

Андрей Парабеллум

Трансформация бизнеса



Андрей Парабеллум

Трансформация бизнеса

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	7
КРАТКОЕ СОДЕРЖАНИЕ КУРСА	8
<i>Модуль №1 Первые шаги</i>	8
<i>Модуль №2 Личная эффективность</i>	8
<i>Модуль №3 Основные процессы компании</i>	8
<i>Модуль №4 Организационная структура компании</i>	9
<i>Модуль №5 Ежедневные отчеты и совещания</i>	9
<i>Модуль №6 Управление проектами</i>	9
<i>Модуль №7 Стандарты производства</i>	9
<i>Модуль №8 Маркетинг</i>	10
<i>Модуль №9 Продажи</i>	10
<i>Модуль №10 Финансы</i>	10
<i>Модуль №11 Юридическое сопровождение бизнеса</i>	10
<i>Модуль №12 Следующая ступень</i>	11
МОДУЛЬ №1: ПЕРВЫЕ ШАГИ	13
ОСНОВНЫЕ ЗАДАЧИ ЭТОГО МОДУЛЯ	13
ПЕРВЫЙ ВЗГЛЯД НА ВАШ БИЗНЕС	13
КРАТКОЕ ОПИСАНИЕ ВАШЕГО БИЗНЕСА	14
ВАШ БИЗНЕС: ДЕТАЛЬНЫЙ ВЗГЛЯД	15
ВАШИ ОЖИДАНИЯ	30
ВАШИ ЛИЧНЫЕ КАЧЕСТВА	34
МОДУЛЬ №2: ЛИЧНАЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬ	38
Бланки: УЧЕТ ВРЕМЕНИ	40
<i>Ежедневный учет времени</i>	40
<i>Итоги учета времени</i>	41
<i>Ежедневные приоритеты</i>	42
<i>Пожиратели времени</i>	43
ВЫЯВЛЕНИЕ И РЕШЕНИЕ КЛЮЧЕВЫХ ПРОБЛЕМ ВАШЕГО БИЗНЕСА	44
<i>Кратко опишите вашу проблему</i>	45
<i>Классификация проблемы</i>	46
<i>Условия возникновения проблемы</i>	47
<i>Системные рамки</i>	48
<i>Подтвердите ваше решение</i>	49
<i>Начните процесс дизайна</i>	50
<i>Начните внедрение и дизайн системы прямо сейчас!</i>	52
<i>Бланк: Выявление ключевых проблем</i>	53
МОДУЛЬ №3: ОСНОВНЫЕ ПРОЦЕССЫ	56
ПРОЦЕСС ПРОИЗВОДСТВА	56
ПРОЦЕСС ПРОДАЖ	58
ВСПОМОГАТЕЛЬНЫЕ ПРОЦЕССЫ	59
ПРОЦЕССЫ УПРАВЛЕНИЯ КОМПАНИЕЙ	60
ТИПОВЫЕ ДОКУМЕНТЫ	61
ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНЫЕ КАРТЫ	62
Бланки: ОСНОВНЫЕ ПРОЦЕССЫ КОМПАНИИ	63

МОДУЛЬ №4: ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА	65
ФАКТИЧЕСКАЯ ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА КОМПАНИИ	65
ДОЛЖНОСТНАЯ ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА КОМПАНИИ	66
ФРИЛАНСЕРЫ, ПОСТАВЩИКИ И ПАРТНЕРЫ	67
СВЯЗИ МЕЖДУ ДОЛЖНОСТЯМИ.....	68
ОПТИМИЗАЦИЯ СТРУКТУРЫ КОМПАНИИ.....	69
Бланки: ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА ВАШЕЙ КОМПАНИИ	70
<i>М04-01 Фактическая организационная структура компании</i>	<i>70</i>
<i>М04-02 Должностная организационная структура компании.....</i>	<i>71</i>
<i>М04-03 Фрилансеры, поставщики и партнеры</i>	<i>72</i>
<i>М04-04 Оптимизация.....</i>	<i>73</i>
МОДУЛЬ №5: ЕЖЕНЕДЕЛЬНЫЕ ОТЧЕТЫ И СОВЕЩАНИЯ	74
ЕЖЕНЕДЕЛЬНЫЕ ЛЕТУЧКИ	74
ЕЖЕНЕДЕЛЬНЫЕ ОТЧЕТЫ.....	75
ВНЕДРЕНИЕ.....	76
Бланки: ЕЖЕНЕДЕЛЬНАЯ ОТЧЕТНОСТЬ	77
<i>М05-01 Ежедневные летучки для Ваших прямых подчиненных</i>	<i>78</i>
<i>М05-02 Ежедневные отчеты</i>	<i>79</i>
<i>М05-03 Внедрение ежедневных летучек во всей компании.....</i>	<i>80</i>
МОДУЛЬ №6: УПРАВЛЕНИЕ ДОКУМЕНТАМИ	81
ДОКУМЕНТООБОРОТ С СОВМЕСТНЫМ ДОСТУПОМ К ДОКУМЕНТАМ	82
СОВМЕСТНЫЙ ДОСТУП К ФАЙЛАМ.....	83
КОММУНИКАЦИИ И РАБОТА С НИМИ	84
Бланки: ДОКУМЕНТООБОРОТ И СОВМЕСТНАЯ РАБОТА	85
<i>М06-02 Совместный доступ к файлам компании</i>	<i>87</i>
<i>М06-03 Коммуникации и работа с ними</i>	<i>88</i>
МОДУЛЬ №6 (ПРОДОЛЖЕНИЕ): УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ.....	89
ВАСКУР ДОКУМЕНТОВ И ФАЙЛОВ КОМПАНИИ.....	89
УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ И ЗАДАЧАМИ	90
КАК НАЧАТЬ ВНЕДРЕНИЕ?	91
Бланки: УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ И ВАСКУР ДОКУМЕНТОВ	92
<i>М06-04 Бэкап документов и файлов компании.....</i>	<i>92</i>
<i>М06-05 Общие списки проектов и задач.....</i>	<i>93</i>
МОДУЛЬ №7: ПРОИЗВОДСТВО	94
Бланки: ПРОИЗВОДСТВО	95
<i>М07-01 Производство</i>	<i>95</i>
<i>М07-02 Упаковка</i>	<i>96</i>
<i>М07-03 Доставка</i>	<i>97</i>
<i>М07-04 Послепродажный сервис.....</i>	<i>98</i>
<i>М07-05 Роли и ответственность.....</i>	<i>99</i>
МОДУЛЬ №8: МАРКЕТИНГ	100
ТИПОВОЙ КЛИЕНТ.....	100
Бланки: ТИПОВОЙ КЛИЕНТ	101
КОНКУРЕНТЫ	102
<i>Бланки: Конкуренты</i>	<i>103</i>
ПАРТНЕРЫ.....	104
<i>Бланки: Партнеры.....</i>	<i>105</i>

КОНТАКТЫ.....	106
<i>Бланки: Контакты.....</i>	<i>107</i>
МАРКЕТИНГОВЫЕ МАТЕРИАЛЫ.....	108
<i>Визитка.....</i>	<i>108</i>
<i>Мини-брошюры (product datasheets).....</i>	<i>110</i>
<i>Прайс-лист.....</i>	<i>111</i>
<i>Брошюра (или мини-брошюра)«О компании».....</i>	<i>112</i>
<i>Каталог.....</i>	<i>113</i>
<i>Веб-сайт.....</i>	<i>114</i>
<i>Бланки: Маркетинговые материалы.....</i>	<i>115</i>
1. Визитка. Основные правила.....	115
2. Мини-брошюры (product datasheets).....	116
3. Прайс-лист.....	117
4. Брошюра «О компании».....	118
5. Каталог.....	119
6. Вебсайт.....	120
МОДУЛЬ №9: ПРОДАЖИ	121
РЕКЛАМА И LEAD GENERATION	121
Бланки: АНАЛИЗ РЕКЛАМНЫХ КАМПАНИЙ.....	122
ПЕРВАЯ ПРОДАЖА	123
<i>Бланки: Процесс первой продажи.....</i>	<i>124</i>
ПРОДАЖА СУЩЕСТВУЮЩИМ КЛИЕНТАМ.....	125
<i>Бланки: Продажа существующим клиентам.....</i>	<i>126</i>
BACKEND.....	127
ТЕЛЕФОННЫЕ ЗВОНКИ.....	128
ПРОДАЖИ: ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЕ ПРОЦЕССЫ	129
<i>Продажа сопутствующих товаров/услуг, включая партнерские.....</i>	<i>129</i>
<i>Клиентская база.....</i>	<i>130</i>
<i>Обработка возвратов.....</i>	<i>131</i>
МОДУЛЬ №10: ФИНАНСЫ	132
УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ ФИНАНСОВАЯ ОТЧЕТНОСТЬ.....	132
НАЛОГОВАЯ ОТЧЕТНОСТЬ	133
МОДУЛЬ №11: ЮРИДИЧЕСКОЕ СОПРОВОЖДЕНИЕ БИЗНЕСА	134
МОДУЛЬ №12: СЛЕДУЮЩАЯ СТУПЕНЬ	135
АВТОМАТИЗАЦИЯ.....	136
МАСШТАБИРОВАНИЕ	137
УДАЛЕННОЕ УПРАВЛЕНИЕ БИЗНЕСОМ	138
МОДЕЛИРОВАНИЕ УСПЕШНЫХ БИЗНЕСОВ	139
ДАЛЬНЕЙШЕЕ УЛУЧШЕНИЕ ВАШЕГО БИЗНЕСА.....	140

ВВЕДЕНИЕ

Каждый путь начинается с первого шага.

Этот шаг – самый важный на пути строительства Вашего бизнеса. Такого бизнеса, который Вы на самом деле хотите. Который Вы заслуживаете. Который поддержит Вас в трудную минуту и который поможет Вам исполнить все Ваши самые сокровенные желания.

На Вашем пути Вы попробуете и прочувствуете весь спектр новых ощущений.

По дороге Вам могут встретиться высокие горы, которые будут со стороны казаться практически непреодолимыми. И которые, после их преодоления, окажутся всего лишь маленькими холмиками. Вам могут встретиться бурные реки и прекрасные долины. Глубокие пропасти и дремучие леса.

Но после преодоления всего этого Вы по-настоящему почувствуете, что такое вырастить такой бизнес, который является продолжением Вашей природы. Такой, который не стыдно оставить своим детям и внукам. Такой, который даст Вам ключ ко всем сокровищам Вселенной.

Этот путь будет непростым.

Но именно поэтому, только те, кому это на самом деле жизненно необходимо, находят в себе силу и смелость пройти его до конца.

Тем, что Вы решили открыть свой собственный бизнес, Вы уже выделяетесь из серой массы. Теперь Вы беретесь за большую задачу – построить свой бизнес таким образом, чтобы он работал намного лучше.

И в этом процессе Вам тоже придется измениться. Стать еще сильнее. Умнее. Мудрее. Познать и внедрить те самые формулы, по которым уже работают тысячи успешных компаний.

Многое из того, чем Вам придется заниматься – будет нацелено в Ваше будущее. В будущее Вашего бизнеса.

Но до того, как мы начнем этот путь, неплохо бы в деталях понять, с какой точки мы его начинаем.

Заполните, пожалуйста, все анкеты, прилагающиеся к этому файлу.

В них не будет правильных и неправильных ответов. Только то, что является объективной реальностью для Вас на сегодняшний день.

Мы будем использовать Ваши ответы как отправную точку, по которой будем определять Ваш прогресс.

Я очень рад, что мы пройдем по этому пути вместе, рука об руку.

И мы будем поддерживать и направлять Вас на этом интересном пути.

Потратьте определенное количество времени, отвечая на все вопросы в прилагаемых анкетах. Это поможет Вам гораздо лучше разобраться в Вашем бизнесе.

И очень поможет Вам в дальнейшем в масштабировании своего уже довольно успешного бизнеса. Будь то с помощью открытия новых торговых точек и филиалов, продажи франшиз или лицензий или просто увеличивая штат своих работников.

Для того, чтобы вырастить по-настоящему успешный бизнес, нужно сначала построить прочный фундамент.

Базу для дальнейшего бурного роста.

Именно этим мы с вами и займемся.

Удачи Вам!

И многочисленных успехов!

Андрей Парабеллум

КРАТКОЕ СОДЕРЖАНИЕ КУРСА

Давайте пробежимся по этим двенадцати модулям и ознакомимся с планом наших действий на ближайшее будущее.

МОДУЛЬ №1 ПЕРВЫЕ ШАГИ

Во-первых, подготовка к работе над вашим бизнесом. Сюда входят 3 анкеты и 3 инструкции.

Во-первых, **краткое описание вашего бизнеса и детальный взгляд на него**. Сюда входят детальные анкеты, с вопросами на которые вам будет необходимо ответить для того, чтобы попасть в следующий модуль.

Во вторых, **ваши ожидания от вашего бизнеса**.

И в-третьих, **ваши личные качества**.

Все это мы собираем и переходим ко второму модулю.

МОДУЛЬ №2 ЛИЧНАЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬ

Первый шаг в этом модуле – это самые базовые вещи для увеличения и контроля вашей эффективности: **тайм-менеджмент, список приоритетов, список задач и еженедельное расписание**.

И во втором шаге я вас научу относительно простому, но, тем не менее, очень интересному процессу: **выявление ключевых проблем в вашем бизнесе и нахождение способов их решения**. В английском языке есть понятие key frustrations process. В этом модуле мы рассмотрим довольно простой инструмент работы с этим.

Для чего я включил все это в один из первых блоков? Для того чтобы те главные проблемы, которые вас давно уже мучают в вашем бизнесе могли быть просто и быстро решены.

Дальше переходим уже к основным блокам.

МОДУЛЬ №3 ОСНОВНЫЕ ПРОЦЕССЫ КОМПАНИИ

1. Производство, доставка и сервис того, что вы доставили или произвели
2. Маркетинг и продажи
3. Вспомогательные процессы: бухгалтерия, юридический отдел и IT
4. Менеджмент всех отделов и управление компанией

Как видите, ничего сложного. Сначала мы записываем, как это всё у нас уже работает прямо сейчас.

Очень простой способ описать точку А, с которой мы стартуем.

То есть, зафиксировать те уже выработанные правила, по которым сегодня работает ваш бизнес.

Далее мы начинаем рисовать организационную структуру компании.

МОДУЛЬ №4 ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА КОМПАНИИ

1. Люди
2. Должности
3. Фрилансеры, партнёры и поставщики
4. Оптимизация связей между людьми и должностями и потенциальная их замена.

МОДУЛЬ №5 ЕЖЕНЕДЕЛЬНЫЕ ОТЧЕТЫ И СОВЕЩАНИЯ

Вот здесь и начинается самое интересное.

1. Еженедельные летучки
2. Еженедельные отчёты
3. Внедрение еженедельной отчётности и летучек на всех уровнях вашей компании. Будь то компания из 1 человека, из 5 человек или из 1000.

Относительно сложный уровень. Но, тем не менее, без внедрения еженедельного стандартизированного подхода к управлению всеми проектами и отделениями вашей компании вам будет сложно двигаться дальше.

МОДУЛЬ №6 УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ

Точнее сказать – коллективное управление проектами.

1. Ключевые документы компании и их копии
2. Совместный доступ к документам и файлам компании
3. Коммуникации и работа с ними
4. Бэкап файлов и документов
5. Общие списки проектов и задач, т.е. выстраивание работы всех менеджеров в группе. Зачастую вы достигаете своих задач не в одиночку, а с помощью n-ного числа помощников. Вот этих всех помощников мы и будем интегрировать вместе.

МОДУЛЬ №7 СТАНДАРТЫ ПРОИЗВОДСТВА

1. Производство
2. Упаковка
3. Доставка
4. Сервис
5. Роли и ответственность (кто именно ответственен за какие процессы и результаты)

МОДУЛЬ №8 МАРКЕТИНГ

В этом модуле мы рассмотрим все базовые составляющие работающего маркетинга:

1. Самые типичные клиенты
2. Обзор конкурентов
3. Обзор партнёров
4. Контакты, которые мы даём нашему рынку
5. Маркетинговый материал:
 - 5.1 Визитки
 - 5.2 Мини-брошюры для каждого продукта (datasheets)
 - 5.3 Прайс-лист
 - 5.4 Корпоративная брошюра (о компании)
 - 5.5 Каталог
 - 5.6 Веб-сайт
 - 5.7 Электронные версии всех этих маркетинговых материалов на вашем сайте

МОДУЛЬ №9 ПРОДАЖИ

1. Реклама – источники новых потенциальных клиентов и процессы их привлечения (lead generation)
2. Lead conversion – способы конверсии потенциальных клиентов в первую продажу
3. Работа с существующими клиентами;
4. Повышение прибыльности бизнеса: бекенд/slack adjusters;
5. Телефонные процедуры (scripting);
6. Продажа сопутствующих + партнерских товаров и услуг;
7. Обработка возвратов;
8. Работа с базой клиентов

МОДУЛЬ №10 ФИНАНСЫ

1. Финансовые управленческие отчеты (день, неделя, месяц, квартал, год)
2. Налоговая отчетность
3. Должности и роли
4. Бухгалтерские программы.

МОДУЛЬ №11 ЮРИДИЧЕСКОЕ СОПРОВОЖДЕНИЕ БИЗНЕСА

1. Внешние договора (клиенты)
2. Внутренние договора (работники, фрилансеры, партнеры)
3. Внешние договора (поставщики)
4. Сопроводительные договора (офис, юр.адрес и пр.)

МОДУЛЬ №12 СЛЕДУЮЩАЯ СТУПЕНЬ

Финальный модуль, в котором мы связываем все процессы в единое целое и выясняем, как всё это оптимизировать дальше и как именно нужно масштабировать ваш бизнес в будущем.

Мы с вами вместе пройдем через первый уровень трансформации бизнеса от начала и до конца для того, чтобы изменить свой бизнес, стандартизовав и улучшив все ключевые бизнес-процессы в своём бизнесе и подготовившись к тому, чтобы его потом по-настоящему увеличить.

То, что осталось «за бортом» этой книги и этого тренинга:

1. Процессы управления компанией (в том числе и управление менеджерами и отделами).
2. KPI (ключевые индикаторы).
3. Системы корпоративного обучения.
4. Продвинутый маркетинг:
 - marketing kit;
 - пресс/медиа кит;
 - дополнительные инструменты (блог, автоматизированные и живые вебинары, презентации, рассылки, newsletter(s), и пр.)
 - фолдер презентаций;
 - написание продающих текстов/писем (sales letters);
 - построение и проведение продающих презентаций;
 - обучающие материалы, ...
5. HR:
 - привлечение. фильтрация, найм и обучение работников;
 - увольнения.
6. Построение команд.
7. Миссия и цели компании. Корпоративные стандарты.
8. Построение отдела продаж.
9. Автоматизация бизнес-процессов.
10. Системы контроля за бизнесом для собственника (ов) бизнеса.
11. Совпадение целей бизнеса с целями собственника.
12. Инструменты удаленного контроля компании.
13. Системы безопасности.
14. Контроль затрат.

15. Контроль качества продаваемой продукции.
16. R&D (дизайн и разработка новых товаров и услуг).
17. Бюджетирование.
18. Управление и внедрение корпоративных ИТ систем.

И еще несколько десятков архиважных модулей.

В программу первого уровня Трансформации Бизнеса вошли только те базовые модули, без которых невозможно построение полноценно функционирующей компании.



МОДУЛЬ №1: ПЕРВЫЕ ШАГИ

ОСНОВНЫЕ ЗАДАЧИ ЭТОГО МОДУЛЯ

1. Лучше понять наши методы совместной работы над Вашим бизнесом
2. Получить ответы на все Ваши вопросы в самом начале нашей программы
3. Разобраться в своих ожиданиях от вашего бизнеса
4. Установить правила работы в нашей коучинговой программе
5. Возможность лучше понять Вас, Вашу ситуацию и Ваш бизнес
6. Получить детальное описание отправной точки для дальнейшего сравнения и вычисления прогресса
7. Обсудить Ваши представления о себе и своих чертах характера, чтобы понять, какие из них помогут Вам на Вашем пути, а какие могут помешать

ПЕРВЫЙ ВЗГЛЯД НА ВАШ БИЗНЕС

1. Заполните анкету «Краткое описание Вашего бизнеса»
2. Заполните анкету «Ваш бизнес: Детальный взгляд»
3. Заполните анкету «Ваши ожидания»
4. Заполните анкету «Ваши личные качества»

КРАТКОЕ ОПИСАНИЕ ВАШЕГО БИЗНЕСА

Название компании: _____

Владелец(-цы): _____

Город, страна: _____

Контактный телефон(ы): _____

Факс: _____

Вебсайт: _____

Электронная почта: _____

ИНФОРМАЦИЯ О ВЛАДЕЛЬЦЕ

Количество владельцев компании: _____
(Если владельцев больше одного, укажите, кем Вам являются другие владельцы):

- Жена/муж
 Семья (отличная от жены/мужа)
 Друг
 Коллега
 Другое

Пол владельца(ев)
(Если владельцев больше одного, укажите общее количество):

- Мужской _____
 Женский _____

Образование владельца(ев)

- Среднее (школа)
 Среднее специальное
 Незаконченное высшее
 Высшее
 Другое

Возраст владельца(ев) : _____

- До 30
 30 – 39
 40 – 49
 50 – 59
 60 – 69
 70 или старше

ИНФОРМАЦИЯ О КОМПАНИИ

Год создания компании: _____

Юридическая структура бизнеса:

- ИП
 ООО
 ЗАО
 Другое

Классификация Вашего бизнеса:

- Производство
 Дилер / Дистрибьютор
 Розничный магазин
 Строительство
 ИТ услуги
 Изготовление и продажа ПО и/или интернет услуги
 Финансовые услуги (страхование, инвестирование, бухгалтерские услуги)
 Юридические услуги
 Другое: _____

Краткое описание продуктов и услуг:

ВАШ БИЗНЕС: ДЕТАЛЬНЫЙ ВЗГЛЯД

Инструкции: Укажите ответ, который наиболее точно определяет текущее положение дел в Вашем бизнесе. Если Вам будет нужно больше места для своих ответов – добавьте к нужной категории еще один лист бумаги.



Взгляд на бизнес всегда начинается с анализа личности его владельца и глубинных причин принятия тех или иных стратегических решений.

1. Почему Вы начали свой бизнес?

- | | | |
|--|--|---|
| <input type="checkbox"/> Чтобы у меня больше не было начальников | <input type="checkbox"/> Потерял работу | <input type="checkbox"/> Вдохновился чьим-то примером |
| <input type="checkbox"/> Доказать, что могу | <input type="checkbox"/> Семейные традиции | <input type="checkbox"/> Заработать кучу денег |
| <input type="checkbox"/> Не знаю / Само так получилось | | |

Другое: _____

2. Как Вы оказались в своем бизнесе?

- | | | |
|--|--|--------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Придумал и открыл сам | <input type="checkbox"/> Подарили / Получил в наследство | <input type="checkbox"/> Купил |
|--|--|--------------------------------|

Другое: _____

3. Насколько Вам нравится быть в своем бизнесе сегодня?

- | | | |
|--|------------------------------------|--|
| <input type="checkbox"/> Очень | <input type="checkbox"/> Когда как | <input type="checkbox"/> Частенько достает |
| <input type="checkbox"/> Полный кошмар | | |

Другое: _____

4. Если посмотреть в прошлое на Ваши цели и мечты, которых Вы хотели достичь в своем бизнесе, насколько Вы их уже достигли?

- Достиг в течении _____ лет Почти достиг Еще не добился
- Полностью на них забил Цели уже изменились

Другое: _____

5. Я живу в балансе между работой и личной жизнью.

- Практически всегда Часто Редко
- Практически никогда

6. Я точно знаю, что я хочу от своей жизни.

- Практически всегда Часто Редко
- Практически никогда

7. Я точно знаю, что я хочу в своем бизнесе.

- Практически всегда Часто Редко
- Практически никогда

8. Мои работники четко знают цели и задачи моего бизнеса и понимают свои роли в нем.

- Практически всегда Часто Редко
- Практически никогда



9. Я работаю дольше и делаю больше, чем любой другой работник моей компании.

Практически всегда Часто Редко

Практически никогда

10. Я веду за собой других и вдохновляю всех, кто меня окружает, работать по максимуму.

Практически всегда Часто Редко

Практически никогда

11. Я контролирую свое время.

Практически всегда Часто Редко

Практически никогда

12. Что еще Вы хотели бы рассказать о себе?





Маркетинг – это процесс привлечения клиентов всем тем, что Вы делаете и как Вы это делаете. Маркетинговые системы позволяют Вашей компании постоянно изучать Ваших клиентов и их потребности, их способность покупать и их предпочтительные способы тратить деньги, и гибко менять действия компании, чтобы соответствовать и превосходить ожидания своих клиентов. Маркетинг также касается всех движений в компании, которые видит клиент – от первого контакта до доставки продукта или услуги и до сервисного обслуживания.

1. Опишите своих **существующих** клиентов. Каков их возраст? Пол? Доход? Чем они занимаются?

2. Где находятся Ваши клиенты?

В моем городе В моей области В моей стране

В других странах

Другое: _____

3. Мои клиенты четко понимают, чем моя компания отличается от наших конкурентов.

Практически всегда Часто Редко

Практически никогда

4. Наши маркетинговые материалы несут в себе нашему рынку одно и то же сообщение.

Практически всегда Часто Редко

Практически никогда

5. Какие еще маркетинговые проблемы Вы видите в своем бизнесе?



Финансы – это кровь любого бизнеса. Каждое изменение в состоянии компании (в хорошую или плохую сторону) находит свое отражение в финансовых потоках, проходящих через Вашу компанию. Финансовая отчетность может и должна быть использована как мощный инструмент контроля и управления компанией.

1. Опишите одним словом состояние Вашего cash flow (денежного потока; движении денежных средств)?

- Отличное

 Хорошее

 Нормальное
 Плохое

 Непостоянное

Другое: _____

2. Как часто Вы вовремя оплачиваете свои счета?

- Всегда

 Часто

 Редко
 Практически никогда

Другое: _____

3. Комфортabelно ли Вам жить с тем уровнем долгов, которые Ваша компания должна другим компаниям или частным лицам?

- Да

 Нет

Другое: _____

4. На каких кредитных условиях Вы работаете со своими клиентами?

- Оплата по отгрузке товара

 Оплата через 15 дней

 Оплата через 30 дней
 Оплата через 60 дней

Другое: _____

5. Как давно Ваши клиенты должны Вам за товар или услугу, которые Вы им продали?

- Нет должников Менее 15 дней Между 15 и 30 днями
- Между 30 и 60 днями Между 60 и 90 днями Свыше 90 дней
- Не знаю

6. Какими финансовыми отчетами Вы постоянно пользуетесь (*укажите все отчеты, которыми пользуетесь*)?

- Отчет о прибылях и убытках (Profit & Loss) Бухгалтерский баланс (Balance Sheet) Баланс оборотных средств (Statement of Cash Flow)
- Бюджет Прогноз движения денежных средств (Projections) Никакими

Другое: _____

7. Как часто Вы используете эти финансовые отчеты?

- Еженедельно Ежемесячно Раз в квартал
- Раз в год

Другое: _____

8. Из тех отчетов, которыми Вы пользуетесь, сколько информации Вы понимаете и используете в своих дальнейших решениях?

- 100% Минимум 75% Между 50 и 75%
- Между 25 и 50% Меньше чем 25%

9. Какие еще финансовые проблемы Вы видите в Вашей компании?



Менеджмент и управление компанией включают в себя все внутренние системы, созданные и используемые с целью получения стабильных результатов руками других людей.

1. Не считая Вас, сколько менеджеров работают в Вашей компании?

- Ни одного
 1 - 5
 6 -10
 10+

Другое: _____

2. Насколько постоянный результат Вы получаете от своих работников?

- Всегда постоянный результат
 Достаточно постоянный
 Недостаточно постоянный

Результат каждый день бывает разный

3. У Вас есть задокументированная система поиска и найма людей?

- Да Нет

Другое: _____

4. Есть ли у Вас задокументированная структура всей компании с описанием функций и требований по каждой позиции?

- Да Нет

Другое: _____

5. Насколько четко определена ответственность за участки работы в Вашей компании?

- Каждый человек знает точно, что ему надо делать
 Большинство работников знает, что им надо делать
 Работникам нужны конкретные указания каждый раз, когда поставленная перед ними задача выходит за рамки базовой

Каждая ситуация в нашей компании уникальна

Другое: _____

6. Насколько часто в Вашей компании проводятся проверки каждого работника?

Каждый квартал

Каждые полгода

Раз в год

Никогда

Другое: _____

7. Если какой-нибудь из ключевых людей в нашей компании уйдет, в компании могут быть большие проблемы.

Да

Нет

8. Обучение персонала проходит постоянно, без особых проблем и дает стабильные результаты.

Практически всегда

Часто

Редко

Практически никогда

9. Все наши менеджеры умеют эффективно управлять и добиваться оптимальных результатов.

Практически всегда

Часто

Редко

Практически никогда

10. Какие еще проблемы с управлением Вы видите в Вашей компании?



Lead Generation

Lead generation – это совокупность действий, направленных на привлечение постоянных и прибыльных клиентов с помощью разработки и размещения различных продающих кампаний через различные медиа-каналы.

1. Какими способами Ваша компания получает большинство своих новых клиентов (*выделите все, что используете*)?

Клиенты посылают нам своих друзей и коллег

Директ Маркетинг

Интернет

Наша репутация

Холодные звонки

Желтые страницы

Реклама в газетах и журналах

Радио и ТВ

Другое: _____

2. Какие способы привлечения новых клиентов Вы уже пробовали (*выделите все, что пробовали*)?

Директ Маркетинг

Интернет

Холодные звонки

Желтые страницы

Реклама в газетах и журналах

Радио и ТВ

Другое: _____

3. Насколько эффективными были Ваши попытки?

Очень

Достаточно

Не особо сильно

Совершенно неэффективными

Опишите, пожалуйста, детали: _____

4. Моя компания получает достаточное количество предварительно отфильтрованных leads (потенциальных клиентов, заинтересовавшихся Вашим предложением).

Практически всегда

Часто

Редко

Практически никогда

5. Наша компания имеет адекватный бюджет для генерации новых клиентов.

Практически всегда

Часто

Редко

Практически никогда

6. Я могу достаточно легко просчитать эффективность каждой рекламной кампании.

Практически всегда

Часто

Редко

Практически никогда

7. Клиенты с радостью посылают нам своих знакомых.

Практически всегда

Часто

Редко

Практически никогда

8. Какие еще проблемы Вы видите в Вашей компании в Lead Generation?



Lead Conversion

Lead Conversion во многих компаниях называют сам процесс продаж. Результатом этого процесса является конвертация потенциальных клиентов, заинтересовавшихся Вашим предложением, в действительных. Во время покупки эти клиенты должны находить и Вашу компанию, и Ваш товар (услугу), и весь процесс покупки эмоционально привлекательным.

1. Насколько продажи в Вашей компании колеблются от месяца к месяцу?

- < 10 % 10% - 20% 20% - 30%
- > 30% Не знаю

2. Сколько продаж делает в Вашей компании Ваш самый лучший продавец?

- < 10 % 10% - 30% 30% - 50%
- > 50% Не знаю

3. Какое утверждение максимально близко описывает Ваш процесс продаж?

- Все мои продавцы каждую продажу продают одинаковым способом.
- Все мои продавцы выполняют основные вещи одинаково, но презентацию каждый делает по-своему. Результаты тоже, соответственно, бывают разные.
- Все мои продавцы продают каждый по-своему.

4. Какой у Вас процент конверсии потенциальных покупателей в продажи?

- < 5% 5% - 10% 10% - 15%
- 15% - 20% > 20%

5. Ваша компания постоянно делает достаточно продаж.

Практически всегда

Часто

Редко

Практически никогда

6. Все Ваши продавцы могут довольно легко переиграть наиболее часто встречающиеся возражения в процессе продаж.

Практически всегда

Часто

Редко

Практически никогда

7. Какие еще проблемы Вы видите в Вашей компании в Lead Conversion и процессе продаж?

Client Fulfillment состоит из того, что происходит незаметно для клиента: производства товара или услуги, их упаковка и доставка и послепродажный сервис. Результатом этих процессов являются счастливые постоянные клиенты, которые продолжают работать с Вашей компанией. Также в этой категории рассматривается создание и внедрение систем, контролирующих выполнение обещаний, данных клиентам (по контракту или в маркетинговых материалах).

1. Насколько довольны Ваши клиенты Вашими продуктами и/или услугами?

- Очень довольны Достаточно довольны Не особо довольны
- Очень недовольны

2. Насколько Вы довольны качеством Ваших товаров и/или услуг?

- Очень доволен Достаточно доволен Не особо доволен
- Очень недоволен

3. Насколько постоянно Ваша компания выдает качественные товары и/или услуги?

- Всегда Достаточно постоянно Не всегда
- Никогда невозможно предугадать уровень качества

4. Какое утверждение максимально близко описывает Ваш процесс контроля качества?

- Наша компания проводит постоянные проверки качества не реже одного раза в неделю.
- Наша компания проводит постоянные проверки качества минимум раз в месяц.
- Наша компания проводит постоянные проверки качества минимум раз в полгода.
- Наша компания проводит проверки качества только после жалоб клиентов.

Другое: _____

5. Какой процент Ваших клиентов становится Вашими постоянными клиентами?

- Все > 75% 50 - 75%
- 25 - 50% < 25%

6. Насколько часто Ваш продукт или услуга доставляется Вашим клиентам вовремя?

- Всегда > 75% 50 - 75%
- 25 - 50% < 25%

7. Насколько хорошо бы работали Ваши системы производства, доставки и внедрения, если бы завтра общий объем продаж в Вашей компании увеличился вдвое??

- Без проблем
- Нормально, может быть с минимальными проблемами
- У нас бы были большие проблемы
- Это была бы катастрофа

Другое: _____

8. Как часто Вам приходится «тушить пожары», связанные с Client Fulfillment?

- Раз в месяц 2-4 раза в месяц 2-4 раза в неделю
- Каждый день

9. Какой процент Ваших систем для Client Fulfillment задокументированы и просто переносятся и выполняются новыми работниками?

Большинство. Новые работники довольно быстро обучаются всем системам и производят неплохие результаты

Только часть. Качество товаров и услуг в какой-то мере зависит от того работника, который выполняет ту или иную работу

В документации наших систем есть большие провалы

Практически ничего. Качество товаров и услуг зависит только от опытных работников, выполняющих ту или иную работу

Другое: _____

10. Насколько уверенно Вы себя чувствуете в Вашей способности улучшить системы Client Fulfillment в Вашей компании?

Очень уверен; я точно знаю, что нужно сделать

Достаточно уверен; я думаю, что я могу доработать некоторые ключевые части наших систем

Немного не уверен; я могу только обнаружить те недочеты в наших системах, которые нужно доработать

Очень не уверен; я даже не знаю, с чего начать

Другое: _____

11. Какие еще проблемы Вы видите в Вашей компании в области Client Fulfillment?



ВАШИ ОЖИДАНИЯ

Эта анкета поможет нам понять, каких именно результатов Вы ожидаете от нас и как сильно Вы готовы работать над трансформацией своего бизнеса.

1. Каким Вы видите свой бизнес через 3-5 лет?

2. Каким Вы видите себя в своем бизнесе через 3-5 лет?

3. Какой Вы видите свою жизнь через 3-5 лет?

4. Какой Ваш сегодняшний месячный объем продаж до вычета всех расходов?

\$

5. Какова Ваша сегодняшняя месячная прибыль?

\$

6. Сколько всего Вы продали за год в течение последних трех лет?

Прошлый год \$

Позапрошлый год \$

Три года назад \$

7. Какие 3 Ваши самые большие проблемы в Вашем бизнесе?



8. Основываясь на Ваших сегодняшних результатах, каких результатов Вы ожидаете от нашей программы?

9. Какие еще изменения в Вашей личной жизни могут произойти в результате прохождения нашей программы?

10. Что Вам придется сделать, чтобы достичь того, что Вы написали в пунктах # 8 и 9?

11. Как долго по Вашему мнению Вам придется добиваться этих результатов?

12. В построении Вашего идеального бизнеса, кто (по Вашему мнению) будет делать большинство работы?

Вы

Ваши работники

Ваш коуч

13. Сколько часов в день Вы планируете отвести на работу по трансформации Вашего бизнеса?

< 1 час

1 час

1 ½ часа

2 часа

> 2 часов

14. Что Вы еще хотите добавить к вышесказанному?



ВАШИ ЛИЧНЫЕ КАЧЕСТВА

Для каждой черты характера укажите, насколько сильно она к Вам относится.

Черты характера	Всегда	Часто	Иногда	Никогда
Амбициозный	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Знаю, что я хочу	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Упорный	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Дисциплинированный	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Много работаю	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Настойчивый	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Знаю мои приоритеты	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Умею планировать	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Организован	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Умею получать результаты	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Хорошо планирую свое время	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Креативный	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Умный	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Хорошо решаю проблемы и задачи	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Быстро учусь	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Досконально знаю свой бизнес	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Опытный	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Образованный	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Умею концентрироваться на задачах	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Черты характера	Всегда	Часто	Иногда	Никогда
Уверенный	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Смелый	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Внимательный	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Размышляющий	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Умею принимать решения и брать на себя ответственность	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Сильный	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Умею посочувствовать	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Счастливый	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Оптимистичный	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Понимающий	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Терпеливый	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Открытый	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Надежный	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Доверяю людям	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Справедливый	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Честный	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Лояльный	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Черты характера	Всегда	Часто	Иногда	Никогда
Коммуникативный	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Нравится быть среди людей	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Умею говорить	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Хороший слушатель	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Хороший мотиватор	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Убедительный	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Хороший лидер	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Хорошо выгляжу	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Добавьте те свои качества, которые точно описывают Вас.

Дополнительные вопросы:

1. Что Вы любите больше всего в жизни?

2. Что Вы ненавидите больше всего в жизни?

3. Что Вас «зажигает» в жизни? Что приносит Вам счастье и радость?

4. Что Вы на самом деле хотите от жизни?



МОДУЛЬ №2: ЛИЧНАЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬ

Многие под личной эффективностью многие понимают совершенно разные вещи: от самодисциплины до тайм менеджмента, от умения управлять собой до умения управлять людьми.

Мы сконцентрируемся на тех вещах, которые принесут вам максимальный результат при минимальном вложении сил и усилий.

Все следующие пять рабочих дней вы должны будете вести тайм лог, в котором пишете то, что вы делаете и сколько времени вы на это отводите. Причем, вы можете вести это и в свободной форме. Для тех, кому нужна какая-то структура – ниже есть пример анкет для заполнения.

Если вы руководите отделом или бизнесом и вы хотите получить общую картину, вам необходимо внедрить учет рабочего времени сроком на одну неделю повсеместно, по всей вашей компании и делать это с периодичностью раз в год. То есть, если вы это делали больше чем год назад, вам необходимо это сделать еще раз.

Для чего? Для того чтобы у вас была на сегодняшний день полная картина, что происходит в вашем бизнесе и на что уходит время ваше и время ваших подчиненных.

Итак, дневник или тайм лог содержит несколько колонок.

1. **«Начало»** - во сколько действие было начато
2. **«Продолжительность»** - как долго это действие происходило
3. **«Описание»** - описание этого действия
4. **«Категория»** - чем именно человек занимался.

Причем, если в «описании» вы можете писать все, что угодно (например, подковывал блох), то в категории к чему это относится вы указываете какой тип работы. В категории можете писать внутреннее или внешнее для своих клиентов, для других клиентов, можете писать лидген, маркетинг и так далее. Совершенно не важно.

Основные категории – это организация (организационные вопросы), финансы, развитие бизнеса, продажи, выполнение каких-то работ и т.д.

Далее, когда вы это все заполните и введете данные в серые поля, сколько минут в день вы тратите на каждую категорию, у вас автоматически рассчитается, сколько вы тратите в процентном соотношении, и в среднем в день и в неделю на каждую категорию.

Если же вы заполняете все данные вручную ручкой на бумаге, в конце каждого дня посчитайте итоговые цифры.

Это очень важно. Без этого вам управлять своим бизнесом будет практически невозможно.

Причем, что самое интересное, если вы никогда это не делали, или вы это в последний раз делали очень давно, проблема, с которой вы столкнетесь – то, что вы думаете о своем бизнесе и то, что происходит на самом деле, может сильно не совпасть.

Зачастую результаты в нашем бизнесе – это результаты наших действий, не то, что мы думаем о нашем бизнесе, а то, над чем мы активно работаем. Как правило, думаем про одни вещи, а работаем над другими. Выявить эти несоответствия вам поможет ваш дневник или тайм лог.

Потом заполните еще две анкеты.

Первая анкета для учета и контроля ежедневных приоритетов.

То есть, если вы дела будете разбивать на приоритетные и второстепенные, и встраивать это все в свое расписание, то они будут выполняться гораздо быстрее, потому что вы будете выделять для них блоки своего времени.

В деталях мы это все проходили в нашем тренинге Самодисциплина, поэтому в подробностях здесь останавливаться на этом не будем.

Эта анкета нужна вам для того, чтобы помочь вам учитывать свои приоритеты в задачах.

Следующая анкета нацелена на изучение ваших «пожирателей времени». То есть, тех действий и событий, которые забирают максимум вашего времени, не принося взамен ничего путного.

Именно после анализа этой таблицы вы сможете понять, на что вы на самом деле тратите свое время, какие у вас пожиратели времени, сколько времени вы на них тратите и решить, что вы теперь с этим знанием собираетесь делать.



ЕЖЕДНЕВНЫЕ ПРИОРИТЕТЫ

ИМЯ: _____

ПЕРИОД: _____

Высокий приоритет	Часы	Расписание
	7:00	
	7:30	
	8:00	
	8:30	
	9:00	
<u>Второстепенные дела</u>	9:30	
	10:00	
	10:30	
	11:00	
	11:30	
	12:00	
<u>Люди</u>	12:30	
	1:00	
	1:30	
	2:00	
	2:30	
	3:00	
<u>Звонки</u>	3:30	
	4:00	
	4:30	
	5:00	
	5:30	
	6:00	
	6:30	
	7:00	

ВЫЯВЛЕНИЕ И РЕШЕНИЕ КЛЮЧЕВЫХ ПРОБЛЕМ ВАШЕГО БИЗНЕСА

В данной главе мы поговорим про механизм выявления ключевых проблем и их возможного решения.

Возьмите, пожалуйста, листочек бумаги и ручку, мы пройдем сейчас через относительно несложный процесс, который поможет вам разобраться в ваших проблемах или в одной из самых крупных ваших проблем.

Возможно, вы увидите какие-то нестандартные способы ее решения или предотвращения в следующий раз.

Выбирать лучше проблему, которая больше всего вас беспокоит.



КРАТКО ОПИШИТЕ ВАШУ ПРОБЛЕМУ

Опишите своими словами вашу проблему.

Она может быть совершенно разной – с финансами, с продажами, с управлением, с налоговой, с отношениями с каким-то человеком и т.д.

Поскольку мы работаем над трансформацией бизнеса, то лучше остановиться на решении именно бизнес-проблем. Тем не менее, данный алгоритм можно использовать для решения любых основных проблем. Даже в отношениях.



КЛАССИФИКАЦИЯ ПРОБЛЕМЫ

Все наши проблемы по определению делятся на три категории и нам нужен ответ на вопрос в чем главная причина этой проблемы.

- Категория #1: Системная,
проблема заключается в отсутствии какой-то системы или в не совершенстве какой-то системы, которая привела к тому, что эта проблема появилась.
- Категория #2: Внутренняя,
я являюсь основной причиной данной проблемы, что это из-за меня происходит, я такой, я что-то делаю или не делаю, что приводит к этой проблеме.
- Категория #3: Внешняя,
кто-то еще или что-то ещё является основной причиной данной проблемы.

Запишите свою классификацию, чтобы мы могли понимать с какой из этих трех ролей мы на самом деле мы столкнулись, потому что хотелось бы все-таки докопаться до корня.

Возможно, у вас две категории проблемы, тогда одна из них будет главная. От вашего понимания истоков проблемы будет зависеть то, что мы дальше делаем.

Далее, если причина проблемы внутренняя или внешняя, то опишите проблему еще раз так, чтобы она стала системной.

Системная проблема – та, что заключается в отсутствии систем, дающих вам нужный результат. Когда у вас есть проблема, то обычно это проблемная ситуация, которая зачастую является результатом отсутствия какой-то системы, которая должна была предотвратить эту ситуацию или дать вам другой результат.

Что нужно сделать для того, чтобы переписать проблему как системную?

1. Деперсонализировать проблему
проблема больше не относится лично к вам, а заключается в отсутствии систем предотвращения этой проблемной ситуации
2. Сфокусироваться на нужном вам результате
если нужный результат «определенный уровень продаж», а ваш отдел продаж его никак не достигает, то это значит, что у вас пока нет системы, которая и будет гарантировать вам постоянный объем продаж на нужном уровне.

Это не финальный вариант, а скорее точка поворота, поэтому пусть это будет криво, пусть это будет косо, пусть это будет неправильно – сейчас важно просто переписать проблему в системном ключе.

В дальнейшем мы ответим на серию вопросов, которая поможет вам до щелчка довернуть ваш ответ и подведет вас к другому решению.

УСЛОВИЯ ВОЗНИКНОВЕНИЯ ПРОБЛЕМЫ

Определите те условия, в которых появляется эта проблема

- *Как, где, когда и при каких условиях эта проблема проявляется?*

Опишите несколько примеров. Даже если ваша проблема проявляется везде, опишите несколько конкретных примеров. Например, эта проблема проявляется каждый 3й понедельник каждого месяца, когда я выполняю определенное действие. Или, например, каждый раз, когда я чищу зубы, они у меня болят.

- *Как именно наличие этой проблемы влияет на мой бизнес?*

Где и какие негативные результаты появляются в нашем бизнесе из-за наличия этой проблемы.

- *Каких результатов я не могу достичь в моем бизнесе из-за наличия данной проблемы?*

Приведите конкретные примеры.

- *Добавьте к своим ответам примерные цифры, чтобы посчитать влияние данной проблемы на ваш бизнес.*

Это необходимо для того, чтобы вы не считали абстрактную «упущенную прибыль», а четко понимали в цифрах влияние данной проблемы.

Скорее всего, у вас не получится точно посчитать эти цифры, поэтому предоставьте хотя бы примерные цифры, чтобы понимать порядок

СИСТЕМНЫЕ РАМКИ

Переводим решение данной проблемы в системные рамки

- *Какая система может помочь избавиться от ситуаций, приводящих к возникновению данной проблемы?*
- *Какие результаты будет выдавать такая система?*
- *Запишите и продолжите следующее предложение: «**Настоящей проблемой в моем бизнесе является отсутствие системы, которая должна будет...**»*
Подумайте и приведите свое системное решение

ПОДТВЕРДИТЕ ВАШЕ РЕШЕНИЕ

Подтвердите ваше решение избавиться от данной проблемы

- *Действительно ли я хочу «вылечиться» от данной проблемы или я готов и дальше с ней жить?*

Это действительно очень важная точка, а не риторический вопрос, потому что в системном описании проблемы вы зачастую можете видеть, что ее системной решение может потребовать вкладывание огромного количества ресурсов. Которых у вас может и не быть на сегодняшний день.

Именно поэтому если вы взяли небольшую проблему, решение которой будет вам стоить гораздо больших ресурсов, чем привычка жить с ней, то вы должны определить: действительно ли вы хотите «вылечиться» от данной проблемы или вы готовы дальше с ней жить?

Ваше решение должно быть осознанным. Когда вы переведете проблему из своего описания в системное, вам необходимо будет решить: мы идем дальше или мы, например, говорим: «Нет, это решение дорогое я лучше вот в авоське буду продукты носить, мне пока машина не нужна».



НАЧНИТЕ ПРОЦЕСС ДИЗАЙНА

Если вы решили все-таки решить вашу проблему, начните этот процесс с дизайна конкретной детальной системы по решению данной проблемы и предотвращению похожих проблемных ситуаций.

Возьмите отдельный лист бумаги для создания дизайна элементов подобной системы через серию ответов на вопросы.

- *Кто будет ответственным за дизайн этой системы?*

Скорее всего, это будете вы. Тем не менее, если у вас большая компания и вы видите системную проблему, решение которой можно переложить на чужие плечи, то возможно, что именно это вы и захотите сделать.

- *Какие главные шаги, которые должны быть включены в эту систему?*

Опишите, какие последовательные действия или главные шаги (главные модули) в этой системе должны быть, чтобы она была рабочей.

- *Какие будут нужны шаблоны и документы?*

Задача системы убрать необходимость в принятии решений. Таким образом, весь алгоритм принятия решений уже должен быть в системе, которую вы создаете.

Обычно к системе дополнениями идут шаблоны, документы, чек-листы. Сейчас вы должны примерно понимать, какие шаблоны и документы будут необходимы вам. Ваша задача – прописать все необходимые документы заголовками: шаблон для того-то, чек-лист для того-то.

Но помните о том, что шаблонов должно быть достаточно для выполнения задачи, т.к. излишние – будут только мешать. Не пытайтесь завалить людей шаблонами, потому что у них будут воз проблемы с выбором каких какого шаблона из какой шаблон использовать.

- *Какие элементы управления должны присутствовать в этой системе?*

Как вы (или кто-то другой) будет ей управлять? Важно понимать, что в данной ситуации вы можете играть разные роли:

1. быть исполнителем и менеджером в этой системе,
2. быть менеджером, а делать будет кто-то другой,
3. быть исполнителем, а управлять будет кто-то другой,
4. и управлять и делать будут другие люди.

Вам необходима инструкция, т.е. понимание какие именно элементы управления должны присутствовать в этой системе: какая отчетность должна быть, как должен производиться контроль, как вы поймете, что что-то будет производиться именно так, как должно и т.д.

Опишите заголовками все необходимые скрипты.

- *Какое обучение должно быть включено в эту систему?*

Каждой системе необходимо обучить человека, который будет по ней работать. Опишите, как обучение необходимо для работы с вашей системой.

- *Какие процедуры внедрения и контроля должны присутствовать в этой системе?*

Если в тех процедурах управления, которые вы описали выше, не было процедур внедрения и контроля – дописываем их на этом этапе.

Важно: если ваша система обозначена как «система управления и контроля», то над ней все равно необходимо прописывать сверху систему контроля.

Например, если у вас есть работник, которым нужно управлять и контролировать, то вы прописываете систему, по которой этот работник должен управляться и контролироваться, а потом пишете систему контроля за выполнением этих действий.

Таким образом, если первую систему вы можете написать для менеджера отдела, который будет управлять работниками, то вторую систему управления и контроля вы пишете для директора, который будет управлять менеджером этого конкретного отдела.

- *Как о новой системе узнают все работники?*

- *Как будет проходить внедрение этой системы?*

Как, когда и при каких условиях будет проходить внедрение этой системы?

НАЧНИТЕ ВНЕДРЕНИЕ И ДИЗАЙН СИСТЕМЫ ПРЯМО СЕЙЧАС!

Прямо сейчас приступайте к оформлению дизайна и внедрению системы.

Ни в коем случае не откладывайте этот процесс «на потом»!

Теперь можете посмотреть на ту проблему, о которой вы заявили, и на ваше решение, к которому мы пришли. Я уверен, что между этими двумя точками будет большая пропасть.

Ваша задача – описать три своих проблемы и три системы по их решению, указав, что именно вы внедрились по трем разным проблемам.



БЛАНК: ВЫЯВЛЕНИЕ КЛЮЧЕВЫХ ПРОБЛЕМ

Этот документ поможет Вам пройти через процесс выявления ключевых проблем в Вашем бизнесе. 7 шагов этого процесса показаны ниже. Начните с описания Ваших проблем так, как Вы их понимаете. Это и будет Шагом #1.

Шаг 1 Определите проблему и кратко опишите ее

Что именно меня беспокоит?

Шаг 2 Классифицируйте свою проблему

В чем главная причина данной проблемы?

- Системная: Проблема заключается в отсутствии системы?
 Внутренняя: Я являюсь основной причиной данной проблемы?
 Внешняя: Кто-то (или что-то) еще является основной причиной данной проблемы?

Если причина проблемы внутренняя или внешняя, опишите проблему еще раз так, чтобы она стала системной.

(Персонализируйте ее и сфокусируйтесь на нужном Вам результате)

Шаг 3 Определите те условия, в которых появляется эта проблема

Ответьте на серию конкретных вопросов.

По необходимости добавьте дополнительные вопросы, позволяющие лучше понять условия появления данной проблемы.

Как именно наличие этой проблемы влияет на мой бизнес?

Как/где/когда эта проблема проявляется? Опишите несколько примеров.

Каких результатов я не могу достичь в моем бизнесе из-за данной проблемы?

Добавьте к своим ответам примерные цифры, посчитайте влияние данной проблемы на Ваш бизнес. Подумайте о возможных вариантах решения данной проблемы.

Шаг 4 **Переведите решение данной проблемы в системные рамки**

Какая система может помочь избавиться от ситуаций, приводящих к возникновению данной проблемы?

Какие результаты будет выдавать такая система?

Настоящей проблемой в моем бизнесе является отсутствие системы, которая должна будет ...

(Системное решение)

вместо:

(Исходное описание проблемы из Шага 1)

Шаг 5 **Подтвердите Ваше решение избавиться от данной проблемы**

Действительно ли я хочу «вылечиться» от данной проблемы или я готов и дальше с ней жить?

Шаг 6

Начните процесс дизайна конкретной детальной системы по решению данной проблемы и предотвращению таких проблемных ситуаций. Используйте отдельный лист бумаги для дизайна элементов системы.

Кто будет ответственен за дизайн этой системы?

Какие главные шаги, которые должны быть включены в эту систему?

Какие будут нужны шаблоны и документы?

Какие будут нужны типовые скрипты?



Какие элементы управления должны присутствовать в этой системе?

Какое обучение должно быть включено в эту систему?

Какие процедуры внедрения и контроля должны присутствовать в этой системе?

Как о новой системе узнают все работники?

Как будет проходить внедрение этой системы?

Шаг 7 **Сразу начинайте дизайн системы и ее внедрение.**
Прямо сейчас!



МОДУЛЬ №3: ОСНОВНЫЕ ПРОЦЕССЫ

Сегодня мы начинаем работать с вашей компанией напрямую. В этом модуле будем выстраивать все основные процессы в своей компании.

ПРОЦЕСС ПРОИЗВОДСТВА

Если вы продаете какие-то свои продукты/услуги – что бы вы ни продавали, мы сначала идем в то, что проще всего описать технарю на первом этапе. Т.е. это либо производство товаров или услуг, либо их закупка.

Общая цепочка: закупка, производство, упаковка, доставка, сервис.

Мы обычно либо производим что-то сами, либо закупаем ингредиенты и из них что-то делаем. Если вы ничего не закупаете, а только производите – значит у вас цепочка начинается с «производства».

Типичный вариант раскрытия модуля закупка:

1. Поиск потенциальных поставщиков
2. Сбор информации, включая цены
3. Принятие решений, у кого покупаем
4. Тестовая закупка
5. Закупка постоянная
6. Контроль качества раз в месяц или по мере того, как возникают жалобы и проблемы со стороны проблемы.

Типичный вариант раскрытия модуля производство:

1. Сбор частей продукта на складе
2. Сбор продукта по чертежам из частей (полученных на складе)
3. Упаковываем полученный продукт
4. Контроль качества и замеры на соответствие эталону

Упаковка – как мы это все упаковываем.

Доставка, то есть после процесса продажи как идет доставка ваших услуг или продуктов, и сервис, это постпродажный или постдоставочный сервис.

Описывайте только то, что у вас есть сейчас в вашем бизнесе. Не то, что вы планируете в будущем, а то, что есть сейчас. Поэтому в зависимости от вашего бизнеса, ваша цепочка может быть другой.

Описывайте крупно, в первом приближении: берете процесс и разбиваете его на этапы. Из выявленных блоков вы и выстраиваете свой основной бизнес-процесс.

Давайте разберем на примере услуг по разработке ПО (программного обеспечения) на заказ в маленькой компании:

1. Человек мне дает бизнес-задачу, что он хочет получить
2. Я разрабатываю техническое задание

3. Клиент подписывает, что да, он согласен на это техническое задание, на эти требования.
4. Клиент вносит предоплату за проект.
5. Я веду разработку.
6. Я делаю тестирование выполненного модуля
7. Я высылаю модуль заказчику, он его принимает
8. Если он его не принимает, я доделываю ошибки, тестирую, высылаю заказчику (перехожу обратно к п.5)
9. Клиент принимает конечный продукт, подписывает документ о приемке.
10. Клиент переводит остаток денег на мой счет

Это ваш алгоритм, который вы можете описать на бумаге. В детали мы не вдаемся – иначе вы здесь застрянете надолго.

Задача – описать все свои основные процессы именно производства: то есть закупка (если нужно), само производство, если вы делаете, если другое, то производство другим человеком, упаковка, если вы пакуете, контроль качества общий или на каждом уровне, доставка и постпродажный сервис. Вот это основные точки, которые есть в этом процессе.



ПРОЦЕСС ПРОДАЖ

Дальше мы описываем процесс продаж, причем делим его на две части:

- 1.1 Процесс привлечения новых клиентов — это может быть маркетинг, различные виды рекламы, т.е. лидген (lead generation)
- 1.2 Lead conversion – типичный процесс продаж.

В процессе лидгена ко мне приходят люди от referrals (кто-то кому-то посоветовал), приходят люди с AdWords, приходят люди с Яндекс.Директа, с моих публичных выступлений, которые я делаю, с моих книг, потому что они где-то меня скачали, из очередного флешмоба (бесплатного тренинга), по рекламе в газетах и флаерах в метро. Вот у меня 9 способов привлечения новых клиентов, я все их описываю по очереди.

Дальше, когда они пришли, я им могу продать 2-3 разными вариантами:

1. Они зашли на мой сайт и купили все сами
2. Они позвонили, потому что у них есть вопросы и я им продаю все по телефону
3. Они пришли в мой офис и я им продаю вживую.

Теперь опишите процесс оплаты в каждом конкретном случае. Например, в первом случае у нас онлайн оплата на сайте, во втором – наличными, третий – электронными деньгами и т.д.

Дальше идет доставка, а затем вы описываете отдельно процесс дополнительных продаж. Некоторые модули могут повторяться (например в продаже новым клиентам и в продаже существующим клиентам). Просто описывайте оба процесса отдельно.

Весь вышеуказанный блок бизнес-процессов – это ваша работа с новыми клиентами. Плюс у вас должен быть отдельный листик «работа с существующими клиентами».

Например, мой лидген для существующих клиентов: периодическая рассылка, блог в ЖЖ, прямая рассылка на e-mail, работа в мастер-группе, ежемесячные встречи в мастер-клубе, плюс они видят меня на тренингах и прочих выступлениях. Это внутренний лидген, т.е. по существующим клиентам.

Если у вас прямо сейчас чего-то нет в вашем бизнесе – не пишите, как оно должно быть. Пишите как есть сейчас, иначе вы никогда не закончите это.

Для начала нам нужно описать ситуацию на сегодняшний день.



ВСПОМОГАТЕЛЬНЫЕ ПРОЦЕССЫ

Теперь переходим к описанию всех вспомогательных процессов в вашей компании. Я вам подскажу несколько вариантов:

1. Бухгалтерия
2. Юридический отдел
3. IT
4. что-то еще из вспомогательных процессов вашей компании

Даже если вы сам себе бухгалтер (юрист, IT и т.д.) или ваша компания предоставляет такие услуги, вы все равно пишете эти процессы, как вспомогательные, т.к. в данной части мы имеем дело именно с внутренними процессами.

Например, у нас в бизнесе есть «плотницкий отдел», который ответственен за печать дисков и книг, выпуск коробок, курьерскую доставку, доставку по почте, включая наложенные платежи и т.д.

В вашем бизнесе может быть свой вспомогательный отдел (или отделы). Если ваш бизнес в зачаточном состоянии, то обычно хватает трех вещей: бухгалтерия, юридический отдел и IT. Также среди вспомогательных могут быть: внутренняя курьерская служба, служба безопасности, HR и т.д.

Как укажите полный список вспомогательных отделов вашей компании, подробно опишите функции каждого отдельного подразделения.

Например, бухгалтерия выполняет следующие функции: налоговая отчетность, НДС, налоговая отчетность по доходам, ежемесячная отчетность по управлению компанией, приход-расход, начисление зарплаты и все зарплатных отчислений и т.д.

Таким образом прописываете функции каждого вспомогательного отдела в вашей компании, указывая все возможные направления работы.

Пример функций юридического отдела: внешние договора с клиентами, договора с партнерами, с поставщиками, с вашими работниками, копирайт, авторское право и т.д. Чем у вас отдел занимается, то и прописывайте.

Если сейчас у вас нет каких-то отделов, то имейте в виду, что у вас в какой-то сфере «дырка», которую нужно закрыть в будущем. Когда именно в будущем – решать вам.

Зачастую, эти вспомогательные вещи идут вторым фоном, потому что брать отдельного человека и людей, например, в IT отдел, когда нет продаж и нечего поддерживать – это маразм.

Сначала надо выстраивать бизнес, а потом вспомогательные вещи. Но зачастую какие-то юридические вещи или бухгалтерские с налоговой нужно устраивать хоть как-то до того, как вы начали продажи, потому что их надо будет проводить.

ПРОЦЕССЫ УПРАВЛЕНИЯ КОМПАНИЕЙ

Обозначьте процессы управления каждым отделом. Управление состоит из трех вещей:

1. Контроль качества
Качество производства, закупки, финансирования, бухгалтерии, IT, юридического отдела и т.д.
2. Планирование и систематизация
То есть принятие решение по тому, как это все будет работать в будущем.
3. Управление людьми
Если у вас что-то делают работники-фрилансеры, как вы ими управляете? Причем, если вы никак не управляете, то так и пишите «я никак не управляю».

Опять, у себя в голове, это дырка, которую нужно будет закрыть, но на сегодня я ими никак не управляю. Планирую я раз в месяц, контроль качества у меня идет от моих клиентов или я делаю каждый день или каждую неделю.

В любом случае эти три фактора должны быть учтены в каждом процессе вашей компании: контроль качества, планирование и выполнение задач чужими руками, то есть контроль исполнителей.

ТИПОВЫЕ ДОКУМЕНТЫ

И последняя задача в данной части, которую вам необходимо решить – собрать все типовые документы, которые вы используете в вашей компании. Если вы ничего не используете до сих пор – это повод задуматься, какие здесь нужны были бы.

Типовые вещи: шаблоны, чек-листы, счета-фактуры, прайс-листы, каталоги и т.д.

По каждому из процессов в вашем бизнесе надо определить, какие типовые документы должны сопутствовать каждому вашему шагу, потому что в идеале каждому шагу должен соответствовать хотя бы один типовой документ.

Если вы дошли до этой точки, вы уже на 90% впереди всех остальных ваших конкурентов. Больше 90% бизнесов, которые «благополучно» развиваются, полностью не понимают своей работающей структуры.

Именно поэтому если что-то случается с одним из менеджеров или с одним из исполнителей, они хаотично пытаются найти нового человека, который построит новые процессы с новыми документами так, как ему было привычно на прошлой работе. Вам необходимо, чтобы человек вписался в вашу систему. При отсутствии системы человеку некуда вписываться, соответственно, при замене ключевого человека в компании неминуемо начинается хаос.

ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНЫЕ КАРТЫ

Заключительный этап данной главы – все, что вы написали и нарисовали необходимо оформить в интеллектуальную карту (MindMap). Причем, вы можете сделать это так, как вам удобно - используйте MindMap, Microsoft Visio, также можно оформить в Word квадратиками, можно взять большой лист бумаги и ручкой начертить.

Но лучше, если будет какой-то общий документ, который будет описывать процессы вашей компании. По каждому модулю хотелось бы, чтобы у вас был файл, который бы описывал процессы производства, процессы продажи, дополнительные процессы вашей компании и содержал бы список типовых документов.

Для этого мы рекомендуем бесплатную программу XMind (<http://www.xmind.net>).

Не поленитесь, потратьте всего лишь один час в каждый день в течение следующей недели, прописывая ваши процессы и создавая типовые документы, хотя бы самые простейшие. У вас много идей, наверняка, должно было прийти в голову именно в процессе выполнения задания этого модуля.

БЛАНКИ: ОСНОВНЫЕ ПРОЦЕССЫ КОМПАНИИ

В этом модуле Вы будете описывать все основные процессы в своей компании.

М03-01 Процесс производства

Начинайте с процесса производства (закупка-производство-упаковка-контроль качества-доставка-сервис) – будь то производство продуктов или услуг.

Если Вы ничего не производите, а только покупаете и продаете свои товары или услуги, то описывайте бизнес-процессы «как есть», с некоторыми пропущенными блоками (например, производство).

Например, если Вы продаете только свои консультации, то цепочка будет выглядеть так: «Производство/доставка консультации – обратная связь – последующая помощь (коучинг)».

М03-02 Продажи

Теперь опишите процесс привлечения новых потенциальных клиентов и продажи им Ваших товаров и услуг.

Сделайте это отдельно по процессу продажи новым и процессу продажи существующим клиентам.

М03-03 Вспомогательные процессы

На этой стадии опишите все вспомогательные процессы в своей компании:

- 03.01 бухгалтерия;
- 03.02 юридический отдел;
- 03.03 ИТ отдел;
- 03.04 другое...



M03-04 Управление

Теперь опишите процессы управления отделами и всей компанией в целом:

- А) Контроль качества (+ обратная связь от клиентов);
- Б) Планирование (и принятие стратегических решений);
- В) Управление исполнителями.

M03-05 Типовые документы

В дополнение добавьте к описанию своих процессов все типовые документы, которые Вы уже используете в Вашей компании.

M03-06 MindMap

Теперь все то, что Вы описали в этом модуле, сделайте в цифровом виде (MindMap в XMind/FreeMind/MindManager или алгоритмы в Microsoft Visio), прикладываете все отсканированные документы и пакуете в архив.

Для тех, кто работает по этой программе в моем коучинге - высылаете все документы нам на проверку и для получения обратной связи.

МОДУЛЬ №4: ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА

Наша программа – своего рода компромисс между простотой, с которой нужно начинать трансформацию вашего бизнеса и быстрыми результатами.

Таким образом, наша задача – в ограниченное количество времени с минимальным количеством шагов встроить в вас самые простейшие задания для того, чтобы вы смогли увидеть свой бизнес со стороны и, оптимизируя в нем ключевые моменты, получить первые результаты.

В этой главе мы поговорим про организационную структуру вашей компании.

ФАКТИЧЕСКАЯ ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА КОМПАНИИ

Описание структуры вашей компании мы начнем с описания владельца. Для этого нарисуйте квадрат и запишите туда того, кто владеет компаний. Если вы один – вам проще, т.к. вы можете везде просто вписать «я».

Итак, вам необходимо понимать кто владеет компанией, как владельцы связаны с бизнесом, какую отчетность им предоставляет бизнес, как часто, какие юридические и финансовые документы закрепляют договоренности между собственниками и бизнесом, между собой, между ними и бизнесом, как идут финансовые потоки от бизнеса к собственнику и наоборот, и т.д.

Ваше знание по этим вопросам вы можете записать сбоку от квадрата (не внутри), чтобы вы понимали, как у вас все работает.

В первом проходе **важно** указывать по фамилиям тех, кто стоит на конкретных позициях: владельцы, руководители, менеджеры, работники и т.д. Добавьте к каждому фрагменту вашей структуры фамилии конкретных людей.

Проведите пунктирную линию и ниже укажите все руководство (директорат) вашей компании. В директорате у вас будет генеральный директор, под ним обычно коммерческий директор, финансовый директор, директор производства и т.д.

Нарисуйте квадраты с руководителями всех отделов, а также их подчинения. Поскольку ваш бизнес может быть в самом зародыше, ничего страшного, если вы укажете себя на всех позициях.

Единственное: если вы один, то не имеет смысла рисовать несколько квадратов, клонируя себя в каждый – мы позже это проработаем. На этом уровне достаточно одного квадрата.

Снова проведите пунктирную линию, отделив руководителей, и ниже укажите в квадрат-блоках важнейшие бизнес-процессы в вашей компании (мы уже выделяли их в прошлом модуле работы). Если вы один в разных отделах, то вы опять пишете везде себя.

Посмотрите на вашу структуру. У вас должна была получиться относительно простая схема, которая демонстрирует состояние структуры вашей компании на данный момент. Если вы видите в большинстве блоков вашей структуры надпись «я» - все в порядке, это вполне нормальная ситуация для всех стартапов.

ДОЛЖНОСТНАЯ ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА КОМПАНИИ

Теперь мы переходим к должностной структуре компании, т.е. наша задача – разбить все функции по отдельным должностям.

Зачем это необходимо?

Допустим, у вас есть работник, который и швей, и плотник, и уборщик, и продажник, и сапожник, и помощник, т.е. делает все. Проблема с заменой таких людей в том, что крайне сложно найти второго такого человека, который будет делать все.

Помимо того, относительно сложно и обучить такого человека. Вы же не будете нанимать кого-то и говорить что-то вроде: «Ты будешь делать все, что делал Вася. Вася передай Пете все свои дела». Это рецепт гарантированного появления новой проблемы, нежели рецепт ее решения.

Вам необходимо взять Васю, который делает все, и разбить его на различные должности: Вася как владелец, Вася как руководитель компании, Вася как руководитель отдела продаж и т.д., прописывая все отделы, которые мы обозначали в предыдущей главе.

Таким образом, в данном шаге мы как бы клеим ярлыки всем тем бизнес-процедурам, которые вы обозначили ранее, давая каждой процедуре в качестве ресурса необходимые ей должности. Это очень сильно облегчит вам работу в будущем, когда вы будете прописывать должностные инструкции.

Теперь мы разветвляем вышеописанную структуру и рядом с каждой должностью прописываем кто именно этим занимается. Опять же, если все делаете вы – так и пишите. Если одним и тем же процессом занимается несколько человек – пишите их в одном квадрате.

Помните о том, что не стоит излишествовать: если в вашей техподдержке всего лишь один звонок в год, то вам не нужен директор техподдержки отдельно от менеджера этой службы. Не стоит излишне разветвлять структуру вашей компании. Вы можете до бесконечности писать должности в вашей компании, но включите логику в той точке, где вам необходимо остановиться.

ФРИЛАНСЕРЫ, ПОСТАВЩИКИ И ПАРТНЕРЫ

Зачастую в ваших компаниях есть люди, которые выполняют какие-либо функции, не являясь при этом частью вашей компании. Например, это могут быть переводчики, курьеры, разного рода фрилансеры и компании, которым вы аутсорсите какие-либо функции или процессы в вашей компании.

Эту категорию людей в вашем бизнесе также необходимо учитывать, чтобы обезопасить свой бизнес в будущем.

Поэтому дописываем в вашу организационную структуру все партнеров, фрилансеров, аутсорсеров и поставщиков.



СВЯЗИ МЕЖДУ ДОЛЖНОСТЯМИ

Добавьте связи: нарисуйте линии связи между отделами, пометив кто кому подчиняется.

Напоминаю, что не стоит излишествовать.

Наша задача сделать работу над бизнесом проще, а не сложнее.



ОПТИМИЗАЦИЯ СТРУКТУРЫ КОМПАНИИ

Взгляните на свою структуру и подумайте: возможно, где-то есть дублирующие связи? Излишние роли? Что можно упростить в структуре вашей компании?

Ваша задача №1 – избавиться от бардака и навести порядок и в голове, и в бизнесе. Когда вы смотрите на структуру вашей компании – все должно быть простым, понятным и максимально логичным.

Ваша задача №2 – подумайте о том, что произойдет, если вы потеряете какого-то человека на выполнении какого-либо звена вашего бизнеса. Сможете ли вы его оперативно заменить?

Подсказка: у вас всегда должен быть план Б. По этому плану вы должны всегда суметь быстро взять любого относительно подходящего человека и быстро обучить его с помощью детальных инструкций, как выполняется физически конкретное дело (функция, процесс) в вашем бизнесе.

Подумайте, что вам нужно (документы, шаблоны, обучение, ресурсы, резервы) для такого плана и задокументируйте это. Таким образом, вы снижаете собственные риски при возникновении критических ситуаций и всегда можете найти необходимого человека на конкретное звено в бизнесе.

БЛАНКИ: ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА ВАШЕЙ КОМПАНИИ

В этом модуле Вы построите организационную структуру Вашей компании.

М04-01 ФАКТИЧЕСКАЯ ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА КОМПАНИИ

1. Начните с самого верха – с владельцев бизнеса.

Как они связаны с бизнесом? Какую отчетность им предоставляет бизнес? Как часто? Какие юридические и финансовые документы закрепляют договоренности между собственниками и бизнесом? Как идут финансовые потоки от бизнеса к собственникам и наоборот?

В каждый прямоугольник здесь и в дальнейшем вписывайте конкретных людей и их фамилии.

2. Теперь займемся руководством компании

Нарисуйте прямоугольник для генерального директора компании. Под ним нарисуйте других директоров (обычно это коммерческий директор, финансовый директор, директор производства и пр.).

Затем рисуйте руководителей остальных отделов и их подчинение своему руководству.

3. Затем займемся отделами

Распишите структуру каждого отдела по должностям и связи подчинения между работниками.

В результате предыдущего шага Вы могли получить немного запутанную структуру: некоторые люди могут одновременно занимать несколько должностей и, соответственно, подчиняться нескольким руководителям.

Что усложняет процесс управления компанией и процесс поиска и замены Ваших работников.

Особенно, если они являются ключевыми, и на них завязано несколько важных бизнес-процессов.

Поэтому мы переходим к следующему шагу:



М04-02 ДОЛЖНОСТНАЯ ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА КОМПАНИИ**1. Должности**

Возьмите организационную структуру компании, которую Вы составили во время предыдущего шага, и разделите каждого Вашего работника (внешнего и внутреннего) по должностям.

Соответственно, каждому человеку могут соответствовать теперь несколько прямоугольников в различных функциях и должностях.

2. Фамилия

Впишите в каждый прямоугольник помимо должности еще и фамилию человека, ее занимающего. Или людей, если в такой должности у Вас есть несколько человек.



М04-03 ФРИЛАНСЕРЫ, ПОСТАВЩИКИ И ПАРТНЕРЫ

1. *Фрилансеры и аутсорсеры*

На этом шаге Вам необходимо добавить в структуру всех внешних работников – фрилансеров, временных работников и аутсорсеров. Дорисуем связи, определяющие их подчинение и отчетность.

2. *Поставщики*

А теперь добавьте в схему всех поставщиков, которые входят в «пищевую цепочку» Вашего бизнеса.

3. *Связи*

Пропишите связи между ними и должностями в Вашей организации.

М04-04 **ОПТИМИЗАЦИЯ****1. Дубли**

Для начала просмотрите обе схемы и посмотрите, можно ли что-нибудь в них упростить. Есть ли дублирующие роли, подчинения и межролевые связи.

Не усложняйте свой бизнес без необходимости. Простота структуры обеспечивает ее живучесть.

Если Вы нашли, что можно упростить – упростите!

Но не только на бумаге, но и в своей компании. Внедрите изменения и переходите дальше.

2. Замены

А теперь подумайте о том, что Вы будете делать, если у Вас будет проблема с одним из звеньев.

ЗадOCUMENTИРУЙТЕ потенциальную замену каждому звену: какие внутренние или внешние резервы Вы будете задействовать, когда одно из звеньев в Вашей организационной структуре вдруг перестанет работать.



МОДУЛЬ №5: ЕЖЕНЕДЕЛЬНЫЕ ОТЧЕТЫ И СОВЕЩАНИЯ

В этом модуле мы поговорим с вами про еженедельную отчётность.

Вам крайне необходимо фиксировать результаты недели и строить планы на следующую.

Делать это нужно как минимум для себя (даже если вы единственный сотрудник собственной компании), особенно если у вас кто-то работает и лучше всего это делать в конце пятницы или в начале субботы.

ЕЖЕНЕДЕЛЬНЫЕ ЛЕТУЧКИ

Если у вас есть фрилансеры, работники, партнёры и т.д. вам необходимо встроить модель еженедельных летучек, к которым необходимо подготовиться.

Зачем это нужно? В одном из прошлых модулей мы говорили про время. Думаю, вы успели заметить, что когда вы начинаете учитывать время, вы начинаете лучше его тратить. Аналогичная ситуация и с деньгами, и с задачами. Идеальный инструмент для этого – это еженедельные летучки.

1. Подготовка

Опишите текущий список задач.

2. Первая летучка

На первой летучке обговариваете текущий список задач.

Летучка не должна быть длинной, обычно хватает около 15-20 минут.

3. Внедрение

Внедрите подобные летучки и посмотрите, что было сделано, какие проблемы нашлись, какие решения для этих проблем, планы на следующую неделю. Такие короткие 15-минутки с каждым из ваших работников очень сильно продвинули вашу компанию вперёд.

Ваша задача №1 – попробуйте сделать хотя бы один раз такую летучку. Вы обязательно наткнетесь на грабли, обещаю, потому что у вас будут люди, которые будут не выполнять свои задания, которым будет не понятно, как планировать вещи, которые не планируются и т.д.

Расскажите мне о проблемах, с которыми вы столкнетесь и я помогу вам пройти через этот лабиринт трудностей с внедрением.

ЕЖЕНЕДЕЛЬНЫЕ ОТЧЕТЫ

Вам необходимо выработать какую-то форму, в которой вы будете выстраивать свои еженедельные отчёты и в которой вы будете принимать еженедельную отчётность от ваших работников.

Здесь принцип как и раньше: чем проще – тем лучше. Скорее всего, вам будет вполне достаточно списка дел с их состоянием. Для тех, кому нужна детальная инструкция, вы сможете найти ее в приложении.

Вам необходимо понимать стандарты расстановки приоритетов по своим задачам: что нужно сделать сначала, что позже и т.д. В приложении вы также найдете описание моей собственной упрощенной системы, как это сделать.



ВНЕДРЕНИЕ

Еженедельные летучки, еженедельные отчёты. Внедряйте в свои компании с каждым вашим подчинённым, включая фрилансеров. И вы увидите через несколько недель, насколько сильно поменяется ваш бизнес.



БЛАНКИ: ЕЖЕНЕДЕЛЬНАЯ ОТЧЕТНОСТЬ

В этом модуле мы построим еженедельную отчетность в Вашей компании.

Если до сегодняшнего дня Вы еще не практиковали еженедельную отчетность с каждым из своих прямых подчиненных – тогда для Вас в ближайшем будущем немало работы по внедрению стандартных еженедельных летучек на всех уровнях Вашей компании.



М05-01 ЕЖЕНЕДЕЛЬНЫЕ ЛЕТУЧКИ ДЛЯ ВАШИХ ПРЯМЫХ ПОДЧИНЕННЫХ

1. Для начала отдельно напишите общий список текущих задач по каждому из Ваших прямых подчиненных.
2. Назначьте время и место еженедельной летучки с каждым из своих прямых подчиненных. Она не должна быть больше часа (идеальная продолжительность летучки: 20-30 минут). Согласуйте расписание летучек со своими подчиненными.
3. Во время первой летучки обсудите список задач, их приоритеты и время выполнения каждой из них. К каждой задаче, которая должна быть сделана за текущую неделю добавьте дедлайн.
4. Добавьте мини-дедлайн (то, что должно быть сделано до следующей летучки) к остальным задачам.
5. Получите согласие своего работника по каждому пункту.
6. Узнайте, что не вошло в обсужденный список задач и по необходимости добавьте в него дополнительные задачи, проблемы и пожелания.
7. На следующей летучке проконтролируйте статус и выполнение всех намеченных задач.

В случае неадекватного выполнения работником поставленных перед ним задач, добавьте в расписание экспресс-проверку статуса выполняемых задач в середине недели.

Если же и это не помогает, то на какое-то время Вам придется проверять статус задач каждое утро и вечер.

Если же и при ежедневном контроле задачи будут выполняться неадекватно медленно, то этому может быть только 3 причины:

1. Нежелание работника выполнять задачи в заданном темпе;
2. Неумение работника выполнять задачи в заданном темпе;
3. Физическая невозможность выполнить все задачи в заданном темпе.

В первом случае Вам придется такого работника уволить и заменить его на другого.

Во втором – обучить его работать.

В третьем – подумать о расширении своей компании.

В любом случае, для того, чтобы точно убедиться в невозможности или нежелании выполнения задач в заданном темпе, зачастую бывает достаточно всего лишь выполнять задачи вместе, физически находясь рядом с работником и помогая ему концентрироваться только на одной ключевой задаче.

Во многих случаях этого бывает достаточно для того, чтобы увеличить работоспособность подчиненных в 2-3 раза.



M05-02 ЕЖЕНЕДЕЛЬНЫЕ ОТЧЕТЫ

1. Каждую летучку можно сопровождать отчетом о проделанной работе в следующей форме:

А) Завершенные задачи за неделю

Б) Задачи, над которыми работали, но не завершили. Статус. Прогнозы по завершению

В) Новые проблемы, требующие обсуждения и решения

Г) Реприоритезация задач

2. По каждой задаче необходимо фиксировать ее источник, приоритет, описание, дату приема задачи, шаги, которые были приняты по ее решению, и дату окончательного ее решения.

Примечание по приоритетам:

А) Все приоритеты делятся на 3 группы: кризис (!!!), очень важно (!) и все остальное.

Б) Из всего списка задач в единицу времени только одна задача может иметь приоритет (!!!).

В) Из остальных задач самые важные (!) могут решаться в порядке очередности только при отсутствии критических задач категории (!!!).

Г) При присутствии в списке нескольких задач одинакового приоритета, предпочтение отдается той задаче, которая более важна/выгодна для клиента. В случае сомнений по приоритетности задач стоит лишний раз проконсультироваться с клиентом.

Д) При появлении новых задач приоритета (!!!) или (!) необходимо сразу же проконсультироваться с клиентом о порядке их выполнения.

М05-03 ВНЕДРЕНИЕ ЕЖЕНЕДНЕВНЫХ ЛЕТУЧЕК ВО ВСЕЙ КОМПАНИИ

1. После того, как Вы внедрили еженедельные летучки среди своих прямых подчиненных, пора их внедрить и во всех остальных отделах компании. Потребуйте всех менеджеров составить и внедрить систему еженедельных отчетов и летучек во всей компании.
2. После внедрения еженедельных летучек в компании, по необходимости внедрите такую же систему со своими ключевыми поставщиками и фрилансерами.
3. А уже после этого – и со всеми клиентами компании.



МОДУЛЬ №6: УПРАВЛЕНИЕ ДОКУМЕНТАМИ

В этом модуле мы задокументируем порядок совместной работы с документами.

Вам наверняка необходимо решать какие-либо совместные задачи со своими сотрудниками, фрилансерами, партнерами и т.д. Соответственно, для решения каких-либо задач вам необходимы шаблоны, документы, чек-листы и т.д.

Посылать все это по e-mail крайне неэффективно:

1. Вещи теряются,
2. Если вы добавили, изменили что-то в какой-то процедуре, у каждого человека в компании должен быть доступ к последним файлам

ДОКУМЕНТООБОРОТ С СОВМЕСТНЫМ ДОСТУПОМ К ДОКУМЕНТАМ

Во-первых, должны описать ваши сегодняшние процессы работы с документами.

1. Где хранятся электронные версии документов вашей компании: именно у вас на компьютере? В общем случае?
2. Как разделяется доступ? Кто имеет доступ на чтение? Кто имеет доступ на чтение и запись? На каком сервере вы их храните? Как вы добавляете туда юзеров? Является ли это открытой системой (например, GoogleDocs)?
3. Как ведётся учёт доступа к документам – кто пришёл, кто не пришёл?
4. Как хранятся прошлые версии документов?
Если это, допустим те же самые GoogleDocs, которые советую хотя бы в первом варианте использовать, то там это делается автоматически.
5. Как ведётся учёт выпуска новых версий?
6. Есть ли копии всех текущих ключевых документов в бумажном варианте?
Это крайне важно, т.к. электронные копии могут теряться, удаляться и т.д.
7. Кто ответственен за актуальность этих копий?
8. Есть ли копии всех текущих бумажных документов в электронном виде?
То есть, наоборот, мы берём все бумажные документы, сканируем их, чтобы они остались в копии в электронном виде, потому что бумага тоже имеет свойство портиться.
9. Кто ответственен за актуальность этих копий?
10. Через какое время уничтожаются старые копии документов, имеются в виду бумажные копии?
Совпадает ли это с требованием к штрафным формам?

Это первый шаг, который необходимо настроить. Если у вас нет совместного доступа, вам необходимо этим озаботиться. Я советую сразу GoogleDocs, если у вас ничего другого нет. Посмотрите, почитайте, там все достаточно просто описано.

СОВМЕСТНЫЙ ДОСТУП К ФАЙЛАМ

1. Есть ли у Вас система совместного доступа к файлам компании?

Вы можете использовать VPN, если у вас навороченная внутренняя сеть. Если нет, то отличной альтернативой может быть бесплатный сервис LogmeinFree.

2. Есть ли у всей команды удаленный доступ к нужным файлам и документам?

3. Какой системой Вы пользуетесь для разграничения удаленного доступа?

Для совместной работы вы можете использовать такие сервисы, как drop.io, sugarsync, Microsoft Groove и Microsoft SharePoint (слишком тяжелый для стартапа).



КОММУНИКАЦИИ И РАБОТА С НИМИ

Опишите методы коммуникаций – телефон, голосовая почта, e-mail, Skype, icq и другое. Опишите стандартные правила ответа на входящий запрос по каждому методу коммуникаций, и то, что происходит в случае несоблюдения стандартных правил (исключения). То есть, если нам просто не ответили – реакция будет такой.

Озаботьтесь с общим архивом документов в вашей компании и правильным совместным доступом каждого члена вашей компании к файлам и документам.



БЛАНКИ: ДОКУМЕНТООБОРОТ И СОВМЕСТНАЯ РАБОТА

В этом модуле мы задокументируем порядок совместной работы с документами в Вашей компании.

Ниже опишите Ваши сегодняшние процессы совместной работы с документами.

Если у Вас уже установлена система общей работы с документами (а ля Microsoft SharePoint) – опишите разграничение доступа по ролям и/или пользователям, которая в ней заложена.

Итак, ответьте на следующие вопросы:

1. Где хранятся электронные копии документов в Вашей компании? (Где попало/папка с общим доступом на одном из компьютеров/ActiveDirectory/другое)

2. Как разделяется доступ к документам? Кто имеет право их редактировать? Кто имеет право только на их чтение?

3. Как ведется учет доступа к документам?

4. Как хранятся прошлые версии (ревизии) документов?

5. Как ведется учет выпуска новых версий документов?



6. Есть ли копии всех текущих ключевых документов в бумажном виде?

7. Кто ответственный за актуальность этих копий?

8. Есть ли копии всех текущих ключевых бумажных документов в электронном виде?

9. Кто ответственен за актуальность этих копий?

10. Через какое время уничтожаются старые копии документов? Совпадает ли это с требованиями государственных органов?

M06-02 СОВМЕСТНЫЙ ДОСТУП К ФАЙЛАМ КОМПАНИИ

1. Есть ли у Вас система совместного доступа к файлам компании?

2. Что насчет удаленных работников? Есть ли у всей команды удаленный доступ к нужным файлам и документам?

3. Какой системой Вы пользуетесь для разграничения удаленного доступа?

Краткая справка:

А) Можно использовать VPN для полномасштабного удаленного доступа к корпоративной сети. Этот подход требует скоростного интернета и постоянного (статического) IP адреса для Вашей сети.

Б) Можно использовать удаленный терминальный доступ (через RemoteDesktop или его подобие) к общему терминальному серверу или индивидуальному компьютеру работника, стоящего в офисе. Бесплатной альтернативой этому решению может являться решение на основе VNC или сервис LogmeinFree от Logmein.com.

В) Для совместной работы над файлами можно использовать такие сервисы, как drop.io, sugarsync, dropbox, box.net или Microsoft Groove.

Решения на базе Microsoft SharePoint в самом начале развития Вашего бизнеса будут слишком тяжеловесными.

М06-03 КОММУНИКАЦИИ И РАБОТА С НИМИ

1. Опишите методы коммуникации, используемые в Вашей компании: телефон, голосовая почта, e-mail, скайп, icq, другое.

2. Опишите стандартные правила ответа на входящий запрос по каждому методу коммуникации.

3. Опишите то, что происходит в случаях несоблюдения стандартных правил (исключения).

МОДУЛЬ №6 (ПРОДОЛЖЕНИЕ): УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ

В этом модуле мы поговорим о бэкапе документов и файлов компании, а также об управлении проектами и задачами

BACKUP ДОКУМЕНТОВ И ФАЙЛОВ КОМПАНИИ

Если у вас еще не настроен электронный бэкап документов с синхронизацией через интернет на какой-либо источник, то на этой неделе у вас будет возможность устранить эту проблему.

В приложении вы найдете ссылку на программу «Sugarsync». Если вы пройдете по моей ссылке, то получите дополнительно 250 мб. Итого у вас будет 2 гб и бонусные 250 мб. Как говорится, мелочь, а приятно.

Таким образом, вы сможете забэкапить свои самые основные документы (файлы, касты, материалы).

Самое интересное, этим бэкапом можно пользоваться не только как синхронизатором между компьютерами, но и как архивом. То есть вы можете туда залить те вещи, которые вам не нужно носить с собой, но доступ к которым иногда хочется иметь.

Вопросы, на которые Вам нужно будет ответить:

- 1.** *Есть ли электронный бэкап всех документов и файлов компании? Как часто он проводится? Кто за него ответственный?*

Здесь мы говорим не про онлайн-бэкап, а про оффлайн. Надеюсь, на текущий момент он у вас есть хоть в каком-то виде
- 2.** *Есть ли 2й электронный бэкап всех документов, находящийся вне стен Вашей компании и Вашей квартиры? Как часто он проводится? Кто за него ответственный?*

В большинстве случаев у вас есть только один бэкап. Ваша задача установить второй автоматический электронный бэкап на этой неделе.
- 3.** *Как долго хранятся бэкапы? Как часто проводится их восстановление и сверка с оригиналами документов?*

Если все ваши активы находятся на вашем ноутбуке, то ничего хорошего из этого не выйдет. Я лично знаю два случая, когда у человека украли сумку, в которой лежал и его ноутбук, и его харддрив с бэкапом, соответственно, все активы бизнеса были потеряны.

УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ И ЗАДАЧАМИ

Наша задача сделать какой-то минимум, который даст нам хотя бы понимание того, на какой стадии находится наш бизнес, куда все это идет и как работает.

По этой причине в «управлении проектами» мы не будем рассматривать то управление проектов, которое должно быть в идеале: с управлением ресурсов, бюджетированием и т.д. Мы попытаемся в первом проходе сделать без всего этого. Наша задача скорее будет называться «Управление задачами».

Если у вас есть помощники и фрилансеры, с которыми вы работаете по e-mail (ставите им задачи по e-mail, получаете отчеты и т.д.), то вам крайне неэффективно работать таким способом. Вы не сможете понять ни куда вы движетесь, ни что происходило в вашей компании, например, 3 месяца назад, соответственно, не сможете проанализировать темпы роста компании.

Именно поэтому вам необходимо найти любой инструмент управления проектами или управления задачами, в котором вы можете ставить задачи другим людям, которые они будут получать по той же самой электронной почте. Разница в том, что когда они будут их исполнять и статус заносить себе через веб-интерфейс – вы будете получать уведомления.

Самый простой вариант из того, что мы нашли на русском языке – продукт компании «Мегаплан» (megaplan.ru). Стоимость аккаунта весьма бюджетна, поэтому за какие-то совершенно смешные деньги вы легко можете полноценную систему управления проектами.

Открою вам секрет: любая система управления проектами (или задачами), которая используется в компании во много раз эффективнее самой лучшей системы, которая не используется. Поэтому наша задача – построить управление вашими задачами в любой (пусть не идеальной!) системе.

Вы также можете рассмотреть такие сервисы, как rememberthemilk.com, [racious](http://racious.com) и hitask.com. Для продвинутых есть еще [basecamp](http://basecamp.com) и [Microsoft ProjectServer](http://MicrosoftProjectServer.com), но я не рекомендую их использовать, поскольку они слишком «тяжелые» для ваших повседневных задач.

КАК НАЧАТЬ ВНЕДРЕНИЕ?

- 1.** Составьте общий список всех проектов и задач, которые вам необходимо будет сделать.
- 2.** Соберите списки всех проектов и задач со всех своих подчиненных и сверьте их между собой. Таким образом, вы получите мастер-список, состоящий и из ваших задач, и из задач ваших подчиненных.
- 3.** Выберите инструмент для совместной работы. Например: megaplan.ru, rememberthemilk.com, [racious](http://racious.com), hitask.com, [basecamp](http://basecamp.com) и [Microsoft ProjectServer](http://Microsoft.com)
- 4.** Внесите ваш мастер-список задач в выбранный инструмент, добавьте необходимых пользователей, пропишите им роли, ответственности и т.д.
- 5.** Начните совместную работу в таком режиме и продолжайте ее в течение месяца.
- 6.** Спустя месяц сделайте отчет о том, что было хорошо, какие были недочеты, что понравилось/не понравилось.

Чем больше у вас компания, тем больше ваш список задач, тем больше людей работает в вашей компании, даже part-time (например, фрилансеры) – тем более сложные проекты Вам придется делать, а значит вам будет все сложнее управлять ими и ресурсами.

Именно поэтому я настоятельно рекомендую выделить время и выбрать наиболее удобный инструмент для работы в вашей компании.

БЛАНКИ: УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ И ВАСКУР ДОКУМЕНТОВ

М06-04 БЭКАП ДОКУМЕНТОВ И ФАЙЛОВ КОМПАНИИ

1. Есть ли электронный бэкап всех документов и файлов компании? Как часто он проводится? Кто за него ответственный?

2. Есть ли 2й электронный бэкап всех документов, находящийся вне стен Вашей компании и Вашей квартиры? Как часто он проводится? Кто за него ответственный?

3. Как долго хранятся бэкапы? Как часто проводится их восстановление и сверка с оригиналами документов?

4. Зарегистрироваться на [sugarsync](https://sugarsync.com) и настроить бэкап наиболее важных документов.

М06-05 ОБЩИЕ СПИСКИ ПРОЕКТОВ И ЗАДАЧ

Если Вы уже не первый месяц работаете над увеличением своего бизнеса и продвижением своей компании, Вы наверняка знаете о важности хорошо отлаженной системы управления проектами.

Открою Вам еще один «секрет»: любая система управления проектами, которая используется в компании (даже самая простая или просто бумажная), во много раз эффективнее самой лучшей системы, которая не используется.

И именно поэтому мы будем начинать с самых азов.

1. Для начала составьте общий список всех Ваших проектов и задач.

Краткая справка:

Задача – это наипростейшее действие, приносящее измеримый результат, которое нецелесообразно далее упрощать.

Проект – это комплекс действий, направленных на достижение определенного измеримого результата.

Проекты обычно состоят из других (более простых) подпроектов и задач. Для удобства терминологии, мы все подпроекты тоже будем называть проектами.

2. Соберите списки проектов и задач со всех своих подчиненных. Сверьте их между собой.

3. Далее Вам будет необходим какой-нибудь инструмент совместной работы с задачами Вашей команды.

Для начала я не советую использовать такие тяжеловесные решения, как basecamp, а тем более Microsoft ProjectServer. Остановитесь на более простом решении, например: megaplan.ru, rememberthemilk.com или hitask.com.

Если же Вам будет мало этой функциональности, в будущем Вы сможете перейти на более мощный инструмент управления проектами.

4. Перенесите все свои проекты и задачи в выбранный инструмент.

5. Добавьте в него всех пользователей.

6. Назначьте каждому пользователю его роль и ответственность за его проекты и задачи.

7. В процессе 2х-3хнедельной совместной работы выявите все недочеты и несоответствия в проектах и приведите их к общему знаменателю.

Если у Вас большая компания, рекомендую Вам ограничить список тех, с кем Вы начнете работать в инструменте управления проектами и начать с тех людей, кто подчиняется лично Вам. Если и это число будет велико, выберете из них одну команду в 3-5 человек и начните именно с них.

МОДУЛЬ №7: ПРОИЗВОДСТВО

В этом модуле мы поговорим про производство. Причем, абсолютно все равно, что вы производите – столы, сервисы, консалтинг, ремонт машин и т.д. Чем бы вы не занимались, вы имеет производство – то, за что, как вы думаете, вам платят деньги.

В одном из предыдущих модулей вы описывали ваши бизнес-процессы, в том числе и процесс производства. Теперь ваша задача сводится к тому, чтобы переписать данный процесс по новой.

1. Производство

Нарисуйте карту (алгоритм) процесса производства и выпуска продукции в вашей компании.

Если ваша компания ничего не производит, то, скорее всего, вы являетесь посредником, соответственно, опишите процесс выбора поставщика, закупки и складирования, и, в том числе, отгрузки этих товаров покупателю.

2. Упаковка

Опишите процесс финальной упаковки продукта или сервиса перед его доставкой покупателю.

Если у вас нет процесса упаковки – можете пропустить его.

3. Доставка

Опишите различные методы доставки заказанных продуктов вашим клиентам: курьерская, самовывозом, почтой, транспортной компанией и т.д.

Если ваша компания выполняет при этом ещё и установку (внедрение) конечного продукта/сервиса, то также опишите и эти процессы.

4. Послепродажный сервис

Вы будете удивлены, но тем не менее это тоже относится к процессу производства.

Опишите все процессы, связанные с послепродажным сервисом ваших товаров и услуг.

5. Роли и ответственность

Посмотрите документы, составленные в первых четырех шагах, и добавьте в них роли ответственного и исполнителя (исполнителей).

Я понимаю, что у вас могут работать фрилансеры или вы используете внешние компании на аутсорсе. Тем не менее, вы все равно прописываете кто в вашей компании является ответственным за тот или иной процесс.

БЛАНКИ: ПРОИЗВОДСТВО

M07-01 ПРОИЗВОДСТВО

1. Нарисуйте карту (алгоритм) процессов производства и выпуска продукции в Вашей компании.

Если Ваша компания ничего не производит, а только является посредником, опишите процессы выбора поставщика, закупок и складирования.



М07-02 УПАКОВКА

1. Опишите процесс финальной упаковки продукта (или сервиса) перед его доставкой (выполнением).

М07-03 ДОСТАВКА

1. Опишите процесс доставки заказанных продуктов Вашим клиентам.
2. Если Ваша компания выполняет установку конечного продукта/сервиса или ее внедрение – то опишите и эти процессы тоже.

М07-04 ПОСЛЕПРОДАЖНЫЙ СЕРВИС

1. Опишите все процессы связанные с послепродажным сервисом Ваших продуктов/услуг.

M07-05 РОЛИ И ОТВЕТСТВЕННОСТЬ

1. Просмотрите документы, составленные с M07-01 по M07-04 и добавьте роли:

Ответственный за процесс: _____

Исполнитель(ли): _____



МОДУЛЬ №8: МАРКЕТИНГ

ТИПОВОЙ КЛИЕНТ

В этом модуле мы поговорим про вашего типового клиента, проанализировав ваших существующих клиентов и выделив тех клиентов, которые покупают у вас наиболее часто.

Зачастую в вашем бизнесе не будет единого описания клиента, который к вам приходит. Например, вы не можете сказать, что ваш клиент это только домохозяйки возраста 45-47 лет, с двумя детьми, живущими в доме номер 142, по улице Ленина.

Однако, если вы внимательно посмотрите на ваших существующих клиентов, вы сможете выделить несколько разнотипных групп, которые вы будете привлекать потом различными способами.

1. Проанализируйте список ваших клиентов и постарайтесь разбить их на несколько групп с уникальными характеристиками.
2. В каждой группе выделите характерные особенности, которые объединяют клиентов данной группы.
3. По каждой группе опишите:
 - а) сколько именно клиентов этой группы имеются у вашей компании?
 - б) общий объем продаж клиентам этой группы?
 - в) общая прибыль, которую приносят клиенты этой группы?
Внимание! Объем продаж и прибыль – это две разные цифры.
 - г) типовые продукты, которые чаще всего покупают клиенты этой группы.
 - д) типовые источники. Откуда чаще всего приходят клиенты этой группы.

Ваша задача на данный момент – понять, какие группы самых типичных клиентов у вас есть на сегодняшний день, чтобы в будущем определить механизм работы с каждой из этих групп.

БЛАНКИ: ТИПОВОЙ КЛИЕНТ

В этом модуле мы будем анализировать Ваших существующих клиентов, чтобы выделить из них несколько типичных групп, которые наиболее часто у Вас покупают.

1. Проанализируйте список своих клиентов и постарайтесь разбить их на несколько групп с уникальными характеристиками.

2. По каждой из групп опишите те характерные особенности, которые объединяют похожих друг на друга клиентов.

3. По каждой из групп опишите:

- А) сколько именно клиентов этой группы имеется у Вашей компании;
- Б) общий объем продаж клиентам этой группы;
- В) общая прибыль, которую приносят клиенты этой группы;
- Г) типовые продукты, которые чаще всего покупают клиенты этой группы;
- Д) типовые источники, откуда чаще всего приходят клиенты этой группы.



КОНКУРЕНТЫ

В этом модуле мы будем детально исследовать конкурентов вашей компании.

1. Сделайте список самых крупных конкурентов вашей компании.
2. По каждому из них попытайтесь узнать как можно больше информации – доля рынка, объем продаж, прибыльность, основные товары и услуги, основные группы клиентов, сопутствующие товары и услуги, методы привлечения подключения новых клиентов и т.д.

Общее число конкурентов не должно быть меньше 10. Если вы считаете, что у вас вообще нет конкурентов, то трансформируйте понятие «конкурент» как конкуренция за деньги ваших клиентов.

Например, деньги, которые в семейном бюджете были отложены на детей, могут быть потрачены на кино, кафе и т.д. То есть это не прямые конкуренты, но конкуренты за финансы вашей целевой аудитории.

3. Сделайте список прямых конкурентов своей компании. Примерно такого же размера, как и ваша компания, работающих в одном с вами рынке. Соберите о них максимум информации.
4. Сделайте список непрямых конкурентов своей компании, продающих не похожие продукты, или услуги, но, конкурирующие с вашей компанией за один и тот же бюджет. Соберите о них максимум информации.

Итак, ваша задача в этом модуле – собрать максимум информации о ваших клиентах. Если у ваших конкурентов есть интернет-сайты, вы обязаны прочитать все, что там написано. Если у них есть физические магазины, вы обязаны поднять свою задницу со стула и съездить туда. Если у них есть продажа по телефону, вы обязаны позвонить, представившись потенциальным покупателем и проследить весь процесс продаж: что они у вас спрашивают, что предлагают, что пришлют вам по электронной почте, что – по обычной почте и т.д.

Ваша задача – это разведка ваших конкурентов. Причем, если вы уже это делали более, чем полгода назад – вам обязательно нужно повторить, потому что все меняется и информацию по вашим конкурентам нужно регулярно актуализировать.

Да, конечно, вы можете изучить не всех конкурентов, а только нескольких. Но если вы серьезно относитесь к своему бизнесу, то вы должны понимать, что ваши конкуренты – это прямые источники информации для вас.

Дополнительное задание для продвинутых – сравнить себя с конкурентами и подумать, что еще вы можете добавить в свой список продуктов и того, что вы предлагаете своим клиентам.

БЛАНКИ: КОНКУРЕНТЫ

В этом модуле мы будем детально исследовать конкурентов Вашей компании.

1. Сделайте список самых крупных конкурентов своей компании.

2. По каждому из них постарайтесь узнать как можно больше информации: доля рынка, объем продаж, прибыльность, основные товары и услуги, основные группы клиентов, сопутствующие товары и услуги, методы привлечения новых клиентов, и пр.

3. Сделайте список прямых конкурентов своей компании (примерно такого же размера, как и Ваша компания), работающих в одном с Вами рынке.

Соберите о них максимум информации (см. пункт 02).

4. Сделайте список непрямых конкурентов своей компании, продающих непохожие продукты/услуги, но конкурирующие с Вашей компанией за один и тот же бюджет.

Соберите о них максимум информации (см. пункт 02).



ПАРТНЕРЫ

В этом модуле мы будем детально исследовать потенциал партнеров вашей компании.

1. Сделайте список различных категорий потенциальных партнеров вашей компании.

Это могут быть поставщики, не прямые конкуренты, слишком большие или слишком маленькие прямые конкуренты. Прямые конкуренты, находящиеся в других городах и т.д.

2. По каждому из них попытайтесь узнать как можно больше информации.

Доля рынка, объем продаж, прибыльность, на чем зарабатывают деньги, на чем они их теряют, основные товары и услуги, основные группы клиентов, сопутствующие товары и услуги, методы привлечения новых клиентов и т.д. Чем больше информации вы узнаете, тем лучше.

3. Сделайте список прямых конкурентов своей компании, примерно такого же размера, как и ваша компания, работающих в одном рынке с вами.

Это может быть прямой рынок, работающий вместе с вами, то есть на вашем географическом рынке. Если это интернет, то в интернете. И соберите о них максимум информации, точно также, как мы делали во втором пункте.

4. Сделайте список не прямых конкурентов своей компании, продающих непохожие продукты или услуги, но конкурирующих с вашей компанией за один и тот же бюджет.

Например, если вы – ресторан, находящийся в торговом центре, вашими непрямыми конкурентами, продающими не похожие продукты, но конкурирующие за этот же бюджет может быть, допустим, кинотеатр, находящийся в этом же торговом центре.

Иначе говоря, человек может подумать: «Идти мне в ресторан или в кино? Я куда-то хочу сходить». Это конкуренция за бюджет и за деньги клиента.

БЛАНКИ: ПАРТНЕРЫ

В этом модуле мы будем детально исследовать потенциальных партнеров Вашей компании.

1. Сделайте список различных категорий потенциальных партнеров Вашей компании (поставщики, не прямые конкуренты, слишком большие или слишком маленькие прямые конкуренты, прямые конкуренты в другом географическом местоположении и пр.)

2. По каждому из них постарайтесь узнать как можно больше информации: доля рынка, объем продаж, прибыльность, основные товары и услуги, основные группы клиентов, сопутствующие товары и услуги, методы привлечения новых клиентов, и пр.

3. Сделайте список прямых конкурентов своей компании (примерно такого же размера, как и Ваша компания), работающих в одном с Вами рынке.

Соберите о них максимум информации (см. пункт 02).

4. Сделайте список не прямых конкурентов своей компании, продающих непохожие продукты/услуги, но конкурирующие с Вашей компанией за один и тот же бюджет.

Соберите о них максимум информации (см. пункт 02).



КОНТАКТЫ

В этом модуле мы соберем и стандартизируем все основные способы, которыми ваши клиенты смогут достучаться до вашей компании.

1. Напишите все контакты, которые у вас есть для общения с клиентами: телефон, факс, сайт, e-mail, icq, скайп, голосовая почта, оффлайн почта и т.д.
2. По каждому из этих способов укажите стандарты реагирования на внешние запросы. Например, по телефону мы отвечаем до 3 звонка или вообще не отвечаем, а только реагируем (или не реагируем) на факсы в течение месяца.

По каждому способу у вас должны быть внутренние процедуры работа: в рабочее время мы отвечаем на телефон так, в нерабочее – перебрасываем на голосовую почту, которую проверяем, допустим, 2 раза в день.

Таким образом, ваша задача – прописать дерево ответов на внешние попытки с вами связаться с вами.

3. По каждому способу укажите типовые ответы на типовые входные вопросы.

Иначе говоря, вам нужно задокументировать некий скрипт ответов на типовые вопросы, которые задают ваши клиенты, когда звонят вам. Соответственно, если вы реагируете e-мейлом, вам необходимо создать скрипт ответов на e-mail от вашего клиента.

ы

Проанализируйте, все ли методы контакта вам нужны? Возможно, стоит убрать какие-то контакты или, наоборот, добавить?

Если вы хотите разместить все контакты, которые у вас есть – вы можете сделать это в разделе «о себе», но не на первой странице. Все контакты будут интересны тем, кто самостоятельно ищет, где еще вас можно найти и что еще про вас можно узнать.

Излишняя информация скорее навредит клиенту, отвлекая его. Если у человека есть 18 000 способов с вами соединиться, он может не соединиться никаким. Выберите топ-3 и везде его пиарьте, размещая на ваших материалах прямой коммуникации с клиентами: визитках, брошюрах, сайтах и т.д.

Выберите 3 способа связи с вами и при необходимости, указывайте персонально дополнительные контакты. Например, у меня на визитках указан корпоративный e-mail и телефон саппорта. Если я хочу человеку дать свои контакты, я дописываю их ручкой на обратной стороне визитки.

В этом процессе мы стандартизуем ваши контакты и способы работы с теми, кто пытается с вами контактировать.

БЛАНКИ: КОНТАКТЫ

В этом модуле мы соберем и стандартизируем все основные способы, которыми Ваши клиенты могут достигать до Вашей компании.

1. Напишите список различных способов, с помощью которых Ваши потенциальные клиенты могут достигать до Вас:

- А) телефон;
 - Б) факс;
 - В) вебсайт;
 - Г) e-mail;
 - Д) icq;
 - Е) Skype;
 - Ж) голосовая почта;
- З) другие способы.

2. По каждому из способов укажите стандарты реагирования на внешние запросы.

3. По каждому из способов укажите типовые ответы на типовые входные вопросы.



МАРКЕТИНГОВЫЕ МАТЕРИАЛЫ

В этой главе мы поговорим о ваших маркетинговых материалах.

ВИЗИТКА

Визитка – самый простой, дешевый инструмент для составления первого впечатления, налаживания связей и т.д.

1. На визитке должен быть виден логотип вашей компании плюс ее лозунг, который уже должен быть.

Лозунг – это слоган или уникальное торговое предложение УТП (USP), т.е. то чем вы отличаетесь от своих конкурентов: что вы делаете, для кого, какую проблему решаете и чем дифференцируетесь от всего остального мира.

Если у вас нет USP, то можно его быстро составить. Например, «бухгалтерские услуги для малого и среднего бизнеса».

Пусть будет такое предложение «на коленке», но глядя на визитку с таким оффером уже понятно интересно это или нет.

2. На визитке должны быть прописаны Ваше имя, фамилия и должность.
По необходимости должность можно опустить.
3. На визитке должны быть прописаны корпоративный вебсайт, Ваш e-mail на корпоративном сервере.

Сколько визиток я уже видел, понимаю, что это уже болезнь – указывать e-mail на бесплатном сервере. Это смешно! Особенно когда у вас крупная компания. Пишите e-mail всегда с вашего корпоративного сервера, даже если вы его будете форвардить на @mail.ru.

4. На визитке должен быть прописан ваш корпоративный телефон и (опционально) ваш мобильный.

Если вы не хотите всем давать мобильные, пропишите только корпоративные. По необходимости допишите мобильный от руки тем, кому вы действительно хотите его дать.

5. На обратной стороне визитки рекомендуется прописать самый лучший offer, который Вы можете предложить вместе с призывом к действию. Это делается для привлечения новых клиентов в Вашу компанию.

Примеры такого оффера: «Хочешь похудеть, спроси меня как!» или «Купи 10 суперсовременных блямб и получи 11ю бесплатно!» или «Закажи себе новый нофелет и выиграй 2хнедельную путевку на Марс!».

Иначе говоря, это может быть что угодно, что может привлечь внимание, помогая использовать вашу визитку как продающий механизм.

Вы также можете использовать обратную сторону визитки как что-то, что цепляет человека (фото, оффер, рисунок). Это что-то должно быть таким, чтобы у человека возникла причина говорить с вами на эту тему.



МИНИ-БРОШЮРЫ (PRODUCT DATASHEETS)

Это буквально одностраничное описание продуктов/сервисов, которые вы делаете.

По каждому своему продукту подготовьте мини-брошюру в формате 1й страницы А4, на которой поместите:

А) название продукта

Б) качественную фотографию своего продукта в выгодном ракурсе

При невозможности сфотографировать предлагаемый продукт, взамен поместите фотографию человека (людей), использующих этот продукт, фотографию коробки, в которой этот продукт лежит.

В) 1 абзац текста, описывающих продукт простым человеческим языком: что это такое, для кого он нужен и что он делает

Г) несколько ключевых плюсов, которых приносит использование данного продукта (т.е. benefits)

Сначала мы показываем плюсы, что для этих людей этот продукт делает первое, второе, третье. Benefits продукта указать в виде списка из 3-5 строчек.

Д) основные технические характеристики продукта (желательно в виде таблицы или списка);

Е) (опционально) требования к использованию продукта и/или предупреждения и рекомендации по его использованию;

Ж) В самом низу страницы (footer) укажите контактные данные Вашей компании;

То есть куда необходимо звонить, чтобы заказать или посмотреть продукт

З) (опционально) можно указать конечную цену продукта (MSRP).

Важный момент: Это не salesletter, а именно одностраничная спокойная стандартная мини-брошюра, которая рассказывает о вашем продукте, а не продает его.

ПРАЙС-ЛИСТ

Все, что вы продаете необходимо сверстать в одностраничный прайс-лист с перечислением всех основных и сопутствующих товаров и услуги ценами в Excel (или любой другой электронной таблице).

Формат прайс-листа стандартный: артикул, краткое описание продукта, цена розничная, цена оптовая.

Все цены указывайте в валюте той страны, в которой вы продаете, если вы продаете в Америке - в долларах, в России – в рублях и т.д. Потому что продавать в России в йенах будет, по меньшей мере, странно.

Хотя я видел некоторые прайс-листы в евро, когда ты пытаешься найти курс евро и перевести его в голове, сравнить его с другими в рублях – это тяжело. Пытайтесь сделать всю работу за ваших пользователей.



БРОШЮРА (ИЛИ МИНИ-БРОШЮРА) «О КОМПАНИИ»

Сверстайте брошюру о компании, состоящую из нескольких страниц формата А4, где будет содержаться следующая информация:

А) О компании;

Б) О клиентах компании;

В) Отзывы о продуктах, сервисе и самой компании и вас лично;

Г) Контакты

Опционально в брошюру можете добавить: кейсы (casestudies), типовые решения, плюсы от работы с Вашей компанией (benefits), описание своей команды, вырезки и статьи из газет и журналов о Вашей компании, корпоративную презентацию на DVD и все, что Вам может прийти в голову. Тут уже кашу маслом не испортишь.

Мы уже делаем такой мини-маркетингит – большой пакет, который будет вашим инструментом с заготовками и ответами на все вопросы, которые возможно возникнут у ваших клиентах.

КАТАЛОГ

Сверстайте все salesletter или мини-брошюры продуктов и услуг компании в один каталог. Затем добавьте к нему текущий прайс-лист и не забудьте оставить место для визитки продавца, чтобы было понятно куда звонить.

ВЕБ-САЙТ

Мы берем ваш веб-сайт и выкладываем туда копии всех вышеуказанных маркетинговых материалов и их версии в PDF.

PDF нужен для того, чтобы люди, которым необходимо документы распечатать – могли получить информацию в правильном виде (при распечатке с web как правило теряется верстка).



БЛАНКИ: МАРКЕТИНГОВЫЕ МАТЕРИАЛЫ

В этом модуле мы соберем и стандартизируем все маркетинговые материалы Вашей компании.

1. ВИЗИТКА. ОСНОВНЫЕ ПРАВИЛА

А) На визитке должны быть виден логотип Вашей компании + ее лозунг (slogan/USP);

Б) На визитке должны быть прописаны Ваше имя, фамилия и должность;

В) На визитке должны быть прописаны корпоративный вебсайт, Ваш e-mail на корпоративном сервере (yourname@yourcompany.ru, НЕ yourname@mail.ru);

Г) На визитке должен быть прописан Ваш корпоративный телефон и (опционально) Ваш мобильный телефон;

Д) На обратной стороне визитки рекомендуется прописать самый лучший offer, который Вы можете предложить вместе с призывом к действию. Это делается для привлечения новых клиентов в Вашу компанию.

Примеры такого текста:

«Хочешь похудеть, спроси меня как!»

«Купи 10 суперсовременных блямб и получи 11ю бесплатно!»

«Закажи себе новый нофелет и выиграй 2хнедельную путевку на Марс!»

2. МИНИ-БРОШЮРЫ (PRODUCT DATASHEETS).

По каждому своему продукту подготовьте мини-брошюру в формате 1й страницы А4, на которой поместите:

А) название продукта;

Б) качественную фотографию своего продукта в выгодном ракурсе.

При невозможности сфотографировать предлагаемый продукт, взамен поместите фотографию человека (людей), использующих этот продукт.

В) 1 абзац текста, описывающих продукт простым человеческим языком;

Г) несколько ключевых плюсов, которых приносит использование данного продукта (benefits);

(Benefits продукта указать в виде списка из 3-5 строчек);

Д) основные технические характеристики продукта (желательно в виде таблицы);

Е) (опционально) требования к использованию продукта и/или предупреждения и рекомендации по его использованию;

Ж) В самом низу страницы (footer) укажите контактные данные Вашей компании;

З) (опционально) можно указать конечную цену продукта (MSRP).

3. ПРАЙС-ЛИСТ

1. В Excel (или любой другой электронной таблице) сверстайте одностраничный прайс-лист с перечислением всех основных и сопутствующих товаров и услуг.

Формат прайс-листа:

1	Артикул	Краткое описание продукта	Цена (розн.)	Цена (опт.)
---	---------	---------------------------	--------------	-------------

Все цены указывайте в основной валюте страны, в которой Вы продаете.

4. БРОШЮРА «О КОМПАНИИ»

Сверстайте брошюру о компании, состоящую из нескольких страниц формата А4:

- А)** О компании;

- Б)** О клиентах компании;

- В)** Отзывы о продуктах, сервисе и самой компании;

- Г)** Контакты

Опционально в брошюру можете добавить: кейсы (casestudies), типовые решения, плюсы от работы с Вашей компанией (benefits), описание своей команды, вырезки и статьи из газет и журналов о Вашей компании, корпоративную презентацию на DVD и все, что Вам может прийти в голову.

5. КАТАЛОГ

1. Сверстайте все мини-брошюры продуктов и услуг компании в один каталог.
2. Добавьте к нему брошюру о компании и текущий прайс-лист.
3. Оставьте в каталоге место для визитки продавца.



6. ВЕБСАЙТ

1. На Вашем сайте должна (как минимум) быть копия всех вышеуказанных маркетинговых материалов и их электронные копии в формате PDF.

Допускается выкладывать прайс-лист в формате Excel (XLS).

МОДУЛЬ №9: ПРОДАЖИ

РЕКЛАМА И LEAD GENERATION

В этом модуле мы будем анализировать способы привлечения клиентов в Ваш бизнес и оценивать их эффективность.

Ваша задача разбивается на две группы:

1. Что вы делаете сейчас для привлечения клиентов
2. Что вы делали раньше.

Вам необходимо посчитать стоимость привлечения одного потенциального покупателя (Cost Per Lead) по каждому источнику и вывести средний CPL (Average Cost Per Lead).

Далее, например, у вас 3 основных источника клиентов: сайт (который вы продвигаете через Яндекс и Google), у вас есть оптимизация и есть рассылка по вашей базе (которую вы периодически делаете) – и вы замеряете показатели по всем способам. Допустим, с Google приходят 100 человек и покупают на определенную сумму, с Яндекса приходят 50 человек и с рассылки – 5 человек.

Ваша задача - посчитать стоимость одной продажи новому клиенту, пришедшему каким-либо отдельно взятым способом (Cost Per Sale) и затем определить средний CPS (Average Cost Per Sale).

Процесс продаж обычно разбивается на несколько этапов: вы разговариваете с клиентом, на третьей встрече вы заключаете договор и т.д. Как бы ваш процесс продаж не проходил, у вас есть потенциальный клиент, который поднял руку и сказал, что ему интересно. Человек, который зашел на сайт и кликнул на объявление - это ваш лид и вам необходимо знать, сколько он стоит.

БЛАНКИ: АНАЛИЗ РЕКЛАМНЫХ КАМПАНИЙ

В этом модуле мы будем анализировать способы привлечения клиентов в Ваш бизнес и оценивать их эффективность.

1. Проанализируйте источники новых клиентов (реклама/лидген) и процессы их привлечения. Опишите **все** способы привлечения новых клиентов в Ваш бизнес:

А) Все способы, которыми Вы пользуетесь сейчас;

Б) Все способы, которыми Вы пользовались в прошлом

2. По каждому из способов посчитайте следующие метрики:

А) CPL — Cost Per Lead — сколько стоит привести одного **потенциального** клиента на Ваш сайт / в Ваш бизнес;

Б) ACPL — Average Cost Per Lead — средняя стоимость привлечения **потенциального** клиента на Ваш сайт / в Ваш бизнес;

В) CPS — Cost Per Sale — стоимость одной **продажи** новому клиенту, пришедшему этим конкретным способом;

Г) ACPS — Average Cost Per Sale — средняя стоимость одной продажи новому клиенту;

Д) CPLS — Conversion Per Lead Source - процент конверсии из потенциальных клиентов в реальные по каждому источнику потенциальных клиентов (в %);

Е) ACPLS — Average Conversion Per Lead Source — средний процент конверсии из потенциального покупателя в продажи.

ПЕРВАЯ ПРОДАЖА

В предыдущем модуле вы описывали источники новых потенциальных клиентов. Сегодня мы дадим развитие этому концепту. Вам необходимо задокументировать механизм первой продажи.

Когда ко мне приходит человек в коучинг/консалтинг и говорит: «у меня проблема с продажами, помогите мне их улучшить» - я, к сожалению, ничем не могу помочь.

Это тоже самое, что к доктору прийти и сказать: «Доктор, улучшите мое здоровье». Нет такого понятия! Давайте разбирать «здоровье» на кусочки и смотреть, где конкретно болит.

Аналогично с продажами: нет такого понятия «продажа». Есть определенный процесс, на котором мы фокусируемся. Если в прошлом процессе мы смотрели на различные механизмы привлечения ваших клиентов, то в этот раз мы остановимся на процессе первой продажи.

Иначе говоря, мы не просто посчитаем конверсию из посетителей в продажи, а разделим понятия первой продажи и последующих. Первая продажа – самая важная, потому что без нее не бывает ни второй, ни третьей и т.д.

Именно поэтому вам необходимо на каждый из ваших процессов лидгена описать, как вы конвертируете его в первую продажу. Причем, у вас может быть один процесс конвертации – для всех видов продажи. Например, все равно – пришел ли человек через сайт, через Яндекс-директ, позвонил по телефону и т.д. – вы ему продаете одинаково. Допустим, вы говорите: вот сайт, вот покупка – иди и покупай.

Либо у вас могут быть разные механизмы конвертации. Например, у нас если человек пришел через сайт – один процесс, он пошел и что-то купил, обычно мы пытаемся первую продажу сконвертировать в «тест-драйв».

Второй вариант этого процесса – если человек уже позвонил и он пытается что-то купить, обычно в первый раз у него не получается что-то. Либо он не совсем понимает, что конкретно нужно именно ему. У него есть задача, но он не понимает, каким инструментом ее лучше решить.

Крайне важно вам задокументировать процесс первой продажи не как он должен быть, а как есть на сегодняшний день.

Далее вам необходимо посчитать ваш процент эффективности по процессам первой продажи, т.е. сколько входящих лидов переходит в какое количество продаж. Для этого возьмите уже существующую базу заказов и определите свои цифры по количеству продаж, среднему чеку, общему объему продаж и проценту конвертации по каждому ключевому коэффициенту.

БЛАНКИ: ПРОЦЕСС ПЕРВОЙ ПРОДАЖИ

В нашем бизнесе одним из самых важных процессов является процесс первой продажи. Именно его мы и будем разбирать в этом модуле.

1. Опишите процесс первой продажи по каждому источнику новых потенциальных клиентов.

Их может быть несколько – продажа через вебсайт (один способ или несколько), продажа по телефону или продажа в офисе.

2. По каждому из этих процессов посчитайте ключевые коэффициенты:

ACPS – Average Cost Per Sale – Стоимость одного нового покупателя

Conversion – Процент конвертации из посетителя в покупателя

Средний чек

Общий объем продаж



ПРОДАЖА СУЩЕСТВУЮЩИМ КЛИЕНТАМ

В этой главе мы опишем работу с вашими существующими клиентами.

Работа с существующими клиентами делится на активную и пассивную.

Есть клиенты, которые будут сами с вами: будут сами звонить, сами требовать исполнения уже заключенных договоров, которые будут сами просить вас продать им что-то еще. Поэтому первое, что вам необходимо описать – процесс обработки входящих заказов, будь то звонки, встречи или приезд в офис ваших клиентов.

Следующий процесс – процесс активного вытаскивания из своих существующих клиентов новых заказов. Что вы делаете для этого? Звоните ли вы им, пишете ли новостной e-mail, есть ли они у вас в базе данных, делаете ли вы по ним рассылку, приезжаете ли вы к ним, интересуетесь, приглашаете ли вы их к себе в офис, интересуетесь ли вы о том, что у них происходит, чтобы им еще продать – все это необходимо описать в этом процессе.

При этом не стоит забывать, что если единственные контакты, которые происходят у вас с вашими клиентами – это ваши попытки продать клиенту и самостоятельные попытки клиента достучаться до вас и решить проблемы с продуктом, то такое «сотрудничество» долго держаться не будет, и, в итоге, клиенты от вас уйдут.

Вам необходим третий процесс в работе с вашими клиентами – это сервисный контакт, инициированный с вашей стороны. То есть когда вы сами звоните, сами приезжаете, сами встречаетесь со своими клиентами, и просто узнаете, как у них дела. Это ваш контроль качества по уже купленным продуктам.

Спрашивайте клиентов: как у них дела? Все ли в порядке с внедрением того, что они купили? Все ли в порядке, может быть, что-то было так или не так, какие есть пожелания/замечания по сервису?

Такой контроль качества обязан быть в вашей компании. Это крайне важно, потому что без него вся ваша выстраданная и выстроенная система привлечения клиентов и обработки их – будет хромать.

Ваша задача задокументировать всю работу с существующими клиентами максимально подробно.

БЛАНКИ: ПРОДАЖА СУЩЕСТВУЮЩИМ КЛИЕНТАМ

В любом бизнесе одним из самых ключевых процессов является процесс продаж существующим клиентам.

Это – дешевле, чем поиск новых, практичнее, чем вкладывание денег в рекламу и интереснее, так как Вы работаете с людьми, которых уже знаете.

1. Опишите процесс обработки входящих заказов от существующих клиентов.
2. Опишите процесс активного поиска новых заказов от существующих клиентов.
3. Опишите процесс контроля качества за внедрением того, что Вы продали (и выстраивания хороших отношений с Вашими клиентами).



BACKEND

В этом модуле я хочу познакомить вас с одной очень интересной вещью, чтобы позже задумались об это и попробовали.

Обычно, у многих из нас бизнес выстроен таким образом, что мы какие-то небольшие деньги зарабатываем постоянно. На мелких вещах мы зарабатываем не очень большие деньги, на более крупных вещах мы зарабатываем больше денег.

Но, во многих бизнесах отсутствует, как класс, такое понятие как «разовая продажа». Иначе говоря, разовая случайная продажа, которая одним ударом приносит нам большое количество денег всплеском.

Допустим, если мы в инфобизнесе мы продаем какие-то книги, кассеты, диски – это все недорогие продукты. Поэтому для того, чтобы нам периодически вливались большие суммы денег, нам нужны крупные продукты и крупные сервисы, нам нужно что-то разовое. Не факт, что каждый купить и каждому это надо, но это обеспечит периодический всплеск.

Расскажу вам историю. У меня есть один знакомый, с которым я познакомился на тренинге Дена Кеннеди. Он живет в небольшом городке в центре Америки с населением около 90000 человек.

В этом городке он держит небольшой магазинчик по продаже всяких полезных мелочей что-то типа «Тысяча мелочей». Там продаются всякие полезности: градусники, молотки, гвозди, шурупы, что-то для дома, что-то для ремонта, что-то для дачи и т.д.

Во-первых, маленький городок и понятно, что многих он знает в лицо. Во-вторых, если ты продаешь молоток за \$3 или за \$4,50, то особо на этом не заработаешь: люди приезжают, покупают 20 гвоздей или 30 шурупов и уезжают. Но трафик есть и люди регулярно посещают магазин.

Он умудрялся зарабатывать на этом магазине около \$40000 в год, т.е. примерно \$3000-\$4000 в месяц. Что он сделал? Его задачей было увеличить прибыль, но как вы понимаете, продавать больше молотков не получается, т.к. рынок не растет. Он использовал как раз технику разовых продаж.

Он подумал, что среди его клиентов есть те, у которых денег больше, чем у других. Поэтому он решил предложить им навороченный гриль с дополнительными функциями, который стоил около 10-15 тысяч долларов за штуку. Конечно, это не всем нужно. Конечно, он продавал и более дешевые модели.

Но фишка именно в то, что во-первых, он резко увеличил свою маржу на этих грилях. А во-вторых, раз в месяц кто-то покупал такой супер дорогой гриль. И когда в конце сезона он посчитал все, оказалось, что за сезон он заработал дополнительно столько же, сколько за предыдущий год продавая только гвозди, молотки и т.д.

Подумайте, возможно в вашем бизнесе есть что-то, где вы можете применить этот принцип разовых продаж. Зачастую такие продукты называются Backend – продукты, рассчитанные на верхние 10% клиентов, которые к вам уже приходят.

Вам нужно понять что же они могут еще купить такое, на чем вы одним ударом заработаете больше денег. Именно это вам и нужно описать и добавить в свой бизнес.

Опишите дополнительные продукты или сервисы, которые вы либо продаете, либо можете продать вашим клиентам. Дальше вы их, соответственно, красиво и правильно упаковываете, привлекательно и ставите на продажу, давая вашим клиентам возможность купить все это.

ТЕЛЕФОННЫЕ ЗВОНКИ

В этом модуле мы поговорим с вами о том, как вы работаете по телефону – как Вы принимаете звонки и как вы продаете по телефону.

Зачастую, есть большая разница между тем, как вы думаете работают ваши продавцы и тем, как они должны работать на самом деле, отвечая на телефонные звонки в вашу компанию.

Иначе говоря, то, что происходит на самом деле зачастую не совпадает с вашими представлениями и вам необходимо это замерять. Но для того, чтобы вы могли замерять и вам было с чем сравнивать, вам необходимо знать текущее состояние.

Именно поэтому вы должны будете описать скрипт ваших продаж и общения с клиентом по телефону так, как это происходит сейчас.

Вы описываете скрипты, как ваши продавцы продают ваши продукты по телефону. Далее вы проверяете это с реальным положением дел и начинаете записывать либо часть, либо все ваши телефонные переговоры, предварительно сообщая об этом вашим клиентам.

Сравниваете качество или то, как ваши продавцы следуют скрипту, следуют вашим правилам, или они несут отсебятину и поэтому продажи у Вас не такие хорошие как должны были быть. Вы за этим обязаны следить.



ПРОДАЖИ: ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЕ ПРОЦЕССЫ

В этой главе мы поговорим про дополнительные процессы ваших продаж

ПРОДАЖА СОПУТСТВУЮЩИХ ТОВАРОВ/УСЛУГ, ВКЛЮЧАЯ ПАРТНЕРСКИЕ

Зачастую многие хозяева бизнеса не понимают что самый главный актив, который у них есть это клиентская база. Это люди которые приходят к ним изо дня в день и продолжают покупать.

Помимо того, что им можно продать то, что вы уже продаете на сегодняшний день, вы можете добавить к этому перечню что-либо еще. То есть Вы можете продать, что-то новое Вашим существующим клиентам, в дополнение к тому, чтобы искать новых клиентов.

Что можно продать существующим клиентам? Это могут быть сопутствующие товары, доставка, установка, товары и сервисы – все, что угодно.

И, конечно же, товары ваших партнеров. Зачастую мы не обращаем внимание, что у наших клиентов есть дополнительные потребности, которые наши товары и сервисы просто физически не могут закрыть.

Но есть конкуренты, которые готовы делиться частью своей прибыли, если мы им приведем клиента на один из таких товаров или сервисов. Поэтому начните думать в этом направлении тоже: подумайте, кого из конкурентов/партнеров вы можете добавить к себе в каталог, чтобы продать их продукты параллельно со своими.

Опишите такие сопутствующие продукты и сервисы:

1. Новые сопутствующие товары и услуги, которые Вы будете продавать своим клиентам,
2. Партнерские товары, которые и услуги которые Вы будете предлагать своим клиентам на партнерской основе.

КЛИЕНТСКАЯ БАЗА

Один из Ваших главных активов – это база ваших клиентов. Вам необходимо, во-первых, вести ее в чем-то, а во-вторых, с ней работать.

Вы должны описать ту CRM систему, в которой Вы ведете учет вашей базы, т.е. ваших клиентов: когда они у вас покупали, статус их заказов, контактная информация, те маркетинговые сообщения, которые вы им рассылали каким-либо способом. Все это должно быть в какой-нибудь CRM системе.

Если вы не знаете, что такое CRM, спросите человека, который ставил вам ваши бухгалтерские программы. Я уверен, что он знает что это такое и поможет вам в этом разобраться.

Итак, опишите ту CRM систему, которая у вас имеется: что это за система, как она работает, какие процессы внутри уже задокументированы и как вы работаете с базой своих клиентов. Если у вас нет CRM, то это повод задуматься гораздо более плотно.



ОБРАБОТКА ВОЗВРАТОВ

Вы будете давать гарантию на свою продукцию: иногда к этому нас принуждает государство, иногда мы идем на это сами.

А раз у вас есть какая-то полная или частичная гарантия на свои продукты, соответственно, у Вас есть возврат. Если у Вас есть возвраты, то у Вас должен быть, естественно, какой-то стандартный способ обработки возвратов.

Например, вы можете брать не все возвраты, а только на какие-то продукты. Возможно, что-то вы берете и меняете, а что-то чините, а где-то просто возвращаете деньги. Все это должно быть задокументировано.

Обычно есть RMA form (т.е. форма возврата), которую человек должен заполнить. Затем ее должны завизировать и только тогда он может сдать купленный у Вас продукт.

Опишите все процедуры возврата, которые есть в вашей компании.



МОДУЛЬ №10: ФИНАНСЫ**УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ ФИНАНСОВАЯ ОТЧЕТНОСТЬ**

В этой главе мы поговорим про бухгалтерию. Это не самая веселая тема для многих из нас, но одна из нужных, потому что, если вы не учитываете финансы, то, в конце концов, это вас погубит.

Скорее всего, у вас уже есть какая-то бухгалтерия. Даже, если вы ведете учет в тетрадошке или в электронных таблицах типа Excel, в 1С-Бухгалтерии, в mySAP и т.д.

В чем бы вы ни вели собственную бухгалтерию, вам необходимо постоянно считать ключевые показатели продаж в своем бизнесе. Считайте свои затраты и прибыль до вычета налогов.

Вам необходимо считать эти цифры и смотреть отчеты по ним ежедневно, еженедельно и ежемесячно, а если вы еще делаете квартальную отчетность, то также раз в квартал.

Например, у нас управленческая финансовая отчетность делится на три этапа. У нас ежедневно автоматически вырабатывается отчет, который мы получаем по электронной почте: сколько людей пытались что-то заказать, что они заказали, что они оплатили, кто это пытался сделать.

В отчете сразу видно, сколько уже оплат пришло, сколько было попыток заказа. И тем, кто не успел или не смог что-то оплатить, на следующей же день саппорт, естественно, будет помогать.

Сколько продаж было через электронный магазин, сколько продаж через ритейл, лицом к лицу (если они есть), и, соответственно, какие были прямые затраты. Причем, затраты мы учитываем раз в неделю и раз в месяц.

В итоге у нас в месяц делается финансовая отчетность, которая показывает, в каком состоянии каждый из наших ключевых показателей.

Понятно, что чем больше компания, тем больше нужно управленческой отчетности. Вам будет нужно и income statement, и P&L (profit and lost statement), и баланс, чтобы видеть, что у вас происходит с вашими активами, пассивами и т.д., отдельно смотреть задолженности (кто вам должен, сколько времени, когда должны оплатить) и т.д.

По управленческой отчетности можно целый тренинг вести, поскольку очень обширная тема, которая еще индивидуально заточена под:

1. Размер компании,
2. Стиль управления компанией,
3. Нишу, в которой вы находитесь.

Понятно, что в складских помещениях отчетность будет отличаться от отчетности в интернет-магазинах и резко отличаться от консалтинговых компаний. Тем не менее, вам все равно необходимо считать деньги, товары и документооборот.

Ваша задача – оформить и показать те отчеты, которыми вы уже на сегодняшний день пользуетесь. Понятно, что у каждого ситуация будет отличаться. Но хотелось бы увидеть, какими отчетами вы пользуетесь сегодня. Если вы покажите свою текущую отчетность, я постараюсь подсказать вам, какие еще отчеты вам могут помочь в управлении вашим бизнесом.

НАЛОГОВАЯ ОТЧЕТНОСТЬ

В этой главе мы поговорим про налоговую отчетность.

Вам необходимо зафиксировать всю налоговую отчетность, которую вы проводите% как это производится, когда именно что производится по календарю налоговой отчетности, какие отчеты вы отправляете в налоговую – все это необходимо задокументировать.

Расскажу вам одну страшную историю. У меня была такая ситуация, когда еще много-много лет назад мой бухгалтер вдруг взял и неожиданно умер. И всего, что было у него в голове, пришлось перedelывать, что было очень сложно.

Второй раз на эти грабли я напоролся уже 7 лет назад, когда человек, который делал мне бухгалтерию, переехал в другую страну.

Такое бывает даже если у вас все на аутсорсинге в компании. Я ни в коем случае не прошу, чтобы вы забрали это все под свой контроль, но вам необходимо знать, что именно, копии каких документов отправляются в налоговую, и когда это все происходит.

Зачем это нужно? Для того, чтобы если вы решите поменять бухгалтера, компанию или нанять своего и т.д., вы смогли бы сделать это максимально безболезненно.

Для тех, кто не знает с какими документами придется сталкиваться, особенно для тех, кто работает на упрощенке – есть хороший сайт-сервис, который называется «Мое дело» (moedelo.org). «Мое дело» позволяет вам вести бухгалтерию и создавать документы онлайн, а также передавать их в налоговую в электронном виде.

Тут же вы можете и зарегистрировать свое ИП или ООО, в том числе и на упрощенке. Очень советую изучить этот сервис и использовать его как отправной шаг к автоматизации и оптимизации вашего бизнеса.

Но до оптимизации и автоматизации вам необходимо зафиксировать какие именно документы отправляются в налоговую, когда это происходит, кто ответственный и, самое главное, кто это все проверяет.

Если ваша компания (ваши бухгалтера) просто сами отправляют все в налоговую, не присылая вам копии, то рано или поздно вы наткнетесь на очень большие проблемы.

Решайте проблемы до того, как они появляются, а не после, когда решение будет слишком дорого стоить вам и вашему бизнесу.

Ваша задача – разобраться с вашей бухгалтерией и задокументировать все связанные с ней процессы.

МОДУЛЬ №11: ЮРИДИЧЕСКОЕ СОПРОВОЖДЕНИЕ БИЗНЕСА

В данной главе мы поговорим про юридическое сопровождение вашего бизнеса.

Договора, которые у вас есть, делятся на четыре группы. А если у вас нет договоров, то необходимо их срочно собрать, сделав хотя бы какие-то типовые договора.

1. Внешние договора

Договора с вашими клиентами, с вашими заказчиками, договора на какую-то работу и на поставку каких-то товаров – все то, за что мы получаем деньги.

2. Внутренние договора

Это договора с нашими работниками, фрилансерами, партнерами, издательствами, которые печатают наши книги, и т.д. Это вся та кухня, на которой работает наша компания.

3. Договора с поставщиками

Это подтип внешних договоров с той разницей, что заключаются с поставщиками, которым платим мы.

4. Сопроводительные договора

Договор на предоставление юр. адреса, на офис, на интернет-услуги и т.д.

Ваша задача – собрать все ваши договора, все юридические документы, включая копии уставных документов компании. Первое, что необходимо сделать сразу – разместить в одном месте все документы, затем сделать электронные копии всех документов и весь ваш архив в зашифрованном виде забэкапить через интернет.

Я использую сервис SugarSync, который дает около 2 гб бесплатно, чего вполне достаточно для большинства документов, которые вы будете хранить. Если у вас еще нет сканера и вы задумываетесь о том, каким же образом оцифровать все ваши бумажные договора, рекомендую приобрести МФУ. Идеально, если ваш МФУ будет уметь сохранять сканы документов в PDF-формате – это очень удобно и быстро.

Ваша задача на следующую неделю – это собрать все юридические документы, подтверждающие существование и работу вашей компании, собрать все физические копии в одном месте и все электронные копии тоже в одном месте на сервере, и так же копии их где-нибудь на интернете.

Потому что вполне вероятно, что что-то случится с вами или с вашей компанией, например, всегда может прийти одна из государственных служб и сделать выемку документов или выемку компьютеров, у вас в этом случае всегда будет доступ к электронным фалам через интернет.

Вы их очень быстро сможете восстановить и продолжить работу, не взирая на внешние проблемы.

МОДУЛЬ №12: СЛЕДУЮЩАЯ СТУПЕНЬ

Мы заканчиваем наш тренинг по трансформации вашего бизнеса.

Надеюсь, что он был интересен и полезен вам. Что наши шаблоны действий вам помогли, что у вас наметился хоть какие-то основы порядка в бизнесе, что вы привели в порядок и свою бухгалтерию, и свои продажи, и свои документы, маркетинг, управление, стандарты производства, отчеты и т.д. Надеюсь, что теперь все ваши бизнес-процессы в норме и могут работать более-менее по какому-то определенному стандарту.

Хорошо, вы немного оптимизировали свой бизнес, пройдя этот мини-тренинг. Вы проделали гигантскую работу. Но что же делать дальше?

Хочу вас и поздравить, и огорчить одновременно. Поздравить с тем, что вы сделали этот важный шаг в своем бизнесе, а огорчить тем, что это был только первый шаг.

Мы прошли вместе необходимый этап подготовки своего бизнеса к автоматизации и оптимизации. Теперь необходимо приступить к следующим шагам.

АВТОМАТИЗАЦИЯ

Старайтесь максимально автоматизировать в вашем бизнесе все, что можно автоматизировать, все, что могут делать роботы без вашего вмешательства. Роботы – это какие-либо компьютерные программы.

Внедрение автоматизации поможет в том числе сократить расходы, потому что в разы проще, дешевле и быстрее, написать какой-либо скрипт, чем нанимать людей, обучать их, развивать, контролировать и платить зарплату.

Идеально, если ваш скрипт автоматически присылал бы ссылку на свой результат, либо e-mail с отчетом о том, что было сделано и когда, либо писал это куда-нибудь в отдельный файл, который вы будете просматривать, и чтобы это все было автоматизировано.

Например, у нас уже автоматизированы ежедневные отчеты по продажам. Сколько было продано, кто купил, какие продукты, за сколько денег, сколько было попыток купить, на чем они обломились и т.д.

Ранее эти отчеты строились вручную, сегодня у нас строит автоматический скрипт, он же этот отчет присылает на e-mail и на следующий день на основании этого отчета наш отдел продаж принимает какие-то определенные действия.



МАСШТАБИРОВАНИЕ

После того, как все базовые процессы в вашем бизнесе будут устанены, вы сможете начать работать над масштабированием своего бизнеса.

То есть, над его резким увеличением.

По объему продаж, предлагаемых товаров и услуг, ценовых категорий, клиентов, офисов и филиалов, работников и многим другим показателям.

И, естественно, как только вы начнете перестраивать свой бизнес на большие объемы, сразу же начнутся проблемы в управлении вашими бизнес-процессами.

Ведь старые схемы уже не всегда будут вам подходить.

Вам, скорее всего, придется еще раз проработать все ключевые бизнес-процессы в вашей компании для соответствия вашей новой бизнес модели – но с этим мы вам сможем помочь уже в личном коучинге.

УДАЛЕННОЕ УПРАВЛЕНИЕ БИЗНЕСОМ

А после того, как ваш бизнес вырастет, вы сможете выстроить управление вашим бизнесом таким способом, который не будет требовать вашего ежедневного присутствия на месте.

И при этом не потерять управляемость и контроль ключевых показателей и бизнес-процессов.

Как это сделать максимально просто (и как передать ежедневное оперативное управление на вашу команду менеджеров, оставив себе только стратегические вопросы и контроль ключевых точек) – обо всем этом мы можем рассказать вам уже при личной встрече.

Ведь это будет сильно зависеть от каждого конкретного случая – от ваших глобальных задач и от вашей текущей ситуации.



МОДЕЛИРОВАНИЕ УСПЕШНЫХ БИЗНЕСОВ

А также не забывайте продолжать изучение того, как работают успешные бизнесы, малые бизнесы (если вы в малом бизнесе), в вашей нише, бизнесы за рубежом. На сегодняшний день такой информации много и ее легко можно найти в интернете.

Я бы рекомендовал потратить как минимум месяц на изучение успешных конкурентов в вашей выбранной нише.

Во многих нишах есть ассоциации со своей статистикой. Эту статистику можно купить, к ней можно получить доступ и посмотреть, кто, сколько, на что тратит денег и как эффективно они работают. Сравните свою компанию с другими.

Если вы в софтверном бизнесе, можете присылать мне вопросы, я вам посоветую, где эту статистику брать. Как в софтверных компаниях в общем, так и в успешных компаниях в частности, метрики могут сильно отличаться.

Поэтому вам необходимо поискать статистику в вашей конкретной индустрии.

ДАЛЬНЕЙШЕЕ УЛУЧШЕНИЕ ВАШЕГО БИЗНЕСА

А главное – продолжайте постоянно работать над своим бизнесом.

Если вам потребуется наша более плотная помощь и обратная связь, напишите нам на mail@infobusiness2.ru, мы будем рады вам помочь.

В любом случае – продолжайте развивать свой бизнес.

Приходите к нам на семинары и тренинги или даже в коучинг, задавайте нам свои вопросы.

Я надеюсь, что в будущем после внедрения у вас появится масса вопросов, на которые у нас уже есть готовые практические ответы, а значит мы сможем и дальше помогать вам совершенствовать ваш бизнес и делать его все более и более прибыльным.

Удачи вам и попутного ветра!

Андрей Парабеллум



Как купить эту книгу с большой скидкой?

Если вы хотите заказать 10-1000 экземпляров для распространения среди своих дистрибьюторов, клиентов или партнеров, то мы даем хорошие скидки на объемы:

10 книг – скидка 10%

20 книг – скидка 25%

100 книг – скидка 50%

1000 книг – скидка 75%

Чтобы заказать книги, позвоните по телефону (495) 662-99-49



Зарегистрируйтесь прямо сейчас

на нашем сайте www.infobusiness2.ru и скачайте **бесплатно** более 300 аудиозаписей mp3, 100 видео и более 50 книг по бизнесу, инфобизнесу, продажам, маркетингу и личностному росту.

После регистрации откроется раздел «Мои продукты» → «Free»