от четырех-пяти месяцев до года и больше. Причем основное время и средства расходовались вовсе не на установку самой станции. А на получение разрешений в 15 различных организациях федерального уровня, а также окружных, областных и городских.

Казалось бы, перечисленные выше проблемы как раз и являются основными причинами задержек с подключением новых Клиентов. Однако когда я стал внимательнее отслеживать ситуацию, мое мнение постепенно изменилось. Через несколько месяцев я понял, что корень зла нужно искать в другом. Я неоднократно сталкивался с примерами, когда имелись и оборудование, требуемое для подключения Клиента, и прямая видимость с его здания на нашу базовую станцию, и необходимый ресурс сети. Вроде бы ничто не мешало приехать к Клиенту и за один рабочий день не только завершить монтаж оборудования, но и подключить по радиоканалу компьютеры Клиента к Интернету. И все же с момента поступления к нам денег Клиента до момента подписания акта выполненных работ проходило полтора-два месяца. При этом сами работы укладывались в один рабочий день. Почему так получалось? С чем были

связаны эти задержки?

Выяснилось, что основной причиной задержек была нехватка технических специалистов в Компании. Хотя, на первый взгляд, все необходимые специалисты у нас имелись, и во вполне достаточном количестве. У нас работали и несколько монтажных бригад, и системные администраторы, и специалисты службы поддержки Клиентов. Однако эти сотрудники должны были не только подключать новых Клиентов, но и обслуживать всю построенную нами сеть передачи данных вместе со всеми Клиентами, уже подключившимися к ней. Сеть «Руснет» к тому времени изрядно разрослась. А в большом хозяйстве, как известно, не без проблем. Каждый день где-нибудь что-нибудь выходит из строя или отказывается работать. Хорошо, если этот отказ затрагивает одного Клиента. Или хотя бы одно здание. А если возникают неполадки на одной из основных базовых станций? Тогда без связи одновременно оказываются десятки или даже сотни корпоративных Клиентов. Каждый из них, между прочим, ежемесячно платит за наши услуги немалые деньги. Вот на эти-то проблемы и отвлекались постоянно технические специалисты. А новые Клиенты и новые подключения все ждали и ждали, когда до них дойдут руки.

Получалось, что ни отсутствие оборудования на складе, ни проблемы с прямой видимостью или ресурсом базовых станций не являлись основными причинами задержек. Истинной причиной был *дефицит времени квалифицированных технических специалистов*. Однако, когда мы с директорами обсудили, что конкретно можно предпринять по этому поводу, оказалось: решить данную задачу не так-то просто. Чтобы расширить наши возможности в плане монтажа и подключения новых Клиентов, необходимо было принять на работу сразу несколько дополнительных технических специалистов различной квалификации. Причем готовых специалистов на рынке труда не было. В лучшем случае мы могли взять на работу более или менее подходящих соискателей, после чего пришлось бы длительное время обучать и стажировать их, чтобы вылепить из этой глины профессионалов. Прием в штат новых сотрудников означал автоматическое увеличение ежемесячных затрат Компании. В результате даже при оптимистичном развитии событий мы расширили бы свои производственные возможности лишь через несколько месяцев. Нечего и говорить, что директор Компании достаточно негативно отнесся к идее раздуть штат техотдела и увеличить базовые затраты.

Но самое смешное даже не это. Мы спросили технического директора, действительно ли прием на работу нескольких новых сотрудников позволит ускорить подключение Клиентов. Он ответил, что, конечно, дополнительные сотрудники ему не помешают. Но насколько это позволит ускорить подключение новых Клиентов – неизвестно. Во всяком случае, ничего гарантировать он не может. Дополнительные люди, наверное, должны помочь. Но как много нужно будет проводить текущих работ по обслуживанию сети? Как много будет аварий, сбоев и выходов из строя оборудования и форс-мажорных обстоятельств? Как это можно спрогнозировать и сказать заранее? Так что – никаких гарантий!

Другими словами, сам технический директор воспринимал свое подразделение как некий черный ящик. Можно подать на вход черного ящика все, что угодно. А вот когда и что Вы получите на выходе – совершенно неизвестно. Так и наш техотдел: добавить сотрудников можно, но будет ли результат? Главным дураком в этой ситуации, похоже, был я. Я, коммерческий директор, уговариваю высшее руководство, чтобы техническому директору (с которым я веду войну уже несколько лет) увеличили штат. Генеральный директор с директором, понятное дело, сопротивляются. А технический директор при этом даже не готов дать никаких гарантий!

При таком подходе, насколько бы мы ни увеличивали число сотрудников в техотделе, это не обеспечивало нам уверенности в том, что положение изменится к лучшему. Скорее всего, оно

даже ухудшится. Ведь при увеличении штата ежемесячные затраты Компании возросли бы, а прибыль сократилась. Но не кажется ли Вам, что подобная ситуация в корне неправильная? С каких это пор прием на работу дополнительных квалифицированных специалистов не приводит к улучшению результатов работы отдела? Тут, знаете ли, *проблемы уже не с количеством и качеством специалистов, а с организацией работ.*

Что ж, на тот момент с организацией работ в техотделе действительно имелись крупные проблемы. Самая серьезная из них просто бросалась в глаза. Специалистов в отделе работало немало, и квалификация у многих из них была весьма высокой. А вот управление ими хромало на обе ноги. В техотделе имелся один-единственный руководитель – сам технический директор. Под его непосредственным началом работали 18 (!) технических специалистов, исполнявших совершенно разные функции. Фактически речь шла о представителях пяти различных профессий. Вдобавок каждый из ключевых сотрудников отдела пытался совмещать несколько отличных друг от друга специальностей.

Нельзя сказать, что ребята из техотдела отлынивали от своих обязанностей. Наоборот, они не только вкалывали весь день, с утра до вечера, но и частенько перерабатывали. Одни регулярно уходили домой чуть ли не ночью, другие доделывали работу в выходные. И все же, когда я наблюдал за тем, как они работают, меня не оставляло ощущение, что все происходит крайне неэффективно.

Во-первых, если человек пытается параллельно выполнять три разные работы, *он делает каждую из них не на одну треть, а скорее на одну девятую возможной эффективности.* Именно поэтому универсалы хороши лишь в период начального роста бизнеса, когда каждому из немногих сотрудников приходится заниматься широким кругом задач и регулярно бросаться грудью на амбразуру. Когда же бизнес вырастает и объем решаемых задач увеличивается многократно, абсолютное превосходство демонстрируют *специалисты.* То есть сотрудники, сосредоточенные на решении большого количества задач, которые относятся к весьма узкому кругу вопросов той или иной профессиональной специализации.

А во-вторых, есть общий управленческий принцип, согласно которому профессиональный *управленец может эффективно руководить не более чем пятью-семью прямыми подчиненными* при условии, что их функции достаточно сложны и разнообразны. Заметим, даже узкая специализация отнюдь не противоречит тому, что решаемые данным специалистом задачи могут быть сложны и разнообразны. Если же под непосредственным управлением одного руководителя находятся 18 специалистов, многие из которых вдобавок пытаются совмещать несколько разных профессий, – ничего, кроме тотального бардака, из этого произойти не может.

Когда мы со всем этим разобрались, постепенно стала вырисовываться последовательность действий, направленных на выход из сложившейся ситуации. В конечном итоге мы пришли к тому, что наибольшей проблемой в работе техотдела являлся управленческий кризис. Поэтому нанимать новых сотрудников и существенно расширять штат отдела было преждевременно. Вряд ли от этого дела пошли бы на поправку. Ибо, по второму закону социальной термодинамики, инвестиции в бардак увеличивают бардак.

Основной причиной возникновения бардака был сам технический директор. По своему управленческому типу он относился к числу так называемых «героев». Делегировать обязанности, пока речь шла о проведении различных работ, он был вполне способен. Но делегировать власть, то есть управленческие функции, он оказался совершенно не в состоянии. В результате в техотделе было много рядовых сотрудников различной квалификации. Но не было ни одного управленца, находящегося в подчинении у технического директора. Разумеется, технический директор не мог обеспечить необходимое управленческое воздействие на 18 высококвалифицированных сотрудников. Это и служило причиной непрекращающейся

ЗАПРОС АНКЕТ НА ОПРЕДЕЛЕНИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО СТИЛЯ

Перспективы развития Вашего бизнеса в значительной степени зависят от профессионального уровня Вас как управленца и от Вашего личного управленческого стиля. Мы используем специальную анкету «Типология менеджеров», которая позволяет диагностировать управленческий стиль.

Уровень развития управленца напрямую отражается на перспективах развития бизнеса.

- «Мастеровой» склонен избегать власти и «сдавать ее с полчиным». Кроме того, он может «зависнуть» на первом этапе неразвития бизнеса.

- «Герой» также может зависнуть на первом этапе неразвития бизнеса, если так и не решится нанять профессиональных руководителей. Но власть он никому передавать не будет. Он ее слишком любит! Что, разумеется, неизбежно приведет к многочисленным проблемам.

- Чтобы развить бизнес до уровня средней Компании (60-100 человек), необходимо развиться самому хотя бы до «Назойливого руководителя».

- И наконец, настоящую систему бизнеса может построить только «Стратег».

Полезно также определить свои ведущие роли при работе в команде. Для этого используется «Тест Белбина». Из восьми ролей три характерны именно для руководителей. Это «Председатель», «Формирователь» и «Коллективист». Если все три роли у Вас развиты слабо или средне – большой вопрос, нужно ли Вам вообще стремиться к руководству. Скорее всего, не нужно. Если же из этих ролей более или менее развит только «Коллективист», руководителем Вы быть сможете. Линейным или средним. Но с позицией топ-менеджера или главного собственника у Вас могут быть крупные проблемы.

Следующий тест – «Анализ удовлетворенности потребностей». Он поможет определить, какие потребности для Вас являются наиболее важными. Учтите: если потребность в признании у Вас развита слабо – это плохой признак для руководителя. Власть не любит тех, кто не любит ее.

Еще один тест посвящен самодиагностике Вашей эмоциональной компетентности как руководителя. Личность руководителя – важнейший управленческий инструмент. Насколько Вы умеете им пользоваться?

Вы можете прислать мне письмо по электронной почте, чтобы получить комплект анкет по самодиагностике управленческого стиля.

Для этого прошу составить письмо в **точности** так, как описано ниже.

- Направьте письмо на адрес info@fif.ru
- В поле «Тема:» (Subject:) письма укажите: «Константину Бахиту – запрос управленческих анкет по книге “БИЗНЕС УСЛУГ”».
- Напишите, что хотели бы получить комплект анкет по самодиагностике управленческого стиля.
- В тексте письма **обязательно** укажите Ваши ФИО, должность, название и адрес Компании, а также контактные телефоны с кодом города.

Если письмо будет оформлено правильно, Вам обязательно отправят комплект анкет. Если в письме не будет всей нужной информации, ответ не гарантируется. Мои сотрудники могут связаться с Вами и уточнить, какие дополнительные материалы послать вместе с анкетами. Следует ожидать, что к моменту получения Вашего письма у нас будут подготовлены дополнительные материалы и статьи по данной тематике, которые могут быть интересны и полезны для Вас и Вашего бизнеса.

Для сравнения, когда я пришел в «Руснет», у меня в подчинении не было ни одного человека. Но по мере того, как рос бизнес и увеличивался объем задач, решение которых находилось в моем ведении, у меня начали один за другим появляться подчиненные. Все шесть лет работы в «Руснете» я оставался на одной и той же позиции коммерческого директора. Я не делал карьеры в том смысле, что не перемещался вверх с изначально занимаемой должности. Моя карьера была другого рода: я оставался на месте, но число работающих под моим руководством сотрудников и возглавляемых мною подразделений росло и росло. С увеличением числа подчиненных я достаточно быстро стал группировать их по командам и отделам. Одновременно я выдвигал линейных руководителей, возглавляющих эти команды. С дальнейшим развитием бизнеса в моем подчинении появились и руководители среднего звена. Которые, в свою очередь, имели в своем подчинении линейных руководителей. А те руководили рядовыми сотрудниками. Таким образом, через несколько лет мне подчинялись 70 человек, работавшие в семи различных подразделениях Компании. Из них человек десять относились к руководящему составу.

Нельзя сказать, что технический директор наотрез отказывался от того, чтобы у него в подчинении были руководители, которые делили бы с ним тяжесть управленческой нагрузки. Просто над ним довлел подсознательный страх передать кому-то свои руководящие полномочия. А проявлялся этот страх вот в чем: технический директор утверждал, что подобрать подходящих руководителей в техотдел совершенно невозможно. Его аргументация была проста. Во-первых, руководители должны иметь неплохой управленческий опыт. А во-вторых, они должны разбираться в специфике производственных вопросов не хуже, чем ведущие технические специалисты – их подчиненные. Напоминаю, что в число наших ведущих специалистов входили три системных администратора ОС Unix. Их квалификация была такой, что другие сотрудники отдела, начиная с технического директора, в крайне малой степени понимали, что и как делают эти системные администраторы. Найти руководителя, который не хуже этих специалистов разбирался бы в специфике решаемых ими задач, было нереально. При этом наши системные администраторы были молодыми ребятами – чуть старше 20. Выдающимися специалистами они стали благодаря тому, что начали заниматься администрированием распределенных сетей

передачи данных и настройкой Unix-серверов уже с 15–16 лет. К моменту описываемых событий их опыт решения сложнейших проблем насчитывал по шесть-семь лет. Причем нарабатывался он в том возрасте, когда способность к обучению чрезвычайно высока. Думаю, человеку в возрасте от 25–30 лет понадобилось бы не менее 15, а то и 20 лет, чтобы достичь аналогичной квалификации.

Так или иначе, наши сисадмины были слишком молоды для руководства людьми и не имели управленческого опыта. А опытного управленца, который по квалификации был бы сравним с ребятами, в нашем регионе не существовало. Вернее, я знал пару таких специалистов. Они занимали руководящие должности в технических подразделениях наших злейших конкурентов.

В этом и заключалась суть проблемы: в отсутствии управленцев с достаточно высокой профессиональной квалификацией; в молодости и нехватке управленческого опыта у наших наиболее квалифицированных технических специалистов; в полной неготовности технического директора делиться властью даже со своими подчиненными.

С момента, когда вся ситуация стала достаточно прозрачной, мы плыли по течению еще несколько месяцев. Было непонятно, с какой стороны можно распутать этот клубок проблем. Что же до технического директора, его не устраивал ни один из предлагавшихся вариантов выхода.

Не было бы счастья, да несчастье помогло. После очередного срыва исполнения обязательств перед Клиентами одновременно два новых корпоративных заказчика – организации весьма серьезного уровня – прислали нам гневные письма с требованием расторгнуть контракт и вернуть деньги. Конфликт между мной и техническим директором разгорелся с новой силой. Дело чуть не дошло до мордобоя. Тут в ситуацию наконец вмешались высшие руководители Компании. Они заявили, что устали и от склок, и от того, что проблемы с Клиентами не решаются. Поэтому нам с техническим директором придется срочно придумать, как перестроить работу Компании, чтобы выйти из сложившейся ситуации и разрешить все наболевшие проблемы. А чтобы нам лучше думалось, нас запрут в кабинете генерального директора. Каждый из нас имеет право взять с собой по одному помощнику. Мы вчетвером будем сидеть взаперти, пока не разработаем план действий. Выпускать нас будут только в туалет. Под конвоем. Чай и кофе обеспечат в неограниченном количестве. Закуски к чаю и кофе – только самые легкие, чтобы голод обострял мыслительный процесс.

Так они и поступили. Первый час общения ушел на мат-перемат и взаимные обвинения. А затем мы занялись делом. Уже через несколько часов план действий был разработан. Самое смешное, что в общих чертах он был готов еще за месяц до совещания. Выяснилось, что технарям тоже было очевидно: работа отдела идет совсем не так, как хотелось бы. И один из сильнейших технических специалистов, Алексей, подготовил объемное предложение о реорганизации техотдела. Это предложение он передал техническому директору который... благополучно положил его в стол. Позже технический директор утверждал, будто все никак не мог выбрать подходящий момент, чтобы обратиться к директору с данным предложением. В результате подходящий момент наступил, когда нас послали два серьезнейших Клиента. Именно предложение, разработанное Алексеем, мы и использовали как основу для плана реорганизации техотдела.

При глубинном анализе ситуации был вскрыт ряд ключевых проблем.

♦ Для эффективного обслуживания нашей сети передачи данных крайне не хватает системных администраторов. Мы могли бы неплохо справляться с текущей эксплуатацией сети, если бы за короткий срок увеличили их число вдвое. На ближайшую перспективу этого было бы достаточно. А в будущем число системных администраторов нужно было бы еще увеличить. Беда

в том, что системного администратора ОС Unix, который обладал бы начальной квалификацией, приемлемой для решения задач нашей Компании, нужно было выращивать два-три года. А высококвалифицированного специалиста – не менее семи, а то и десяти лет. Мы не сможем ждать так долго. В то же время готовые специалисты требуемой квалификации на рынке труда отсутствуют.

◆ Не совсем понятно, как учить системных администраторов. Единственный способ обеспечить им необходимую квалификацию – допустить их к решению практических задач. Но разве можно привлекать недостаточно квалифицированного специалиста к текущему администрированию нашей сети? Любая его ошибка может привести к крупным проблемам, выходу сети из строя, серьезнейшим потерям денег и репутации. Получается замкнутый круг: мы можем доверить администрирование сети только подготовленному специалисту. А единственный способ подготовить специалиста – допустить его к администрированию сети, хотя его квалификации еще не хватает для решения задач такого уровня сложности.

◆ Далеко не все технические специалисты, принимаемые в нашу Компанию, заинтересованы в повышении профессиональной квалификации и серьезной работе над собой. Даже если мы возьмем в отдел столько же стажеров, сколько сейчас в нем имеется системных администраторов, – это не дает гарантий, что хотя бы через два-три года число наших системных администраторов удвоится.

Совсем наоборот. У кого-то из стажеров дело сразу не заладится, и он уволится из Компании. Остальные через некоторое время научатся вполне приемлемо выполнять обязанности начального уровня. Маловероятно, что хотя бы один из них займется повышением своей квалификации ради призрачной возможности стать системным администратором через несколько лет. К тому же, пока мы разберемся, что собой представляют новички, пройдет три-четыре месяца. По прошествии этого периода запросто может оказаться, что в плане выращивания высококвалифицированных специалистов мы остались там же, где и были. И нужно заново делать набор.

◆ В придачу ко всему в нашем техотделе убийственно не хватает руководителей. Причины этого подробно изложены выше (найти на рынке труда опытных управленцев, являющихся квалифицированными системными администраторами ОС Unix, мы не можем; наши ведущие технические специалисты слишком молоды и не имеют опыта руководства людьми).

Ключевым компонентом разработанного нами плана действий стала полная *реорганизация организационной структуры техотдела*. При этом мы руководствовались следующими соображениями. В работе техотдела наблюдаются постоянные сбои, нередко задержки выполнения обязательств перед Клиентами. Причина этих проблем заключается в том, что нам не хватает квалифицированных специалистов. Сотрудники отдела не справляются с текущим объемом заказов. Оперативно увеличить число специалистов мы не можем, потому что профессионалы нужной квалификации отсутствуют на рынке труда. Максимум, что мы можем, – набрать стажеров, подготовка которых займет годы.

Но действительно ли увеличение числа сотрудников в техотделе – единственная возможность изменить ситуацию? К тому моменту я изучил блестящую работу Фредерика Уинслоу Тейлора «Принципы научного менеджмента». И знал, что при том же самом числе специалистов можно повысить норму выработки в несколько раз просто за счет научной организации труда. Что же до организации труда в нашем техотделе, она была не только ненаучной, но и крайне неэффективной. Управленческого ресурса явно не хватало. Все ключевые технические специалисты пытались одновременно выполнять множество различных работ. А использование профессионалов в режиме *универсалов* неизбежно приводит к многократному снижению производительности труда.

Выход виделся в том, чтобы *сформировать в рамках техотдела несколько подразделений*, реорганизовав его по принципу пирамидальной иерархической структуры. Каждое такое подразделение и каждый его сотрудник должны были решать четко очерченный, узкий круг задач. Зато эти задачи они могли решать оперативно, качественно и в большом объеме.

Для этого нужно выделить одновременно нескольких руководителей подразделений. Откуда же возьмутся руководители? Ведь это та самая проблема, с которой мы не могли справиться последние несколько лет.

Что ж, необходимость – мать изобретательности. Мы начали с того, что назвали вещи своими именами. Мы признали, что новых возможностей решить данную проблему не появится. А известных нам вариантов ровно два. Первый предполагает поиск управленцев с опытом, ранее работавших в IT-компаниях. Беда в том, что в администрировании ОС Unix и построении распределенных сетей передачи данных эти управленцы не будут понимать практически ничего. Возможно, через несколько лет работы в нашей Компании они смогут приобрести необходимую квалификацию. Но какую пользу они будут приносить в первые годы работы?

Альтернативный вариант – выдвинуть на управленческие позиции самых сильных технических специалистов. Да, большинству из них всего по 20–22 года, и опыта руководства у них нет. В любом другом подразделении Компании двадцатилетний молокосос в роли начальника смотрелся бы комично. Но в техотделе на первом месте стоит не возраст, а квалификация. И как раз в квалификации этим ребятам нет равных. Кроме того, молодость – это недостаток, который проходит со временем. Что же до отсутствия управленческого опыта, то это общая проблема. Каждый опытный руководитель когда-то начинал управленческую карьеру со своей первой руководящей должности.

К тому же не нужно забывать, что реорганизовать техотдел необходимо таким образом, чтобы поставить на поток подготовку новых квалифицированных специалистов. Для этого мы распределили позиции и должностные обязанности в организационной структуре техотдела так, чтобы выстроилась четкая цепочка профессионального роста.

♦ Первыми в цепочке стоят *ночные дежурные*. Это сотрудники, которые начинают рабочую смену в 19:00 и завершают ее в 9:00. Их задача – оказывать помощь и консультативную поддержку Клиентам, которые пользуются нашими услугами в вечернее и ночное время и у которых возникают сложности с доступом в Интернет через нашу сеть. Довольно часто ночной дежурный может решить проблемы Клиента, дистанционно проконсультировав его относительно настроек программного обеспечения. Если же проблемы вызваны сбоями в работе нашей сети, ночной дежурный связывается с системным администратором, который из дома может устранить возникшую проблему. Работу ночного дежурного можно совмещать с учебой в вузе или с работой на полный день в другой Компании.

♦ Следующий уровень квалификации – *специалист службы поддержки Клиентов*. Эти сотрудники, работая в плотной связке с абонентским (клиентским) отделом, выезжают на вызовы к Клиентам. В основном речь идет либо о подключении Клиентов к нашей сети по телефону и модему, либо об исправлении сбоев в работе оборудования, уже подключенного к нашей сети. Такие специалисты должны уметь устанавливать и настраивать Windows, неплохо разбираться в тонких настройках модемов и хорошо представлять себе базовые принципы работы Интернета.

♦ Следующим уровнем квалификации обладают *дежурные специалисты техотдела*. Они работают в составе монтажных бригад и обеспечивают высокоскоростные подключения новых Клиентов к нашей сети передачи данных по радиоканалам, выделенным линиям или по локальной сети. Такие специалисты не только умеют устанавливать и настраивать Windows и прокси-серверы, но и начинают осваивать настройку профессионального коммуникационного

оборудования, а также клиентских Unix-серверов. Ведь в большинстве случаев по высокоскоростным соединениям нужно подключать к Интернету не один компьютер, а целую локальную сеть. Впрочем, настройку Unix-серверов дежурные специалисты выполняют только под непосредственным присмотром системных администраторов.

♦ Еще одной ступенькой выше находятся *системные администраторы второго уровня*. Эти сотрудники уже неплохо разбираются в настройке как профессионального коммуникационного оборудования, маршрутизаторов и бриджей, так и Unix-серверов. В целом их квалификации вполне достаточно, чтобы в текущем режиме управлять всей нашей сетью передачи данных. Также они могут устранять очень многие ошибки и сбои, которые регулярно возникают в процессе текущей эксплуатации большой сети. Однако они еще не занимаются планированием развития сети, построением ее новых участков и принятием решений о закупке коммуникационного оборудования.

♦ На верхушке профессиональной пирамиды находятся *системные администраторы первого уровня*. Это технические специалисты, достигшие максимально возможной квалификации. Именно они строят сеть, планируют ее развитие на годы вперед, участвуют в формировании ее технической политики. Также именно они отслеживают, анализируют и тестируют новые технологии передачи данных и новое коммуникационное оборудование, которое впоследствии может вывести нашу сеть на принципиально новый технологический уровень.

Мы пришли к выводу, что постоянное повышение квалификации технических специалистов не менее важно, чем решение техотделом текущих задач. А значит, деятельность техотдела не может считаться организованной должным образом, если в процессе работы хотя бы один его сотрудник не повышает свою квалификацию. Чтобы гарантировать соблюдение этого требования, *каждый специалист в техотделе должен быть поставлен на такую позицию, для которой его текущей квалификации явно недостаточно*. Наиболее сильных технических специалистов – системных администраторов первого уровня – мы выдвинули на руководящие должности. Раз в техническом плане они достигли высот, пусть тренируются управлять людьми! Системным администраторам второго уровня мы поручили исполнение обязанностей системных администраторов первого уровня. Тех, кто хорошо справлялся с обязанностями дежурного специалиста, мы передвинули на позиции системных администраторов второго уровня. На освободившиеся места перекинули пару ребят из службы поддержки Клиентов. И так далее.

В результате организационная структура техотдела, которая до этого выглядела как блин – 18 рядовых сотрудников при одном руководителе, – превратилась в пирамиду. В подчинении у технического директора оказалось сразу пять руководителей среднего и низшего звена. Разумеется, каждый из них параллельно с управленческими функциями продолжал решать задачи техотдела как один из высококвалифицированных технических специалистов.

Спланированная нами реорганизация была полностью проведена в течение трех месяцев с момента судьбоносного совещания. При этом нам пришлось принять на работу только одного нового сотрудника. Причем на низовую должность – на позицию ночного дежурного.

Выигрыш, достигнутый за счет жесткой специализации подразделений и сотрудников в рамках техотдела, оказался весьма существенным. Уже на следующий месяц после завершения реорганизации объем выполняемых техотделом работ увеличился в 2,5–3 раза. Сначала технические специалисты разгребли основные накопившиеся проблемы. А затем получили возможность тратить часть своего времени и сил на решение задач стратегического развития сети. Сроки подключения Клиентов резко сократились. С этого времени большинство подключений по радиоканалам выполнялось за две-три недели. А на подключение по локальной

сети уходило не более недели, обычно – от трех до пяти рабочих дней.

После реорганизации отдела мы принимали сотрудников с рынка труда только на позиции ночных дежурных, специалистов службы поддержки Клиентов и дежурных специалистов техотдела. После начальной адаптации, когда становилось ясно, что новый сотрудник более или менее справляется со своими обязанностями, его приглашали на беседу с системными администраторами. Те обрисовывали новичку перспективы профессионального роста в нашей Компании. А затем один из системных администраторов брал над ним шефство. Молодых специалистов направленно обучали построению распределенных сетей передачи данных, 26 уровням семейства протоколов TCP/IP, установке и настройке Unix-серверов. Со временем новички, которые упорно работали над собой, начинали делать профессиональную карьеру. С должности специалиста службы поддержки Клиентов их переводили на позицию дежурного специалиста техотдела. Оттуда – на позицию системного администратора второго уровня и т. д. Если же новичок не хотел учиться и развиваться, мы довольно быстро от него избавлялись.

Реорганизация техотдела стала одним из переломных моментов в истории Компании. Последние полтора года до реорганизации наша работа с Клиентами была одним сплошным кошмаром. Серьезные сбои в обслуживании имеющихся Клиентов с ужасающей регулярностью возникали несколько раз в неделю. А всех без исключения новых Клиентов подключали к нашей сети с вопиющими задержками.

Зато после проведения реорганизации уровень обслуживания Клиентов повысился многократно. Если раньше нормой были проблемы и претензии, то теперь нормой стало качественное обслуживание Клиентов и приемлемые сроки их подключения.

Разумеется, даже после реорганизации техотдела в нашей сети осталось немало узких мест, которые создавали проблемы Клиентам. Чтобы выявить и устранить все узкие места и обеспечить качественное обслуживание всех без исключения Клиентов, мы запустили так называемую VIP-программу, направленную на повышение качества работы с Клиентами. В рамках этой программы наши коммерсанты выезжали к Клиентам, беседовали с ними и тестировали скорость и надежность их доступа в Интернет. Вся собранная информация отражалась в специальных анкетах. За три месяца были проведены сотни встреч. Ни один ключевой Клиент нашей Компании не был оставлен без внимания. Потом специалисты техотдела много месяцев работали над устранением выявленных сбоев и недочетов. VIP-программа имела колоссальное значение для системного повышения качества услуг, предоставляемых нашей Компанией. Подробнее о проведении VIP-программы Вы можете прочитать в моей книге «Усиление продаж» (ИД «Питер», 2009–2011).

Некоторое время мы гордились работой нашей Компании. До тех пор, пока я не принял участие в тренинге для первых лиц, проводимом Ниной Хрящевой и Александром Гурихиным. Одним из практических заданий на этом тренинге была презентация своего бизнеса с точки зрения отличий от конкурентов и конкурентных преимуществ. Когда подошла моя очередь презентовать свою Компанию, в числе прочего я гордо заявил, что мы можем обеспечить высокоскоростное подключение к Интернету всего за 15 дней. В то же время все наши конкуренты обеспечивают подобное подключение только по выделенным линиям ГТС. И уходит на это минимум два-три месяца.

Среди участников тренинга был господин Колесниченко, генеральный директор крупного завода по производству железобетонных конструкций. Он обрушился на меня, как удар молота: «О каком это конкурентном преимуществе Вы говорите? За подключение к Вашей сети я должен заплатить немалые деньги. Несколько тысяч долларов. Если я плачу такие деньги, очевидно, что подключение мне необходимо срочно. Вчера! В крайнем случае, завтра. О каком достойном сервисе Вы пытаетесь рассказывать, если не можете обеспечить мне подключение

немедленно и я должен ждать целых две недели?»

Конечно, я пытался спорить, как-то аргументировать свою позицию. Но очень быстро понял, что господин Колесниченко прав. А мы не правы. Если Клиент чего-то по-настоящему хочет, наша приоритетная задача – дать ему именно это. Конечно, если пожелания Клиентов объективно находятся за гранью возможного – тут уж ничего не поделаешь. Но разве оперативное подключение Клиентов к нашей сети настолько невозможно? Возможность как раз была. Общая продолжительность работ, необходимых для подключения Клиента к Интернету через нашу сеть по радиоканалу в подавляющем большинстве случаев не превышала одного рабочего дня. Как теоретически, так и практически мы могли подключить Клиента к нашей сети в течение суток после поступления денег на наш расчетный счет. То есть настолько оперативно, насколько Клиент мог бы мечтать.

Почему же мы не подключали Клиентов так быстро, как могли? Субъективных причин можно придумать кучу: нужно соблюдать очередность работ, не всегда имеется в наличии необходимое оборудование... Но объективная причина была только одна: *до сих пор мы не ставили перед собой цель сделать подключение Клиентов к нашей сети по-настоящему оперативным.*

И тогда прямо на тренинге я сформулировал для нашей Компании стратегическую цель по скорости подключения Клиентов: *«С...месяца... года максимальный интервал времени на подключение Клиента к нашей сети по радиоканалу не должен превышать пяти рабочих дней от прихода платы Клиента за подключение на наш расчетный счет до подписания Клиентом акта выполненных работ. При этом средний интервал подключения Клиента должен составлять два рабочих дня. Тогда при необходимости мы сможем подключать к нашей сети значительное количество Клиентов с максимально возможной оперативностью – в течение суток после прихода к нам денег Клиента».*

Первое, что я сделал, вернувшись с тренинга, – ознакомил со своим предложением директора и генерального директора «Руснета». Они одобрили постановку заявленной мною цели и решили, что Компания будет работать над ее достижением. Присутствовавший на совещании технический директор заявил, что моя идея – блажь. И что все равно у нас ничего не получится.

В конечном счете воплощение в жизнь данной цели действительно оказалось трудной задачей. Несколько месяцев ушло на то, чтобы наладить сбор статистики подключения Клиентов к нашей сети. На основе анализа этой статистики нам удалось в первом приближении понять, что вызывает задержки в работе. Причин оказалось несколько. Во-первых, подключение новых Клиентов обеспечивали те же монтажные бригады, которые проводили работы в рамках текущей эксплуатации нашей сети.

А значит, если в ней возникал сбой или требовалось перемонтировать какое-то оборудование, все монтажные бригады занимались решением этих задач. Новые подключения техотдел обеспечивал по остаточному принципу. В ряде случаев из-за очередных аварий одно и то же подключение срывалось по нескольку раз. В результате Клиентов подключали с третьего или четвертого захода. Правда, все это происходило в течение двух-трех недель с момента оплаты, а не шести месяцев, как раньше.

Во-вторых, по-прежнему ощущалась постоянная нехватка оборудования. За один раз мы обычно закупали несколько комплектов оборудования Radio-Ethernet. Но пока оно добиралось до нас, Клиенты уже стояли в очередь. Бывало и такое, что очередной партии оборудования не хватало на всех Клиентов, которые успели оплатить подключения. К тому же у федеральных поставщиков его часто не оказывалось на складе. Да и сами поставщики не всегда могли быстро заказать оборудование у производителей. В те годы технология Radio-Ethernet активно

развивалась по всему миру и производители не успевали своевременно удовлетворять спрос.

Наконец, немало проблем было и с самими подключениями. Точнее, с наличием технической возможности для того, чтобы подключить Клиента к нашей сети по радиоканалу. Речь идет все о той же прямой видимости. Иногда, чтобы ее обеспечить, приходилось делать весьма головоломные монтажи. Частенько наши затраты на подключение Клиента значительно превышали сумму, которую он нам заплатил. А в некоторых случаях обеспечить подключение так и не удавалось.

Этот клубок проблем мы распутывали постепенно. Сначала согласовали добавление в организационную структуру техотдела дополнительной управленческой позиции. Предполагалось, что новый руководитель будет работать в связке с отделом продаж и обеспечивать максимально быстрое и четкое подключение Клиентов. Через некоторое время подходящий человек на эту должность был найден. Но оказалось, что один в поле не воин. Чтобы новый руководитель мог наладить эффективное решение задач по подключению Клиентов, ему необходимо было выделить собственный кадровый ресурс. По сути, речь шла о формировании дополнительных монтажных бригад, которые специализировались бы именно на работе с новыми Клиентами. Много усилий потребовалось на то, чтобы сначала выбить у руководства согласие на введение дополнительных штатных единиц, а потом организовать набор и подготовку монтажников. Немалой крови нам стоило отстроить работу таким образом, чтобы сформированные бригады занимались именно подключениями новых Клиентов. Если не все время, то хотя бы основную его часть. Дело в том, что техническому директору требовалось все больше и больше монтажников для текущей эксплуатации сети. Иногда мне казалось, что, даже если в его распоряжении будет неограниченное число монтажных бригад, он для всех найдет работу.

Тем временем всплыл очередной вопрос. Что толку иметь в наличии монтажные бригады, если нет оборудования, которое они могли бы монтировать? После многомесячных дебатов дело закончилось организацией отдельного склада, на котором постоянно хранилось значительное количество комплектов оборудования Radio-Ethernet. Раньше мы формировали заказ и закупали новую партию оборудования лишь после того, как несколько Клиентов перечисляли нам платежи за подключение. Теперь мы могли использовать для новых подключений оборудование непосредственно со склада. При этом, чтобы пополнить склад, поставщикам немедленно отправлялся следующий заказ. А как только возникали признаки перегрузки производственных мощностей у изготовителей оборудования в Штатах, мы глубже залезали в кредитную линию и закупали изрядное количество дополнительных комплектов. Это позволяло нам продержаться три-четыре месяца, пока вся страна ждала возобновления поставок и сосала лапу.

В результате продолжительных усилий мы, казалось, наконец решили все проблемы, которые тормозили подключение Клиентов. Работал выделенный руководитель, имевший статус начальника отдела. У него в подчинении находились монтажные бригады, задействованные только для подключения новых Клиентов. Больше не нужно было ждать очередной поставки оборудования: его брали прямо со склада. Только вот скорость подключения Клиентов возросла совсем ненамного.

Проанализировав ситуацию, мы поняли, что теперь основной причиной задержек являются сбои во взаимодействии отдела продаж и технического отдела. Последствия этих сбоев были многообразны. Тут и проблемы с отсутствием технической возможности подключения. И другая разновидность этой же проблемы, когда техническую возможность все же удается обеспечить, но в убыток для Компании. И случаи, когда монтажники приезжают к Клиенту, а их никто не ждет. Или когда в день монтажа наши специалисты даже с помощью Клиента не могут попасть на крышу здания. Или когда о Клиенте просто забывают. И многое, многое другое.

Пришлось вновь искать пути выхода из положения. Довольно скоро стало ясно, что монтажники не заинтересованы в том, чтобы Клиенты быстрее подключались к нашей сети. Зарплата этих специалистов строилась следующим образом: оклад плюс бонус, зависящий от количества выполненных за месяц монтажей. То есть главным был объем выполненных работ. А насколько своевременно каждого Клиента подключат к сети – это уже второстепенный фактор. Теоретически, если бы монтажники в одном месяце выполнили 15 монтажей, причем каждый – вскоре после оплаты, поступившей от Клиента, а в следующем месяце выполнили те же 15 монтажей с задержкой в несколько недель каждый, зарплата работников за эти два месяца была бы абсолютно одинаковой.

Я разработал сделную систему оплаты труда монтажников, завязанную не только на количестве выполненных монтажей, но и на скорости их проведения. Теперь бонус за количество выполненных монтажей умножался на два коэффициента, зависящих от скорости выполнения работ. Первый из этих коэффициентов зависел от того, насколько средняя продолжительность подключения Клиента была меньше пяти рабочих дней. Вычислялся он следующим образом. Скорость каждого подключения – от оплаты до подписания акта выполненных работ – замерялась. По результатам месяца выводилась средняя скорость подключения. Этот коэффициент был дробным: каждый сэкономленный день по каждому из монтажей шел в плюс. Так, если средняя скорость подключения Клиентов составляла около двух рабочих дней, доход монтажников мог быть процентов на тридцать выше, чем когда средняя скорость подключения Клиентов составляла около четырех рабочих дней.

Также нужно было обеспечить, чтобы ни одно подключение Клиента не выполнялось медленнее чем за пять рабочих дней. Поэтому, если продолжительность подключения по факту составила более пяти рабочих дней, за каждый день сверхнормативной задержки на монтажников накладывался ощутимый штраф.

С другой стороны, нам не удалось бы эффективно стимулировать монтажников как можно быстрее выполнять работы, если бы мы сами являлись основной причиной задержек. Поэтому был тщательно проанализирован процесс взаимодействия отдела продаж и техотдела при подключении новых Клиентов. В итоге вся последовательность действий при проведении этих работ была радикально изменена. Мы поняли, что можем максимально сократить интервал времени от оплаты, перечисленной Клиентом, до его подключения к нашей сети лишь в том случае, если на момент оплаты все будет готово к подключению. А значит, *как можно больше подготовительных этапов должно быть вынесено на предыдущие стадии работы с Клиентом.* Прежде всего речь идет о предварительном анализе технической возможности подключения. Раньше нашим самым дефицитным ресурсом было время технических специалистов. И мы старались не отвлекать их от непосредственного выполнения подключений и текущего обслуживания сети. Как следствие, при заключении договора с Клиентом мы почти никогда не были уверены в том, что сможем подключить его к нашей сети.

Если же мы ставим во главу угла максимальную скорость подключения Клиентов, необходимо сначала проанализировать техническую возможность, а уж потом вести переговоры о деньгах. Конечно, при этом возникает риск, что значительная часть времени и сил технических специалистов будет потрачена зря. Ведь многие Клиенты, для которых мы проверим наличие технической возможности, могут так и не согласиться оплатить подключение к нашей сети. Зато мы существенно сэкономим время и силы на тех Клиентах, для подключения которых техническая возможность полностью отсутствует. Мы не будем продавать им то, что потом не сможем обеспечить. Или сразу перейдем к рассмотрению альтернативной возможности подключения по выделенной линии ГТС.

Самое приятное, что мы получим возможность цивилизованно решать вопросы с теми

Клиентами, подключить которых к нашей сети можно, но лишь нетривиальными методами, в том числе требующими ощутимых дополнительных затрат. После анализа технической возможности специалисты техотдела представят нам резюме ситуации, включающее ориентировочную стоимость прямых затрат на подключение и рекомендуемую сумму, которую мы должны выставить Клиенту в качестве оплаты подключения. Затем мы в деталях расскажем Клиенту, с какими трудностями придется столкнуться при его подключении к сети. И озвучим сумму, в которую ему обойдется подключение при данных обстоятельствах. Дальше все очень просто. Если Клиента устраивает эта сумма, мы точно сможем подключить его к сети и при этом не останемся в убытке. Если же он не готов столько заплатить, значит, придется подождать. Либо позже он созреет и заплатит требуемую сумму, либо через какое-то время мы установим новые базовые станции сети. И, возможно, тогда мы сможем обеспечить необходимую для подключения этого Клиента прямую видимость без дополнительных затрат.

Помимо этого, постоянным источником задержек при подключении Клиентов являлись сбои во взаимодействии отделов, во многом порождавшиеся размытыми границами ответственности и недостаточным пониманием, кто и что должен обеспечить. Также нередки были ситуации, когда вопросы, связанные с подключением Клиентов, согласовывались на уровне устных договоренностей. После чего эти договоренности не выполнялись своевременно, а то и просто забывались.

Чтобы раз и навсегда определить, кто, когда и за что отвечает при подключении Клиентов, был разработан специальный стандарт, поэтапно описывающий данный бизнес-процесс. Для каждого этапа было четко обозначено, что делается на этом этапе, какой результат должен быть обеспечен, каким документом объективно подтверждается наличие результата и какой конкретно сотрудник какого отдела за это отвечает.

...

Исх. № _____

от «__» _____ 200__ г.

ПОРЯДОК ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ ОТДЕЛОВ И ДОКУМЕНТООБОРОТА ПРИ ПОДКЛЮЧЕНИИ КЛИЕНТОВ В ИНТЕРНЕТ (РАДИО, ЛОКАЛКА, ВЫДЕЛЕНКА) г. _____
от _____ 200__ г.

1-й этап: коммерческий.

На данном этапе коммерсант предварительно согласовывает с Клиентом условия обслуживания: перечень и объем предоставляемых услуг, порядок расчетов, в том числе за текущее обслуживание.

Для получения необходимого объема информации коммерсант привлекает следующих специалистов: по техническим условиям – главного инженера (ФИО) и начальника НОС (ФИО); по коммерческим условиям – начальника коммерческого отдела (ФИО) и коммерческого директора Бакинта К. А.

Коммерсант сообщает Клиенту о необходимости проведения технической экспертизы, в том числе договаривается о доступе в случае необходимости инженера технического отдела в технические помещения абонента, на технический этаж, на крышу здания на время проведения технической экспертизы либо тестового включения.

Результат: представление потенциальному Клиенту информации в соответствии с первоначальным техническим заданием, а также информации о дальнейшем взаимодействии в процессе подключения.

Ответственный: сотрудник, ведущий Клиента.

2-й этап: техническая экспертиза.

Производится после согласования предварительных условий на 1-м этапе и является необходимым условием для последующего заключения Договора.

- *Задача на проведение технической экспертизы оформляется сотрудниками Компании, ведущими Клиента, в Журнале работ технического отдела. Заводится карточка Клиента.*

- *Техническая экспертиза осуществляется еженедельно по вторникам и четвергам на основании заявок в Журнале работ технического отдела. Проведение срочных экспертиз согласуется с техническим директором (ФИО).*

- ◆ *Результаты проведения технической экспертизы заносятся ответственным сотрудником технического отдела (начальник НОС – ФИО) в Журнал работ технического отдела. Гарантированный срок проведения технической экспертизы _____ дней.*

- ◆ *При отсутствии технической возможности вопрос о возможности и необходимости развития сети выносится на контроль совещания технического отдела.*

- ◆ *На основании технической экспертизы начальник НОС (ФИО) производит расчет сметы планируемых затрат на подключение с перечислением необходимого оборудования для монтажа (в случае нестандартности монтажа смета составляется более подробно). Смета является основанием для корректировки коммерческих условий, предварительно согласованных с Клиентом.*

Результат: заполненная со стороны технического отдела заявка с указанием возможности подключения и стоимости работ.

Ответственный: начальник НОС (ФИО).

Контроль: сотрудник, ведущий Клиента.

3-й этап: оформление и подписание договора.

На данном этапе сотрудник Компании, ведущий Клиента, оформляет договор, доводит до сведения абонента его обязанности по оплате подключения и дальнейших текущих платежей (абонплата, сроки, условия отключения).

- ◆ *В случае нестандартности коммерческих условий обязательно согласование параметров договора с начальником коммерческого отдела (ФИО) и Бакитом К. А.*

- ◆ *В случае если Клиент не согласен с какими-то пунктами стандартного договора, сотрудник Компании, ведущий Клиента, утрясает данные расхождения с привлечением юриста Компании (ФИО).*

- ◆ *Подписание договора производится директором Компании (ФИО) и техническим директором (ФИО) только при наличии положительного заключения в акте технической экспертизы.*

Результат: соответственным образом оформленный и подписанный с обеих сторон договор.

Ответственный: сотрудник, ведущий Клиента.

4-й этап: монтаж оборудования и подключение Клиента.

◆ Подключение производится только после поступления денег и при наличии подписанного со стороны Клиента договора (иное согласовывается с техническим директором (ФИО)). При этом сотрудник, ведущий Клиента, делает запись в Журнале работ технического отдела о необходимости проведения монтажа (в карточке Клиента).

◆ Сотрудник, ведущий Клиента, в случае необходимости обеспечивает согласование проведения монтажных работ (письменное разрешение) с владельцами зданий, хозяевами помещений. В случае необходимости размещения оборудования вне помещения Клиента также согласовываются места и условия размещения (в том числе заключаются договоры аренды).

◆ Ответственный сотрудник технического отдела (руководитель монтажных бригад – ФИО) планирует день и время монтажа в соответствии с загруженностью монтажных бригад и приоритетностью монтажа; сообщает о необходимости заказа специфического оборудования главному инженеру (ФИО).

◆ Предварительные дата и время монтажа сообщаются сотруднику ведущему Клиента, для согласования с Клиентом. При необходимости возможно временное подключение по модему.

◆ Подключение и настройка производятся монтажными бригадами с привлечением службы технической поддержки.

◆ Гарантированный срок подключения:

_____ дней локалка, _____ дней радио, _____ дней выделенка, _____ дней спутник.

◆ Подписание с Клиентом акта выполненных работ производится специалистами монтажных бригад или службой технической поддержки по результатам проведения работ. Акты передаются в абонентский отдел.

Результат: подключение Клиента к сети «Руснет»/Интернет, настройка соединения, подписание акта выполненных работ.

Ответственный: начальник НОС (ФИО).

Контроль: сотрудник, ведущий Клиента.

5-й этап: включение абонента.

Включение абонента и принятие на текущее обслуживание (учитывается в сервере статистики, ежемесячно получает отчетные документы) производится специалистами абонентского отдела при наличии подписанного договора, оплаты подключения, акта выполненных работ по подключению с IP-адресом абонента.

Результат: постановка подключенного абонента на текущее обслуживание абонентским отделом.

Ответственный: начальник абонентского отдела (ФИО).

Контроль: сотрудник, ведущий Клиента.

Уже на следующий месяц после внедрения в эксплуатацию этого стандарта средняя скорость подключения Клиентов к нашей сети по радиоканалу составила 4,2 рабочих дня. А затем из месяца в месяц средняя скорость варьировалась от двух до трех с небольшим рабочих дней, никогда не превышая четырех дней. С этого момента мы могли обеспечивать Клиентам высокоскоростные подключения к Интернету действительно оперативно. Многих Клиентов удавалось подключить к сети по радиоканалам в течение суток после поступления денег на наш расчетный счет. Некоторые сами просили, чтобы мы подключили их как можно быстрее. Другие еще не успевали ни о чем попросить, как уже были подключены.



Итак, я рассказал Вам о некоторых ключевых моментах из истории взаимоотношений коммерческого и технического отделов Компании «Руснет». Вначале Клиентов было мало, проблем, связанных с их обслуживанием, – еще меньше. Оба отдела вместе боролись за выживание Компании, поскольку основными препятствиями были жесточайшая нехватка денег и крайняя ограниченность магистральных каналов. С развитием бизнеса и ростом числа Клиентов, подключенных к нашей сети, множились и проблемы с обслуживанием Клиентов. Вспыхнула священная война коммерсантов и технарей, пламя которой разгоралось на протяжении нескольких лет. Эта война привела к жесточайшему личному конфликту между руководителями отделов и к глубокой неприязни между их сотрудниками. Чем дальше, тем хуже обслуживались Клиенты. В последние полтора года войны каждое новое подключение Клиента к нашей сети по радиоканалу в среднем занимало несколько месяцев.

Этот конфликт мог разрушить Компанию изнутри. К счастью, у нас хватило сил и решимости, чтобы найти выход из положения. В следующие полтора года были сделаны три ключевых шага, благодаря которым мы сошли с порочного пути и в корне изменили ситуацию с обслуживанием Клиентов.

- ◆ Тотальная реорганизация организационной структуры техотдела позволила поставить на поток выращивание новых технических специалистов и повышение квалификации имеющихся сотрудников, а также в 2,5–3 раза повысить производительность их труда.

- ◆ Проведение VIP-программы, включающей в себя 100 %-ный объективный анализ качества

обслуживания Клиентов, позволило выявить все узкие места в нашей сети. Используя эту информацию, мы постепенно устранили все выявленные недочеты. В процессе выполнения данных работ нам потребовалось закупить немало дорогостоящего оборудования, организовать ряд дополнительных оптоволоконных магистральных каналов и установить несколько новых базовых станций. Результатом стал выход нашей сети на принципиально иной уровень надежности и качества. Да и прямые коммерческие результаты, полученные в ходе проведения VIP-программы, оказались выдающимися.

◆ Мы поставили перед Компанией новую стратегическую цель – снизить сроки подключения Клиентов к нашей сети. Решение этой задачи потребовало от нас многих согласованных действий, затянувшихся более чем на год. Однако в конце концов поставленная цель была достигнута. С того момента средняя скорость подключения нового Клиента по радиоканалу к сети «Руснет» составляет от двух до четырех рабочих дней. При этом значительная часть Клиентов подключается к нашей сети в течение суток с момента оплаты. То есть настолько оперативно, насколько это вообще возможно.

Надеюсь, эта история будет для Вас не только интересной, но и полезной. И поможет Вам предпринять шаги, направленные на улучшение взаимодействия подразделений Вашей Компании и дальнейшее повышение качества обслуживания Клиентов.

5.1. Технология разработки сдельной системы оплаты труда

В фундаменте эффективной системы управления бизнесом лежит массовое использование сдельной оплаты труда, завязанной на достижение сотрудниками и подразделениями Компании ключевых результатов. Верно сказано:

Деньги не мотивируют. Деньги контролируют.

Именно это Вам и нужно – система оплаты труда, контролирующая всех (или практически всех) сотрудников Вашей Компании. Каждый рабочий день. С утра и до вечера. Такая система, благодаря которой сотрудники постоянно стремились бы прилагать максимум усилий к тому, чтобы все лучше и лучше обеспечивать достижение ключевых результатов и целей Компании. А ведь именно от этого в наибольшей степени зависит процветание Вашего бизнеса и его доходы.

При успешном внедрении сдельной системы оплаты труда одновременно выигрывают и сотрудники, и Компания, поскольку применение такой системы дает множество ощутимых преимуществ.

- ◆ Интересы сотрудника напрямую связываются с интересами Компании.
- ◆ Сотрудник заинтересован в том, чтобы проявлять инициативу на рабочем месте и брать на себя ответственность, действуя в интересах Компании.
- ◆ Сотрудник знает, по каким показателям оценивается результат его работы и насколько выполнен план, установленный Компанией.
- ◆ Уровень доходов сотрудника в значительной степени определяется результатами его собственных усилий. Сотрудник достигает максимального уровня доходов при полном выполнении задач Компании. А при перевыполнении плана его доход может стать еще больше.
- ◆ При сдельной зарплате, привязанной к планам и нормированию результатов, не сотрудник решает, сколько заработать для себя и сколько – для Компании, а Компания.
- ◆ У сотрудника есть видимая перспектива развития.
- ◆ Рост фонда заработной платы (далее – ФЗП) непосредственно связан с достижением целей Компании. Поскольку в большинстве случаев уровень сдельной зарплаты зависит от прибыли Компании либо от факторов, напрямую влияющих на прибыль, фактически увеличение ФЗП происходит за счет части дополнительно полученной прибыли.

Основные различия между системой фиксированных окладов и системой сдельной зарплаты

1. Фиксированный оклад приходится регулярно пересматривать, чтобы определить, кому из сотрудников пора повысить зарплату. Такие решения часто принимаются под воздействием внешних обстоятельств (например, сотрудник собрался уходить).
2. Фиксированный оклад мотивирует только в момент подъема. Сдельная зарплата мотивирует постоянно: сотрудник непрерывно находится в тонусе, поскольку знает, что чем больше он сделает, тем больше получит.
3. При повышении оклада нередко возникают ситуации, когда сотрудник недоволен тем, насколько увеличили оклад. В результате происходит демотивация сотрудника при росте текущих затрат предприятия.
4. У многих сотрудников, работающих на фиксированном окладе, возникает желание найти калым на стороне, поскольку оклад так и так заплатят. При сдельной оплате труда сотрудник постоянно ощущает, что если он не решает поставленные Компанией задачи, то теряет в деньгах.
5. При применении единой сдельной системы оплаты труда к какой-либо категории

сотрудников Компании (например, к менеджерам по продажам) возможно прозрачное начисление зарплаты. При этом конфликтов по поводу того, что кто-то заработал больше, не возникает. Все знают: больше зарабатывает тот, кто добивается лучших результатов.

6. Внедрение эффективной системы сдельной оплаты труда ведет к тому, что бизнес постоянно развивается. В том числе организуется обязательное планирование результатов работы (в цифрах), разрабатываются технологии прогнозирования прибыли и оперативного контроля (самоконтроля) результатов.

7. Правильно организованная система сдельной оплаты труда позволяет существенно уменьшить административный ресурс, необходимый для управления тем или иным подразделением Компании. Сотрудники подразделения самостоятельно действуют в интересах бизнеса. Таким образом, *перевод ключевых подразделений Компании на сдельную систему оплаты труда способствует резкому сокращению управленческой рутины у топ-менеджеров.*

За прошедшие годы я разрабатывал и совершенствовал системы сдельной оплаты труда в десятках различных Компаний для работников самых разных профессий и специальностей, в частности для менеджеров по продажам, а также для руководителей продаж и коммерческих директоров. А еще для монтажников и их руководителей, веб-дизайнеров и программистов, директоров по маркетингу и рекламщиков, главных бухгалтеров и исполнительных директоров. В определенный момент я понял, что при разработке любых систем оплаты труда, завязанных на ключевые результаты деятельности сотрудников и подразделений Компании, наблюдаются некоторые общие закономерности. В конечном счете мне удалось создать единую технологию разработки таких систем оплаты труда. Представляю ее Вашему вниманию.

Технология разработки сдельной системы оплаты труда

Цель. *Разработать сдельную систему оплаты труда для заданного подразделения Компании/заданной категории сотрудников Компании (далее – Подразделение/Сотрудники). При разработке системы оплаты для Подразделения возможна разработка нескольких взаимосвязанных систем оплаты для разных категорий Сотрудников (например, для директора сети салонов, начальников салонов и различных категорий сотрудников салонов).*

Последовательность действий

1. На этапе подготовки необходимо:

1.1. Определить цели Компании, стоящие перед Подразделением/Сотрудниками.

1.2. Определить (выявить) результаты деятельности Подразделения/Сотрудников: объективные, выражаемые количественно, защищенные от фальсификации, соответствующие целям Компании.

При необходимости – разработать и внедрить систему оперативного контроля результатов.

1.3. Разработать и утвердить План достижения результатов для Подразделения/Сотрудников, определяющий сроки и качество достижения целей Компании.

1.4. Принять решение о необходимости разработки сдельной системы оплаты труда для Подразделения/Сотрудников. Определить и при необходимости согласовать с директором и/или начальником Подразделения предполагаемый интервал доходов Сотрудников.

1.5. Определить возможное соотношение фиксированной и переменной частей в доходах Сотрудников.

1.6. Определить факторы, от которых зависит достижение результатов и целей Компании и которые находятся в сфере существенного влияния со стороны Сотрудников. При необходимости – разработать и внедрить систему оперативного контроля указанных факторов.

1.7. Определить (выбрать) основную зависимость начисления З/П Сотрудников от результатов и/или факторов, а также от степени выполнения Плана.

1.8. Выбрать прототип для разрабатываемой системы оплаты труда.

1.9. Разработать систему расчета сдельной З/П: порядок расчета фиксированной части, механизм расчета переменной части, порядок премирования и/или штрафования.

1.10. Проверить разработанную систему сдельной оплаты труда.

1.10.1. Соответствуют ли результаты расчета сдельной З/П планируемому интервалу доходов Сотрудников: при расчете по результатам предыдущих периодов, при выполнении Плана; при вероятном невыполнении/перевыполнении Плана; при значительном (в два-три раза) отклонении от Плана в ту или иную сторону?

1.10.2. Насколько Сотрудники могут воздействовать на факторы, учитываемые в системе оплаты, и кто (что) еще может воздействовать на эти факторы, в том числе ущемляя интересы Сотрудников?

1.10.3. Насколько система расчета сдельной З/П прозрачна для Сотрудников? Могут ли они сделать расчет самостоятельно? Могут ли ежедневно отслеживать, как в зависимости от результатов их работы меняются планируемые доходы?

1.10.4. Насколько точно система уравнивает интересы Сотрудников и Компании? Появится ли у Сотрудников возможность (и не будет ли она усиливаться) манкировать служебными обязанностями, не отражающимися напрямую в системе оплаты?

1.10.5. Устойчива ли система к возможным злоупотреблениям со стороны Сотрудников?

1.10.6. Какова степень преемственности новой и предыдущей систем оплаты труда?

1.10.7. Стимулирует ли система профессиональный рост и развитие Сотрудников?

2. На **этапе внедрения** необходимо:

2.1. Согласовать разработанную систему оплаты труда с директором и/или начальником Подразделения, юристами, бухгалтерами и (при необходимости) Сотрудниками. Внести в систему согласованные коррективы и провести ее повторную проверку (см. п. 1.10).

2.2. Определить срок, с которого запускается в эксплуатацию новая система оплаты труда, и составить перечень документов, которые необходимо подготовить для официального ввода системы в действие.

2.3. Проверить оперативный учет и контроль исходных данных, необходимых для расчета З/П.

2.4. Провести собрание с Сотрудниками, объявить о введении новой системы оплаты труда. Объяснить принципы работы системы и расчета З/П, ответить на вопросы Сотрудников. Мотивировать Сотрудников, обеспечить внутренний пиар.

2.5. Подготовить необходимые документы, включая Приказ об изменении системы оплаты труда Подразделения/Сотрудников.

2.6. Ввести систему оплаты труда в эксплуатацию.

3. На **этапе эксплуатации системы** необходимо:

3.1. Постоянно держать обратную связь с начальником Подразделения и Сотрудниками, выявлять сбои, неточности и узкие места в работе системы оплаты труда, рассматривать предложения по ее доработке и развитию. Также следует регулярно проводить сводную проверку системы (см. п. 1.10).

3.2. Если потребуется, незамедлительно скорректировать систему оплаты труда. Если систему нужно пересмотреть на ходу, то ситуацию необходимо обговорить с Сотрудниками, не оставляя ничего на откуп недомолвкам и догадкам и стараясь не ущемить финансовые интересы Сотрудников.

3.3. Своевременно корректировать и развивать систему оплаты труда в соответствии с изменением и развитием целей Компании. Систему оплаты труда не следует воспринимать как нечто неизменное, утвержденное раз и навсегда. Она должна эволюционировать вместе с развитием самой Компании.

Ниже мы с Вами рассмотрим, какие принципы используются при разработке сдельных систем оплаты труда для различных категорий сотрудников и подразделений Компании.

5.2. Волчья жизнь: сага о сдельной оплате труда коммерсантов

Со сдельной оплатой труда менеджеров по продажам я столкнулся, когда создал свою первую Компанию, предоставляющую услуги доступа в Интернет. Коммерсанты этой Компании занимались прямыми продажами по известному принципу «волка ноги кормят» (ну и телефон, конечно). Они продавали корпоративные подключения к Интернету, контракты на разработку интернет-сайтов, рекламу в Интернете, услуги 1Р-телефонии.

«Сначала было слово...» В нашем случае сначала был оклад. Однако держать менеджеров по продажам на окладе совершенно непрактично. Поэтому мы, как и большинство Компаний, начали внедрять сдельную систему оплаты труда именно с коммерсантов.

Сначала мы ввели систему «оклад + процент от оборота сделок». Процент был одинаков для всех видов услуг, предоставлявшихся Клиентам. Скоро выяснилось, что интересы Компании и коммерсанта далеко не всегда совпадают. Например, Клиента можно подключить к Интернету по радиоканалу (стоимость подключения составляет несколько тысяч долларов, большая часть которых приходится на цену оборудования). А можно – к уже имеющемуся узлу доступа по локальной сети (стоимость подключения составляет несколько сотен долларов). При этом текущие платежи Клиента (а следовательно, и ежемесячная прибыль Компании) могут быть абсолютно одинаковыми. То есть в обоих случаях выгода для Компании приблизительно одинакова. Но возникает парадокс: коммерсанту куда проще подключить Клиента по локальной сети, поскольку меньше входной платеж, зато и выгоды для него от такой сделки гораздо меньше. Проанализировав ситуацию, мы установили разный процент от оборота сделки для разных видов подключений. Но даже после этого для коммерсантов подключить Клиента по радиоканалу было в три раза выгодней, чем по локальной сети.

В данном виде система оплаты труда прожила почти год, к концу которого мы обратили внимание на странное явление. Несмотря на то что новые корпоративные Клиенты подключались каждый месяц, их суммарные ежемесячные платежи росли значительно медленнее, чем ожидалось. Анализ условий подключений, сделанных за последние полгода, показал: своей системой сдельной оплаты мы сами вырыли себе могилу. И я уверен: очень многие российские Компании до сих пор не выбрались из этой могилы.

Основной интерес интернет-провайдера заключается в текущих платежах Клиентов. А если быть точным – в разнице между платежами за услуги доступа в Интернет и себестоимостью интернет-трафика, предоставленного Клиенту. Теперь представьте себя на месте коммерсанта, который ведет переговоры о подключении по радиоканалу. Цена подключения – несколько тысяч долларов. Сильно снизить ее нельзя: меньше стоимости оборудования с Клиента не возьмешь. Как быстрее уговорить его, в чем прогнаться? Конечно, в текущих платежах! Предоплата за первый месяц работы составляет незначительную часть стоимости контракта. Если вычесть себестоимость трафика, остается довольно большой запас. Скидка же имеет существенное значение для Клиента, поскольку уменьшается не разовый, а ежемесячный платеж. И вот все коммерсанты начинают каждому новому Клиенту предоставлять серьезные льготы на текущие платежи. Результат – снижение ежемесячной прибыли Компании от текущих платежей в два-три раза по сравнению с расчетной.

После этого система оплаты труда менеджеров по продажам была пересмотрена в корне. Теперь коммерческий процент стал начисляться не от оборота, а от валовой прибыли.

ПРАВИЛО

При разработке сдельной системы оплаты труда сотрудника в большинстве случаев следует исходить не из реальной прибыли, а из упрощенно рассчитываемой валовой прибыли, определяемой факторами, которые находятся в сфере контроля сотрудника.

Дополнительное премирование зависело как от личных результатов работы сотрудника, так и от результатов работы отдела. Сотруднику, три месяца выполнявшему план-максимум, мы увеличивали оклад. Сотрудник, два месяца не выполнявший план-минимум, мог быть уволен. -

ПРАВИЛО

В прямых продажах основное стимулирование должно зависеть от личных результатов работы сотрудника. При этом сначала планы составляются на отдел в целом (исходя из результатов, необходимых для Компании), а на их основании строятся планы для каждого сотрудника. Премирование по результатам работы отдела усиливает взаимодействие между сотрудниками и противодействует «грызне за Клиентов».

ПРАВИЛО

Штрафование сотрудника в рамках системы заработной платы не должно приводить к существенным (свыше 5-10 %) потерям в его месячном доходе. Штрафы, с одной стороны, дисциплинируют, с другой – озлобляют сотрудников.

Система сдельной оплаты труда не должна принимать за руководителя решение, может ли данный сотрудник достичь уровня квалификации, необходимого Компании, или нет. Если сотрудник пока не соответствует требованиям Компании, но у него есть перспектива, то нужно приложить усилия для его подготовки, развития, повышения его профессионализма. В этом случае штрафы вредны.

Если сотрудник не соответствует требованиям Компании и не имеет перспектив, его следует незамедлительно уволить. В этом случае штрафы бесполезны.

За прошедшие с той поры годы мне довелось разрабатывать сдельные системы оплаты труда для менеджеров по продажам в сотнях различных Компаний. Благодаря столь обширному практическому опыту я, можно сказать, разобрался в специфике данного вопроса. Недавно на очередном семинаре-тренинге «Построение системы продаж» участники попросили меня разработать подобную систему оплаты труда на примере Компании, оказывающей услуги в

сфере грузовых перевозок. Думаю, нам с Вами также будет интересно рассмотреть этот пример.

Итак, с чего следует начать разработку сдельной системы оплаты труда менеджеров по продажам?

Прежде всего необходимо четко обозначить специфику продаж.

На чем Компания зарабатывает прибыль? Как эта прибыль формируется?

Основная единица продаваемых услуг в данной Компании – *рейс*. Каждый корпоративный Клиент может заказать и оплатить несколько рейсов в месяц.

Цена рейса обычно договорная. Стоимость по прайс-листу начинается от \$3000, или 90 тысяч рублей. Дальше идет активная торговля, в результате чего стоимость рейса обычно падает. В среднем реальная средняя стоимость, по которой большинство Клиентов оплачивают заказанные рейсы, находится на уровне \$2500, или 75 тысяч рублей. При этом средняя себестоимость одного рейса составляет \$2200, или 66 тысяч рублей.

Какой объем продаж, то есть количество сделок, может обеспечить каждый из сотрудников? Исходя из сложившейся практики, можно предположить, что каждый сотрудник будет продавать в среднем 50 рейсов в месяц. А если поднапряжется, то 60 рейсов и даже больше. При этом рынок достаточно эластичный: многие Клиенты сами регулярно размещают свои заказы. Это позволяет каждому из коммерсантов иметь некоторый гарантированный объем продаж. Даже если сотрудники не станут активно привлекать новых Клиентов, крайне маловероятно, чтобы кто-то продал менее 30 рейсов в месяц.

Сколько сотрудников в отделе продаж? На данный момент в отделе продаж шесть сотрудников: начальник и пять менеджеров по продажам.

Сколько должен зарабатывать каждый сотрудник отдела продаж? И какую часть их дохода должен составлять оклад? Пусть их доход при выполнении личного плана продаж будет на уровне 60 тысяч рублей в месяц, из них оклад должен составлять не менее 30 тысяч рублей.

Какой план продаж на отдел мы хотим установить?

Есть несколько путей для того, чтобы определить план продаж, который следует установить в качестве ожидаемого результата работы данного отдела. Для простоты предположим, что при определении общего плана продаж мы будем исходить из суммы личных планов продаж всех сотрудников.

Планы продаж – как личный, так и на отдел – установим по *валовой прибыли*. В данной ситуации нет никаких причин, по которым нельзя было бы применить именно этот, самый надежный и разумный, подход.

Упрощенную валовую прибыль рассчитать несложно:

Валовая прибыль за рейс = плата Клиента за рейс – 66 000 рублей (прямые затраты).

Аналогично:

Валовая прибыль по контракту = оплата Клиента – 66 000 рублей × количество рейсов.

Как уже было сказано выше, каждый менеджер по продажам в среднем может продать за месяц 50 рейсов. Считается, что если правильно поставить перед сотрудником цель, результативность его работы может возрасти на 20 % по сравнению с ситуацией, в которой сотрудник не имеет должной мотивации. Для рассматриваемого нами примера очевидно: если сотрудник в среднем продает 50 рейсов в месяц, при эффективной мотивации он мог бы продавать на 20 % больше. То есть 60 рейсов в месяц. Причем по опыту мы уже знаем, что такой результат вполне достижим.

Какие личные планы по валовой прибыли мы установим для менеджеров по продажам? Если средняя продажная цена одного рейса составляет 75 тысяч рублей, а себестоимость – 66 тысяч рублей, то средняя валовая прибыль за рейс составит: $75\ 000 - 66\ 000 = 9\ 000$ рублей.

Умножив 9000 рублей на 60 рейсов в месяц, получим расчетную величину личного плана продаж по валовой прибыли: *540 тысяч рублей в месяц.*

В отделе шесть сотрудников, поэтому мы должны умножить 540 тысяч на 6. При этом нужно помнить еще об одном правиле: сумма личных планов сотрудников должна на 20–30 % превышать план на отдел. Следовательно, рассчитать план продаж по валовой прибыли на отдел можно следующим образом:

План по валовой прибыли на отдел = $540\ 000 \times 6 / 1,2 = 2\ 700\ 000$ рублей.

Поскольку в качестве ориентира лучше воспринимаются круглые цифры, не исключено, что целесообразнее установить план продаж на отдел на уровне не 2 700 000, а 3 000 000 рублей. В этом случае мы сможем увеличить бонусы сотрудникам за достижение плана, чтобы повысить их мотивацию.

Рассчитаем базовую схему оплаты труда менеджеров по продажам.

Итак, в рассматриваемом примере совокупный доход менеджера по продажам при выполнении личного плана должен составлять 60 тысяч рублей в месяц. Из них не менее 30 тысяч рублей выплачивается в виде оклада. Предположим, что 30 тысяч рублей в месяц – это стартовый оклад для сотрудников отдела. Впоследствии оклад могут повысить как за выслугу лет, так и в награду за достижение выдающихся результатов. Но сейчас мы не будем учитывать этот фактор.

Если из совокупного дохода, получаемого при выполнении плана продаж, в качестве оклада выплачивается 30 тысяч рублей, на бонусную часть остается: $60\ 000 - 30\ 000 = 30\ 000$ рублей. Давайте разобьем эту сумму на две части. Большая часть премиального вознаграждения будет выплачиваться в виде коммерческого процента от результатов личных продаж, меньшая часть – в виде бонуса за выполнение плана продаж на отдел.

Какого размера должен быть бонус? Считается, что материальное стимулирование влияет на сотрудников, если его размер составляет не менее 10 % от совокупного дохода. Влияние будет ярко выраженным, если бонус составит 20 % от совокупного дохода или больше. Таким образом, бонус за выполнение отделом плана продаж будет важен для сотрудников в том случае, если его размер окажется не менее $60\ 000 \times 10\ \% = 6\ 000$ рублей. А серьезные усилия для того, чтобы заработать этот бонус, сотрудники станут прилагать в том случае, если его размер составит не менее $60\ 000 \times 20\ \% = 12\ 000$ рублей.

Насколько важно для Компании, чтобы все сотрудники стремились выполнить план отдела? Думаю, крайне важно. Значит, на бонус за выполнение плана отдела нужно выделить не менее 12 тысяч рублей из премиальной части оплаты труда сотрудников. Сколько же останется на выплату коммерческого процента от личных продаж? $30\ 000 - 12\ 000 = 18\ 000$ рублей. Маловато. Да и сумма какая-то некруглая, непривлекательная. Пожалуй, имеет смысл выделить на выплату коммерческого процента 20 тысяч рублей, и оставить 12 тысяч рублей на бонус за выполнение плана отдела. В итоге совокупный доход сотрудника при выполнении всех планов составит: $30\ 000$ (оклад) + $20\ 000$ (коммерческий процент) + $12\ 000$ (бонус за выполнение плана отдела) = $62\ 000$ рублей.

Теперь рассчитаем размер коммерческого процента. При выполнении личного плана продаж по валовой прибыли (540 тысяч рублей) сотруднику должны выплатить 20 тысяч рублей в виде коммерческого процента. Таким образом, его размер составит: $20\ 000 / 540\ 000 = 3,7\ \%$.

Однако сделную систему оплаты труда нужно делать максимально простой и ясной. Ее ключевые параметры должны быть настолько четкими и запоминающимися, насколько это возможно. Поэтому имеет смысл округлить размер коммерческого процента до 4 % от валовой прибыли. В этом случае вознаграждение коммерсанта при условии выполнения им личного плана продаж составит: $540\ 000 \times 4\ \% = 21\ 600$ рублей. А совокупный доход при выполнении всех

планов составит: 30 000 (оклад) + 21600 (коммерческий процент) + 12 000 (бонус за выполнение плана отдела) = 63 600 рублей. Ничего страшного: повышая план на отдел, мы предполагали, что доходы сотрудников тоже несколько увеличатся.

Как сделать, чтобы менеджеры по продажам расшиблись в лепешку, но обеспечили выполнение планов? Для этого при начислении коммерческого процента мы можем ввести *плановый коэффициент*. Он будет равняться единице, если сотрудник выполнил или перевыполнил личный план. Если же личный план выполнен лишь частично, плановый коэффициент окажется меньше единицы. Тем меньше, чем в меньшей степени был выполнен план. На этот плановый коэффициент следует умножать коммерческий процент менеджера по продажам. Таким образом, если сотрудник не выполнил личный план продаж, то и коммерческий процент за совершенные сделки будет начислен не полностью, а частично.

Таблица, в соответствии с которой будет рассчитываться плановый коэффициент, может

Степень выполнения личного плана продаж на месяц, %	Плановый коэффициент
Свыше 100	1,0
90–99,99	0,9
70–89,99	0,8
50–69,99	0,6
Менее 50	0,5

выглядеть следующим образом.

Как видите, коммерсанту лучше расшибиться в лепешку, но выполнить личный план продаж. Если не на 100 %, то хотя бы на 70 %. Любой ценой и невзирая ни на что!

Что же касается бонуса за выполнение плана отдела, то его можно выплачивать в три этапа в соответствии с достижением промежуточных результатов в течение месяца. Этот прием я впервые использовал при разработке системы оплаты труда абонентского (клиентского) отдела одной из моих Компаний. Но и для нашего примера данный прием хорошо подходит, поскольку продажи в сфере грузоперевозок эластичны, а спрос достаточно равномерно распределяется на протяжении месяца.

Итак, бонус за выполнение плана отдела можно разбить на три равные части.

◆ Первые 4000 рублей начисляются в том случае, если к 15-му числу месяца план продаж на отдел выполнен на 50 % или более. То есть если совокупная валовая прибыль от всех продаж, сделанных сотрудниками отдела, составила 1,5 миллиона рублей или более.

◆ Вторые 4000 рублей начисляются в том случае, если к 25-му числу месяца план продаж на отдел выполнен на 90 % или более. То есть если совокупная валовая прибыль от всех продаж, сделанных сотрудниками отдела, составила 2,7 миллиона рублей или более.

◆ Третьи 4000 рублей начисляются в том случае, если по результатам месяца план продаж на отдел выполнен полностью или перевыполнен. То есть если совокупная валовая прибыль от всех продаж, сделанных сотрудниками отдела, составила 3 миллиона рублей или более.

◆ Итого максимальный размер бонуса за выполнение плана отдела составляет: 4000 + 4000 + 4000 = 12 000 рублей.

Основные расчеты произведены. Теперь самое время оформить все вышеизложенное в виде приказа об оплате труда.

...

**СТАНДАРТ ПРИКАЗА РАЗРАБОТАН КОМПАНИЕЙ
«КАПИТАЛ-КОНСАЛТИНГ»**

Адрес: г. Москва, Лубянский проезд, д. 27/1, оф. 450.

Тел.: (495) 665-69-69, 665-69-25.

Сайт: www.fif.ru. E-mail: info@fif.ru

ПРИКАЗ о премировании

менеджеров по продажам Компании «РусЛогист»

г. Москва 01 июля 2011 г.

Для достижения целей Компании «РусЛогист» (далее – Компания) по увеличению доходов, планированию текущих затрат, интенсификации работ по привлечению Клиентов и усилению стимулирования Сотрудников

ПРИКАЗЫВАЮ:

I. С июля 2011 года включительно устанавливаются ежемесячные личные планы продаж менеджеров по продажам Компании (далее – Сотрудники). Выполнение плана определяется объемом валовой прибыли от оплаченных заказов на услуги Компании, поступивших от Клиентов данного Сотрудника в отчетном (календарном) месяце:

Валовая прибыль по контракту = оплата Клиента – 66 000 рублей × количество рейсов.

Личный план продаж для каждого Сотрудника составляет **540 000 рублей** валовой прибыли в месяц.

План продаж на отдел составляет **3 000 000 рублей** валовой прибыли в месяц.

II. Размер оплаты труда Сотрудника за месяц определяется по следующей формуле:

$Z/P = \text{оклад} + (4 \% \text{ от валовой прибыли по контрактам Сотрудника за отчетный месяц} \times \text{плановый коэффициент}) + \text{бонус за выполнение плана отдела.}$

Оклад Сотрудника – 30 000 рублей – впоследствии может быть увеличен по решению директора Компании. III. Размер планового коэффициента зависит от процента выполнения Сотрудником личного плана продаж в отчетном месяце.

Степень выполнения личного месячного плана продаж, %	Плановый коэффициент
Свыше 100	1,0
90–99,99	0,9
70–89,99	0,8
50–69,99	0,6
Менее 50	0,5

...

IV. Бонус за выполнение плана отдела складывается из трех частей.

◆ Первые 4000 рублей начисляются в том случае, если к 15-му календарному числу месяца план продаж на отдел выполнен на 50 % или более. То есть если совокупная валовая прибыль от всех продаж, сделанных сотрудниками отдела, составила 1 500 000 рублей или более.

♦ Вторые 4000 рублей начисляются в том случае, если к 25-му календарному числу месяца план продаж на отдел выполнен на 90 % или более. То есть если совокупная валовая прибыль от всех продаж, сделанных сотрудниками отдела, составила 2 700 000 рублей или более.

♦ Третьи 4000 рублей начисляются в том случае, если по результатам месяца план продаж на отдел выполнен полностью или перевыполнен. То есть если совокупная валовая прибыль от всех продаж, сделанных сотрудниками отдела, составила 3 000 000 рублей или более.

♦ Итого максимальный размер бонуса за выполнение плана отдела составляет: $4000 + 4000 + 4000 = 12\ 000$ рублей.

V. Ежегодно по результатам продаж в январе для всех Сотрудников, а также для Сотрудников, работающих в коммерческом отделе в течение (до конца) 2-го календарного месяца, плановый коэффициент равен 1 (единице).

VI. Срок действия данного Приказа устанавливается до «01» августа 2011 года. Если по завершении срока действия данного Приказа не будет утвержден новый Приказ, действие данного Приказа автоматически пролонгируется на следующий календарный месяц.

Директор Компании _____/_____/

5.3. Собрать вовремя: зарплата клиентского отдела

Клиентский отдел отвечает за работу с имеющимися Клиентами: прием и обработку заявок и заказов, оформление документов, сбор платежей.

Главная задача клиентского отдела – сбор всех основных платежей со всех имеющихся у Компании Клиентов.

Все сотрудники клиентского отдела в строю, или кто-то заболел; все сотрудники выкладываются полностью, или кто-то расслабился – неважно. Главная цель должна быть достигнута. А начальник клиентского отдела должен обеспечить это вне зависимости от привходящих обстоятельств. А раз главное – *общий результат* работы клиентского отдела, то и систему оплаты лучше всего делать *командной*. Вместо того чтобы оценивать индивидуальные результаты работы сотрудников отдела и каждому начислять проценты, мы вводим *командный бонус клиентского отдела* (далее – Бонус К. О.). Его размер зависит от достижения отделом главной цели работы и выплачивается на всю команду целиком. Затем Бонус К. О. делится между сотрудниками отдела. Таким образом, принципиальная схема оплаты труда сотрудника клиентского отдела выглядит так:

З/П = оклад + доля от Бонуса К. О.

Следующий вопрос: **какой должна быть система оплаты труда начальника клиентского отдела?** Предположим, мы максимально адекватно и эффективно завязываем Бонус К. О. на достижение клиентским отделом главной цели, которая заключается в сборе всех основных платежей со всех имеющихся Клиентов. Тогда почему бы сделать оплату руководителя отдела не поставив в зависимость от того же Бонуса К. О.? Точнее, можно заранее определить долю Бонуса К. О., которую получит начальник клиентского отдела. Львиную долю. Например, если в отделе работают четыре человека – начальник и три сотрудника, – доля начальника в Бонусе К. О. может составлять 40 %. В среднем в два раза больше, чем у рядового сотрудника. При таких условиях начальник имеет фиксированную долю в общем бонусе, выплачиваемом отделу. Он не вправе увеличить или уменьшить свою долю, которую получает от общего пирога. Все, что он может, – направить усилия на то, чтобы сам пирог был больше. Тогда больше станет и его кусок. А для этого нужно в максимальной степени обеспечить достижение главных целей клиентского отдела. Что нам и требуется.

Еще один вопрос: **от чего и как мы будем рассчитывать и выплачивать Бонус К. О.?**

Допустим, план клиентского отдела по сбору текущих платежей составляет 50 миллионов рублей в месяц. При этом точка безубыточности (уровень ватерлинии) достигается при обороте 40 миллионов рублей в месяц. Предположим, что в клиентском отделе четыре сотрудника: начальник и трое его подчиненных. Их совокупный доход при выполнении плана должен составлять 150 тысяч в месяц, из которых 100 тысяч гарантированно выплачивается в виде оклада. Значит, Бонус К. О. при выполнении плана должен составлять: $150\ 000 - 100\ 000 = 50\ 000$ рублей. Как в этом случае можно установить зависимость начисления Бонуса К. О. от работы сотрудников клиентского отдела? Напрашивается очевидное решение – *простая пропорция*: 50 тысяч рублей составляют 0,1 % от 50 миллионов рублей. Тогда формула расчета Бонуса К. О. может выглядеть так:

Бонус К. О. = оборот собранных платежей × 0,1 %.

Проверяем: при обороте собранных платежей, равном 50 миллионов рублей, Бонус К. О. составит: $50\ 000\ 000 \times 0,1\ \% = 50\ 000$ рублей. Все верно! Беда только в одном: если мы введем в клиентском отделе такую систему оплаты, 50 миллионов рублей в месяц *вряд ли когда-либо будут собраны*.

Почему? Давайте спросим себя: какую сумму легче собрать – 40 миллионов или 10 миллионов? Конечно, 10 миллионов. Поставим вопрос по-другому: какую сумму легче собрать – 40 миллионов или 10 миллионов *сверх* того? Конечно, последние 10 миллионов собрать значительно сложнее, чем предыдущие 40. И возникает закономерный вопрос: при той системе начисления Бонуса К. О., которую мы используем, зачем вообще напрягаться и собирать последние 10 миллионов? Придется вкалывать, напрягать все силы, а Бонус К. О. в случае успеха увеличится всего на 10 тысяч. Не проще ли собрать 40 миллионов, ограничиться Бонусом К. О. в размере 40 тысяч рублей и спокойно отдыхать до конца месяца? Замечу, что при обороте 40 миллионов Компания только-только выходит на уровень безубыточности: прибыль за месяц равна нулю. А сотрудники клиентского отдела еще и должны получить за это бонус!

Я привел этот пример специально для того, чтобы показать, как простые и понятные системы начисления заработной платы могут наносить серьезнейший ущерб бизнесу Внедрив у себя в Компании такую систему расчета Бонуса К. О., Вы бы далеко не сразу поняли, что происходит что-то неладное. В лучшем случае – через полгода, а в худшем – только на второй год работы такой системы оплаты труда. И, разумеется, недополученную прибыль уже никак нельзя было бы вернуть.

Как же все-таки выплачивать Бонус К.О., чтобы он эффективно мотивировал сотрудников клиентского отдела? Давайте немножко скорректируем логику принятия решений при начислении Бонуса К. О. Наша основная цель – по-прежнему сбор с имеющихся Клиентов платежей в размере 50 миллионов рублей в месяц. Поскольку мы уже понимаем, что первые 40 миллионов собрать значительно легче, а сбор последних 10 миллионов требует основных усилий сотрудников отдела, учтем это при начислении бонуса. Раз основной объем платежей собрать достаточно просто, считаем, что за это бонус не положен. В конце концов, сотрудники клиентского отдела получают оклады. Бонус же мы будем начислять за сбор денег *сверх* 40 миллионов в месяц. Следовательно, формула начисления Бонуса К. О. будет выглядеть так:

$$\text{Бонус К. О.} = (\text{оборот собранных платежей} - 40\,000\,000) \times 0,5 \%$$

Обратите внимание на этот прием: он может эффективно применяться во многих случаях при разработке систем сдельной оплаты труда. Этот принцип можно назвать *использованием вычета*, или *порога*. В нашем примере 40 миллионов и есть тот самый вычет, или порог. Он позволяет обеспечить концентрацию внимания сотрудников клиентского отдела на достижении нужной нам части результата. Они будут воспринимать сбор первых 40 миллионов текущих платежей как нечто само собой разумеющееся. Данная сумма станет для них подготовительным этапом, который необходимо пройти, прежде чем приступить к зарабатыванию Бонуса К. О. Все их внимание и все силы окажутся направлены на то, чтобы выжать каждые следующие 10 тысяч рублей сверх 40 миллионов. Давайте посмотрим, как работает Бонус К. О., начисляемый по этой

Оборот собранных платежей, руб.	40 000 000	45 000 000	50 000 000	55 000 000
Бонус К. О., руб.	0	25 000	50 000	75 000

формуле. При обороте 40 миллионов бизнес едва выходит на уровень безубыточности, прибыль за месяц равна нулю. И Бонус К. О. тоже равен нулю. Сотрудники клиентского отдела не получают ничего, кроме оклада. Это справедливо: Компания не заработала прибыль – сотрудники не получили бонус.

Система оплаты считается тем лучше, чем адекватнее и точнее она связывает интересы сотрудников с целями руководителей и собственников Компании.

При обороте 45 миллионов в месяц Компания заработала половину прибыли, которую могла бы заработать. А сотрудники клиентского отдела получили половину бонуса, который могли бы получить: 25 тысяч вместо 50 тысяч. Это тоже справедливо. Как видим, интересы

сотрудников прямо связаны с достижением целей Компании.

При обороте собранных платежей в размере 50 миллионов в месяц Бонус К. О. составит 50 тысяч рублей. Компания заработала запланированную прибыль – сотрудники получили запланированный бонус. Опять все справедливо.

Наконец, при обороте 55 миллионов в месяц чистая прибыль Компании, как можно предположить, будет в полтора раза выше, чем при обороте 50 миллионов. И Бонус К. О. составит 75 тысяч рублей – он тоже будет в полтора раза больше, чем при обороте 50 миллионов. Очевидно, что сотрудники клиентского отдела *мотивированы на перевыполнение плана* по сбору платежей с Клиентов, чтобы увеличить свой личный доход. Именно такую мотивацию и должна обеспечивать эффективная система оплаты труда.

Таким образом, *предложенная система начисления Бонуса К. О. позволяет эффективно связать личные интересы сотрудников клиентского отдела с достижением целей Компании.* Система мотивирует сотрудников прилагать максимум усилий не только для выполнения, но и для перевыполнения плана.

...

ПРАВИЛО

Если ввести стимулирование в виде процента от оборота или валовой прибыли (например, при сборе текущих платежей), при большом обороте сотрудник окажется недостаточно нацелен на то, чтобы выжать последние – и самые тяжелые – сотни тысяч и миллионы рублей. Поэтому процент выгодно считать не от оборота в целом, а от разницы между ним и «гарантированной суммой», составляющей не менее 70–80 % от среднего оборота. В таком случае процент бонуса может быть значительно выше, а сотрудник будет максимально заинтересован в каждой тысяче рублей, собранной сверх «гарантированной суммы».

Однако и здесь есть уязвимые места. Ахиллесова пята этой системы, как и многих других подобных систем, заключается в том, что учет результатов для начисления зарплаты осуществляется раз в месяц по итогам прошедшего календарного месяца. Поскольку люди слабы и несовершенны, им свойственно задумываться о необходимости обеспечить результат тем чаще, чем ближе конец месяца. Пока же месяц только начинается, зарплата получена недавно и до расчета следующей зарплаты далеко – зачем напрягаться? Наверное, нужно работать. Но чисто по-человечески очень хочется расслабиться. В результате сотрудники клиентского отдела не сильно напрягаются всю первую половину месяца, несколько активизируются после 15-го числа, а с 25-го начинается аврал. Они прилагают максимум усилий, чтобы срочно собрать все платежи, какие можно, и обеспечить себе хороший Бонус К. О. по результатам месяца. Героические усилия – это, конечно, хорошо. Но время в начале месяца, когда сотрудники бездельничали, уже не вернешь. Как ни вылезай из шкуры – нельзя за последние пять-семь дней выполнить всю работу, которую нужно было делать в течение месяца.

А уж как приятно быть директором или финансистом Компании, в которой так работает клиентский отдел! Представьте, что при обороте 50 миллионов рублей – и это в удачный месяц – ежемесячно требуется 40 миллионов, чтобы исполнить обязательства перед контрагентами. Если клиентский отдел начинает вкалывать только в последнюю декаду месяца, несложно

догадаться, что основная масса платежей поступит в последние рабочие дни месяца. А обязательства перед контрагентами, скорее всего, распределяются в течение месяца более или менее равномерно. В результате каждый раз в последний день месяца бизнес в плюсе. Зато в середине каждого месяца нехватка средств для своевременных платежей контрагентам и партнерам достигает 20–25 миллионов. Это называется кассовым разрывом. Эх, и мерзкая же штука! Если Вы директор такой Компании, Вашему положению не позавидуешь. Бизнес вроде бы доходный, а на самом деле каждый месяц до 25-го числа Вы в долгу как в шелку. Ищете деньги, задерживаете платежи, срываете выполнение обязательств. Переживаете, нервничаете, испытываете постоянный стресс. Ситуация, когда всего несколько дней в месяц Вы в плюсе, а оставшееся время – в операционных минусах, вырабатывает в Вас психологию нищего человека, который постоянно всем должен. Как видите, недостаточно собрать с Клиентов необходимую сумму денег. Не менее важно *собрать эти деньги вовремя*.

Как избежать возникновения этой проблемы и обеспечить более эффективную работу сотрудников клиентского отдела?

В одной из своих Компаний я доработал предложенную выше схему начисления Бонуса К. О. следующим образом.

◆ Первая треть Бонуса К. О. начислялась по итогам месяца только в том случае, если к 15-му числу было выполнено не менее 50 % плана по сбору средств с имеющихся Клиентов. Например, если план сбора на месяц – 50 миллионов рублей, к 15-му числу должно быть собрано не менее 25 миллионов рублей. Если к 15-му числу собрано менее 25 миллионов рублей, *первая треть Бонуса К. О. не начисляется*.

◆ Вторая треть Бонуса К. О. начислялась по итогам месяца только в том случае, если к 25-му числу было выполнено не менее 90 % плана по сбору средств. Например, при плане 50 миллионов рублей в месяц к 25-му числу должно быть собрано не менее 45 миллионов рублей. Если сотрудники клиентского отдела не успели вовремя их собрать, *вторую треть Бонуса К. О. они не получают*.

◆ И наконец, *последняя треть Бонуса К. О. выплачивается в любом случае*.

Такая схема начисления Бонуса К. О. в корне изменила стиль работы клиентского отдела. Раньше его сотрудники расслаблялись всю первую половину месяца. А в конце месяца неизбежно был аврал. После изменения схемы начисления Бонуса К. О. все стало по-другому. В последний рабочий день месяца наступал ажиотаж, но не из-за «выжимания» последних платежей текущего месяца, а из-за подготовки к следующему месяцу. Аврал теперь начинался в первый день месяца, как только сервер статистики выдавал полную стоимость услуг, оказанных Клиентам за прошедший месяц. В первые три календарных дня месяца все сотрудники клиентского отдела вкалывали по 12–14 часов в день. Если на эти дни попадали выходные, это никого не волновало. Какие выходные, когда до

3-го числа включительно нужно – кровь из носу! – выставить все счета Клиентам, оформить другие необходимые документы и отослать первую половину подготовленных документов с курьерами? Если Вы думаете, что это я заставлял сотрудников клиентского отдела так работать, то ошибаетесь. Инициатива полностью исходила от них самих.

Уже на третий-четвертый день месяца, когда основная масса счетов была подготовлена и передана курьерской службе, сотрудники клиентского отдела начинали «выжимать» платежи. Все стремились к тому, чтобы к 15-му числу выполнить не 50 %, а как минимум 70 % плана. А лучше всего – 90 %, чтобы 25-го точно все было в порядке.

Отлично зная своих Клиентов, сотрудники отдела понимали, кто из крупных плательщиков имеет обыкновение тянуть с платежами. Этими – то Клиентами и занимались в первую очередь. Тем временем строго контролировалось поступление платежей от всех средних и крупных

Клиентов Компании. Если деньги не поступали к утру 7-го числа, Клиенту звонили и выясняли, где деньги, когда ждать оплаты и можно ли ее ускорить. Все делалось с таким расчетом, чтобы к 15-му числу основная масса крупных платежей была собрана и первая треть Бонуса К. О. оказалась начислена. Далее работа строилась так, чтобы *собрать все плановые платежи уже к 25-му числу*. На случай, если со сбором некоторых платежей возникнут сложности, оставляли 10 %-ный запас прочности. Последние рабочие дни месяца посвящались тому, чтобы спокойно подчистить хвосты и подготовиться к началу следующего месяца.

Понятно, что при такой системе начисления Бонуса К. О. темп сбора платежей в течение месяца существенно увеличивается. Кассовые разрывы исчезают, и директору не приходится постоянно жить в стрессе из-за нехватки денег. Ощутимо увеличивается и процент выполнения плана по сбору платежей, рассчитываемый по итогам месяца. Более того, благодаря ударной работе сотрудники клиентского отдела *регулярно перевыполняют план по сбору платежей*. Вот что значит эффективная система мотивации и оплаты труда!

Остался последний вопрос: **как правильно поделить Бонус К. О. между сотрудниками клиентского отдела?**

Снова напрашивается простое решение: давайте *делить Бонус К. О. поровну*! Как все вместе поработают – так все вместе и получают. Уязвимое место этой схемы знакомо нам еще со времен Советского Союза. Неплохо, когда вкальвают все, причем одинаково хорошо. А что, если кто-то из сотрудников сработал откровенно слабо? Все равно давать ему такую же долю Бонуса К. О., как и остальным? В этом случае пройдет немного времени, прежде чем сотрудники начнут соревноваться: кто больше расслабитесь и сильнее «забьет» на работу. Последствия будут ужасающие. Так что уравниловка – не наш путь.

Противоположный принцип распределения Бонуса К. О. – 100 %-ный волюнтаризм. Пусть руководитель клиентского отдела решает, как делить Бонус К. О. между сотрудниками. Мы уже установили, что начальник всегда получает фиксированную, заранее оговоренную долю Бонуса К. О. Значит, он не может поделить бонус так, чтобы забрать себе больше за счет долей сотрудников. Кроме того, начальник изначально заинтересован в том, чтобы отдел работал лучше, результаты были выше и Бонус К. О. становился больше. Чем больше Бонус К. О., тем больше фиксированная доля начальника. Поэтому, казалось бы, он должен стремиться к тому, чтобы правильно поделить Бонус К. О., – поощрить передовиков и наказать отстающих.

Действительно, такая схема значительно эффективнее. К тому же прямым следствием ее использования станет усиление личной власти и авторитета начальника клиентского отдела среди сотрудников. Однако и у этой схемы есть уязвимые места. Во-первых, непрозрачность деления Бонуса К. О. приводит к тому, что обратная связь «действие – вознаграждение – действие» ослабевает. Сотрудники отдела не совсем понимают, какие конкретно действия приводят к поощрению, а какие – к наказанию. Из-за этого возникают и растут обиды. Фактически, как бы начальник отдела ни поделит Бонус К. О., он всегда окажется виноват. Во-вторых, все мы люди. Начальник может в большей степени поощрить не того сотрудника, который обеспечил наилучший результат. А того, кто больше всех подлизывался к начальнику. Наоборот, сотрудник, сработавший более результативно, может быть обойден при разделе Бонуса К. О. Например, потому, что у него не сложились личные отношения с начальником отдела. Или просто потому, что он работает слишком хорошо и начальник отдела подсознательно видит в нем конкурента.

Если Вы все-таки решили использовать волюнтаристскую схему раздела Бонуса К. О., то *двойной волюнтаризм лучше одинарного*. Пусть предложения по разделу Бонуса К. О. готовит начальник отдела, а утверждаются они совместно с коммерческим директором. Если эти предложения окажутся разумными, коммерческий директор может утвердить их без изменений.

Если же в них имеются непонятные перекосы, коммерческий директор сам проверит, что за этим стоит. Он знает всех сотрудников отдела, а также способен объективно проанализировать результаты их работы. Если выяснится, что при разделе Бонуса К. О. начальник отдела слишком увлекся личными симпатиями и антипатиями, коммерческий директор может изменить предложенный вариант разделения Бонуса К. О. А заодно объяснить начальнику отдела «политику партии и правительства».

5.4. Сдельная оплата труда продавцов-консультантов в интернет-центрах

Интернет-центры (далее – ИЦ) – это пункты коллективного доступа в Интернет: залы, оборудованные компьютерами, подключенными к Глобальной сети. Любой человек может прийти в ИЦ, заплатить деньги, поработать в Интернете и воспользоваться дополнительными услугами (от распечатки документов до обучения работе в Сети). У одной из Компаний, в которых я работал, имелось несколько ИЦ, расположенных в разных районах города. Географическая распределенность ИЦ, а также их удаленность от головного офиса порождала классические проблемы метрополии и колоний. Управление удаленными подразделениями оказалось ослаблено. Тем важнее было правильно организовать работу и наладить мотивацию сотрудников ИЦ.

Вначале, как и везде, был оклад. Говорили, что сотрудники никак не могут повлиять на то, сколько Клиентов приходит в ИЦ, и поэтому связывать их доходы с доходами ИЦ несправедливо. Анализ, однако, показал, что качество работы с Клиентами в половине случаев (!) определяет, будет ли Клиент пользоваться услугами центра дальше. Или пропадет навсегда после первого визита. А сотрудники, сидящие на фиксированных окладах, не очень-то усердствовали.

На первом этапе были назначены старшие операторы ИЦ, которым дополнительно к окладу выделялось 5 % от бюджетной прибыли их центра за отчетный месяц. Еще 5 % от суммарной прибыли сети ИЦ выделялось ее начальнику. Эта система дала определенные результаты, однако продемонстрировала и свои слабые места.

- ♦ Рядовые операторы ИЦ по-прежнему не были заинтересованы в работе с максимальной отдачей.

- ♦ Старшие операторы периферийных (и, соответственно, менее доходных) ИЦ были по определению поставлены в неравные условия со старшими операторами центральных ИЦ. Последние могли получать существенную прибыль, даже не прилагая серьезных усилий.

- ♦ Система не могла нормально действовать в новых ИЦ, планоубыточных в первые месяцы после открытия. И это притом, что на этапе раскрутки особенно важна усиленная работа сотрудников.

- ♦ Поскольку прибыль считалась по данным реально проводимого финансового анализа, источником постоянных трений стали многочисленные затраты, не находящиеся в сфере влияния сотрудников.

В результате система была изменена, после чего *зарплата всех сотрудников ИЦ* стала рассчитываться по формуле:

$$З/П = \text{оклад} + \text{оклад} \times (\text{валовая прибыль ИЦ} / \text{план по валовой прибыли ИЦ} - 0,8).$$

При этом:

валовая прибыль = касса за услуги ИЦ – объем трафика за месяц × себестоимость мегабайта.

Плановые значения кассы за услуги ИЦ, а также потребляемого объема трафика для каждого из центров утверждались ежемесячно, себестоимость мегабайта бралась из бюджета прошлого месяца. В те годы именно оплата объема трафика (информации, полученной из Интернета) была наравне с зарплатой сотрудников основной затратной частью в работе ИЦ. Таким образом, все сотрудники были заинтересованы в достижении плановых показателей, которые, разумеется, устанавливались достаточно высокими. Сотрудники любого ИЦ получали

равный процент премии, а ее размер и разница в доходах определялись разницей в окладах. Большое значение приобрел учет трафика, причем важны были не сами затраты на трафик, а соотношение трафика и кассы за услуги. Допустим, в двух ИЦ касса за месяц примерно одинаковая, но в первом из них потребление трафика на 30 % ниже, чем во втором. Вывод прост: либо во втором ИЦ очень плохо настроены сервер и компьютеры на рабочих местах (это проверяется и исправляется сотрудниками технического отдела), либо активно идет воровство.

...

ПРАВИЛО

Система оплаты труда должна действовать в интересах Компании, а не наоборот. Если в работе системы обнаружены «дыры» или сбои, ее нужно незамедлительно корректировать. В случае пересмотра системы «на ходу» ситуацию нужно обсудить с сотрудниками. Постарайтесь не оставлять ничего на откуп недомолвкам и догадкам и не ущемлять без нужды финансовые интересы сотрудников!

5.5. Сдельная оплата труда руководителей производства

Система сдельной оплаты труда может широко использоваться не только в коммерческих, но и в производственных подразделениях Компании. Но главное здесь – внедрить эффективную систему оплаты труда руководителей производства. Если сами руководители достаточно опытные, а зарплата будет должным образом стимулировать их к интенсивной работе – результаты, нужные Компании, будут достигаться. Даже если все подчиненные сидят на чистом окладе, руководитель их «построит». При помощи кнута, пряника, дубины и такой-то матери.

Давайте рассмотрим создание подобной системы на конкретном примере. Несколько лет назад мы сотрудничали с одной производственной Компанией, которая специализировалась на изготовлении полиграфической продукции, в основном этикеток и упаковки. В то время у Компании наблюдались сложности как с продажами, так и с производством. Нередки были регулярные выходы из строя оборудования, необходимость повторно выполнять работу из-за несоответствия продукции требованиям заказчика, проблемы с качеством продукции.

В конечном счете нам удалось добиться положительных сдвигов в продажах. Однако куда более весомые результаты Компания получила, приведя в порядок производственный процесс. Кто навел порядок на производстве? Производственные боссы. Откуда они взялись? Кое-кто уже занимал руководящую должность. Еще нескольких руководителей различных подразделений выдвинули мы – подняли с рядовых позиций. Таким образом, число руководителей производства (но не сотрудников Компании!) увеличилось вдвое. Плюс ко всему генеральный директор Компании разработал для них сдельную систему оплаты труда.

Принцип, положенный в ее основу, был прост, но крайне эффективен. Как основной результат производственной деятельности за месяц рассчитывалась *разница между оборотом по всем заказам, выполненным в отчетном месяце и оплаченным Клиентами, и всеми прямыми затратами на все работы, выполненные производственными подразделениями в отчетном месяце.*

От этой-то разницы и высчитывался определенный процент, который добавлялся в качестве бонуса к окладу производственных боссов.

Чтобы заработать бонус побольше, руководители производства должны были следовать определенной логике.

- ◆ Выполнить как можно больше оплаченных заказов. Для этого был введен жесткий и четкий график выполнения заказов, отлажен процесс подготовки заказа для передачи на производство.

- ◆ Минимизировать перепечатку из-за некачественного исполнения заказов. Каждая перепечатка увеличивает затраты вдвое. В результате заказ оказывается в лучшем случае неприбыльным. Для устранения этой проблемы был предпринят ряд мер, включая строгое согласование с Клиентом всех технических параметров заказа, равно как и дизайна.

- ◆ Минимизировать аварийный выход оборудования из строя. Раньше оборудование эксплуатировалось на износ и поломки случались достаточно часто. Разумеется, обычно сбой происходил прямо в процессе исполнения очередного заказа. В результате работа останавливалась, станок ремонтировали. По завершении ремонта заказ приходилось отправлять на печать заново. Это, конечно же, резко увеличивало затраты. Не говоря уж о серьезной задержке выполнения всех следующих в очереди заказов, нарушении обязательств перед Клиентами, возвратах денег и других малоприятных вещах. Тщательно обдумав ситуацию,

производственные боссы решили: не стоит ждать, пока оборудование опять сломается в самый неподходящий момент. Почему бы не пригласить специалистов-наладчиков? Они посмотрят оборудование, обнаружат, какие детали и компоненты отработали свой ресурс и в любой момент могут выйти из строя. Затем их заменят, не дожидаясь остановки всей печатной машины. После того как эта работа была проделана, число инцидентов с поломкой оборудования сократилось кардинально. А знаете, сколько средств пришлось потратить? На все про все – около \$6000.

◆ Не допускать изготовления заказов, которые не будут оплачены. Производственники стали категорически отказываться от исполнения ряда заказов, которые Клиенты пытались разместить без предоплаты. Разумеется, не всегда, а только в тех случаях, когда оплата заказа по факту также была маловероятной. Иногда случалось и такое, что к моменту изготовления заказа вопрос с его оплатой все же не был решен. Тогда производственники сами начинали выжимать долги из Клиента.

◆ Оптимизировать закупку бумаги, красок и других материалов, необходимых для изготовления заказов. Производственникам достаточно быстро удалось не только отобрать надежных поставщиков, но и обеспечить себе выгодные цены. Каждый месяц закупки тщательно обдумывались. Что будет, к примеру, если приобрести большее количество данных расходных материалов по выгодной цене? В текущем месяце затратная часть повысится, зато реальные затраты окажутся ниже. Или все же скидка за крупный объем не настолько привлекательна? Тогда стоит закупать материал по потребности.

В результате всех усилий потери на производстве снизились настолько, что за счет сокращения затрат *чистая прибыль Компании увеличилась на 15 % от оборота*. Это весьма позитивно сказалось на финансовом положении Компании, темпах развития бизнеса и доходах собственников.

5.6. Технология ускорения: зарплата монтажных бригад и службы поддержки клиентов

Ниже речь пойдет о сотрудниках технических подразделений интернет-провайдеров. А точнее – о монтажниках и работниках службы поддержки Клиентов. Мне довелось разрабатывать для них сдельную систему оплаты труда около 10 лет назад.

Специфика деятельности монтажных бригад и сотрудников службы поддержки Клиентов схожа: в обоих случаях проводятся технические работы на территории Клиента. При этом заранее определить объем и сложность работ не всегда возможно, а качество и скорость их выполнения имеют очень большое значение. Замечу также, что Клиенты напрямую не оплачивают сами работы.

Система сдельной оплаты была довольно простой: *оклад + фиксированные выплаты за каждое выполненное подключение («закрытый» вызов к Клиенту)*. Градация по степени сложности работ не вводилась. Ведь и в коммерческих отделах одинаковое вознаграждение может выплачиваться за контракты, один из которых был заключен сразу, а другой пришлось «пробивать» в течение полугода. Неважно, сколько времени и сил потрачено на работу. Важно, что в обоих случаях результат для Компании одинаковый.

Зато было введено *премирование/штрафование в зависимости от сроков выполнения заявок*. Премия начислялась на основании среднего срока выполнения подключений за месяц. А штраф сотрудники получали за каждое подключение, не произведенное в установленный срок. После внедрения новой системы оплаты труда результаты постепенно стали меняться к лучшему, и весьма ощутимо. Раньше средний срок подключения составлял 7-12 дней. При максимально допустимом сроке подключения, равном пяти рабочим дням. Уже через несколько месяцев работы новой системы средний срок подключения снизился до 1,37 дня. При максимальном сроке подключения, равном четырем дням. Показательна и сводная статистика деятельности отдела (в течение всего указанного периода в службе поддержки Клиентов работали три сотрудника).

- ◆ Февраль 2002 года: 59 закрытых вызовов к Клиентам при ФЗП отдела 10 500 рублей – 178 рублей за вызов.

- ◆ Март 2002 года: переходный период, вводится сдельная система оплаты труда.

- ◆ Апрель 2002 года: 112 закрытых вызовов к Клиентам при ФЗП отдела 8624 рубля – 77 рублей за вызов.

- ◆ Май 2002 года: 71 закрытый вызов к Клиентам при ФЗП отдела 5373 рубля – 76 рублей за вызов.

При этом, как и в случае с монтажниками, среднее время выполнения работы резко сократилось. А значительные задержки в обслуживании Клиентов исчезли полностью. Таким образом, дополнительное стимулирование оказалось весьма эффективным.

5.7. Системный подход: премирование системных администраторов

Задача про сдельную оплату системных администраторов – одна из наиболее сложных. Однако ее приходится решать так или иначе, поскольку у интернет-провайдера системные администраторы фактически являются основой производственной деятельности. И при ближайшем рассмотрении становится ясно, что данная задача вполне разрешима.

По сути, каждый интернет-провайдер – небольшой завод по переработке интернет-трафика. Трафик закупается оптом и поступает по магистральным каналам. Потом он обрабатывается на серверах провайдера и доставляется Клиентам по сети передачи данных – в розничной расфасовке. Как бы ни продавал провайдер услуги своим Клиентам, сам он наверняка платит за трафик. И в полную себестоимость трафика включается также стоимость каналов, по которым трафик доставляется провайдеру. Расходы на трафик – одна из основных затратных статей бюджета провайдера. Во всяком случае, именно таково было положение дел все 10 лет, на протяжении которых я занимался интернет-бизнесом. Именно в тот период мне и пришлось разрабатывать системы сдельной оплаты труда для наших системных администраторов.

В бюджете провайдера всегда фигурируют два самых важных показателя. Во-первых, объем трафика, полученный по магистральным каналам (за него платит провайдер). Во-вторых, объем трафика, проданный Клиентам и оплаченный ими. Эти объемы не равны друг другу! К примеру, хорошо настроенный прокси-сервер может сэкономить за счет кэширования до 30 % магистрального трафика. Внутренний трафик сети, включая использование любых локальных сервисов, – вообще чистый выигрыш. Зато в минус идет бесплатное потребление трафика, в том числе собственное потребление офисом провайдера. А также сбои в работе сети, при которых запрос на получение информации отправляется заново, и расходование трафика на служебные нужды серверами сети. Все это ухудшает соотношение закупленного/ проданного трафика. В общем случае, чем качественней настроены серверы и сервисы сети, чем меньше сбоев в работе сети и чем больше используются внутренние сервисы сети и сервисы, экономящие трафик (начиная с прокси-серверов), тем лучше будет искомое соотношение. И все перечисленные факторы полностью зависят от качества текущей работы системных администраторов.

Итак, устанавливаем минимально допустимое соотношение проданного трафика к закупленному. Например, 90 %. Все, что удалось продать сверх этого, оцениваем в деньгах (по себестоимости трафика). И направляем установленный процент от полученной суммы на премирование системных администраторов. Dixi.

5.8. Маленькие финансовые хитрости: зарплата главбуха и финансиста

В чем результат работы бухгалтерии с финансовой точки зрения? Любая приличная бухгалтерия должна вовремя оформлять первичную документацию, сдавать отчеты, платить налоги, вести операции с кассой и расчетным счетом. Но главный вклад бухгалтерии в доходность предприятия, показатель уровня ее работы – минимизация (в рамках закона, разумеется) суммарных налоговых отчислений, включая всевозможные пени и штрафы. Сумма этих отчислений в любом случае напрямую связана с оборотом Компании. Поэтому их должно быть как можно меньше не в абсолютном, а в относительном (от оборота) исчислении. И если в Компании за минимизацию суммарных налоговых отчислений отвечает **главбух**, то вот какой может быть система его премирования.

- ◆ Устанавливается максимальная сумма налоговых отчислений за квартал (предположим, 8 % от оборота).

- ◆ Далее берется разница между реальными и максимальными (8 % от оборота) налоговыми отчислениями. И некоторый процент от этой разницы (к примеру, 5 %) выплачивается главбуху в виде премии по результатам квартала.

- ◆ Все цифры подбираются в соответствии со спецификой конкретной Компании. В любом случае средние премиальные выплаты будут зависеть от разницы между реальными налоговыми отчислениями за прошедший период и установленной суммой максимальных налоговых отчислений.

При этом остальные сотрудники бухгалтерии могут оставаться на чистом окладе. Если главбух достаточно опытный руководитель и Вы правильно мотивировали его, то он сможет эффективно воздействовать на своих подчиненных административными методами.

В отличие от главбухов, **финансовые менеджеры и финансовые директора** контролируют реальные финансовые потоки Компании. Их задача – сделать так, чтобы разница между доходами и расходами была как можно больше. И чтобы оборотный капитал Компании совместно с привлеченными ресурсами максимально эффективно использовался для достижения финансовых целей Компании.

Любой бизнес может быть сконцентрирован на достижении одной из двух стратегических финансовых целей. Первая цель – рост капитализации, то есть стоимости Компании, с перспективой дальнейшей продажи бизнеса. Вторая – максимизация денежного потока (cashflow), то есть чистой разницы между доходами и расходами бизнеса, направляемой на выплату дивидендов собственникам.

Предположим, наша цель – максимизация денежного потока: чем больше удастся выплатить дивидендов, тем лучше. Тогда премия финансисту может составлять *некоторый процент от дивидендов, выплачиваемых собственникам бизнеса*.

Сложность с премированием финансиста возникает из-за того, что именно он проводит анализ результатов финансовой деятельности Компании и рассчитывает бюджет. Если привязать бонус к какой-либо вычисляемой самим финансистом величине, искушение увеличить при расчете требуемый параметр всегда будет очень сильным. Ведь пересчитать что-то в свою пользу значительно легче, чем действительно повысить эффективность бизнеса! Но дивиденды, выплачиваемые собственникам, – это вполне объективная величина. И собственник легко может сам рассчитать, какую долю от реально полученных им дивидендов составляет премия финансиста.

ПРИМЕР

В одном известном мне холдинге доход ключевых топ-менеджеров, работающих по найму, формируется из двух составляющих: оклада и бонуса по итогам года. Оклад выплачивается каждый месяц. В начале года проводятся советы директоров, на которых обсуждаются результаты бизнесов, входящих в холдинг, а также согласуются и утверждаются цели, планы и бюджеты на следующий год. В результате этих совещаний становится понятно, какую прибыль холдинг заработал в предыдущем году. И принимается решение, какая ее часть будет выплачена в текущем году собственникам в виде дивидендов. Определенный процент от этих дивидендов направляется на премирование топ-менеджеров и делится между ними в фиксированном соотношении. Затем в течение года время от времени формируются платежи, идущие одновременно на выплату дивидендов собственникам и бонусов топ-менеджерам. Фактически выплата происходит из прибыли, формируемой в текущем году. Чем быстрее топ-менеджеры смогут без нанесения бизнесу ущерба вывести средства на выплату дивидендов, тем быстрее они получат и свои бонусы.

В финансовом выражении зарплата топ-менеджера может выглядеть следующим образом. Оклад составляет, к примеру, \$8000 в месяц. А бонус по итогам года в пересчете на среднемесячный доход дает еще от \$10 000 до 25 000 в месяц. Обратите внимание: при такой системе оплаты труда топ-менеджеру непросто решиться на уход из Компании, пока он не получит весь бонус за предыдущий год. А поскольку выплата бонуса заканчивается где-то к середине года, за это время может сформироваться немалая прибыль от деятельности бизнеса в текущем году. А значит, перед топ-менеджером опять висит крупная «морковка». Таким образом, подобная система премирования неплохо укрепляет лояльность ключевых сотрудников.

Все приведенные в этой главе варианты построения сдельных систем оплаты труда, конечно же, неидеальны. Но они работают, приносят запланированные результаты и могут стать основой для дальнейшего развития бизнеса. Для того, чтобы в свое время разработать их, мне пришлось заплатить немалую цену. Надеюсь, после ознакомления с моим опытом Вам при решении схожих задач придется платить чуть меньше.

Глава 6. Защита бизнеса услуг от увода

*Всех людей изначально считай негодьями.
Тогда никогда не ошибешься к худшему.
Сделал добро – забудь. Сделали добро тебе – помни.*

Принципы Аристотеля

Вы построили прекрасный бизнес в сфере услуг. Респектабельный, процветающий, развивающийся. Вы потратили на него много лет своей жизни, неисчислимое количество нервов и сил. И все же Вы должны помнить: бизнес никогда не будет принадлежать Вам полностью. Не в этой стране. Не там, где каждый предприниматель – уголовный преступник. И Вы в том числе. С момента совершения первой проводки от имени первого зарегистрированного Вами юридического лица. Не потому, что Вы нарушаете закон. Вы можете всю жизнь заниматься бизнесом чистым, белым и прозрачным как слеза. А потому, что законы у нас написаны так, чтобы их нельзя было не нарушить. Налоговая система разработана так, чтобы виноваты были все.

Российское законодательство в области авторского права одно из самых жестких в мире. Но, исходя из практики его реального применения, можно заключить, что авторское право в нашей стране – не более чем пустой звук. Поэтому Ваш бизнес Вам не принадлежит.

Тем более бизнес никогда не будет до конца Вашим, если самую страшную угрозу для него представляют не конкуренция и даже не общемировой финансовый кризис, а *Ваши собственные сотрудники*.

К сожалению, в сфере услуг так и есть. Даже в самых крупных и успешных Компаниях регулярно происходят попытки увести бизнес. Ключевые сотрудники увольняются – и не в одиночку, а стараясь увлечь за собой целую команду, – и пытаются открыть собственное дело. Причем новая Компания – пусть и небольшая – поразительно похожа на ту, из которой они только что ушли. Похоже, придумать новую бизнес-идею и создать нечто уникальное они не способны. Или у них даже нет такого желания. Зачем о чем-то думать, что-то создавать, когда есть готовый бизнес, от которого можно попробовать урвать кусок?

Ирония в том, что с подобной проблемой нередко сталкиваются и Компании поменьше. Не слишком успешные и совсем не процветающие.

Что же может сделать собственник, чтобы защитить свой бизнес от увода?

Прежде всего необходимо помнить: все, что Вы не контролируете, находится в зоне риска. Например, Вы делегировали наемному сотруднику право подписи и текущего управления финансами Вашей Компании. И довольно редко появляетесь в офисе, как и полагается профессиональному собственнику. В этом нет ничего плохого. Но Вы должны ясно осознавать, что данное юридическое лицо вместе с его расчетным счетом принадлежит Вам только номинально. А реально – кто знает? Да, в какой-то степени оно Ваше. Но не на 100 %.

А что, было бы лучше, если бы Вы лично подписывали все документы и контролировали финансовые потоки? Вряд ли. Само по себе юридическое лицо не так уж дорого стоит. Если кому-то из Ваших сотрудников потребуется зарегистрировать новое юридическое лицо для совершения противоправных операций, оно обойдется этому сотруднику всего в несколько десятков тысяч рублей. Понятно, что решительного злоумышленника это не остановит.

На самом деле Ваше юридическое лицо ценно не само по себе, а благодаря оборотам, которые через него проходят. А также благодаря имуществу и лицензиям, которые на него

зарегистрированы. Вывод очевиден: делегировать наемным сотрудникам управление своим юридическим лицом – дело абсолютно нормальное. Только нужно, чтобы делегированные полномочия не вводили их в излишнее искушение. Например, если на расчетном счете Вашей Компании будут аккумулироваться достаточно крупные средства, то сотрудники, которые им управляют, рано или поздно могут поддаваться соблазну. Если же все платежи проводятся четко и быстро, а деньги, пришедшие сегодня, сегодня же и уходят – риск значительно ниже. Понятно, что все люди делятся на более или менее порядочных и явно непорядочных. От последних надо держаться подальше. И уж если Вы ненароком приняли их на работу, немедленно избавляйтесь от них, как только непорядочность проявится хоть в чем-то. Что же до более или менее порядочных сотрудников, то в вопросах, связанных с материальной ответственностью, Вы можете относительно спокойно доверять им в пределах двух-трех их месячных доходов. Например, если месячный доход сотрудника не превышает 40 тысяч рублей, ему можно относительно спокойно доверять в пределах 80-120 тысяч рублей. А когда месячный доход сотрудника доходит до 500 тысяч рублей, ему относительно спокойно можно доверять в пределах миллиона-полутора. Если, подчеркиваю, речь идет о более или менее порядочных сотрудниках.

Что еще можно предпринять?

♦ Ни в коем случае не накапливайте на расчетном счете крупную сумму для приобретения дорогостоящего оборудования. Лучше вывести эти деньги из бизнеса, а потом приобрести оборудование лично. Как вариант, можно оформить такую покупку на другое юридическое лицо, напрямую не связанное с основным юридическим лицом, через которое идут операции Вашей Компании.

♦ Если у Вас есть дорогостоящее имущество, использование которого необходимо для бизнеса, лучше оформить его на другое юридическое лицо, к которому у сотрудников, управляющих Вашим основным бизнесом, нет доступа. Как вариант, можете создать ИП.

♦ Если для оказания тех или иных услуг необходимы лицензии, понятно, что деятельность придется вести именно через то юридическое лицо, на которое они оформлены. Однако, если значительная часть Ваших оборотов поступает в виде оплаты за услуги, не требующие лицензирования, было бы разумно зарегистрировать второе юридическое лицо. Через него будут проходить платежи за нелицензируемые услуги.

В любом случае безопасность бизнеса повышается, если его обороты проходят через несколько автономных юридических лиц. Не беда, если каждым из них управляют по доверенности наемные сотрудники. Главное, чтобы это были *разные сотрудники*. Не особо дружные между собой.

Необходимость инвестиций в дорогостоящее имущество повышает защищенность Вашего бизнеса. Как и необходимость получения разрешений и лицензий. А также покупка франшизы, или использование дорогостоящего лицензионного программного обеспечения. *В наименьшей степени защищен от увода бизнес, не требующий дорогостоящего имущества и не нуждающийся в лицензировании.* Если для работы предприятия достаточно офиса и команды сотрудников, ведущих переговоры с Клиентами и оказывающих услуги этим Клиентам, попытки увести такой бизнес весьма вероятны.

В подобной ситуации, как метко заметил Энди Гроув из Компании Intel, «*выживают только параноики*». Вы сами должны постоянно думать о том, как именно кто-нибудь из сотрудников мог бы увести бизнес. Понятно, что человеку, которому Вы полностью доверили управление предприятием, это сделать не так уж сложно. Поэтому целесообразно выстроить управление бизнесом таким образом, чтобы все полномочия распределялись между несколькими ключевыми лицами, каждый из которых курировал бы только деятельность своих

подразделений. Тогда никто из них не мог бы в одиночку контролировать ни бизнес в целом, ни основной процесс зарабатывания Вашим предприятием денег. Развернутое описание построения типовой структуры бизнеса, где управление Компанией распределено между несколькими ключевыми сотрудниками, Вы можете найти в заключительном разделе моей книги «Как загубить собственный бизнес: вредные советы российским предпринимателям» (ИД «Питер», 2007–2011).

Разумеется, Вы должны присматривать за тем, чтобы между этими ключевыми лицами не возникало излишней дружбы. Как говорили китайские мудрецы более 2000 лет назад:

Когда чиновники в разладе – государь спокоен.

Когда чиновники в согласии – государство в беде.

Не менее важно внушить сотрудникам правильное отношение к делу. С одной стороны, они должны иметь личную заинтересованность в работе в Вашей Компании. Эту заинтересованность можно формировать, давая сотрудникам возможность зарабатывать серьезные деньги, предоставляя им достаточно власти и полномочий, поощряя их инициативы, обеспечивая им простор для творчества и самореализации. С другой стороны, в глубине души они всегда должны помнить, что Вы – это самое страшное, что с ними может случиться. Даже малейшие проявления неуважения или нелояльности к Вам со стороны ключевых лиц абсолютно недопустимы. Поскольку Вы в полной мере доверяете наемным руководителям управление бизнесом, Вы не можете себе позволить сомневаться в человеке, который облечен подобным доверием. Если один из самых ценных Ваших сотрудников оступился, поговорите с ним откровенно. Один раз. Если он не сделает выводов из этого разговора и оступится вновь, у Вас не останется выбора, кроме как уволить его.

Кроме того, необходимо встроить в систему бизнеса какой-нибудь особый компонент, который находится под Вашим контролем. Важно, чтобы воспроизвести этот компонент было крайне непросто, а лучше – невозможно. Тогда бизнес, созданный без этого ключевого компонента, может стать лишь бледной тенью и жалким подобием Вашего бизнеса. К примеру, для обеспечения безопасности Компании крайне полезен *сильный личный бренд, замкнутый непосредственно на ее собственника* (я рассказывал об этом в подразделе «Экспертная репутация и система личного бренда» главы 3). Защищенность бизнеса увеличивается и при построении системы продаж на основе *узкой специализации и разделения труда* (об этом читайте в подразделе «Охота на Клиентов» главы 3).

Еще лучше, если Ваш бизнес в его нынешнем виде вообще невозможно скопировать «в лоб». То есть попытка небольшой команды инсургентов создать уменьшенную копию Вашего бизнеса приведет лишь к тому, что построенная ими Компания бесславно погибнет при первом же ощутимом спаде продаж. Или, что еще лучше, умрет в муках, так и не получив возможности выйти на самоокупаемость. Такого эффекта можно достичь, если в процессе развития Ваш бизнес несколько раз проходил через серьезные видоизменения. Другими словами, изначально Вы построили один бизнес. Потом на его основе – второй, в корне иной. И таких радикальных преобразований было четыре или пять. Если все они были необходимы для эволюции бизнеса (об этом рассказывается в подразделе «Развитие через видоизменение бизнеса» главы 3), то напрямую скопировать бизнес на четвертой или пятой стадии развития окажется нереально. Для того чтобы его воссоздать, сначала нужно пройти через три-четыре предыдущие стадии развития. И потратить на это несколько лет.

И в завершение еще один совет: почаще читайте классиков. Самая тяжелая ситуация, связанная с попыткой увести у меня нынешний бизнес, произошла в 2006 году. Помню, я ехал в поезде, когда узнал о том, что случилось. Мне повезло: я как раз читал замечательный цикл романов Мориса Дрюона «Проклятые короли». И по сравнению с ужасами и кошмарами,

заговорами и убийствами, описанными в этих романах, мои собственные проблемы казались менее... прискорбными.

Так что развивайте в себе стоицизм. Настанет день, когда он Вам пригодится!

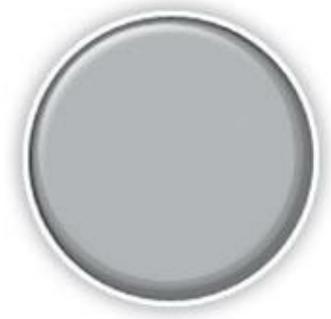
Резюме: ключевые правила построения бизнеса в сфере услуг

1. Бизнес в сфере услуг в большинстве случаев имеет смысл запускать с настолько низкими начальными затратами, насколько это вообще возможно. Чем меньше начальные затраты, тем ниже риск и тем больше прибыль на вложенный капитал.
2. Какой бы привлекательной ни казалась Ваша бизнес-идея, ее истинную финансовую ценность может показать только расчет бизнес-плана.
3. Именно в сфере услуг Вы имеете наибольшие возможности для творчества. Как при создании бизнеса, так и при его дальнейших реорганизациях. Вы сами можете сформировать положение Вашей Компании на рынке. Или даже создать для нее принципиально новый рынок.
4. Иногда быстро принять решение и немедленно начать воплощать его в жизнь – самое верное.
5. Не стоит сначала принимать на работу хорошего человека, а потом придумывать, чем ему заняться. Наоборот, сначала следует решить, какой сотрудник нужен Компании. Затем добавить позицию в штатное расписание. И только потом искать на эту позицию подходящего сотрудника.
6. В среднем не менее половины новых сотрудников либо не выходят на работу, либо сбегают после первых рабочих дней.
7. Бизнес создается не ради благотворительности по отношению к собственным сотрудникам. А Вы – не мать Тереза. Хотите помочь сотрудникам – помогите материально. Лучше всего договориться с ними о такой системе сдельной оплаты труда, чтобы они могли заработать больше, если результаты их работы будут выше.
8. Система оплаты считается тем лучше, чем адекватнее и точнее она связывает интересы сотрудников с целями руководителей и собственников Компании.
9. Деньги не мотивируют. Деньги контролируют.
10. Кто управляет финансами бизнеса – тот всегда виноват. Вас будут всегда подозревать и регулярно обвинять в злоупотреблениях. Вопрос только в том, сможете ли Вы раз за разом опровергать эти обвинения и доказывать свою честность с цифрами в руках.
11. Основная задача при продвижении и продаже новых видов товаров и услуг – позиционирование. То есть популяризация. Вы должны сделать свое предложение *понятным для Клиентов*. Пока Клиент не понимает, что именно Вы ему предлагаете, он ничего у Вас не купит.
12. Коммерсанты не должны продавать как можно больше товаров или услуг, на которых специализируется Компания, в расчете на то, что технари чудесным образом выполнят все заказы. Наоборот, коммерсанты должны продавать только то, что потом смогут отработать технари. Желательно – с максимальной совокупной маржой.
13. Предлагать Клиенту полный отказ от услуг предыдущего поставщика и переход на обслуживание к Вам в большинстве случаев тяжело и малоэффективно. Предложите дополнительные позиции для сотрудничества, начните работать параллельно. Потом, когда Клиент посмотрит на Вас в деле и укрепит отношения с Вами, взять на себя основной объем поставок будет значительно легче.
14. Найдите слабость в силе Вашего конкурента. Туда и бейте.
15. Чем больше Вы должны Клиенту – тем больше он Вас любит. Чем больше Клиент должен Вам – тем скорее он Вас кинет.

16. Активные продажи в большинстве случаев побеждают пассивные (продажи на входящем потоке). Личный контакт в большинстве случаев побеждает дистанционное общение.

17. Вы должны любить своих Клиентов. Вы должны любить их искренне – и корыстно.

18. Развивайте в себе стоицизм. Настанет день, когда он Вам пригодится.



Приложение 1. Книги Константина Бакшта

«Построение отдела продаж: с "нуля" до максимальных результатов»

Первая книга Константина Бакшта увидела свет в сентябре – начале октября 2005 года. А к ноябрю первый тираж был полностью распродан – пришлось срочно заказывать второй. Экземпляры этих двух тиражей – тонкие книжки в обложке серо-зеленого цвета – сейчас считаются раритетными.

Все эти годы «Построение отдела продаж» остается самой популярной книгой Константина Бакшта. Каждый год объемы продаж именно этой книги максимальны, и чаще, чем для других книг, допечатываются новые тиражи. Сегодня можно с уверенностью сказать, что эта книга не только стала одним из наиболее популярных и читаемых деловых бестселлеров в России и странах СНГ, но и остается им по сию пору.

В книге подробно рассказывается о том, как строить профессиональный отдел продаж, или систему продаж. В деталях обрисован механизм оперативного управления отделом продаж: 13 мероприятий, часть из которых проводится ежедневно, часть – еженедельно, часть – ежемесячно. Описано 27 видов документов – технологий и стандартов, которые используются в работе профессионального отдела продаж. Подробно рассказывается о целях, компонентах и плане построения системы продаж, а также о ключевых этапах создания профессионального отдела продаж с нуля.

В одном из разделов книги детально рассматривается разработка приказа об оплате труда менеджеров по активным продажам. Сначала перечисляются типичные ошибки, совершаемые при создании таких систем сдельной оплаты труда. Потом подробно рассказывается о шести этапах разработки и выверки приказа. Весь расчет разбирается на конкретном практическом примере. Как результат расчета приводится вариант готового приказа об оплате труда. Ознакомившись с данным материалом, читатель может разработать для своего отдела продаж приказ о зарплате в соответствии с технологией, описанной в книге.

Самый яркий (и одновременно вызывающий наибольшие споры) раздел книги – «Отбор бойцов». В нем подробно описывается авторская технология набора кадров с открытого рынка труда. Технология рассматривается на примере конкурса, предназначенного для приема менеджеров по продажам. Однако Вы можете не менее эффективно использовать ее для отбора сотрудников любых других специальностей, включая секретарей и администраторов офисов, руководителей всех рангов, юристов, бухгалтеров и финансистов, а также программистов, водителей, монтажников и производственников разнообразных специальностей. Одни применяют эту технологию с удовольствием. Другие не уверены, хватит ли у них духу организовать подобный конкурс. Но мало кто сомневается в высокой результативности данной технологии.

Книга в первую очередь рассчитана на высших руководителей и собственников Компании, а также на коммерческих директоров и других руководителей продаж. Следующая книга Константина Бакшта – «Боевые команды продаж» – фактически является ее продолжением. Дальнейшее рассмотрение тех же вопросов, которое ведется уже на другом уровне, Вы сможете найти в книге «Усиление продаж».

Вот что пишут о книге «Построение отдела продаж» в Интернете.

Организация отдела продаж – всегда актуальная тема, независимо оттого, существует ли он в компании или только организуется. Причина понятна: ведь отдел – и есть основной источник прибыли компании, именно отдел продаж может обеспечить как успешное существование компании, так и ее крах. Автор книги «Построение отдела продаж: с “нуля” до максимальных результатов» Константин Бакиш предлагает свою систему взглядов на организацию отдела продаж.

Автор делится своими представлениями об идеальной команде продаж, описывая, к чему можно стремиться: «бойцы» (менеджеры отдела продаж), жадные и амбициозные по своей сути, киллеры конкурентов, захватывающие как занятые, так и свободные рынки, не оставляющие шансов никому.

Представляется интересным алгоритм проведения конкурса на замещение вакансии «менеджер отдела продаж» – по сути, не одной вакансии, а всего отдела продаж, в случае если он формируется с нуля – начиная с того, как составить объявление о проведении конкурса, заканчивая тем, как и с какой интонацией надо объявить соискателю, что он уже с завтрашнего дня приступает к своим прямым обязанностям. Правда, компания при этом выступает как некий монстр, изматывающий соискателей на конкурсе до такого состояния, что несчастный соискатель может и собственное имя забыть. Именно в этот момент председатель комиссии по проведению конкурса «вербует жертву», конечно, если жертва прошла все испытания с достоинством. По мнению автора, именно такой подход обеспечит лояльность «бойца» к компании в течение всей жизни. Но команду необходимо еще и обеспечить действенной системой мотивации. Автор уделил особое внимание данному разделу, так как система мотивации менеджеров отдела продаж должна обеспечить прибыль, а не убыток компании.

В книге подробно изложены принципы планирования и контроля работы отдела продаж, приведены конкретные рекомендации, по сути классические, но действенные. Главное – их придерживаться.

Автор ведет диалог с читателем, заражает своей энергией, приводит примеры из своего опыта построения команд продаж, при этом не забывая продавать услуги своей компании (в части проведения корпоративных тренингов, построения системы продаж и т. д.) [2] .

О. Исмаилова

...

Имея достаточный опыт в построении отделов продаж в области b2b, прочитав достаточное количество литературы на эту тему, я решил написать о некоторых утверждениях авторов, от которых я хотел бы уберечь читателей и которые я не разделяю.

Есть несколько книг, в которых достаточно четко расписаны

этапы и технологии построения эффективных отделов продаж. Можно выделить книгу К. Бакинта «Построение отдела продаж: с “нуля” до максимальных результатов». Однозначно я рекомендую эту книгу как настольный учебник предпринимателям, имеющим свой небольшой бизнес и заинтересованным в его росте. В книге весь процесс построения эффективного отдела продаж изложен достаточно подробно и структурированно. То есть предпринимателю можно прочитать эту книгу, составить на ее основе собственный план построения отдела и приступить к действиям. Хотя руководители крупных отделов продаж, имеющие собственный успешный опыт, вряд ли почерпнут для себя что-то новое.

Что характерно для большого числа российской литературы на данную тематику... это «боевая» окраска. Книга Бакинта насыщена «боевыми» терминами (бойцы, боевая команда, поле боя, боевое оружие). Когда вы читаете книгу и приступите к созданию собственного плана, забудьте эти слова и замените их синонимами (коллеги, единомышленники, партнеры, партнерские отношения, технологии). Сознание определяет действие. И если вы даже только внутри себя будете считать продажи полем боя, продавцов – бойцами и технологии продаж – боевым оружием, вам действительно придется воевать с клиентами. А войны без крови не бывает, и почти всегда кровь будет обоюдной. Я же... стремлюсь всегда жить и работать в парадигме «выиграл-выиграл» и своим коллегам прививаю эти принципы. Тогда вам не нужно воевать с клиентами. Вы с ними станете партнерами. Ваши сделки принесут пользу и доход вам, вашим клиентам, а также вашим поставщикам и клиентам ваших клиентов. Поэтому не стоит заниматься войнами и боями, необходимо устанавливать партнерские отношения с вашими клиентами-партнерами. И ценность продавца именно в этом, а оформление сделки – это уже удел специалиста по оформлению и работа другого уровня. Вообще маркетинг партнерских отношений набирает все большую популярность, в том числе и в России, но, к сожалению, еще далеко не все научились с ним работать...

Вообще всех продавцов можно поделить на две категории: те, которые считают продажи искусством, и те, которые так не считают. Я отношусь ко второй категории. Для меня продажи – это система. Это один из многих бизнес-процессов компании в вашей компании, который, безусловно, играет решающую роль и несет важнейшую ценность. Но все же к нему необходимо подходить системно. Его можно систематизировать, оптимизировать и регламентировать и, самое главное, можно и просто необходимо его развивать, накапливать знания, навыки и опыт компании в эффективных продажах.

Возвращаясь в книгу Бакинта. В первой главе описаны типовые ошибки в построение отделов продаж, основные симптомы, свидетельствующие о необходимости приступить к построению эффективного отдела продаж. Во второй главе дана характеристика

эффективной команды продавцов. В третьей подробно и четко расписаны основные этапы активных продаж. Особое внимание читателя я хотел бы обратить внимание на идею автора, о том, что у каждого «бойца» (пишу в кавычках, так как не поднимается рука спокойно использовать эти термины) должно быть «любимое оружие». К сожалению, на практике многие предприниматели хотят иметь одинаковых продавцов и требуют от них одинаковых действий и результатов.

Но ведь каждый человек – это личность. На самый низший уровень производственной цепочки вы можете поставить человека-робота к станку. И вот тут вам не нужна его индивидуальность, они пусть будут все одинаковые, вы от этого только выиграете. Но продавец находится на верху цепочки, он работает с вашими клиентами, он оценивает ваш продукт и ваш бизнес. Необходимо использовать различные характеристики продавцов. Как правило, за три-шесть месяцев эффективный руководитель может оценить все слабые и сильные стороны менеджера по продажам и в соответствии с его личным SWOT-анализом разработать мини-стратегию этого продавца. Это один из залогов эффективности отдела продаж.

Управление отделом продаж является основным залогом его эффективности. Большое значение имеют лидерские качества руководителя и культура компании в целом. Необходимо формировать команду продавцов. При этом наличие споров среди них не свидетельствует об отсутствии команды. Напротив, это говорит об открытости и прямоте сотрудников, что является одной из характеристик команды. Гораздо страшнее группы продавцов, которые руководствуются только внутренними положениями и распоряжениями руководителей. Во-первых, такие группы не способны к прорывам, и хорошим результатом является следование за лидерами. И во-вторых, риск сбоя очень высок даже при наличии хороших технологий в компании. Основой деятельности такой группы является руководитель, и в случае его ошибки его группа просто будет производить необходимые действия по усугублению критической ситуации.

Очень многие руководители считают необходимой практикой пинание сотрудников. Зачастую предприниматели выдвигают пинание в качестве основной функции руководителя отдела продаж.

Вам, конечно, придется пинать сотрудников в течение первых трех месяцев, особенно если вы берете новичков. Но если вам нужно пинать человека постоянно и через полгода, от него нужно избавляться, как бы сложно это ни было. Эффективных продавцов отличает инициативность.

Для построения эффективного отдела продаж необходимо иметь собственные технологии и стандарты продаж. Рекомендуется иметь корпоративную книгу, в которой будут описаны:

- уникальные конкурентные преимущества вашей компании;
- десять самых важных фактов о вашей компании, которые

вызовут к ней доверие;

– эффективные фразы приветствия и прощания с клиентом по телефону;

– удачные вопросы к клиенту, позволяющие понять его потребности и разговорить его;

– типичные возражения и эффективные способы ответа на них;

– удачные способы перевода ваших условий на язык выгод для клиента;

– причины, чтобы приобрести именно ваш продукт;

– причины, чтобы приобрести именно у вас.

Без технологий и стандартов вы не сможете построить эффективный отдел. Пока вы их не опишете, ваша участь – продавать самому [3] .

Алексей Андрющенко

«Боевые команды продаж»

Эта книга фактически является продолжением книги «Построение отдела продаж». Поэтому имеет смысл сначала прочитать «Построение отдела продаж», а уж потом – «Боевые команды продаж». При этом учтите, что некоторые разделы из конца первой книги пришлось включить в начало второй, чтобы обеспечить связность изложения материала для тех, кто начинает с «Боевых команд продаж». При последовательном чтении повторяющиеся разделы можно пропустить.

В данной книге рассмотрены многие дополнительные вопросы, которые по объему не могли быть включены в первую книгу. Например, подробно рассказывается о том, как следует проводить набор кадров в различных компаниях. Также излагаются стратегия и тактика межрегиональных продаж, а особый упор делается на наиболее распространенные, но крайне губительные схемы таких продаж. Кроме того, подробно рассматривается текущий документооборот менеджеров по продажам.

В приложении к книге приводятся практические рекомендации по постановке финансовых целей и управлению личными финансами. Там же Вы найдете обширный бизнес-цитатник, собранный Константином Бакштом за многие годы.

Вот что пишут о книге «Построение системы продаж» в Интернете.

...

Я уверен, что это лучшее произведение автора на сегодняшний день и одна из лучших книг по организации продаж, изданных в России.

В современном маркетинге существуют две диаметрально противоположные концепции. Первая – «военная» концепция члена Гильдии маркетологов Джека Траута. Вторая – концепция «голубого океана», или концепция отказа от конкуренции Чана Ким, и Рене Моборн. Выбор концепции обычно не зависит от продавцов. И чаще им приходится работать в условиях жесточайшей конкуренции. Именно поэтому считаю, что методика подготовки «боевых команд» Константина Бакшта – одна из наиболее эффективных методик подготовки продавцов на сегодняшний день.

Изложение материала опирается на популярную у многих современных бизнес-писателей «американскую схему». То есть много внимания уделяется рекламе метода и подтверждению его эффективности, в то время как сам метод можно изложить несколькими предложениями. В случае с методом Константина его квинтэссенция сводится к трем компонентам системы продаж. И тем не менее весь дополнительный материал крайне интересен и имеет большую практическую ценность. Особую ценность представляют цифры. Отдел продаж можно создать за 3 (три!) месяца. Для достижения хороших результатов при конкурсном отборе продавцов вам потребуется от 60 до 100 резюме и т. д.

Книга информационно избыточна. Хотя автор, как уже было сказано, не забывает себя рекламировать, иногда прерывая изложение на самом интересном месте: «Дайте им прочитать эту книгу, приведите их на наш семинар...» Он компенсирует эти остановки колоссальным объемом практических примеров из опыта своей компании и опыта клиентов. Явно автор переполнен знаниями и жаждет поделиться ими с читателями. Приложения к основному материалу занимают треть всей книги.

Тут вы найдете и мудрые изречения, и инструкции по управлению личными финансами. Для себя я решил, что для продавцов, большую часть доходов которых составляют проценты от продаж, очень важен тренинг по управлению своими финансами. Спасибо за идею, Константин! Спасибо за все идеи, изложенные в данной книге.

Рекомендую эту книгу всем руководителям и специалистам, отвечающим в компании за коммерческий успех: от генеральных директоров до рядовых продавцов! Интересно эту книгу будет прочесть и специалистам по маркетингу.

Даже несмотря на то, что автор избегает говорить о маркетинге, а рекламе, если верить его словам, и вовсе не доверяет.

Разумеется, вы найдете для себя ответы на многие еще не решенные вопросы.

Даже те идеи, с которыми вы, может быть, не будете согласны, помогут найти правильные решения [4] .

Дмитрий Иванюшин, маркетолог компании ADT Security Solutions, член Гильдии маркетологов

«Усиление продаж»

Эта – пятая по счету – книга Константина Бакшта вышла в свет через несколько лет после его предыдущих двух книг той же тематики – «Построение отдела продаж» и «Боевые команды продаж». За эти годы автор наработал обширный дополнительный опыт, связанный с развитием отделов продаж, их видоизменениями с течением времени и повышением эффективности их труда.

Во вводном разделе книги рассказывается, как усилить работу отдела продаж и повысить его результативность. При этом показывается, как на основе формулы эффективности продаж поэтапно проанализировать различные компоненты, которые воздействуют на итоговый результат работы отдела продаж.

Однако самым важным, а также самым объемным в книге является следующий раздел – «Этапы развития системы продаж». В нем подробно и обстоятельно описывается, как со временем должна видоизменяться оргструктура коммерческих подразделений Компании. Это развитие не может носить случайный или произвольный характер. Напротив, оно должно быть объективным отражением роста клиентской базы, изменения приоритетов и целей Компании, а также стратегии и тактики Компании в работе с Клиентами. При этом, если своевременно не формировать новые подразделения коммерческой службы, не перераспределять функциональные обязанности и ответственность в области работы с Клиентами – продажи неизбежно придут в состояние стагнации, коллапса. С очевидными и крайне тяжелыми последствиями для бизнеса в целом. К сожалению, многие из читателей, изучающих этот раздел, видят описание проблем, которые они уже успели создать собственными руками. В этом случае книга может помочь найти выход из сложившейся ситуации.

Рассказ о постепенном развитии оргструктуры коммерческих подразделений Компании и формировании новых подразделений в рамках этой оргструктуры сопровождается детальным рассмотрением схем мотивации и оплаты труда, применяемых для каждого из подразделений. Выясняется, к примеру, что система оплаты труда сотрудников клиентского отдела не только полностью отличается от системы мотивации менеджеров по активным продажам, но и строится на совершенно иных идеологических принципах. Хотя, казалось бы, в работе сотрудников обоих подразделений есть много общего.

Однако ни коммерческий, ни клиентский отделы, даже если их работа выстроена безукоризненно, не в силах решить две важнейшие для бизнеса задачи. Сотрудники этих отделов не могут должным образом укреплять и развивать отношения с имеющимися Клиентами. Кроме того, они весьма малоэффективны в продаже имеющимся Клиентам новых видов товаров и услуг. Чтобы успешно справляться с указанными задачами, необходимо составить отдельную программу работы с Клиентами и сформировать подразделение, которое будет работать по ней. Рассказ об этой программе – VIP-программе, комбинирующей программу лояльности со 100 %-ным контролем качества обслуживания Клиентов, – Вы также найдете в книге.

Кроме того, в книге рассматривается ряд вопросов, относящихся к задачам продвинутого уровня, связанным с управлением коммерческими подразделениями Компании и их развитием. Из них особый интерес представляет подробный рассказ о наиболее результативных схемах ведения межрегиональных продаж. Он может быть особенно интересен руководителям тех бизнесов, которые ведут активную межрегиональную экспансию или планируют начать ее в ближайшем будущем.

Книга «Усиление продаж» рассчитана в первую очередь на руководителей и собственников бизнеса. А также на директоров по развитию, коммерческих директоров и руководителей продаж. Книга абсолютно самостоятельна. При желании Вы можете именно с нее начать знакомство с книгами Константина Бакшта. Однако, учитывая сложность рассматриваемых вопросов, начинающим руководителям лучше все же сперва прочитать «Построение отдела продаж».

Вот что пишут о книге «Усиление продаж» в Интернете.

...

Экономика, которая работает
Знакомство с книгами Константина Бакшта из серии «Искусство продаж» издательства «Питер» стало для меня, представителя

«академической» ветви бизнес-образования, своего рода откровением. В обыденном сознании бытует представление об экономике, будь то макро– или микроуровень, о финансах, об управлении компанией как о материях весьма и весьма сложных. Немалую роль в формировании этого мнения играет и «истеблишмент» от экономической науки и бизнес-образования. Действительно, выступать в роли гуру, обладающего неким эзотерическим, недоступным для понимания рядового обывателя знанием о бизнесе, порою и приятно, и почетно. Вместе с тем разразившийся экономический кризис наглядно показал несостоятельность многих мудреных теоретических положений экономической науки. Но, может быть, мир устроен несколько проще? Недавно в свет вышли книги серии «Искусство продаж» практика, генерального директора холдинга «Капитал-Консалтинг» Константина Бакинта. Никакая экономика не будет работать без четко отлаженной системы продаж производимых товаров и услуг, вне зависимости от того, является рынок «растущим» или «падающим». Рецепты, предлагаемые Константином Бакинтом в книгах этой серии, просты и доступны для понимания. Причем собственный опыт в продажах позволяет Константину Бакинту утверждать, что принципы, изложенные в его книгах, «чрезвычайно важны... и не устареют как минимум еще несколько десятков лет». То есть автор претендует, и не без оснований, на всеобщность излагаемых им принципов и методов.

Книга «Усиление продаж», если хотите, «книга кризисного периода», поскольку именно в кризисное время вопрос о продажах товаров и услуг встает наиболее остро. Эта книга одновременно и набор рецептов, и философский взгляд на процесс продаж. Например, как это ни странно звучит, очень многие менеджеры по продажам, работающие с корпоративными клиентами, упускают из виду простой принцип, о котором настойчиво, а иногда даже навязчиво (а как иначе?) напоминает Бакин: «Настоящие продажи делаются на личных встречах». Отсюда и пропагандируемая автором философия, заключенная в емких, запоминающихся формулах «Личный контакт = Личные отношения = Личные встречи», «Рабочее место менеджеров по продажам – “в поле”, на территории Клиентов» и др. Это всего лишь здравый смысл, но которым во многих компаниях и на рынке B2B, и на рынке B2C, увы, очень часто не пользуются.

Философия философией, но ведь Бакин – практик. И буквально с первых страниц книги он переходит к изложению конкретных рекомендаций, щедро иллюстрируемых конкретными практическими примерами. Хотите знать, сколько менеджеров должно быть в вашем отделе продаж? Откройте стр. 21 книги: «Если у вас около 200 корпоративных заказчиков... пяти-семи сотрудников в отделе продаж достаточно, чтобы контролировать интересующий вас сегмент рынка». Почему? Чтобы узнать секрет подобных расчетов, прочитайте книгу. Среди рецептов от Бакинта есть и полупирические (проверенные на практике) формулы и оценки (см.,

например, схемы расчета мотивационной программы сотрудников коммерческих отделов), есть и доказавшие свою состоятельность модели организационной структуры компаний, ориентированных на продажи, есть и инструментарий из области *hard skills* – конкретные таблицы по ведению конкретными менеджерами статистики коммерческой работы. Немало уделяется места техническим приемам работы менеджера по продажам, например таким, как «холодный звонок». В докризисное тучное время многие руководители отделов продаж технологию «холодного звонка» стали считать чем-то унизительным, отрицательно сказывающимся на имидже компании, поскольку было более чем достаточно звонков входящих. К чему эта позиция привела после наступления кризиса, известно. Много плодотворных идей высказывает Константин Бахит и в области адекватной оценки прогнозов продаж. Вот уж где традиционно скрывается извечное желание человека выдать желаемое за действительное! При этом в разных ситуациях возможно как завышение, так и занижение прогнозируемых объемов. Хотите научиться эффективно бороться с обманом и самообманом? Читайте Бахита!

С книги «Усиление продаж», на мой взгляд, начинается новый этап в «литературном творчестве» автора. Он не ограничивается больше «до боли известным предметом» – технологией построения «боевого отдела продаж». Глава 6-я книги посвящена... экономическому кризису. Но опять: это не обсуждение явления кризиса с позиции абстрактных умозрительных теорий и нелихорадочный поиск того, «кто виноват», а конкретные рецепты – «что делать». «Делать» не на уровне государства... Зачем? На нашем с вами уровне. На уровне менеджеров любого звена. И на личном уровне, поскольку Бахит дает рекомендации и по личному инвестированию в условиях кризиса. И тогда, даст Бог, если на микроуровне экономические субъекты будут действовать логично и разумно, то и на макроуровне тоже все сложится благополучно. И тут следует читателя предостеречь. Рецепты Константина Бахита в этой области, как было принято выражаться в социалистическую эпоху, «исторически конкретны».

Им надо следовать сегодня и сейчас, поскольку важнейшим фактором эффективности инвестиций является их своевременность [5].

Станислав Фурта, старший тренер-консультант компании *CBSD Thunderbird Russia*, доктор физико-математических наук, профессор Академии народного хозяйства при Правительстве Российской Федерации

«Как загубить собственный бизнес: вредные советы российским предпринимателям»

В отличие от трех предыдущих книг, данная книга посвящена не построению и развитию профессиональных отделов продаж, а вопросам построения и развития бизнеса в целом.

Согласно результатам анализа тысяч отечественных предприятий, **в России самый опасный для бизнеса человек – это его владелец.**

Многие бизнесы у нас обречены уже на этапе создания. Если же дело все-таки начало подниматься на ноги, то владелец может прикончить его сотней различных способов. Пытаясь наладить и развить бизнес, его владельцы постоянно совершают типичные ошибки. Причем ошибки эти одни и те же у владельцев совершенно разных Компаний в разных концах страны.

В своей книге Константин Бакиш постарался перечислить основные грабли, которые тормозят развитие или губят на корню большинство малых и средних бизнесов России. Если Вы при построении собственного дела не повторите хотя бы этих ошибок, Ваш бизнес уже сможет считаться образцово-показательным.

Из книги Вы узнаете:

- ◆ как угробить бизнес еще до его создания и как этого избежать;
- ◆ какие этапы проходит каждый бизнес в процессе своего роста и какие характерные проблемы возникают на каждом из этих этапов;
- ◆ как руководители бизнеса сами себе создают проблемы с продажами;
- ◆ как угробить деньги с помощью рекламы и что сделать, чтобы реклама была эффективной;
- ◆ как построить профессиональный отдел продаж, стабильно обеспечивающий необходимые результаты и не зависящий от отдельных сотрудников;
- ◆ что порождает проблемы с кадрами и почему большинство предприятий набирает сотрудников самым неэффективным образом;
- ◆ кто такие **профессиональные собственники бизнеса**, каковы их цели и чем они отличаются от обычных собственников;
- ◆ как стать профессиональным собственником и **построить систему бизнеса**.

Невозможно построить бизнес, не совершив собственных ошибок. Но ведь не обязательно все ошибки совершать самому, не так ли? Если книга уберезет Вас хотя бы от нескольких промахов, каждый из которых может стоить Вам бизнеса, то Вы не зря ее читаете!

Данная книга будет весьма интересна собственникам Компаний. Вполне возможно, что она заинтересует и руководителей различного ранга. Особенно же ее следует рекомендовать к прочтению тем, кто находится в самом начале создания своего бизнеса. Или только планирует его организовать. Возможно, эта книга поможет начинающим предпринимателям развеять вредные иллюзии и покажет, что создание бизнеса – тяжелая, нервная и местами откровенно вредная работа, а не быстрый и легкий путь к успеху, как почему-то кажется многим. Но только не тем, кто уже много лет владеет и управляет своим бизнесом.

Вот что пишут о книге «Как загубить собственный бизнес: вредные советы российским предпринимателям» в Интернете.

...

Настоящему руководителю для управления организацией достаточно просто факта, что «руководитель существует».
Владимир Тарасов

...

...книга Константина Бакиша, владельца и генерального директора ООО «Профессиональные системы продаж» (ТМ «Капитал-

Консалтинг»), – часть трилогии.

Предыдущие две его книги (логически связанные с рецензируемой) – «Построение отдела продаж: с “нуля” до максимальных результатов» и «Боевые команды продаж»...

Я бы рекомендовал к прочтению все три книги, хотя здесь речь идет всего лишь об одной – посвященной профессии предпринимателя.

Да-да, именно профессии, хотя звучит это несколько коряво.

Прочитав книгу, начинаешь понимать, что это только в мечтах здорово быть собственником бизнеса. На практике это набор определенных навыков, большая ответственность и риски. Как сказал один мой знакомый, организовавший свой бизнес: «Я женился, женился на работе».

Причем в таком режиме работает большая часть предпринимателей (во всяком случае, в малом и среднем бизнесе). По меткому замечанию Бакинта, по сути такая работа – это «самостоятельно организованные рабочие места».

Автор предлагает альтернативу: организацию бизнеса таким образом, чтобы собственнику не приходилось участвовать в текущем управлении фирмой. Чтобы он был именно собственником, а не наемным менеджером своей компании. (Сравните с тренингом Владимира Тарасова, у которого учился Бакинт, «Восемь ступеней управленческого искусства». Но там все менее технологично. Также очевидно влияние работ Кийосаки.)

Кстати, идея полезная не только собственникам, но и любым топ-менеджерам, погрязшим в текучке.

Вот некоторые принципы профессионального собственника, по мнению Бакинта.

Собственники полностью исключены из текущего управления своей компанией.

Собственники могут влезать в свой бизнес всегда, когда захотят.

Бизнес стабильно доходен и успешно развивается вне зависимости от первых двух принципов.

Собственник сохраняет контроль над бизнесом.

Обеспечивается независимость от 2–4 ключевых сотрудников, работающих по найму.

Эффективность собственника проявляется в следующем.

– Редкие визиты в офис.

– Не очень много звонков по сотовому телефону.

– Получают доход от многих бизнесов вместо того, чтобы с утра до вечера «пасти» один бизнес.

– «Финансистский» подход к бизнесу.

Для того чтобы достичь такого состояния, автор рекомендует выстроить системную работу в таких областях, как продажи (акцент на активные продажи), кадры (обучение и отбор менеджеров по продажам) и финансы. Отдельно рассматриваются этапы организации системы бизнеса как таковой.

Поскольку автор – профессиональный консультант и бизнес-

тренер, естественно, он заботится о продвижении своих услуг в перечисленных областях, что, к счастью, не снижает ценности приведенных советов.

Вот что, например, Бакихт пишет про рекламу (глава «Проблемы с продажами»):

«Реклама сама по себе в абсолютном большинстве случаев не может увеличить продажи» (она может привести клиентов, но нужны профессиональные продавцы, чтобы сделка состоялась. Исключение – реализация через розничную торговлю).

«Основная часть рекламы, размещаемой в России, практически бесполезна для привлечения клиентов и увеличения продаж.

Большинство “профессиональных” рекламистов не могут сделать рекламу эффективной с точки зрения привлечения клиентов и увеличения продаж. Они не знают, как это сделать. И более того, они в этом не заинтересованы.

Пока вы не считаете, какой результат дает реклама, и не анализируете эффективность рекламы, она вряд ли может быть эффективной.

Реклама принципиально гораздо менее эффективна для привлечения корпоративных заказчиков, чем для привлечения частных лиц. Тому есть объективные причины, которые изменить невозможно.

Лишь немногие виды рекламы и пиара относительно эффективны для привлечения корпоративных заказчиков. Особенно когда вы продаете новые, дорогие, эксклюзивные, сложные и высокотехнологические товары и услуги».

Соглашусь абсолютно со всем. Единственное, надо сделать оговорку: описываемый опыт автора относится и, соответственно, может быть применен в отношении активных продаж, офисных продаж и продаж через собственные магазины (салоны) в малом и среднем бизнесе. То есть для той части бизнеса, в которой занято наибольшее количество маркетеров (и наименьшее – денег на маркетинг) и которая игнорируется традиционными учебниками по маркетингу. Реклама массовых товаров, реализуемых в розничной сети, направленная на конечного потребителя, имеет свои отличия.

Для книги характерен простой понятный язык без какой-либо терминологической зауми, ясность изложения [6] .

Владимир Зотов

...

Кто не знаком с «Вредными советами» Григория Остера, вряд ли оценит и «вредные советы» Константина Бакихта российским предпринимателям, потому что он, наверное, вообще не читает книг. Если первые советы полезны всем – от мала до велика, то во вторых дети увидят лишь веселые картинки: на одной, например, изображен прикованный к лопате чудака, бросающий в топку все, что попадает под

руку. Не уверен, что подрастающее поколение станет пристально изучать дым из трубы, где клубятся мировые валюты, и вряд ли обратит внимание на то, что прикованный – не кто иной, как собственник в России. Но этим «прикованным» как раз и предназначена книга Бакинта.

«Если вы создаете бизнес, чтобы стать свободным человеком, у вас это не получится, – уверяет автор. – В бизнесе нет более несвободного человека, чем его собственник».

«Вредных советов» у Бакинта много, начиная с такого: «Самая губельная для будущего бизнеса идея – идея учредителей “мы создаем бизнес, потому что хотим стать владельцами бизнеса”».

Сам автор принадлежит именно к этой категории, но хватка у него, судя по книге, железная. Подчеркивая консультанта в себе, одной рукой он продвигает пять правил успешного бизнеса для собственников, другой – пять принципов профессионального собственника.

Есть у Бакинта в запасе и описание управленческих «грабель», которые он «изучил на собственном опыте», и описание построения системы продаж, и решение проблем кадрового голода и финансового кретинизма руководителей.

Теоретические изыскания Бакинта почерпнуты исключительно из практики. Например, он рассказывает о том, что собственники в России владеют не бизнесами, а «самостоятельно организованными рабочими местами». «У кого на десять сотрудников.

У кого-то на несколько тысяч сотрудников, – поясняет автор. —

Но перспектива в обоих случаях одна и та же. Случись что с собственником – и предприятие развалится в мгновение ока. А все сотрудники окажутся на улице». Иллюстрирует примером. Или вот еще: волшебная логика – предприниматель меньше доверяет своей способности рассчитать финансовое будущее собственного бизнеса и больше доверяет своей способности вылезти из любой передрыги, в которой он очутился. Вывод: давайте срочно вяжемся в передрыгу, чтобы было откуда вылезать!

А этот «вредный совет» и вовсе не для слаонервного подражателя. Чтобы избежать краха, один известный автору руководитель крупного предприятия постоянно принимает на работу «ключевых сотрудников – женщин». «Все они перед назначением на руководящую должность – или сразу, или позже – становились любовницами генерального директора, – пишет Бакинт. – Судя по всему, этот генеральный директор в наиболее серьезных финансовых вопросах не доверяет мужчинам вообще, а женщинам по-настоящему доверяет только после того, как у них был секс. Причем все эти женщины отлично знают, что каждая из них входит в гарем генерального». Забавно, что все они также «в курсе, начиная с какого уровня иерархии участие в гареме обязательно», а жена генерального подбирает «сотрудниц на те должности, где без участия в гареме никак» [7] .

Андрей Дмитриевич Кузьмичев

«Большие контракты»

Четыре книги, описание которых приведено выше (от «Построения отдела продаж» до «Как загубить собственный бизнес»), рассчитаны в первую очередь на руководителей и собственников бизнеса. Далеко не факт, что эти книги стоит читать рядовым сотрудникам Компаний. Не исключено, что знакомство рядовых сотрудников, в том числе менеджеров по продажам, с этими книгами будет преждевременным. Или просто вредным.

Зато книгу «Большие контракты» можно спокойно рекомендовать к изучению не только ключевым переговорщикам Компании, в том числе топ-менеджерам, но и всем сотрудникам отдела продаж без исключения.

Если она Вам понравится, вполне вероятно, что Вы приобретете соответствующее количество экземпляров для всего своего отдела продаж, чтобы у каждого из его сотрудников был настольный экземпляр «Больших контрактов».

Тематика книги напрямую не связана с управлением бизнесом или построением профессионального отдела продаж. Она полностью посвящена тому, как вести переговоры с Клиентами. Особый упор сделан на переговоры с крупными корпоративными заказчиками и заключение серьезных сделок.

В данной книге Константин Бакшт отразил наиболее эксклюзивную часть собственного опыта, который он приобрел за девятнадцать лет непрерывных переговоров и продаж. Также в книгу включен опыт многих участников тренингов «Большие контракты» – руководителей продаж, директоров и владельцев различных бизнесов России и СНГ. Только отборный опыт самых сильных переговорщиков-практиков – и больше ничего!

Книга адресована всем, кто участвует в переговорах и продажах любого уровня: от директоров Компаний, руководителей и собственников бизнеса (для которых она будет полезнейшим практическим руководством к действию) до начинающих менеджеров по продажам (пусть знают, куда им расти!).

Вот что пишут о книге «Большие контракты» в Интернете.

...

Друзья!

На моей любимой почетной полке «книг с загнутыми уголками» всего две must read книги про продажи. Одна – Нил Рекхэм, которого я уже рецензировал; другая – «Большие контракты».

Автор – абсолютный практик, успешно управлявший и управляющий различными бизнесами. Я хорошо с ним знаком, бывал на его тренингах, видел его на переговорах. Он действительно отлично продает и на практике знает, о чем пишет. В его книге нет избитых банальностей в духе «добейтесь трех “да”, а четвертым шагом сделайте ваше предложение», «альтернативных закрытий» и прочего маразма, годного для продажи ручек в электричке, ну и для подкорма некоторых бизнес-тренеров, которые ведут тренинги по продажам по избитым книжкам, сами продавать не умея.

Книга посвящена работе с крупными контрактами, длинными продажами, анатомически разбирает всю механику длинной сделки, при этом полностью учитывает российскую специфику. Что приятно, большой раздел посвящен главному и самому ответственному –

переговорам о цене. Прочитав ее, вы поймете, что самое худшее, что вы можете сделать после переговоров, – это «выслать коммерческое предложение». И будете рвать на себе волосы, подсчитывая недозаработанные деньги.

Из недостатков: автор работает в основном с компаниями среднего бизнеса. Если ваш клиент – крупные корпорации, то к некоторым рекомендациям нужно относиться с осторожностью: в механизмах принятия решений у корпораций есть своя специфика.

Константин – автор еще нескольких книг: «Активные продажи», «Боевые команды продаж», «Усиление продаж» и «Построение отдела продаж». Последняя у меня также находится на почетной полке и будет отрецензирована в обозримом будущем [8] .

Глеб Архангельский

...

Весьма сильная книга по продажам, Рекхэм рядом не лежал...
Бакшт прочитан на 2/3.

Слишком личная и откровенная книга с кейсами, которую и описывать особо не хочется. Об этом не говорят, редко пишут. Это применяют и передают в виде бесценного опыта. Такие откровения, скажу вам!

Уже сделал несколько пометок «Применить завтра». Куча закладок.

Книга будет очень полезна начинающим продажникам – чтобы видеть, куда можно расти. Действительно, общий уровень продажников в стране (не знаю статистику по миру) крайне низок: тупые, все надо разжевать и постоянно подгонять, быстро уходят, опять заново обучать – кошмар «по больнице», если брать. «Большие контракты» в руки и зубрить.

Лично мне больше всех понравилась глава про «личный порог».

Совет – вести сразу несколько пороговых контрактов.

Многие кейсы из продажной практики читались с улыбкой, как анекдоты: про старую рекламщицу, про собаку, которую лень не пнуть, про варьированные в цене прайс-листы, про понты. Вообще, язык у книги очень разговорный. Типа «толку ноль», «вырыли себе могилу», «крутой»... У меня так друг байки травил в школе, как будто его голос слышу. Сейчас, кстати, машины продает – вот ирония.

Попутно в книге даются советы по:

- расширению бизнеса;
- проведению семинаров;
- пиару себя, сотрудников, компании (вполне резонные, кстати).

Достоинств много, своих денег книга стоит. А как рассказывал мне деловой партнер, друг автора, – его тренинги «прокачивают» еще больше. Даже боюсь представить.

Итого: читать однозначно. Даже больше доказывать нечего.

Что не понял:

Книга 2008 года, доптираж – в 2010-м. Почему на обложке «продано 100 000 экз.»? Правда? Как??? Профессиональный интерес.

Если «издание дополненное», почему там Янковский?

*При заказе дополнительных документов... в теме письма надо писать «***Константину Бакишту...». У Сергея Бехтерева в книге те же три звездочки. Зачем?*

Больше вопросов нет. Пошел применять.

Собственники бизнеса, коммерческие директора, молодые продажники, студенты, ИП (в том числе и диджеи!), бегом за «Большими контрактами»! [9]

Роман Масленников

«Вкус жизни»

Если предыдущие пять книг Константина Бакишта так или иначе связаны с вопросами бизнеса, то книга «Вкус жизни» может заинтересовать значительно более широкий круг читателей. Точнее, она может быть интересна всем, кто хочет изменить свою жизнь и жизнь своих близких к лучшему, а главное – готов длительное время прилагать направленные усилия для достижения этой цели. Если Вы прочитаете эту книгу и она покажется Вам полезной, вполне возможно, что Вы порекомендуете ее своим друзьям. Или своим детям.

Есть разные пути, которыми можно двигаться к светлому будущему. Кто-то ждет счастливого стечения обстоятельств, будь то выигрыш в лотерею или крупное наследство. Кто-то считает, что ключ к благополучию – это личные связи. Кто-то думает, что самый быстрый путь к богатству – выйти замуж за миллионера или жениться на дочке богатых родителей. Кто-то верит в визуализацию личных целей.

Что же до Константина Бакишта, то он сторонник технологичного подхода. Существуют определенные технологии, благодаря применению которых Вы можете сделать свою жизнь яркой, полной и насыщенной. А также повысить свое благосостояние и стать более обеспеченным – вплоть до достижения финансовой свободы. Именно этим технологиям и опыту их практического применения и посвящена данная книга. В основном речь идет о постановке жизненных целей и об эффективном управлении временем. А также об управлении личными финансами и инвестициями, причем вполне доступными жителям России и стран СНГ. Описание технологий сопровождается множеством примеров из жизни.

В окружающем нас материальном мире разумное отношение к деньгам необходимо каждому, кто хочет с уверенностью смотреть в будущее. Практически все мы так или иначе работаем и зарабатываем деньги. Мы прикладываем немало усилий к тому, чтобы наши доходы росли, а качество жизни становилось выше. Многие из нас уже научились не только зарабатывать деньги, но и сберегать и откладывать их.

И все же разве сберегать и откладывать деньги, чтобы накопить себе на пенсию, – это достойная цель?

Достойная цель – достичь пожизненной финансовой обеспеченности мирового уровня. И оставить своим детям достаточно для того, чтобы они ни в чем не нуждались – где бы они ни пожелали жить!

◆ Хотите ли Вы устраивать себе отпуск каждый месяц? Иметь возможность и необходимое количество средств для этого? И чтобы при этом Ваша работа, бизнес, любимые дела не страдали, а только выигрывали?

◆ Хотите ли Вы, чтобы работа не заменяла Вам жизнь? Чтобы Вы успевали и работать, и

отдыхать, и проводить время с семьей, и общаться с друзьями?

♦ Хотите ли Вы, чтобы в любой точке земного шара многие относились к Вам с уважением, а некоторые – как к полубогу?

Хотите получить все это уже сейчас? Мгновенно не удастся – потребуется несколько лет. Но Вы достигнете этих целей не к глубокой старости, а тогда, когда сможете насладиться всем по полной! Да, не поздно начинать и в 50 лет, и в 60... А как хорошо начать в 20!

Все это реально. Никакой мистики. В книге приведены только практические, конкретные, работающие технологии. Берите, читайте, делайте!

Вот что пишут о книге «Вкус жизни» в Интернете.

...

Я бы выделила в книге с громким названием «Вкус жизни» два основных направления – управление личными финансами и туризм. Остальное (семья, любовь, правильное питание, цели в жизни) уже где-то читалось, виделось, слышалось.

Начнем по порядку.

Примерно 2/3 книги посвящены тонкостям управления личными финансами. Множество табличек, конкретных расчетов, в чем-то даже неординарный подход. Знаете, я читала до этого немало книг по этой теме, но ни в одной из них не встречала таких наглядных и честных расчетов – сколько примерно времени у меня осталось в жизни, сколько я успею за это время заработать, сколько у меня останется с учетом расходов в итоге. Пример расчетов для 36-летнего мужчины с ежемесячным заработком в 60 тыс. рублей, который за всю оставшуюся жизнь сможет позволить себе лишь один дорогостоящий автомобиль, но не заработает на квартиру, честно говоря, впечатляет. Даже очень.

Что еще понравилось – расчет инвестиций. Да, мы все думаем о том, что одной з/п маловато... Да, нужно откладывать, делать сбережения. (Спорим, вы тоже после фин. трудностей прошедшего кризиса дали себе задание накопить «денежную подушку безопасности», да опять понадеялись на авось? А позавчера в программе «Однако» Леонтьев предупредил о новой волне кризиса!) Так вот, что для меня стало резким аргументом «за» инвестиции: это расчет того, через какое время после первоначальных вложений я смогу получать определенные суммы без «порчи» основного капитала, который мне его приносит. Это так называемое «правило 72». Очень наглядно, когда ты видишь, что через 5 лет твои инвестиции будут приносить тебе, скажем, 15 тыс. в месяц (хорошее подспорье для з/п, правда?), а через 15 лет – если ты не будешь изымать процент с капитала – около 315 тыс. И ты просто будешь их получать, а вклад будет работать дальше. Чем не финансовая свобода? Жить там, где хочешь... работать в свое удовольствие... много путешествовать...

Да, кстати, в чем еще огромный плюс книги: это финансовый расчет не на одного человека, а расчет на семью. Думаю, основная

ошибка книг по управлению личными финансами – это игнорирование важного факта: в семье несколько человек, не все зарабатывают, но все тратят. Разлады в денежных вопросах – не это ли одна из основных причин разводов? Так что даю огромный плюс автору за то, что семью учитывает. И жену, и детей и даже маму, которой ежемесячно и безвозмездно отправляет определенную сумму.

Что еще понравилось: не даются конкретные советы по инвестициям, а дается только их описание. Тебе дали цель, показали, что ты можешь, описали варианты – дальше сам, думай, просчитывай, узнавай. По-моему, это правильно.

Второе направление, которое мне симпатично, – это рассказы автора об отдыхе и туризме. Мне понравилась идея автора о видах отдыха. Вот есть у вас не только отпуск, но и выходные. И еще отгулы в рабочую неделю. (Первый раз в книге встречаю замечание о том, что, зная, что другие сегодня работают, вы в свой отгул еще больше отдохнете и получите большее удовольствие. Каково, а?). Причем выходные с походом в бассейн, в магазин и прогулкой с собакой или даже поездка с семьей на шашлыки краткосрочным отдыхом не считается, а вот, например, прогулка по городу с другом, приехавшим из другого города на один рабочий день, – считается. Автор озвучил «вес» каждого вида отдыха и акцентировал внимание на тех его видах, которые вам принесут большее удовольствие и эффект.

Стоит внимания и большой обзор (чистый опыт автора) не только российских городов, куда интересно съездить на пару деньков (с рекомендациями улиц, домов, ресторанов и таких личных каких-то интересных вещей для каждого города), но и других стран – Европа – что посмотреть, и традиционных пляжных стран. Автор даже делится своими будущими планами – куда он сам собирается поехать и почему.

Вот в общем-то и все. Язык книги легкий, простой, хотя, конечно, с расчетами придется покорпеть. Примечательно, что к каждой главе дается список книг и сайтов, где можно почерпнуть побольше информации. Весь список проверен самим автором, к каждому источнику – небольшой отзыв. В списках книг есть и художественная литература [10] .

Lera-veter

...

Я – единственный ребенок в семье. Меня всегда баловали (спасибо моим замечательным родителям), и я никогда не испытывала нужды в одежде или игрушках. Мне дали столько, что я не уверена, что смогу все это передать своим детям. Но... меня не научили рационально относиться к деньгам. И когда я столкнулась с этой проблемой нос к носу и поняла, что я махровый «промот», пришлось срочно взяться за работу над собой.

Небо, наверное, видело, как мне было сложно, поэтому в руки попадали простые книжечки, может, даже чуть односторонние... А вот книга Константина Бакишта «Вкус жизни: как достигать успеха, финансовой свободы и управлять своей судьбой» мне такой не показалась.

Меня поразило и порадовало комплексный подход автора, в котором он рассматривает многогранность успеха. Тем не менее некоторые главы для меня были неактуальны и неинтересны. Например, глава 7 «Война за вес, или как я сбросил 30 кг за 4,5 месяца».

А глава 5 «Успех в личной жизни: без этого вы не будете счастливы» вызвала у меня очень противоречивые эмоции. Я согласна, что без успеха в личной жизни человек не будет счастлив, но создание семьи ради уменьшения ипотечного бремени кажется мне, мягко говоря, странным.

А все остальное для меня было очень важным и весьма поучительным. Я все педантично прочитала с карандашиком и блокнотиком (как, кстати, рекомендовал автор), сделала для себя нужные выводы и принялась за реализацию своих желаний. Вся информация изложена четко, просто и ясно. В конце каждой главы есть классная штука – перечень книг и сайтов, которые автору по этой теме кажутся очень интересными и полезными.

В общем, эта книга – жизненный опыт Константина Бакишта, опыт очень интересный и очень успешный.

После прочтения я всегда фильтрую книги: что-то в букинист, что-то в контейнер для бумажного мусора, а что-то на книжную полку... «Вкус жизни» заняла достойное место в моем книжном шкафу [11].

Надежда Яковлева

Приложение 2. Тренинги компании «Капитал-консалтинг»



Адрес: г. Москва, Лубянский пр-д, д. 27, к. 1, оф. 450.

Ст. м. «Китай-город».

Тел.: +7 (495) 665-69-69, 665-69-25.

Сайты: www.fif.ru; www.salesystem.ru. E-mail: info@fif.ru

«Капитал-консалтинг»/«Профессиональные системы продаж»: информация о компании

Российский межрегиональный холдинг «Капитал-Консалтинг»/«Профессиональные системы продаж» специализируется на бизнес-обучении, бизнес-тренингах и консалтинге. География деятельности Компании – Россия, Украина, Беларусь, Молдова, Казахстан, Узбекистан и страны Балтии, а также Великобритания, Чехия, Польша, Израиль, Турция, Китай и Южная Корея. Основные эксклюзивные услуги (специализация):

- ◆ построение профессиональных отделов продаж «под ключ» (с нуля или на основе имеющихся отделов продаж);
- ◆ построение системы бизнеса «под ключ»;
- ◆ набор кадров с открытого рынка труда с внедрением заказчиком эксклюзивной авторской технологии;
- ◆ выстраивание управления отделами продаж на основе авторского пакета стандартов и технологий (61 документ).

Компания также проводит семинары и тренинги по следующим темам: О «Построение системы продаж»;

- ◆ «Большие контракты. Финальные переговоры о цене»;
- ◆ «Активные продажи: система гарантированного привлечения Клиентов»;
- ◆ «Путь к финансовой свободе» (управление личными финансами, инвестиции).

Компания имеет собственную команду штатных экспертов-консультантов и бизнес-тренеров (более 30 экспертов).

Головной офис Компании находится в Москве.

Тел.: +7 (495) 665-69-69, 665-69-25.

E-mail: info@fif.ru.

Сайт Компании в Интернете: www.fif.ru.

Сайт интернет-журнала «Профессиональные системы продаж»: www.salesystem.ru.

Региональные представительства:

◆ Самара – тел.: +7 (846) 267-30-79, 378-02-00; e-mail: samara@fif.ru;

◆ Саратов – тел.: +7 (8452) 45-96-36, 44-16-56; e-mail: saratov@fif.ru.



Адрес: г. Москва, Лубянский пр-д, д. 27, к. 1, оф. 450.

Ст. м. «Китай-город».

Тел.: +7 (495) 665-69-69, 665-69-25.

Сайты: www.fif.ru; www.salessystem.ru. E-mail: info@fif.ru

Эксклюзивный семинар-тренинг «Построение системы продаж»

Уважаемые коллеги!

Бизнес – это война, где пленных скупают за бесценок. Линия фронта на этой войне проходит там, где идет работа с Клиентами. Ваша основная ударная сила – Ваш отдел продаж. Ваши менеджеры по продажам всегда в бою, всегда на передовой.

Многие Компании не уделяют должного внимания сотрудникам, работающим с Клиентами. Кто-то надеется на свое техническое превосходство и мощь производственной базы. Надеется зря. Конкуренты перехватывают Клиентов на дальних подступах. Полудухлые отделы продаж не могут оказать им сопротивления. Прекрасные производственные мощности простаивают без дела. Закономерный финал – ликвидация бизнеса.

Только профессиональный отдел продаж может стать настоящей опорой для бизнеса и защитой от конкурентов. Именно такой отдел продаж нужен Вам для того, чтобы завоевать рынок.

Профессиональный отдел продаж (система продаж) строится ради достижения трех целей.

1. **Гарантированный сбыт.** Отдел продаж ежемесячно должен обеспечивать оборот от уровня рентабельности (плюс 20–30 % сверху) до рекордного. Оборот никогда не должен опускаться ниже «ватерлинии» – независимо от сезона/несезона, Клиентов, конкурентов, форс-мажоров.

2. **Независимость от кадров (от двух до четырех ключевых лиц).**

В профессиональной системе продаж два-четыре самых важных для продаж человека могут быть изъяты из бизнеса одновременно. Продажи при этом могут снизиться, но цель № 1 (гарантированный сбыт) все равно должна быть достигнута.

3. **Планируемое увеличение сбыта.** Отдел продаж должен выполнять поставленные перед ним задачи по увеличению доходов Компании.

Ведущий семинара – **Константин Александрович Бакшт**. За его плечами – двадцатилетний опыт личных продаж, шестнадцатилетний опыт управления и ведения собственного бизнеса, десятилетний опыт бизнес-консультанта и бизнес-тренера. Его специализация – построение систем корпоративных продаж «под ключ» (более 300 реализованных проектов в регионах России и странах СНГ). Константин Бакшт – автор деловых бестселлеров: «Как загубить собственный бизнес: вредные советы российским предпринимателям», «Построение отдела продаж: с “нуля” до максимальных результатов», «Боевые команды продаж», «Усиление продаж», «Большие контракты», «Вкус жизни» и новой книги «Построение бизнеса услуг с “нуля” до доминирования на рынке» (ИД «Питер», 2005–2011, тираж более 100 000 экз.).

Позвоните нам по телефонам (495) 665-69-69, 665-69-25, и мы предоставим Вам любую

интересующую Вас информацию о семинаре-тренинге! План проведения семинара-тренинга «Построение системы продаж»

Первый день	Второй день
Начало тренинга — 10:15	
<p style="text-align: center;">10:15–12:00</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Представление участников. Цели тренинга. ● Установление стандартов групповой работы. ● Цели построения системы продаж. ● Три компонента системы продаж. ● Четыре основные функции руководителей отдела продаж. ● План построения системы продаж 	<p style="text-align: center;">10:15–12:00</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Этапы развития отдела продаж. ● Коммерческий и клиентский отделы. ● Технология разработки системы сдельной оплаты труда. ● <i>Шаблон приказа об оплате труда.</i> ● Совместная работа: разработка системы оплаты труда менеджеров клиентского отдела
12:00–12:15. Кофе-пауза	
<p style="text-align: center;">12:15–14:00</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Управление продажами: ежедневные мероприятия. ● <i>Форма «Статистика коммерческой работы».</i> ● Заполнение статистики коммерческой работы. ● Демонстрация: проведение оперативок. ● Тренинг: проведение оперативок 	<p style="text-align: center;">12:15–14:00</p> <ul style="list-style-type: none"> ● <i>Статья «Как выйти в соседний регион».</i> ● Эффективные стратегии межрегиональных продаж: разъездные бригады, собственные торговые представительства, построение дистрибьюторской сети. ● <i>Комплект документов по Прогнозу продаж</i>
14:00–15:00. Обед	
<p style="text-align: center;">15:00–16:15</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Управление продажами: еженедельные мероприятия. ● Еженедельные планерки. ● <i>Протокол совещания.</i> ● Управление продажами: ежемесячные мероприятия 	<p style="text-align: center;">15:00–17:00</p> <ul style="list-style-type: none"> ● VIP-программа: укрепление и развитие отношений с имеющимися Клиентами, защита от конкурентов. ● Пример: «отжим» Областной думы. ● <i>VIP-анкета.</i> ● Три стадии работы на корпоративном рынке. ● <i>Анонсы и планы семинаров и тренингов.</i>

Первый день	Второй день
16:15–16:30. Кофе-пауза	<ul style="list-style-type: none"> • Подведение итогов тренинга. Обратная связь с участниками тренинга. • Групповое фото
16:30–18:30 <ul style="list-style-type: none"> • Этапы активных продаж и их соотношение с текущим документооборотом менеджера по продажам. • <i>Технология первого звонка.</i> • <i>Рабочий журнал:</i> самоорганизация менеджеров по продажам. • <i>Анкета Клиента.</i> • Роль стандартизованного документооборота в обеспечении безопасности бизнеса и защите клиентской базы Компании. • <i>Список из 61 документа, передаваемого при консалтинге.</i> • Подведение итогов первого дня тренинга 	
Завершение первого дня тренинга – 18:30	Завершение тренинга – 17:00 Фуршет до 18:00–19:00



Адрес: г. Москва, Лубянский пр-д, д. 27, к. 1, оф. 450.

Ст. м. «Китай-город».

Тел.: +7 (495) 665-69-69, 665-69-25.

Сайты: www.fif.ru; www.salesystem.ru. E-mail: info@fif.ru

Эксклюзивный семинар-тренинг Константина Бакшта «Принципы профессионального собственника: быть владельцем бизнеса – или его рабом?»

Кто работает больше всех и больше всех погряз в текучке? Кто вкалывает и в рабочие дни, и в выходные? И уже вечность не был в отпуске? Конечно, это руководитель и собственник Компании! Не жалея времени и сил, он выполняет работу, которую на самом деле должны выполнять подчиненные. При этом в загоне остается основная работа руководителя бизнеса: стратегическое развитие Компании. Та работа, которую за руководителя никто сделать не может.

Большинство российских бизнесменов владеет вовсе не бизнесами. А «самостоятельно организованными рабочими местами». На десять сотрудников или на несколько тысяч сотрудников. Перспектива в обоих случаях одна и та же. Случись что с собственником – и предприятие развалится в мгновение ока. А сотрудники окажутся на улице.

Быть собственником бизнеса – это профессия. Одна из самых сложных и тяжелых. Собственник бизнеса отвечает не только за себя. Но и за всех сотрудников, работающих в принадлежащих ему бизнесах.

Поэтому профессиональный собственник строит каждый свой бизнес, исходя из нескольких ключевых принципов. Его цель – построить не

«самостоятельно организованное рабочее место», а настоящий бизнес. Бизнес, который строится как система. Бизнес, в котором его владелец не является необходимым компонентом

для успешной работы и развития. Бизнес, который можно продать – именно как бизнес, а не по остаточной стоимости имущества. Или передать по наследству.

О том, как реорганизовать свой бизнес и стать профессиональным собственником бизнеса вместо того, чтобы быть главным исполнителем, ответственным за все и за всех, рассказывается на семинаре-тренинге Константина Бакшта. Семинар предназначен для собственников бизнеса и для начинающих предпринимателей.

Ведущий семинара – **Константин Александрович Бакшт**. За его плечами – двадцатилетний опыт личных продаж, шестнадцатилетний опыт управления и ведения собственного бизнеса, десятилетний опыт бизнес-консультанта и бизнес-тренера. Его специализация – построение систем корпоративных продаж «под ключ» (более 300 реализованных проектов в регионах России и странах СНГ). Константин Бакшт – автор деловых бестселлеров: «**Как загубить собственный бизнес: вредные советы российским предпринимателям**», «**Построение отдела продаж: с “нуля” до максимальных результатов**», «**Боевые команды продаж**», «**Усиление продаж**», «**Большие контракты**», «**Вкус жизни**» и новой книги «**Построение бизнеса услуг с “нуля” до доминирования на рынке**» (ИД «Питер», 2005–2011, тираж более 100 000 экз.).

Позвоните нам по телефонам (495) 665-69-69, 665-69-25, и мы предоставим Вам любую интересующую Вас информацию о семинаре-тренинге!

План проведения семинара-тренинга «Принципы профессионального собственника»

9.45–10.15. Регистрация участников, вступительная кофе-пауза

Начало тренинга — 10.15

10.15–12.00

- Представление участников, опрос: количество рабочих часов в неделю.
- Установление стандартов групповой работы.
- Чем отличается бизнес от «самостоятельно организованного рабочего места»?

• Принципы профессионального собственника. Независимость от кадров.

• Административное управление: тренинг стилей управления — символический, гуманистический, политический.

• Как минимизировать время на управленческую текучку?

12.00–12.20. Кофе-пауза

12.20–14.15

- Управление через кадры («кадры решают всё»).
- Принципы эффективного набора кадров с открытого рынка труда.
- Групповая работа: последовательность действий при наборе кадров с открытого рынка труда.
- Анализ результатов, рекомендации.
- Работа в командах: разработка текстов вакансий.
- Доклады команд, анализ, рекомендации.

- Образцы текстов вакансий (в документальном виде)

14.15–15.15. Обед

15.15–17.00

- Эффективная оргструктура системы бизнеса. Независимость от кадров, кадровый резерв.
- Групповая работа: реорганизация оргструктуры.
- Глубинный анализ личных и профессиональных качеств сотрудников: анкеты, опросы, интервью.

• Образцы анкет и форм опросов (в документальном виде).

• Управление подразделениями через систему совещаний.

• Форма Протокола совещания (в документальном виде).

• Управление удаленными подразделениями и филиалами.

• Резюме: минимизация управленческой текучки для профессионального собственника.

• Примеры разработки систем сдельной оплаты труда от ключевых результатов (в документальном виде).

• Четыре уровня контроля бизнеса у профессиональных собственников.

• Подведение итогов семинара. Обратная связь с участниками.

• Групповое фото

Завершение тренинга — 17.00

Фуршет до 18.00–18.30



Адрес: г. Москва, Лубянский пр-д, д. 27, к. 1, оф. 450.

Ст. м. «Китай-город».

Тел.: +7 (495) 665-69-69, 665-69-25.

Сайты: www.fif.ru; www.salessystem.ru. E-mail: info@fif.ru

Тренинг «Большие контракты. Финальные переговоры о цене»

Тренинг переговоров и продаж продвинутого профессионального уровня. Рассчитан прежде всего на опытных переговорщиков, руководителей продаж, директоров и собственников

Компаний – на тех, у кого за плечами многолетний опыт переговоров и продаж и для кого участие в обычных тренингах продаж уже давно бесполезно.

Основную часть тренинга занимают жесткие переговорные рубки, под видео и в малых группах, а также разбор полетов. Прорабатываются *только* наиболее сложные этапы переговоров: переговоры о цене, «дожим» сделок, защита от доминирования Клиента, борьба с «завтраками», «отжим» от конкурентов. Плюс к этому углубленно анализируется специфика работы с крупными корпоративными заказчиками.

Тренинг предназначен для *директоров, коммерческих директоров, руководителей отделов продаж и закупок, старших менеджеров* и других сотрудников Вашей Компании, которые профессионально занимаются ведением VIP-переговоров и крупными контрактами. Тренинг также может быть полезен для начинающих менеджеров по продажам, но при этом *не гарантируется*, что они поймут все происходящее на тренинге.

Темы программы:

- ◆ «Структура работы с крупными контрактами»;
- ◆ «Технологии выхода на Клиента»;
- ◆ «Особенности проработки влиятельных лиц»;
- ◆ «Стратегия ведения переговоров о цене»;
- ◆ «Личные ограничения по сумме контракта»;
- ◆ «“Отжим” Клиентов от конкурентов и защита своей клиентской базы»;
- ◆ «Финальная стадия переговоров. “Дожим” крупных сделок».

Цели, которых Вы достигнете в результате участия в тренинге:

- ◆ реальное увеличение **объема** личных продаж и **продаж** Вашей Компании;
- ◆ снятие личных ограничений по сумме контракта и выход на новый уровень заключения контрактов;
- ◆ освоение технологий, позволяющих вести переговоры о большой цене и «дожимать» крупные сделки.

Важнейшая составная часть тренинга – отработка действий менеджеров в реальных ситуациях, возникающих в ходе переговоров:

- ◆ тренинг ухода от доминирования;
- ◆ тренинг жестких переговоров;
- ◆ тренинг отстройки от конкурентов;
- ◆ тренинг финального «дожима».

Ведущий семинара – **Константин Александрович Бакшт**. За его плечами – двадцатилетний опыт личных продаж, шестнадцатилетний опыт управления и ведения собственного бизнеса, десятилетний опыт бизнес-консультанта и бизнес-тренера. Его специализация – построение систем корпоративных продаж «под ключ» (более 300 реализованных проектов в регионах России и странах СНГ). Константин Бакшт – автор деловых бестселлеров: **«Как загубить собственный бизнес: вредные советы российским предпринимателям»**, **«Построение отдела продаж: с “нуля” до максимальных результатов»**, **«Боевые команды продаж»**, **«Усиление продаж»**, **«Большие контракты»**, **«Вкус жизни»** и новой книги **«Построение бизнеса услуг с “нуля” до доминирования на рынке»** (ИД «Питер», 2005–2011, тираж более 100 000 экз.).

Позвоните нам по телефонам (495) 665-69-69, 665-69-25, и мы предоставим Вам любую интересующую Вас информацию о семинаре-тренинге!

План проведения тренинга «Большие контракты. Финальные переговоры о цене»

Первый день	Второй день
Начало тренинга — 10:15	
<p style="text-align: center;">10:15–12:00</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Представление участников, определение целей тренинга. ● Установление стандартов групповой работы. ● Личные пороги продаж. Что для Вас большие контракты? ● Особенности жестких переговоров. ● Тренинг ухода от доминирования 	<p style="text-align: center;">10:15–12:00</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Тренинг передачи инструкций. ● Правила презентации в ходе переговоров. ● Отстройка от конкурентов. ● Примеры отстроек. ● Схема резервного поставщика. ● Техники обработки возражений. ● Создание эксклюзива. ● Тренинг «отжима» от конкурентов
12:00–12:20. Кофе-пауза	
<p style="text-align: center;">12:20–14:00</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Структура работы с крупными контрактами. ● Технологии выхода на Клиента. ● Определение центра принятия решений. ● Стадии определения потребностей. ● Особенности проработки влиятельных лиц. ● Выход на ключевое лицо: «агент влияния», рекомендации, «случайная встреча» 	<p style="text-align: center;">12:20–14:00</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Истории совершения крупных сделок. Примеры из личного опыта участников. ● Причины ограничения продаж. ● Личные пороги продаж. ● Технологии снятия ограничения по личным порогам. ● Отстройки по скидкам, особенности предоставления скидок. ● Тренинг переговоров о цене: уход от скидок
14:00–15:00. Обед	
<p style="text-align: center;">15:00–16:15</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Переговоры о большой цене. ● Предложение и финальные переговоры. ● Техники перехода к финальной стадии. ● Особенности финального «дожима». ● Тренинг жесткого «крутежа» по цене 	<p style="text-align: center;">15:00–17:00</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Общая стратегия переговоров о цене. ● Запрещенные вопросы. ● Техника «задание эталона». ● Комплексные предложения. ● Особенности составления комплексных предложений. ● Тренинг переговоров о цене. ● Финальный «дожим».
Первый день	Второй день
	<ul style="list-style-type: none"> ● Трехуровневая структура продаж. ● Тренинг переговоров с Клиентом о цене и завершения продажи. ● Получение обратной связи от участников
16:15–16:30. Кофе-пауза	
<p style="text-align: center;">16:30–18:00</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Отстройки по ценам. ▪ Тренинг переговоров о цене. ▪ Техника «запугивания» большой ценой. ▪ Тренинг перехода к финальной стадии переговоров 	
Завершение первого дня тренинга — 18:00	Заккрытие тренинга — 17:00
	Фуршет до 18:00–19:00



Адрес: г. Москва, Лубянский пр-д, д. 27, к. 1, оф. 450.

Ст. м. «Китай-город».

Тел.: +7 (495) 665-69-69, 665-69-25.

Сайты: www.fif.ru; www.salessystem.ru. E-mail: info@fif.ru

Семинар-тренинг Константина Бакшта «Путь к финансовой свободе»

Жизнь – это возможность. Воплотит ли ее человек или будет просто постепенно умирать – зависит только от него.

Бхагаван Шри Раджниш

Уважаемые коллеги!

Приглашаем Вас принять участие в семинаре-тренинге «Путь к финансовой свободе». Методика, предлагаемая Вашему вниманию, ориентирована в первую очередь на людей, дорожающих собственным временем. Каждая минута жизни – это самое драгоценное, что есть у человека. Умение понимать и ценить это – привилегия достойных.

Технология эффективного управления личным временем и личными финансами открывает путь к финансовой свободе. От того, как мы распоряжаемся своим главным капиталом – капиталом личного времени, зависит наше финансовое положение.

- ◆ Как оптимизировать личные доходы и расходы?
- ◆ Как эффективно использовать личное время?
- ◆ Как сохранять и приумножать личный капитал?

Многие задают себе подобные вопросы. Но дать ответ на них можно только своими делами, своим опытом. Семинар-тренинг «Путь к финансовой свободе» – это тщательно разработанная и проверенная на практике методика. При помощи данной методики каждый участник тренинга сможет:

- ◆ уточнить свои жизненные цели и планы;
- ◆ проанализировать свое финансовое положение;
- ◆ определить свои финансовые цели;
- ◆ научиться пользоваться основными принципами управления личным временем и личными финансами;
- ◆ получить руководство «Инвестиционные возможности России».

Ведущий семинара – **Константин Александрович Бакшт**. За его плечами – двадцатилетний опыт личных продаж, шестнадцатилетний опыт управления и ведения собственного бизнеса, десятилетний опыт бизнес-консультанта и бизнес-тренера. Его специализация – построение систем корпоративных продаж «под ключ» (более 300 реализованных проектов в регионах России и странах СНГ). Константин Бакшт – автор деловых бестселлеров: «**Как загубить собственный бизнес: вредные советы российским предпринимателям**», «**Построение отдела продаж: с “нуля” до максимальных**

результатов», «Боевые команды продаж», «Усиление продаж», «Большие контракты», «Вкус жизни» и новой книги «Построение бизнеса услуг с “нуля” до доминирования на рынке» (ИД «Питер», 2005–2011, тираж более 100 000 экз.).

Позвоните нам по телефонам (495) 665-69-69, 665-69-25, и мы предоставим Вам любую интересующую Вас информацию о семинаре-тренинге!

План проведения семинара-тренинга «Путь к финансовой свободе»

Первый день	Второй день
Начало тренинга – 10:15	
10:15–12:00	10:15–12:00
<ul style="list-style-type: none"> ● Представление участников, вопросы из «Введения». ● Установление стандартов групповой работы. ● Анкета «Финансовые обстоятельства». ● Этапы достижения финансовой свободы. ● Определение финансовых целей и пассивного дохода. ● Выбор участниками наиболее важных этапов. ● Цели SMART, постановка целей (в группах). ● Сферы постановки жизненных целей. ● Тренировка мечты, Декларация жизненных целей. ● Базовая технология достижения целей, планирование. ● Исторический пример (по кругу) 	<ul style="list-style-type: none"> ● Тренировка мечты. ● Групповая работа «Управление личным бюджетом для больших покупок/инвестиций». ● «Азбука денег: управление личным кошельком». ● Капитал бизнеса и личный капитал. ● Три «О» инвесторов. ● Расчет финансовых планов (вместе с тренером, индивидуально и в малых группах) – часть 1
12:00–12:15. Кофе-пауза	
12:15–14:00	12:15–14:00
<ul style="list-style-type: none"> ● Управление временем. Письмо Сенеки к Луцилию. ● Эффективность использования рабочего времени. ● «Как лучше управлять своим временем» (в командах). ● Ежедневник, правило Эйзенхауэра, Кастанеда. ● Расчет «Капитал Вашего личного времени». ● Система и правила Любищева, хронометраж. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Расчет финансовых планов (вместе с тренером, индивидуально и в малых группах) – часть 2. ● Рассказ участников тренинга об их опыте инвестирования (расчет, работа в группах, доклад). ● Руководство «Инвестиционные возможности России». ● Основные принципы инвестирования. ● Соотношение риска/доходности инвестиций для различных целей

Первый день	Второй день
<ul style="list-style-type: none"> • Статьи «Хронометраж» + форма 2 экз., «Календарик-пинарик» + форма. • Заполнение формы хронометража. • Статья «Кому что делать» 	
14:00–15:00. Обед	
<p style="text-align: center;">15:00–16:15</p> <ul style="list-style-type: none"> • Финансовые цели. • Что означает для Вас богатство? • Ваш личный баланс: доходы и расходы, активы и пассивы. • Финансовые потоки и богатство для малообеспеченных людей, среднего класса и богатых людей. • Статья «Миллионеры – кто они». • Квадрант денежного потока. • Расчет «Стоимость Вашего времени». • Обсуждение результатов в малых группах. Ричард Ш 	<p style="text-align: center;">15:00–17:00</p> <ul style="list-style-type: none"> • Инвестиционные возможности: <ul style="list-style-type: none"> – вклады в банках; – фондовый рынок; – недвижимость; – частные займы. • Этапы достижения финансовой свободы (подведение итогов). • Философия свободы. Нужна ли Вам свобода? • Обратная связь с участниками тренинга. • Заполнение анкет участников тренинга. • Групповая фотография участников тренинга
16:15–16:30. Кофе-пауза	
<p style="text-align: center;">16:30–18:30</p> <ul style="list-style-type: none"> • Разработка программы увеличения дохода и финансового образования (в командах). • Законы капитала. Расчет «Правило 72-х». • Личный бюджет, текущий учет. • Приоритеты при расходовании средств. • Домашнее задание: заполнение анкет инвестора 	
Завершение первого дня тренинга – 18:30	Завершение тренинга – 17:00
	Фуршет до 18:00–19:00

Примечания

1

Викентьев И. Л. Приемы рекламы и public relations. – СПб.: ТРИЗ-ШАНС и «Бизнес-пресса», 2007.

2

Источник: http://www.anticonsulting.ru/battle_team.

3

Источники: <http://www.ozon.ru/context/detail/id/4259075/>;

<http://www.bizbook.ru/book.html?id=12408>;

<http://www.goodreads.ru/books/1998392/default.aspx>;

<http://www.bookvoed.ru/item427226.html>.

4

Источники: <http://www.userbook.ru/boevie-komandi-prodaj-prodoljenie-bestsellera-postroenie-otdela-prodaj-52/>;

<http://literatura.by/kniga/294528>.

5

Источники: <http://www.ozon.ru/context/detail/id/4611485/>;

<http://www.books.ru/books/usilenie-prodazh-699421/>;

<http://www.bookvoed.ru/item454546.html>;

<http://oz.by/books/morel079131.html>; <http://www.im21.ru/?id=796>.

6

Источник: http://vladimir-zotov.blogspot.com/2008/01/blog-post_31.html

7

Источники: <http://www.ozon.ru/context/detail/id/4259121/>;

<http://www.bizbook.ru/item.html?id=12839>;

<http://www.bookvoed.ru/item427507.html>

8

Источник: <http://glebarhangelsky.livejournal.com/22909.html>

9

Источник: <http://roman-maslenmkov.promodj.ru/blog/346883.html>.

10

Источники:

http://www.spletnik.ru/blogs/что_читаем/21765_vkus_zhizni_recenziya_na_knigu_konstantina_bakshta;

<http://www.hapster.ru/mustread/2011/01/06/konstantin-baksh-t-vkus-zhizni.html>;

http://www.gogol.ru/literatura/recenzii/recenziya_na_knigu_konstanti/.

11

Источник: <http://www.labirint.ru/books/257112/>.

Данная книга была скачана с сайта Librs.net.