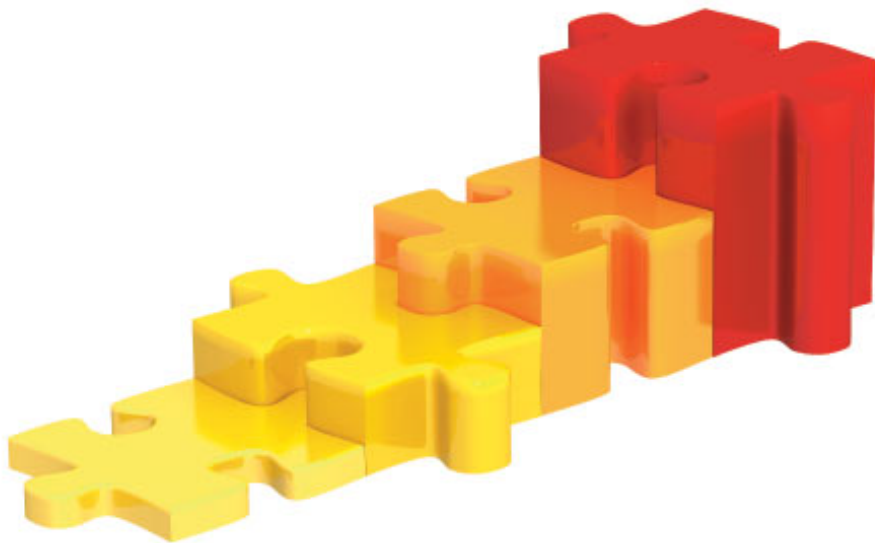


**Андрей Парабеллум, Денис Запиркин**

# Развитие бизнеса



[www.software-business.ru](http://www.software-business.ru)

[www.infobusiness2.ru](http://www.infobusiness2.ru)

2011

[www.software-business.ru](http://www.software-business.ru)

[www.infobusiness2.ru](http://www.infobusiness2.ru)

# Развитие бизнеса

---

2011 © Андрей Парабеллум, Денис Запиркин



## СОДЕРЖАНИЕ

Для кого эта книга .....	8
О чем эта книга .....	9
Как начать свой бизнес? .....	10
Что такое бизнес-модель? .....	20
Цель, Миссия, Видение.....	22
Надо? .....	24
Цель для бизнеса .....	25
Миссия бизнеса.....	27
Как страшно становиться бизнесменом .....	30
Электронные деньги: что и как.....	32
Мое IP, или «Удержать идею – отпустить идею» .....	38
Бизнес-модель от Steve Blank .....	41
Видение для бизнеса .....	44
Бизнес-План .....	47
Партнеры .....	52
Что важнее: План или Модель бизнеса? .....	54
История ИТ и Ваша ниша .....	56
С чего начать свой бизнес, работая на дядю .....	58

<b>План ничто, Планирование - всё .....</b>	<b>61</b>
<b>Ваш продукт и важность технологий .....</b>	<b>65</b>
<b>Жизненный цикл компании .....</b>	<b>68</b>
<b>Идея, концепт, бизнес-модель .....</b>	<b>70</b>
<b>Тестирование бизнес-модели .....</b>	<b>73</b>
<b>От бизнес-модели к оргструктуре .....</b>	<b>75</b>
<b>Конвейер и масштабирование.....</b>	<b>77</b>
<b>Еще раз о целях.....</b>	<b>79</b>
<b>Бизнес: первые пути .....</b>	<b>83</b>
<i>Путь первый. Начинать с продаж. ....</i>	<i>84</i>
<i>Путь второй. Через услуги к продуктам. ....</i>	<i>86</i>
<i>Путь третий. Начинать с продукта.....</i>	<i>88</i>
<i>Путь четвертый. Прислониться.....</i>	<i>91</i>
<b>Рынок .....</b>	<b>93</b>
<b>Параметры вашего рынка.....</b>	<b>96</b>
<b>Люди и бизнес-модели.....</b>	<b>100</b>
<b>Жизненный цикл рынка .....</b>	<b>103</b>
<b>Как правильно делать SWOT-анализ .....</b>	<b>106</b>
<b>Бостонская матрица для анализа рынка и продуктов.....</b>	<b>110</b>
<b>Ваше позиционирование на рынке .....</b>	<b>114</b>

<b>Маркетинговые каналы .....</b>	<b>116</b>
<b>Волшебная формула 3М .....</b>	<b>119</b>
<b>Управление продуктами .....</b>	<b>121</b>
<b>Портрет типового клиента .....</b>	<b>123</b>
<b>Конкуренция .....</b>	<b>127</b>
<b>Использование маркетинговых каналов .....</b>	<b>130</b>
<b>Цена .....</b>	<b>133</b>
<b>Ценообразование .....</b>	<b>135</b>
<b>Выстраиваем очередь... .....</b>	<b>139</b>
<b>Место продаж в бизнесе .....</b>	<b>141</b>
<b>С чего начать? С продаж. ....</b>	<b>143</b>
<b>Эволюция продаж.....</b>	<b>145</b>
<b>Возражения.....</b>	<b>148</b>
<b>Когда начинать с продаж неправильно? .....</b>	<b>151</b>
<b>Очередь клиентов и воронка продаж .....</b>	<b>154</b>
<b>Эмоции в продажах .....</b>	<b>157</b>
<b>АВС, или азбука продавца .....</b>	<b>160</b>
<b>Построение и управление партнерским каналом .....</b>	<b>162</b>
<b>Партнерский канал: создание-построение .....</b>	<b>163</b>
<b>Партнерский канал: удержание партнеров .....</b>	<b>164</b>

<b>Партнерский канал: Управление .....</b>	<b>165</b>
<b>Партнерский канал: Люди .....</b>	<b>166</b>
<b>Партнерский канал: Конкуренция вендоров .....</b>	<b>167</b>
<b>Партнерский канал: Конкуренция партнеров.....</b>	<b>168</b>
<b>Партнерский канал: сегментация партнеров.....</b>	<b>170</b>
<b>Финансово-экономическое управление бизнесом .....</b>	<b>172</b>
<b>Еще одно напутствие от Дениса Запиркина.....</b>	<b>177</b>
<b>Завершение.....</b>	<b>180</b>
<b>Развитие бизнеса .....</b>	<b>181</b>
<b>Развитие Бизнеса 2 .....</b>	<b>194</b>

## ДЛЯ КОГО ЭТА КНИГА

*Для кого эта книга?*

*Для тех, кто мыслит категориями бизнеса, денег и возможностей.*

*Эта книга для вас, если вы думаете в первую очередь не о продукте, не о технологиях, не о команде, не о производстве и даже не о продажах.*

*А о том, как создать правильно, устойчиво, надежно работающую систему, как сделать ее более эффективной, доходной и прибыльной.*

*Для тех, кому важны клиенты, рынок и стабильно работающий, растущий и приносящий прибыль бизнес.*

*Для тех, кто хочет большего, и понимает, что глубокое понимание бизнеса, рынка, возможностей и правильное их сочетание, – это единственно верный путь к вашему личному успеху и успеху вашего бизнеса.*



## О ЧЕМ ЭТА КНИГА

О чем эта книга?

Эта книга о бизнесе.

В ней мы поговорим о том, как вы сможете начать свой бизнес и о том, что с ним делать дальше...

О том, что с вашим бизнесом вы можете сделать сами.

О том, какие ошибки вы можете совершить, и о том, как их преодолеть, а еще лучше не допустить.

Еще о том, какие возможности у вас есть (или могут появиться), если-когда вы задумаетесь о будущем вашей компании. Что с ней можно сделать через год-три-пять в зависимости от того, что вы хотите.

Как найти стартовый капитал, как заинтересовать потенциального инвестора, и как процесс поиска денег зависит от стадии развития бизнеса?

Как продать компанию за солидные деньги, что для этого нужно?

И многое-многое другое...

Самое важное, что информация в этой книге, – это еще не все.

Мы надеемся, что с нашей помощью вы сможете реально осуществить и реализовать те идеи, о которых прочитали, и те идеи, которые вам еще придут.

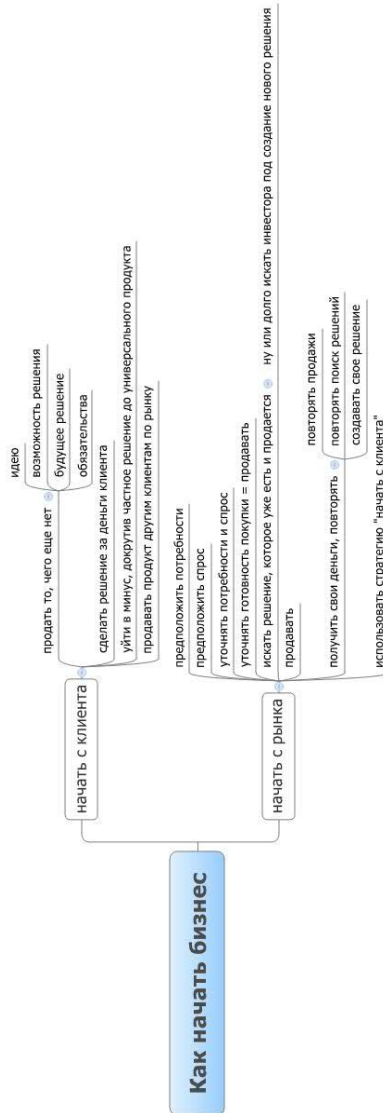
Но самое главное – весь этот путь вам все равно придется пройти.

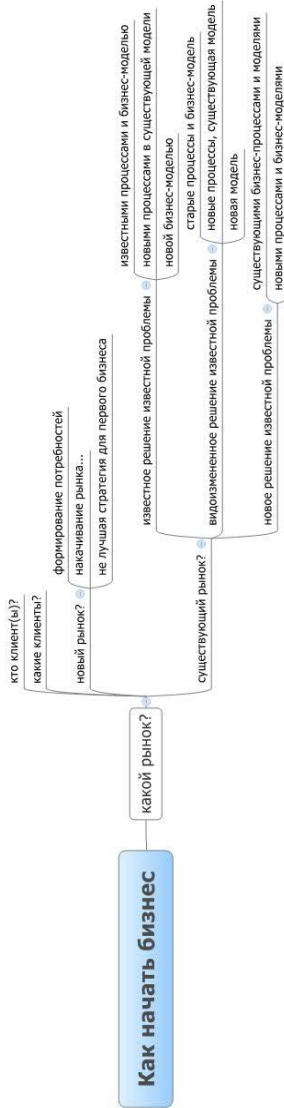
Один грамм действия гораздо ценнее трех тонн информации.

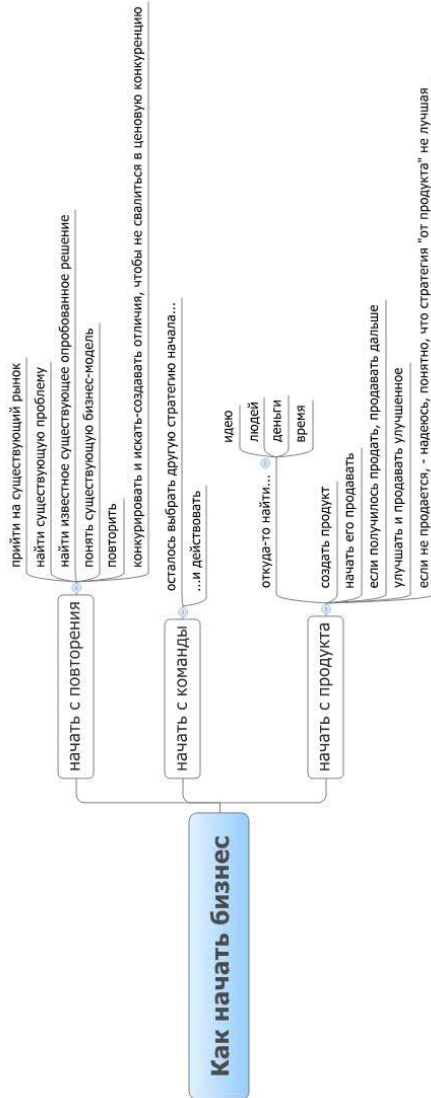
Читайте, пробуйте, внедряйте.

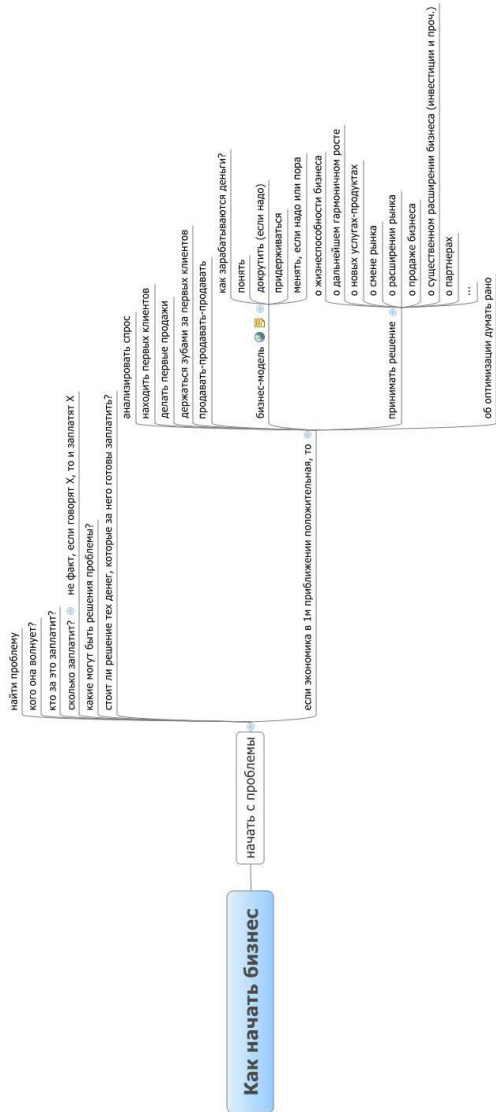
И если у вас будет чем поделиться, или возникнут какие-либо вопросы по ходу дела – напишите нам об этом на сайте [infobusiness2.ru](http://infobusiness2.ru)











## Как начать свой бизнес

- начать с проблемы
  - найти проблему
  - кого она волнует?
  - кто заплатит за ее решение?
  - сколько заплатит?
    - не факт, если говорят X, то и заплатят X
  - какие могут быть решения проблемы?
  - стоит ли решение тех денег, которые за него готовы заплатить?
  - если экономика в 1м приближении положительная, то
    - анализировать спрос
    - находить первых клиентов
    - делать первые продажи
    - держаться зубами за первых клиентов
    - продавать-продавать-продавать
    - бизнес-модель
      - как зарабатываются деньги?
      - понять
      - докрутить (если надо)
      - придерживаться
      - менять, если надо или пора
    - принимать решение

- о жизнеспособности бизнеса
  - о дальнейшем гармоничном росте
  - о новых услугах-продуктах
  - о смене рынка
  - о расширении рынка
  - о продаже бизнеса
  - о существенном расширении бизнеса (инвестиции и проч.)
  - о партнерах
  - ...
- об оптимизации думать рано
- какой рынок?
  - кто клиент(ы)?
  - какие клиенты?
  - новый рынок?
    - формирование потребностей
    - накачивание рынка...
    - не лучшая стратегия для первого бизнеса
  - существующий рынок?
    - известное решение известной проблемы
      - известными процессами и бизнес-моделью
      - новыми процессами в существующей модели



- новой бизнес-моделью
  - видоизмененное решение известной проблемы
    - старые процессы и бизнес-модель
    - новые процессы, существующая модель
    - новая модель
  - новое решение известной проблемы
    - существующими бизнес-процессами и моделями
    - новыми процессами и бизнес-моделями
- начать с рынка
  - предположить потребности
  - предположить спрос
  - уточнять потребности и спрос
  - уточнять готовность покупки = продавать
  - искать решение, которое уже есть и продается
    - ну или долго искать инвестора под создание нового решения
  - продавать
  - получить свои деньги, повторять
    - повторять продажи
    - повторять поиск решений
    - создавать свое решение

- использовать стратегию "начать с клиента"
- начать с клиента
  - продать то, чего еще нет
    - идею
    - возможность решения
    - будущее решение
    - обязательства
  - сделать решение за деньги клиента
  - уйти в минус, докрутив частное решение до универсального продукта
  - продавать продукт другим клиентам по рынку
- начать с продукта
  - откуда-то найти...
    - идею
    - людей
    - деньги
    - время
  - создать продукт
  - начать его продавать
  - если получилось продать, продавать дальше
  - улучшать и продавать улучшенное
  - если не продается, – надеюсь, понятно, что стратегия "от продукта" не лучшая
- начать с повторения

- прийти на существующий рынок
  - найти существующую проблему
  - найти известное существующее опробованное решение
  - понять существующую бизнес-модель
  - повторить
  - конкурировать и искать-создавать отличия, чтобы не свалиться в ценовую конкуренцию
- начать с команды
    - осталось выбрать другую стратегию начала...
    - ...и действовать

**И главное – решить, с какой точки будете строить ваш бизнес именно вы.**

**Меньше заморачивайтесь! И больше действуйте!**

## ЧТО ТАКОЕ БИЗНЕС-МОДЕЛЬ?

**Бизнес-модель** состоит из 7 параметров: ваших клиентов и путей общения с ними, ваших продуктов и их дифференциации, ценообразования, каналов продаж, путей доставки, клиентской поддержки и полного удовлетворения ваших клиентов.

Vivek Wadhwa в деталях описал [бизнес-модель](#) как:

**1. Reaching customers.** Ralph Waldo Emerson famously said, “Build a better mousetrap, and the world will beat a path to your door.” The reality is that even if you did, no one would find you. Even when you know who your prospects are, it’s usually difficult and costly to reach them. You have to find them via the Internet and e-mail, or the old-fashioned way—through broadcast media, print ads, direct mail, telemarketing, or references or by cold-calling. And these potential customers are not likely to be waiting to hear from you and may not respond to you. So be sure you know how you are going to find and reach them.

**2. Differentiating your product.** You think you’ve got the very best solution, but so does the other gal (or guy). There’s always competition, whether you realize it or not. Smart marketing executives know how to develop unique product-positioning strategies that highlight a product’s true value. You need to thoroughly understand the competition and effectively communicate the unique advantages of your product.

**3. Pricing.** One of the most basic decisions you have to make is how much you’re going to charge for your product or service. Giving your stuff away is the way to go on the web, but remember that you still need to figure out how you are eventually going to make money—you can’t make it up on volume. Start by understanding how much customers value what they’re gaining from you. Then you need to estimate your total costs, analyze the competitive landscape, and map out your long-term strategy. For your

company to survive, your product's price must be greater than its overall cost.

**4. Selling.** Persuading customers to buy a product that they need is one of the most important skills an entrepreneur must learn (read [It's All About Selling for Survival](#)). You're going to be selling at every juncture. So you have to understand what it takes to close a deal and put together the necessary sales process. And this process has to be perfectly conceived. Be sure you test your selling strategy as you would your product.

**5. Delivery/distribution.** This is easy on the Internet. But for big-ticket items, you usually require a direct sales force; for mid-range products, distributors or value-added resellers; and, for low-priced items, retail outlets or the Internet. It's different in every industry and for every type of product, but you have to get this right. Your products need to be designed and packaged for the channel through which they will be distributed to customers.

**6. Supporting Customers.** In addition to teaching customers how to use your product, you need to ensure that you can deal with defects and returns, answer product questions, and listen to and incorporate valuable suggestions for improvement. You may need to provide consulting services to help customers integrate and implement your products. If your product is a critical component of a business, you may also need to provide 24/7 onsite or web support.

**7. Achieving customer satisfaction.** The ultimate success or failure of a business depends on how much it helps customers achieve their objectives. Happy customers will become your best sales people and buy more from you. Unhappy customers will become your biggest liability.

## ЦЕЛЬ, МИССИЯ, ВИДЕНИЕ

Итак, вы собрались начать свой бизнес. Или уже начали.

У вас, наверняка есть

- идея,
- прототип ее реализации,
- возможно, продукт,
- клиенты (хотя бы первый),
- люди (или вы сами), которые будут осуществлять необходимые операционные активности
  - продажа
  - прием заказов
  - отгрузка продуктов или осуществление услуг
  - прием платежей
  - оформление необходимой документации (бухгалтерской и проч.)
  - и так далее...
- ну и, конечно, стоящая за этим (или формирующаяся во времени, по факту), бизнес-модель.

О чем нужно не забыть, точнее, о чем нужно помнить?

Сегодня – это три волшебных слова: Цель, Миссия и Видение (Goal, Mission, Vision).

Правильнее, – это три вопроса, на которые вы должны иметь ответ. Это – важная составляющая успеха вашего бизнеса.

Можно ли без нее? Можно!

Но если вы делаете дело всерьез и надолго, – без этого никуда.

Чуть позже мы расскажем об этих трех составляющих по-отдельности и подробней: для чего они нужны, куда их встраивать и как ими пользоваться.

## НАДО?

А сейчас, сделайте простое упражнение.

Ответьте на три простых вопроса:

1) Зачем вам этот бизнес? Чего вы хотите достичь? Сколько вы хотите зарабатывать?

2) Для кого кроме вас этот бизнес? Кому вы помогаете? Чем? Кто становится счастливее от использования вашего продукта или услуги? Почему? Какая в этом для них польза?

3) Как выглядит мир, рынок, клиент, и вы через год-три-пять от того, что ваш бизнес существует?

Пока подумайте и ответьте на эти 3 вопроса, а далее мы расскажем подробнее от практической пользе ваших ответов.



## ЦЕЛЬ ДЛЯ БИЗНЕСА

Зачем мне цель, если у меня и так все началось, закрутилось, и я начал получать деньги? – можете спросить вы.

В некотором смысле вы будете правы, но только отчасти.

В долгосрочной перспективе цель, – это то, что помогает вам вести свой бизнес в нужном направлении. Принимать решения, которые соответствуют цели. Не быть пассивным.

Возможно, сейчас все хорошо, вам везет, у вас есть доход, и ваш бизнес нормально работает. Но это не будет продолжаться вечно. Придут (или проявятся) конкуренты. Изменится рынок. Клиенты будут просить чего-то еще, чего в арсенале ваших продуктов-услуг еще нет. Много чего может случиться.

И если вы не понимаете, что делать дальше, куда именно вы идете, вы окажетесь в пассивной ситуации, отпустив управление, пустив все по течению. А плыть по течению – вещь опасная, особенно если вы не знаете, куда оно вас несет, и туда ли вы должны приплыть.

Обычно цель объясняют просто: если вы куда-то “плывете”, вы должны:

- 1) знать куда вы двигаетесь,
- 2) понимать в каждый момент пути, туда ли вы двигаетесь,
- 3) не пора ли принимать корректирующие действия.

Работа без цели предполагает то, что ваш путь слишком простой и короткий (и вам не нужно явно осознавать это), и то, что ваши планы совсем не долгосрочные, то, что вы здесь случайно, и вам не сильно нужно или сильно неинтересно.

Правильный капитан корабля (или хозяин бизнеса) знает, куда и зачем он идет. Он знает, по какому маршруту, какие впереди препятствия и как их обойти.

С точки зрения бизнеса, будучи капитаном своего корабля, вы должны понимать:

- 1) что вы хотите от своего бизнеса
- 2) зачем он вам
- 3) сколько вы хотите заработать в своем бизнесе

Почему? Просто потому, что это позволит нарисовать вам “карту”, маршрут, и понимать, куда и как вы попадете.

Предположим, сегодня вы заработали X. Если вы знаете, сколько вам нужно, вы сразу поймете: много это или мало. Достаточно ли для того, чтобы покрыть расходы, чтобы получить прибыль. Это повод для размышлений типа “а можно ли это повторить”, “а можно ли больше”, “что нужно сделать еще, чтобы заработать 2X, 10X” и так далее.

Вот для чего нужно явно и четко, желательно количественно, отвечать на вопрос о цели.

Даже если сейчас вы только начали, помните, постановка цели неизбежна. Иначе, как вы будете ставить задачи своим продавцам, своим другим подчиненным? Просто так, иди заработай сколько получится и все такое? Вряд ли вы этого реально хотите... Дальше – сложнее. С ростом вашего бизнеса планирование всех подразделений должно будет строиться от поставленных вами целей. Понимание вами целей очень пригодится, если или когда вы будете разговаривать с акционерами, инвесторами, покупателями вашего бизнеса и многими другими заинтересованными людьми.

Ставьте цели. Планируйте относительно цели. Двигайтесь к цели.

И помните: цель, – это не только величина годового дохода и вашей прибыли. Это еще и осознанное понимание того, зачем вы все это делаете, что вы получите, и что будет с вашим бизнесом в будущем.

## МИССИЯ БИЗНЕСА

Вторая из трех важных вещей, связанных с правильным долгосрочным бизнесом, – Миссия.

По сути, миссия, – это формулировка задач, целей, предназначения и пользы вашего бизнеса для вас, для рынка и для конечных клиентов.

Миссия, – это ответ на вопрос зачем вообще существует ваш бизнес, кому и что он дает, и какая от него польза.

Зачем нужна сформулированная миссия?

Во-первых, это помогает вам самому понять, что вы делаете и зачем. Для того, чтобы это делать в принципе. Для того, чтобы это было понятно вашим сотрудникам. Для того, чтобы это было понятно вашим клиентам. И еще многим вокруг вашей компании, кто так или иначе в ней заинтересован сейчас или будет заинтересован в будущем.

Это простой и быстрый ответ на вопрос: А чем вы занимаетесь?

Как это помогает тем, кто понимает вашу миссию?

Это помогает вам не сходить с намеченного пути и концентрироваться на важном. На главном. Это помогает вам объяснять клиенту, что вы ему несете, еще до того, как начнете рассказывать о своих продуктах и услугах.

Это помогает вашим сотрудникам придерживаться нужных приоритетов, действовать в рамках четких и понятных правил и задач. Это позволяет вам правильно планировать и ставить задачи сотрудникам. На основе миссии строятся маркетинговые активности, планы, кампании и важные коммуникации с рынком. Планы менеджеров продукта и планы производства формулируются на базе миссии, – ведь так понятно, что делать и какое оно должно быть.

Это помогает вашим клиентам быстро, за считанные секунды получить о вас, о вашей компании, о ваших продуктах и вашей пользе для них нужное впечатление и понимание.

Зачем это нужно? Это нужно не только для позиционирования компании, для отличия от конкурентов, не только для презентаций клиенту, не только для коммуникации с рынком, – это важно в первую очередь для выстраивания, для планирования и для управления вашей компанией.

Какие вопросы помогают сформулировать миссию и как вообще она создается?

В интернете и в различных книгах есть масса примеров и шаблонов по написанию миссии. Но мы вам предложим наиболее простой и работоспособный вариант.

Ответьте пожалуйста на вопросы:

- Чем мой (наш) бизнес помогает рынку?
- Кто наш клиент и что ему нужно?
- Какая от него (бизнеса) польза клиенту?
- Какими нашими продуктами и услугами какие проблемы клиента мы помогаем решать?
- Чем мы (бизнес) отличаемся от других?
- В чем интерес наших акционеров и как он удовлетворяется?
- Как все это сформулировать в одном-двух-трех предложениях?

Обратите внимание, что у миссии может быть несколько форм: для внутреннего пользования, для акционеров, для инвесторов, для рынка (потенциальных клиентов) и для клиентов, которые уже стали таковыми или скоро станут. Не исключено, что вам нужно будет написать

несколько формулировок. Это не страшно, – это правильно, и это поможет вам лучше и всесторонне определить назначение и ценность бизнеса.

Но мы бы предложили вам начать с одной, короткой формулировки. Как показывает наш опыт, самый простой и в то же время действенный формат миссии выглядит так:

Мы (наша компания) так-то помогаем нашим таким-то клиентам быть замечательными в том-то

(в англоязычном первоисточнике самый выигрышный формат выглядит так: We help \$TYPE\_OF\_PERSON be *awesome* at \$THING (заимствовано у Joel Spolsky), то есть, если дословно, “Мы помогаем “тут описать тип клиента” быть замечательными в “таком-то виде их деятельности” (и я бы еще добавил, “таким-то образом”), где

**“тут описать тип клиента” или “таким-то нашим клиентам”** – это описание того, кто именно ваш клиент, чем он особенный, кто он, что он делает, какие у него специфические качества и так далее.

**“таком-то виде их деятельности”** – это описание того, какую именно часть бизнеса (или не бизнеса, если это не B2B) ваших клиентов вы меняете, делаете эффективней, качественней, быстрее, лучше и т.п.

**“таким-то образом” или “так-то”** – это описание того, что именно вы делаете, что именно вы предлагаете. Это не только и не столько точное название или описание продукта или услуги, сколько на простом, человеческом языке их суть и польза.

да, и слова **“быть замечательными” и “be awesome”**, конечно, можно изменить под терминологию вашей аудитории.

Ну что, примерно понятно? Тогда – вперед! Пишем миссию!

## КАК СТРАШНО СТАНОВИТЬСЯ БИЗНЕСМЕНОМ

Так или иначе, на эту тему рано или поздно нужно написать, когда ты рассказываешь о начале бизнеса и о его развитии.

Совершенно в тему подвернулась статья в Ведомостях [“Как страшно становится бизнесменом”](#), от нее и будем отталкиваться.

Да, действительно, масса неприятных вещей и трудностей, связанных с ведением бизнеса. Действительно, есть гораздо меньше стабильности по сравнению с теплым офисом и регулярной (пусть не достаточной, но все же) зарплатой. Есть и проверяющие органы, и конкуренты, и налоги, и обман. Без этого никуда.

Но, с другой стороны, существует ВАШЕ ВОСПРИЯТИЕ.

Вы можете сто лет сидеть на зарплате (или без нее) и продолжать читать такие статьи, продолжать бояться, слушать страшные истории неудачных проектов, и ни разу так ничего не сделать, даже не начать.

А также вы можете понять, поверить и принять решение, что это просто и только ЗАДАЧИ. ПРОБЛЕМ нет, есть вызовы, которые делают вас и ваш бизнес сильнее, выносливее и уверенней.

Посмотрите на тысячи и миллионы людей, которые приняли такие решения. Они не жалуются, они не участвуют в опросах на тему “как страшно”, – ведь они просто работают, просто делают свое дело. Порой сцепив зубы, порой засучив рукава, порой не смотря ни на что. И некоторым улыбается удача.

Я честно не буду говорить, что везет всем. Бизнес – такая штука. Есть те, кто не справился, кому не повезло, не хватило сил, квалификации, ресурсов, в конце концов, связей или крыши (будем реалистами, такое тоже бывает).

Но я призываю вас закрывать статьи, подобные той, просто не читая. Не нужно тратить время и энергию на нытье и страхи. Страх нет, – это просто ваше состояние. Вы управляете им. Вы можете сидеть в темном углу и дрожать, и плакать. Но вы же, тот же самый вы, можете встать, сделать глубокий вдох, представить-понять-увидеть вашу цель, и уверенно, бесстрашно двигаться к ней, решая (нет, не проблемы) задачи, которые предстоит вам решить на пути к успеху.

Поймите, – 80% успеха, – это ваше отношение, это ваш настрой, это ваше восприятие. Основанное на вашем же внутреннем решении.

Не скрою, в бизнесе полно непростых задач. И порой нет однозначно простых и правильных решений. Но если вы поняли для себя, что вам нужно что-то большее, чем теплый офис и регулярная зарплата, если вы внутри согласились и уверены в том, что несмотря на трудности, вы достойны большего, и вы справитесь, – то становиться бизнесменом не страшно.

Нужно принять решение о начале бизнеса и о том, что вы его делаете. А потом действовать. Разумно. С пониманием последствий. Мудро. Быстро. Четко. В интересах вашего бизнеса и с учетом требований и рисков, которые, несомненно существуют.

Но без преодоления проблем и без их решения вы не станете бизнесменом.

Страшно – да? Но если вы решили, и если у вас есть цель, отнеситесь к ситуации правильно, не теряйте контроль. И действуйте.

## ЭЛЕКТРОННЫЕ ДЕНЬГИ: ЧТО И КАК

Самая важная (просто бесспорно) часть бизнеса, – это прием денег. Если честно, в бизнесе многое важно, много главного, много критичного, но любой бизнес по своей сути, – это система, в которую вкладывают деньги, чтобы потом получать больше денег. Классика.

И без правильно организованной системы приема денег, – бизнес не может существовать.

Со ссылкой на Сергея Гринкевич (и с благодарностью ему за эту информацию), процитируем его статью, которая может быть очень полезна тем, кто планирует или собирается организовать прием платежей в виде электронных денег.

А вот и статья, в которой вы найдете ответы на такие вопросы как:

- что это,
- как это работает,
- как отражать в бухгалтерском учете
- и другие.

### **Электронная коммерция: что такое электронные деньги?**

[Сергей Гринкевич](#)

Не смотря на то, что электронные деньги имеют хождение уже достаточно давно, по-прежнему трудно понять, что же это такое и как следует работать с этим финансовым инструментом. Когда я внедрял расчеты электронными деньгами на сайте нашей компании, мы с юристом потратили немало времени, чтобы разобраться во всех нюансах этой проблемы. На поверку оказалось, что не все так сложно. Просто, до сих пор не нашлось описания этого механизма, сделанного



русским языком (а не техническим, не юридическим, не «птичьим»). Постараюсь восполнить это пробел.

Как это работает в интернет-магазине?

Для применения расчетов электронными деньгами к вашему интернет-магазину необходимо подключить специальный модуль, который обеспечит обмен данными между сайтом и платежной системой. Каждая платежная система имеет программный интерфейс (набор правил), который обеспечивает прием запросов от сайта и передачу ему результата. При этом покупатель ввод своих данных осуществляет непосредственно на сайте платежной системы, а интернет-магазин получает только результат перевода. Либо подтверждение успешной операции, либо извещение об отказе и причину отказа.

На практике это выглядит следующим образом. При нажатии кнопки «Купить» (или аналогичной) в интернет-магазине, покупатель «перебрасывается» на страницу платежной системы. Одновременно с этим, интернет-магазин передает платежной системе данные о том, что именно хочет оплатить покупатель (чаще всего – номер заказа) и сумму, которую нужно перевести. На сайте платежной системы покупатель проходит свою идентификацию и попадает в свой электронный кошелек (счет, аккаунт), где и совершает перевод необходимой суммы в кошелек продавца.

При успешном завершении операции платежная система передает интернет-магазину подтверждение о том, что средства переведены из кошелька покупателя в кошелек продавца. Получив такое извещение, интернет-магазин завершает операцию продажи.

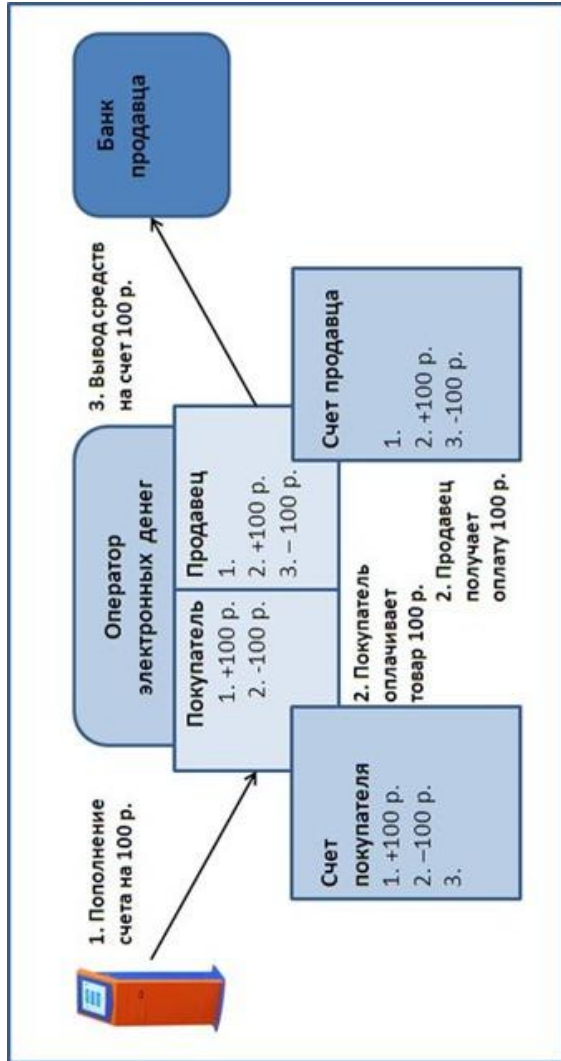
В случае если операция перевода средств завершилась с ошибкой, платежная система пересылает магазину соответствующее сообщение. В ответ на него интернет-магазин отказывает покупателю в покупке с указанием ошибки платежа.

Как это выглядит изнутри?

Необходимо сразу же сказать, что реально электронная платежная система оперирует не рублями, долларами или тугриками. Она оперирует долговыми обязательствами. Когда владелец кошелька осуществляет взнос средств на свой счет, это означает, что он платит некоторую сумму электронной платежной системе через механизмы ввода средств (например, терминалы), а электронная платежная система подтверждает, что становится должна своему клиенту эту сумму.

Рассмотрим это на примере. Покупатель кладет 100 рублей в свой электронный кошелек. Он вносит эту сумму «живыми» деньгами через терминал. Компания, обслуживающая терминал, подтверждает ЭПС факт поступления денег и ЭПС отмечает в своей системе, что на счету покупателя находятся ее обязательства на сумму эквивалентную 100 рублям. Это означает, что ЭПС теперь должна покупателю 100 рублей.

В момент, когда покупатель совершает покупку в интернет-магазине, сумма обязательств за товар (в нашем примере, 100 рублей) переводится из кошелька покупателя в кошелек продавца. Фактически продавцу переходит право требования от ЭПС ее долга на сумму переведенных обязательств. Теперь ЭПС должна 100 рублей не покупателю, а продавцу.



### Схема расчетов электронными деньгами

В дальнейшем, в зависимости от условий договора между ЭПС и продавцом, платежная система производит перевод безналичных средств со счета своего банка на счет банка продавца. При этом сумма обязательств ЭПС перед продавцом уменьшается на сумму выведенных средств.

### Почему электронные деньги не являются деньгами?

На этот вопрос юристы ответят более подробно. Для себя я сформулировал это следующим образом. К деньгам можно отнести то, чем можно рассчитаться везде, вне зависимости от системы и условий ее использования. Электронными деньгами можно оплатить товар или услуги только внутри самой системы. Это означает, что и покупатель и продавец должны быть ее участниками. На деле, расчет между покупателем и продавцом является перенесение суммы обязательств из одной строчки «ведомости» в другую внутри системы.

### Как отражать в бухгалтерском учете?

Вопросы бухгалтерского учета операций купли-продажи с оплатой электронными деньгами можно посмотреть на сайте Yandex.Деньги: <http://money.yandex.ru/partners/doc.xml?id=522797#qu60>

Кстати, для тех, кому нужны проверенные рекомендации, попробуйте, – мы и наши партнеры успешно пользуемся системой <http://ecommtools.com>, которая интегрируется с вашим сайтом и огромным количеством платежных систем ([WebMoney](#), [Money.Mail.ru](#), [Яндекс.Деньги](#), [RBKmoney](#), [Z-Payment](#), [ROBOKassa](#), [InterKassa](#), [SpryPay.ru](#), [E-Gold](#), [IKobo](#), [MoneyBookers](#), [Paypal](#), [Оплата по SMS](#), Банковские платежи, Наложный платеж, Телеграфный перевод, Анелик, Контакт, MIGOM, PrivatMoney Приватбанка, Сбербанк Блиц, терминалы Элекснет и QIWI, Western Union, Money Gramm, Система Контакт, Анелик, Связной).

## МОЕ IP, ИЛИ «УДЕРЖАТЬ ИДЕЮ – ОТПУСТИТЬ ИДЕЮ»

В софтверном бизнесе вопросы управления интеллектуальной собственностью совсем не на последнем месте, ведь во многих случаях, во многих бизнес моделях этот принцип заложен как базовый. В таких случаях продается не что иное как именно права.

Мы не раз будем обсуждать эту тему и возвращаться к ней, но вот что важно прямо сейчас, сначала, понять и сделать.

Когда-то давно я написал рассказ. Ну рассказ и рассказ, – кто в молодости не пишет стихи и не сочиняет прозу? Отправил его одной знакомой по интернету. Текст подписал, поставил значок (С). Знакомой сказал, пусть хранит мое авторство и дает ссылки, а лучше вообще никому не показывает.

Прошло полгода.

Общение, все дела, короче, познакомился с еще одной ... знакомой. Так, мол, и так, рассказываю ей, пишу мол, рассказы у меня, и все такое. Даю тот самый ей почитать. И что вы думаете? – после первых строчек на меня поднимаются удивленные глаза, и я получаю интересное заявление о том, что этот рассказ она уже читала, и что первый раз слышит, что его автор именно я. Со всеми вытекающими подозрениями...

Ну чем не история про блуждающие идеи и IP ([Intellectual Property](#), интеллектуальную собственность), которые так трудно удержать и сохранить?

Кажется, что это вечная тема. Сколько бы умные и знающие люди не вещали в интернете, на живых выступлениях, в статьях-публикациях, на лекциях и бизнес-встречах, и где угодно, всегда, похоже, будут люди, которые **болезненно ДУМАЮТ, ЧТО У НИХ УКРАДУТ ИХ ИДЕЮ и авторство**, и, более того, серьезно из-за этого переживают.

Каждую неделю на разных форумах для начинающих свой бизнес, молодых стартапов, можно встретить несколько подобных проявлений. Можно устраивать конкурсы и делать ставки. Регулярно.

Я понимаю, что эта статья ситуации кардинально не изменит, но, может, быть, меня услышит еще несколько человек, прислушается, сделает выводы, – и это уже будет большая победа: несколько спасенных душ, – это хорошо 😊

### **Попробуем сформулировать важное:**

- 1) Помните, – идеи витают в воздухе. Идеи одновременно приходят нескольким (если не десяткам и сотням), кто сосредоточенно думает о предмете или решении задачи. И это реальность. Отнеситесь к этому нормально.
- 2) Поверьте, – с большой, иногда даже с очень большой вероятностью, вы не первый, кто это придумал. И не надо стесняться искать аналоги, или (что еще умнее) попросить умных и опытных в вашей области, – они вам оперативно пришлют ссылки и прюфлинки на десятки (сотни) аналогов, реализаций и разновидностей воплощений вашей идеи.
- 3) Не надо бояться и превращаться в параноика. Take it easy. Если вы будете из таких уроков жизни извлекать правильные уроки, все будет хорошо.

**И что делать, если** случилось страшное, если, как вы считаете, кто-то таки позаимствовал (скажем мягко) вашу идею, не указав ваше авторство или хотя бы причастность?

- 1) Если вам не хотят верить и признавать вас автором, вы (в большинстве случаев) скорее всего ничего не докажете (тут не надо

быть пессимистом, – соберите имеющиеся доказательства и обратитесь к опытному юристу, возможно, дело стоит того)

2) Ваше преимущество с вами, в вашей голове, при этом у них только одна ваша идея, а вы можете их сделать еще миллионы (раз получилось однажды, скорее всего, получится еще)

3) Главное, – не идея, а реализация, как эта идея в реальной действительности используется и воплощается.

**А что с моей историей?** Лично мне пришлось убеждать ... знакомую наличием и схожей стилистикой других моих рассказов. Я не удержал авторство и IP рассказа, но идея помогла, она привела к реализации очень хорошей цепочки событий в моей судьбе.

Короче, продолжаем генерить идеи и мыслить позитивно!



## БИЗНЕС-МОДЕЛЬ ОТ STEVE BLANK

В продолжение о бизнес-моделях.

Спасибо всем за полезные замечания и комментарии, в том числе про

- Стива Бланка ([Steve Blank](#)), эксперта современного ИТ- и инновационно-информационного мира,
- известного в России в первую очередь по книге “[Four Steps to Epiphany](#)”, и
- [его подходы к анализу и описанию бизнес-моделей для современных стартапов](#), а также про
- [Шаблон бизнес-модели имени Osterwalder](#)-а.



Этот шаблон включает 8 ключевых бизнес-концепций, перспектив:

- 1) Core capabilities (ключевые, базовые возможности инфраструктуры)
- 2) Cost structure (структура расходов)
- 3) Partner network (партнерская сеть)
- 4) Value configuration/offer (предложение клиенту, описание ценности ваших услуг и продуктов)
- 5) Target customer (целевой клиент)
- 6) Customer relationship (система отношений с клиентами)
- 7) Distribution channel (каналы дистрибуции)
- 8) Revenue streams (потоки и структура дохода)

Чуть позже мы пройдемся по деталям, и рассмотрим ряд примеров, показав вам, как вы сможете в реальности применять с пользой для себя и своего бизнеса этот подход.

P.S. Отдельное спасибо Юрию Аммосову за некоторые наводки 😊

## ВИДЕНИЕ ДЛЯ БИЗНЕСА

Видение (Vision). Третья, но не менее важная составляющая главных элементов создания и планирования бизнеса.

### Что такое видение?

Кто-то может сказать, что это психологическая составляющая правильного настроения владельца и организатора будущего бизнеса. Кто-то скажет, что это непременно часть бизнес-планирования, описывающая то, как именно будет “выглядеть” и работать создаваемый бизнес. И обе версии – правильные.

С точки зрения вас, как владельца, – это очень важное и правильное психологическое дополнение к формулировке вашей цели. В создании видения вы проецируете и формулируете у себя в сознании то, к чему вы стремитесь. В отличие от количественной цели, в видении вы просто представляете, каким будет мир, рынок, ваш бизнес, вы, и разные детали, – как это все будет выглядеть, какие визуальные ассоциации вы будете хранить в голове, какие и как вы будете передавать своим подчиненным, и к чему именно вы будете стремиться. Психологи утверждают, что для достижения и осуществления цели, – это крайне важное и полезное упражнение, – визуализировать свою цель, то есть регулярно представлять как это оно все будет.

Если отбросить психологический взгляд, видение может быть представлено как серьезный документ, который также называют “концепция”. Этот документ содержит цели, содержит описание различных элементов бизнеса, как бизнес работает, то есть в первую очередь отвечает на вопросы “как это работает?”, “как это выглядит?”, и не отвечает на вопросы “как это сделать?”, “каков план?”. Ценность такого документа та же: выработать у команды, у акционеров и

инвесторов видение-понимание того, как это будет, как это должно быть.

### **Для чего создается видение? Зачем нужна концепция?**

Все правильно: для единого, общего, согласованного понимания, что именно нужно построить общими усилиями вовлеченных сторон.

Если говорить просто о всех трех составляющих, то для простоты, вопросы, которые нужно задать себе (и тем, кто вам помогает), выглядят так:

**Цель:** Что я хочу получить? Сколько я хочу получить?

**Миссия:** Кому, чем и как я помогаю? Чьи проблемы и как решает наш бизнес? В чем польза рынку и клиентом от нашего бизнеса?

**Видение:** Куда мы идем? Как это можно описать, сформулировать, представить? В какой форме и в каких деталях это можно донести всем остальным, чтобы выработать общее понимание нашего пути и деталей представления нашей цели?

### **Как можно использовать видение-концепцию дальше?**

То есть в чем назначение такого документа, если не только выработка и согласование единого понимания членов команды? Видение – важный элемент создания плана, бизнес-плана, набора простых и реализуемых промежуточных шагов. В некотором смысле, – это основа для декомпозиции цели на понятные и простые составляющие, шаги и задачи вашего плана.

### **Что нужно быстро и просто сделать, для того, чтобы видение сформулировать?**

Вот простой шаблон: *Через 3-5 лет, начиная с данного момента, моя (наша) компания будет \_\_\_\_\_ (такой-то, выглядеть так-то, воплощать такие-то вещи, реализовать наши цели таким образом)\_\_\_\_, благодаря тому, что \_\_\_\_\_ (мы будем делать то-то, так-то, у нас будет то-то, мы станем такими-то, рынок будет таким-то, и мы...)\_\_\_\_\_.*

Далее мы покажем, как триада Цель-Видение-Миссия помогают вам составить и реализовать ваш бизнес-план, как их использовать, и что еще нужно.

## БИЗНЕС-ПЛАН

Бизнес-План, – что это? Казалось бы, все просто: план он и есть план. Документ, в котором написано, как строить и осуществлять данный бизнес, кто вовлечен, кто за что отвечает, как связаны между собой отдельные задачи, и какие сроки. Классика.

Однако, не все так просто. Бизнес-план документ особый. И с точки зрения его написания, и с точки зрения его использования.

### Что такое бизнес-план?

Бизнес-план, – многогранный документ, описывающий ваш бизнес, план по его созданию или изменению, план существования компании и ее поведения во времени и в зависимости от разных факторов. Почему он многогранный? Потому что он описывает ваш бизнес с разных сторон. Потому что им пользуется несколько групп совершенно разных заинтересованных сторон. Какая у него цель? – у него много целей. Для каждого читателя – своя. Именно поэтому он такой многогранный.

### Кто им пользуется?

- **В первую очередь вы сами.** Это ваш план вашего бизнеса. Его вы пишете для себя, чтобы помнить и знать как и что вы должны сделать. Это нужно не только чтобы не забыть (хотя и это полезно), но для того, чтобы самому анализировать, проводить с ним упражнения “что-если”, а еще для того, чтобы своим (будущим?) подчиненным доносить вашу стратегию и из задачи не только в устной форме.
- **Акционеры.** Те, кто вкладывают в ваш бизнес свои ресурсы (деньги, капитал, прочее), должны отчетливо понимать, во что именно они вкладывают. Им важны не только цифры и сроки возврата, дохода и прибыли, им нужно понимать, что ваш бизнес и вы – достойное вложение, с понятным будущим, с

ясным видением, с определенными рисками (без этого никуда, но важен уровень рисков), и что у вас (в бизнес-плане) достаточно материала, аргументов, четких задач как добиться успеха, а акционерам получить свое: дивиденды, прибыль и прочее.

- **Инвесторы.** Схожи по поведению с акционерами, только более агрессивны и более ориентированы на финансовую и рисковую составляющие. И тем не менее, без бизнес-плана разговор об инвестициях не представляется серьезным.
- **Менеджеры.** Ваши подчиненные, которые отвечают за соответствующие направления бизнеса. Директоры, вице-президенты, начальники отделов – их должности определяются размером вашей компании, но суть одна: они наемные менеджеры, управленцы, которые должны обеспечить выполнение бизнес-плана так, как это намечено, либо оперативно и умело действовать в условиях меняющегося окружения, чтобы бизнес несмотря ни на что работал и выполнял свои цели.
- **Подчиненные, сотрудники.** Да-да, и они тоже. Конечно, это не лучший тон, когда они читают текст всего бизнес-плана как есть, – им надо правильно “переводить” и доносить нужные им составляющие, и тем не менее, они тоже могут и должны получать информацию из бизнес-плана и косвенно, но пользоваться им. Ведь они работают на вас и на ваш бизнес, значит должны выполнять все то, что помогает бизнесу быть и получать нужный (вам, акционерам, инвесторам и др.) результат.
- **И еще много** много разных других людей и ролей, которые так или иначе могут быть или уже вовлечены в окружение вашего бизнеса. Например: банки, где вы будете брать кредиты, ваши юристы, и так далее.



### Как его написать?

Бизнес-план один из немногих документов, которые пишутся по “пирамидальному” принципу. Сверху вниз. Каждый нижний слой описывает детали верхнего все подробнее.

- Вверху пирамиды – главное, – Executive Summary (Пояснительная записка), 1-2 страницы, прочитав которые достаточно, чтобы понять зачем существует (или создается) данная компания, что она делает, на каком рынке, какие проблемы клиента решает, какой продукт и сколько денег она будет приносить.
- Следующий “слой” пирамиды более детальный. Обычно это от нескольких до пары десятков страниц. Здесь более подробные ответы на вопросы о цели (целях) компании, о ее миссии, видении, стратегии, финансовом прогнозе и бизнес-модели.
- Далее – еще больше. Отдельная глава (главы) о рынке, отдельная – о маркетинговых задачах и плане их выполнения, отдельная – о продажах (стратегия и тактика, ответственные, ресурсы, требования, задачи и так далее), о производстве, о продуктах, о финансах и прочее. Миссия, например, раскрывается в главы об анализе рынка, о маркетинговой стратегии, о продукте, о маркетинге продукта, о коммуникации с клиентом. Видение – в производственные главы, о продукте, о имидже компании и продукта, и др. Цель раскрывается во все, – все все задачи направлены на достижение цели...

Большие бизнес-планы могут насчитывать сотни страниц и иметь 3-4 и даже 5 слоев изложения, но в среднем и малом бизнесе это скорее исключение. Нормальный объем – это 40-100 страниц. Все, что вы хотите написать в больших подробностях лучше выносить в приложения.

**И важно помнить:** не стоит сразу написать все и подробно. Это план, но это не абсолютный документ, который никогда не изменится. В жизни бывает всякое: ваши предположения о каких-то вещах могут не сработать, рынок может измениться, случатся какие-то риски, – все это поводы для анализа и возможного пересмотра вашего бизнес-плана. Поэтому готовьтесь его переписывать, по крайней мере, частями. Согласитесь, будет не очень эффективно переписывать десятки и сотни страниц.

Если вам встречаются не-“пирамидальные” планы, – ничего страшного, так бывает. Тем не менее, это хороший тон создавать документ так, чтобы разные читатели быстро и просто находили ответы на те вопросы, которые их волнуют. Акционеры и инвесторы – короткие описания и прогнозы вначале. Специалисты по производству, – кратко о смысле продуктов и услуг и более подробно (в другом месте плана) – про то, как нужно эти продукты создавать, какие планируются ресурсы, мощности, производственные показатели и проч. Ну и так далее, – каждый читатель должен найти свой контент в нужной части документа с нужной для его задач степенью изложения материала (подробностью-детальностью).

### **Как правильно применять бизнес-план?**

Бизнес-план важный документ. Он содержит много информации, которая была бы интересна вашим врагам и конкурентам. На бизнес план должна распространяться ваша коммерческая тайна. Не нужно его рассылать по компании. Не нужно давать всем, кто попросит.

Но и хранить в сейфе за семью печатями его не стоит. Бизнес план, – это план, по которому работаете вы и ваши подчиненные, менеджеры компании. Это – ваш настольный документ, с которым вы сверяетесь регулярно.

Выполняете, анализируете, сопоставляете, корректируете, снова выполняете...

И еще. Нужно помнить, что не все в вашей компании и в ее окружении умеют понимать язык, на котором написан этот документ. Деловой, серьезный, бизнес-язык. Помните, что есть ряд аудиторий, для которых бизнес-план должен быть правильно переведен и правильно транслирован. Вы же не будете рабочим, делающим свои задачи за зарплату, рассказывать прямым текстом, что задача компании – эксплуатация рабочих ради обогащения акционеров? Правильно, не будете... Вот именно об этом и речь: ваши починенные-менеджеры должны правильно доносить (с учетом многих факторов и, в первую очередь, языка и интересов сотрудников) содержание бизнес-плана соответствующей аудитории...

## ПАРТНЕРЫ

Кто такие партнеры? Кто такой партнер?

Партнер, – это тот, с кем у вас есть общая цель, общий интерес.

Этот тот (та), кому вы доверяете (хотя и проверяете, конечно).

Тот, с кем вас связывает нечто большее, чем просто бизнес интерес.

У вас есть доверие (хотя иногда это требует редких, но проверок).

Это тот, кто в подавляющем большинстве случаев вас не подводит (ну бывает, бизнес есть бизнес).

Ваши интересы не идентичны, но есть общее, и это важно, – это суть партнерства.

Это тот, на кого вы в большой степени (по сравнению, скажем, с контрагентами) можете положиться в области ваших интересов, конечно.

В случае присутствия-наличия общей цели вы ожидаете от партнера отзывчивости, активности (реактивности, проактивности), готовности действовать в общих интересах.

...

Как-то я услышал очень правильный анекдот про партнеров. От Николая Митюшина, которому, похоже, этот анекдот рассказал Арсений Тарасов, откуда он его знает, я не в курсе, – возможно, цепочка гораздо длиннее:

Поймали как-то волки зайца и говорят ему: “мы тебя сейчас съедим”, а заяц не дурак, им отвечает: “ну что вы меня будете есть, вам достанется каждому совсем немного, давайте я вас лучше приведу туда, где пасутся овцы, – вам всем хватит...”. Послушали волки зайца, пошли, пришли, – действительно овцы... Была резня, море крови, волки хорошо

поохотились, остались довольны, но... Но не заметили, как в общей кутерьме заодно и зайца порешили. Собрали совет волчьей стаи. Думают, надо зайца достойно похоронить, он же слово сдержал, пользу нам принес. Так и сделали. Похоронили зайца, сели кружком и думают дальше: что же на надгробье-то написать... Думают. “Спасибо другу”, – нет, не подходит, какой же заяц волку друг. Нет. “Спасибо собрату”, – тоже нет, какой же заяц нам собрат... И наконец решили: “От благодарных партнеров”.

Анекдот жесткий, даже жестокий, но правда в нем есть: это тоже проявление партнерства.

Поэтому стремитесь к партнерству, осуществляйте партнерство, – это хорошо.

Но помните: с партнерами надо быть очень осторожным. Партнеры могут и “съесть”.

## ЧТО ВАЖНЕЕ: ПЛАН ИЛИ МОДЕЛЬ БИЗНЕСА?

Что важнее: План или Модель бизнеса?

Одновременно сложный и простой вопрос.

И то, и другое важно. У каждого из этих артефактов (документов) есть своя польза, свое назначение и свои задачи.

Самое главное: нельзя отвечать на вопрос однобоко: нельзя сказать, что бизнес-план важнее модели, или наоборот, что модель важнее, или первичней, чем бизнес-план.

Это две важных части вашего (будущего) бизнеса. Как две стороны одной медали.

Почему?

Бизнес-план содержит в себе описание того, какие цели у вашего бизнеса, что он и как будет делать, и какие шаги-задачи нужно выполнить, чтобы достичь ваши цели.

Бизнес-модель описывает ключевые моменты, помогающие вам ответить на вопросы “как именно будет устроен бизнес в качестве системы по зарабатыванию денег?”, “какие элементы в вашем бизнесе должны обязательно быть?”, “как ключевые элементы вашего бизнеса взаимодействуют и взаимосвязаны между собой ради достижения бизнес-цели?”

Согласитесь, что только в совокупности вы получите максимум ответов на вопросы по созданию и выстраиванию бизнеса.

Именно в таком ключе нужно воспринимать бизнес-модель. Обратите внимание, она не говорит, что бизнес-план это плохо, она показывает, что еще, кроме бизнес-плана вы должны сделать, как и зачем.

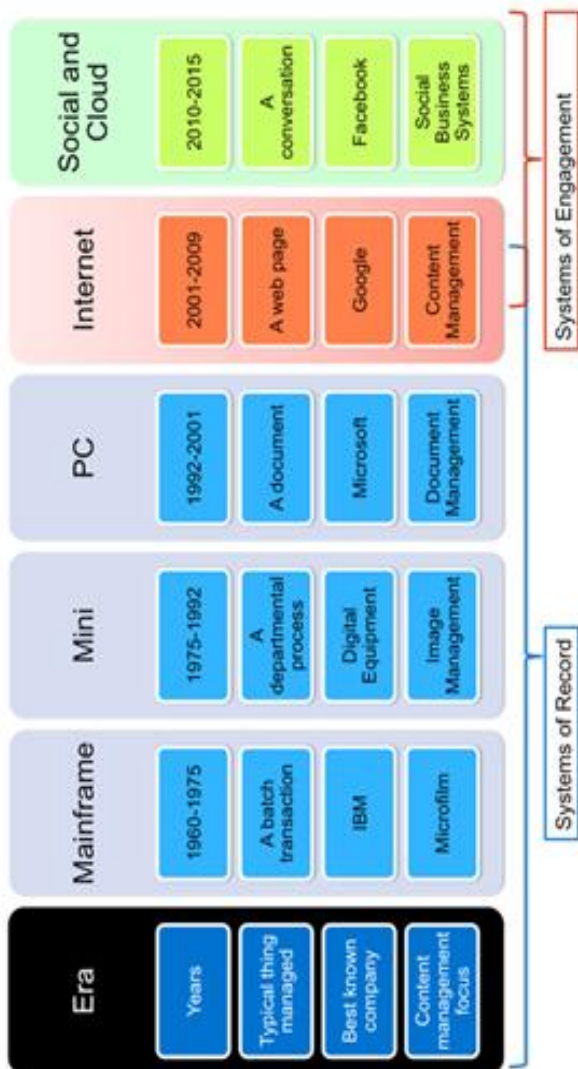
Как говорит Александр Остервалдер:

- 9) No business plan survives the first customer contact
- 10) It's the business model, stupid
- 11) Take time to think through alternative possibilities
- 12) Your business model idea is just a set of hypotheses
- 13) Don't build your company, until you've verified your Business Model

Поэтому не надо ставить вопрос что лучше, нужно иметь и то, и другое, и правильно этим пользоваться.

## ИСТОРИЯ ИТ И ВАША НИША

Какие эры прошли ИТ системы? Кто лидеры и как они сменялись? Какие основные темы и какие приоритеты в бизнес-системах были в разные времена? Как это выглядит за последние 50 лет?





Значит ли это, что сейчас имеет смысл делать свою компанию только с ориентацией на социальные сети и социальный бизнес?

Однозначно нет: мода модой, приоритеты приоритетами, но чем ниша более актуальная, тем больше там шума, пузырей, конкуренции и так далее. И по сей день существует достаточно ниш и на уровне эпохи РС, и на уровне Internet.

В какой теме начинать свой бизнес, – зависит не от таких картинок (хотя на них можно ориентироваться и брать в расчет), а именно от вашего желания, от вашего решения и от вашего видения возможностей рынка и ниши.

Правильную нишу можно найти на любом рынке. Как? Какие примеры? Что делать? Об этом мы еще поговорим.

## С ЧЕГО НАЧАТЬ СВОЙ БИЗНЕС, РАБОТАЯ НА ДЯДЮ

С чего начать свой бизнес, если есть море идей, море сил, и понимание того, как и что нужно делать (в первом приближении), но если вы пока еще работаете. Если пока у вас есть регулярная (пусть и небольшая) зарплата. Но если вы точно решили, что это нужно менять.

Первое, – нужно принять решение. Просто и спокойно. Внутреннее, серьезное, осознанное решение. Решение о том, что вы это начинаете, что это ваша судьба, это ваша жизнь, это ваш самостоятельный выбор, и вы точно будете строить свой бизнес, понимая, что преодоление, – это обучение успеху. Итак, ваше решение, – это первый шаг.

Нужно ли теперь уходить с работы? Вот прямо сейчас сжигать мосты и рваться в бой?

Мы бы не советовали...

Пока вы продолжаете работать, начните искать свой рынок, свою идею, свою нишу и то, как вы будете (каким образом, какими услугами, решениями) нести рынку ценность и пользу.

Поймите, какие на этом рынке есть потребности, какие клиенты, кто из них с большой вероятностью сможет стать вашим клиентом (сделайте портрет клиента, с его интересами, с его потребностями, с его манерой поведения и так далее).

Придумайте свое предложение. Придумайте, что нужно рынку, вашему типовому (будущему) клиенту.

Поищите аналоги. Посмотрите как они продаются, как они нравятся (и чем не нравятся) людям. Важно: если есть аналоги (то есть потенциальные конкуренты), это еще не значит, что ниша занята, и что вам туда не нужно. Это значит (мыслим позитивно), что в этой нише

есть спрос, есть покупающие клиенты, и, следовательно, им сможете продавать и вы.

Если аналогов нет, это еще не значит, что ниша уникально хорошо, и именно вас там и ждут. Возможно, это просто-напросто показывает, что здесь нет ни рынка, ни покупателей, ни спроса. В редких случаях вы можете найти действительно пустующую и уникальную, денежную нишу, – но это может означать, что вам придется приложить гораздо больше усилий и потратить гораздо больше денег на формирование рынка и спроса. Не всегда у вас есть на это силы, деньги и возможности.

Помните: есть бизнес-модель, а есть ее “лицо”, front-end, то есть то, как она выглядит для клиентов и для конкурентов. Не всегда то, что вы видите как основную часть бизнеса, таковой и является. Например, если вы видите человека (компанию), продающего книги и тренинги, – это не значит, что большую часть денег он делает именно на этом, – тут могут быть скрытые элементы бизнеса. И очень важно уметь их видеть и выявлять. Иначе, у вас есть риск, когда вы будете повторять видимую часть, и не выйдете на нужные (ожидаемые) показатели по экономике вашего бизнеса, – просто потому, что вы не разглядели что-то больше и что-то важнее.

Когда вы поняли, на какой рынок, с какими предложениями вы пойдете, не торопитесь. Ваша модель – это только гипотеза, только концепция. Ее нужно проверить, протестировать, убедиться, что это действительно работает, получить “proof-of-concept”: найти и сконтактировать с первыми клиентами, сделать первые продажи, понять, что это работает и повторяется, – только тогда вы можете создавать из этого регулярный, работающий бизнес.

И что дальше? Так уже пора уходить с основной работы?

Пора тогда, когда ваш доход начинает превышать ваш текущий доход.

При этом важно понимать: если вы предлагаете рынку услугу, – все может случиться и получиться гораздо быстрее, чем если вы предлагаете продукт.

Почему?

Потому что time-to-market (время, требуемое для выхода на рынок) для услуг в большинстве случаев гораздо короче, чем для продуктов. Это объяснимо: для создания продукта требуется время, услугу (если вы уже готовы и квалифицированы достаточно) можно оказывать практически сразу.

В случае продукта, – вам нужно дополнительно рассчитать, более тщательно, какое время и какие усилия вам понадобятся. И можно ли эту работу совмещать с текущей работой на дядю (вполне возможно), или вы должны пойти на риск, уйти с работы, создать продукт, продать, получить деньги... Будьте осторожны, не поддавайтесь на эйфорию и на безумную веру в свой продукт, – это очень опасно. Ваша вера и любовь к продукту еще не означает, что его у вас будут покупать, и что вы на этом заработаете деньги.

Итого, как компромиссный вариант: начинайте с услуг. Это позволит вам быстрее выйти на рынок и начать зарабатывать. Потом уходите с работы. А потом уже, получить достаточно связей, денег и опыта, чтобы инвестировать (или находить инвесторов) в создание вашего продукта, и создание новой ветки вашего бизнеса.

## ПЛАН НИЧТО, ПЛАНИРОВАНИЕ - ВСЁ

“План – ничто, планирование – всё”, – так говорили многие, кажется, эта цитата принадлежит Дуайту Эйзенхауэру, генералу армии США, ставшему впоследствии Президентом этой страны, а может, изначально это сказал кто-то другой.

Ну и ладно, неважно, кто это сказал. Важно, что это очень правильные слова.

Что это значит? Что не нужно делать план?

Обязательно нужно. План – крайне важная вещь. План нужно делать и для бизнеса, и для проекта, и для задачи, и для жизни, – все, что имеет цель, которая требует достаточно много шагов для достижения, особенно если нужно привлечь различных людей и различные ресурсы, – должно делаться по плану.

Почему это так важно?

Во-первых, это документ. Его можно прочитать самому. Его можно дать почитать другим. Его можно предметно обсуждать, и координировать подходы по достижению поставленной цели.

Во-вторых, план содержит четкие и связанные шаги, которые следует исполнять участникам плана. Значит, – это путь и видение того, как будет достигнута цель. Это помогает участникам плана действовать слаженно и скоординированно.

В третьих, наличие плана, – это возможность сопоставления реальной ситуации и того, как изначально задумывалось (планировалось). И если реальность с планом расходится, – это повод подумать,

проанализировать и принять необходимые решения, выполнить дополнительные действия.

И, наконец, план – это рабочий инструмент настоящего менеджера. Именно план помогает менеджеру вести за собой команду к намеченной цели и достигать результата. Без плана все лидерские и управленческие качества просто не востребованы, ведь в такой ситуации неизвестно куда идти и зачем.

Тогда почему “план – ничто”?

- 1) потому что как показывает опыт, как показывает статистика, большая часть проектов (каких угодно) при завершении в той или иной степени не соответствует изначальному плану
- 2) потому что изначальный план может содержать неверные цели, ожидания, предпосылки и оценки
- 3) потому что
- 4) и еще очень много потому что...

НО!

Но все становится на свои места, когда вы не молитесь на план, не возводите его в догму, а относитесь к нему, как адаптивному, изменяемому, помощнику, который может вас вести в правильном направлении, но который периодически нужно пересматривать.

Именно в этом “пересмотре” и соль планирования, которое “всё”.

Помните, что очень важно и полезно находить некоторый баланс в частоте пересмотра и модификации плана. Он не должен быть неизменным навсегда, но и не стоит его менять каждый день. В зависимости от длительности вашего плана, наметьте несколько (5-7-10-12) контрольных точек. В этих точках занимайтесь анализом и

возможным пересмотром (коррекцией) плана, в остальные моменты – следуйте по нему как будто он неизменен.

Суть планирования (и перепланирования) заключается в том, что вы:

- 1) формулируете-уточняете-корректируете-пересматриваете свою цель (по ходу проекта она вполне может трансформироваться)
- 2) вы общаетесь с командой проекта, с вовлеченными в проект сторонами, – вы находите компромиссы, вы более взвешенно и профессионально (сообща) оцениваете лучшие пути, подходы, время и ресурсы, требуемые для достижения цели
- 3) кроме этого, происходит сплочение команды и стабилизация единого знания, общих представлений, видения цели, видения пути,
- 4) можете во-время, до наступления критических и непоправимых вещей (рисков) предусмотреть их (не всегда это можно увидеть при начальном планировании)
- 5) наконец, вы экономите время и деньги (и другие ресурсы), если в контрольных точках замечаете расхождения плана и факта, принимая решения, выполняя корректирующие действия и внося изменения в план, до того, как ситуация станет непоправимой.

Итак, план – это важный, полезный, нужный для достижения цели документ.

И тем не менее, процесс планирования (а также анализа, пересмотра и коррекции планов), – имеет не меньшее, а иногда даже большее значение для успеха вашего предприятия, будь то проект, бизнес или что-то еще.

И не обращайтесь внимания на то, что кто-то утверждает “большой процент планов” не соответствует действительности. Это правда. Но теперь, надеюсь, вы понимаете, что это не страшилка и не проблема. Это просто факт, к которому нужно относиться соответственно.

Сначала делать план (создавать первую версию в результате планирования). Потом действовать по принятому плану. И не забывать периодически его сопоставлять с действительностью, то есть выполнять повторное планирование и перепланирование (если нужно).

План – это маршрут, который ведет вас к цели.

Планирование – это возможность корректировать ваш маршрут, сверяться с ним (а следуете ли вы вообще по этому пути), стремиться следовать выбранному маршруту или (!) менять маршрут, если и когда понятно, что можно идти другим, более правильным и подходящим путем в более правильном и подходящем направлении.



## ВАШ ПРОДУКТ И ВАЖНОСТЬ ТЕХНОЛОГИЙ

В далеких 90х я сидел на лекции в бауманке и слушал одного уважаемого преподавателя. Эта лекция мне запомнилась на всю жизнь. Потому что это был очень серьезный поворот в сознании. Почему? Я сделал для себя открытие. Сейчас я воспринимаю его как что-то понятное и обычное, но тогда для меня это был шок. Лектор сказал вещь, о которой я никогда не задумывался, которая навсегда изменила мое отношение к технике и, впоследствии, к бизнесу.

Что же такого он сказал? А сказал он следующее: вы можете построить компьютер, нормально работающий, полностью функционирующий и удовлетворяющий требованиям заказчика НА ЛЮБЫХ технологиях. Вот о чем я не думал, и что отложилось у меня в голове на всю жизнь. Компьютер (точнее, процессор) по сути это набор определенных схем, имеющих в своей основе транзистор. Так вот, транзистор, – это не обязательно кремниевые элементы. Поведение (функцию) транзистора можно реализовать при помощи любой элементной базы. Это может быть не только и не столько полупроводниковая микросхема, а набор гидравлических, механических, пневматических устройств, выполняющих те же самые функции. К тому моменту я никогда об этом не задумывался, и для меня это стало открытием.

Именно этим открытием я хочу поделиться с вами, когда речь идет о вашем продукте. Помните: главное в бизнесе (помимо получения денег) это удовлетворить потребности клиента, решить его проблему, задачу. Деньги вы получаете не за то, какой у вас продукт и на каких технологиях он сделан. Вы получите деньги за то, что клиент будет счастлив, получив и применив (использовав) этот продукт, ваше решение. И совершенно неважно, КАК вы это сделаете. Важно, что это удовлетворит клиента.

Многие предприниматели часто допускают ошибку, делая ставку на определенные технологии, на определенный вид и тип продукта. Но для их бизнеса это совершенно все равно.

Когда вы решаете задачу, у вас десятки (если не тысячи) способов и вариантов. Важно то, что вы РЕШИТЕ задачу, а не КАК вы ее решите.

Поэтому, задача выбора технологии, на которой вы будете строить свой продукт, конструкция продукта и все, что с этим связано, – вторично по отношению к тому, что вы должны РЕШИТЬ задачу клиента.

Я мог бы написать здесь и рассказать вам о десятках современных технологий и подходов. Но мне хочется сфокусировать ваше внимание, внимание бизнесмена и предпринимателя на главном. Главное, – не продукт, – главное, что вы предоставляете клиенту решение его проблемы.

Мыслите правильно. Ваш бизнес это не технологии и продукты. Ваш бизнес, – это система, машина, устройство, которым вы управляете для зарабатывания денег. Себе и своим акционерам. Вот что на самом деле вас должно волновать, и о чем вы должны думать.

Для того, чтобы думать о вариантах решения у вас есть (должны быть) соответствующие подчиненные, и это их задача, это их головная боль, – придумать и сделать. Если у вас пока нет таких людей, – ищите самый простой, самый дешевый, самый эффективный для данного этапа развития вашей компании способ удовлетворения клиента. И пусть ваше решение, ваш продукт будет построен не на современных, модных технологиях и инструментах, – это вторично. Главное, – быстро и качественно предоставить клиенту работающее решение. И все.

Конечно, в долгосрочной перспективе, переход с одной технологии на другую, переделка ваших производственных структур, – потребуют дополнительных затрат. И в этом критичность выбора изначально выгодной инструментальной базы и технологии. Именно с этой точки

зрения технология важна. Но ключевое слово здесь “выгодная”, а не “правильная”, “модная”, “актуальная” и прочее.

Согласитесь, переходить с одной технологии на другую, когда у вас есть на это деньги, полученные от клиента за решение на “немодной” технологии, все же лучше, чем долго думать, выбирать “правильное” решение, упуская возможности решить задачу клиента и заработать.

Итого. Выбор технологии и инструментов, на которых вы создаете свой продукт, важен. Но важен для вас, для бизнесмена, исключительно с экономической точки зрения. Ваши приоритеты просты: нужно больше зарабатывать и меньше тратить. Технология, в конечном счете, связана с это расходной частью и еще со временем, требуемым на создание решения. Только исходя из этих ориентиров вы должны делать свой выбор. И он не обязательно должен быть “правильным”, он должен быть выгодным.

Если вы можете на “неправильной” технологии быстрее выйти на рынок, быстрее создать продукт и быстрее предложить его вашим клиентам, еще и обогнав ваших конкурентов, – то именно это будет правильная технология, что бы вам кто ни говорил.

Расставляйте приоритеты с умом. И делайте выбор продуктов и технологий исходя из бизнес-предпосылок, а не каких либо других.

## ЖИЗНЕННЫЙ ЦИКЛ КОМПАНИИ

Что нужно знать, желательно знать заранее, перед тем как вы начинаете бизнес? Правильно, основные законы его развития. Почему? Потому что это позволит вам лучше понимать, где вы находитесь, что именно происходит с вашим бизнесом, и какие приоритеты на данном этапе вам следует иметь, чтобы бизнес жил и развивался правильно. Проще говоря, предупрежден, значит вооружен.

Среди множества известных моделей, обобщающих опыт различных компаний, наиболее популярным и жизненным является вариант профессора Ицхака Адизеса. Описание предложенного им жизненного цикла компании представлено на рисунке ниже:



Рис.1 Кривая жизненного цикла организации по И.Адизесу

Каждый этап характерен определенными, специфическими именно для него, свойствами и поведением компании. Кроме того, на каждом этапе перед руководством компании стоят соответствующие (разные для этапов) приоритеты и задачи.

Например, для ранней жизни (младенчество, давай-давай), на этапе раннего роста, важно сконцентрироваться на первых продажах, на первых клиентах, на выводе на рынок первых версий своих продуктов и услуг и проверка их “в боевых условиях”, проверка их на выживаемость. Здесь важно зацепиться. И за рынок, и за клиента. Выполнить первый проект, и убедиться, что ваша бизнес-модель, что ваш бизнес в таком (как есть) варианте может существовать и развиваться.

Следующий этап (давай-давай, юность) характерен приоритетами, связанными не столько с проверкой на выживаемость и с первыми клиентами, сколько с ростом продаж. Ничто так не важно здесь, как главный приоритет: доход.

С ростом вашей компании, вы переходите по жизненному циклу дальше, где приоритетами становятся прибыль, качество ваших услуг и продуктов, еще дальше – стабилизация бизнес-процессов, повторяемость и прочее.

Что важно для вас? Когда вы понимаете, на каком этапе находится ваша компания, это помогает вам правильно и осознанно ставить соответствующие данному этапу развития цели. Согласитесь, это будет неразумно для бизнеса, если вы сфокусируетесь на прибыли как на приоритете номер один как только создадите компанию, ну и так далее.

Здесь мы хотим вам объяснить и предостеречь от неверных управленческих решений, которые, как теперь видно, могут либо усилить вашу компанию, либо очень быстро ее разрушить.

## ИДЕЯ, КОНЦЕПТ, БИЗНЕС-МОДЕЛЬ

Что именно нужно делать, начиная свой бизнес с точки зрения его жизненного цикла?

В продолжение темы «Жизненный цикл компании», давайте подробнее рассмотрим его начало и ваши задачи.

На этом этапе вы еще не до конца уверены в своем позиционировании на рынке, вы не имеете 100% гарантии, что ваш продукт-услуга-решение будут востребованы и будут помогать клиенту в преодолении именно тех проблем, которые вы собираетесь ему помочь преодолеть. Вы не знаете, сколько в ближайшее время сделаете продаж, кто именно будет вашим первым клиентом, и какие ключевые характеристики вашего предложения “зацепят” его. У вас нет однозначного понимания о том, какую цену выставлять при первых продажах. Существует еще много других вещей, на которые при создании бизнеса вы не знаете ответ.

Что же делать?

Вам нужно использовать принцип “идея->концепт->бизнес-модель”.

**Идея.** Что у вас есть прямо сейчас? У вас есть идея. Идея о том, как и что вы будете предлагать рынку, клиенту, в чем ценность, и какие проблемы вы будете решать. Убедитесь в том, что в отношении идеи у вас есть достаточно подобных вопросов и ответов. Проверьте свою идею с точки зрения Цели, Миссии и Видения вашего бизнеса. Задайте себе другие вопросы, такие, которые помогут вам при общении с рынком и с клиентом. Если вы не можете на них ответить уверенно и однозначно, сделайте предположения. И проверяйте их на следующем шаге.

**Концепт.** Следующий шаг “концепт”. Это этап развития вашего бизнеса, на котором вы проверяете свою идею, сделанные ранее предположения. Вы пытаетесь продавать, в общаетесь с разными

людьми, в том числе и со своей целевой аудиторией, на предмет того, насколько ваши идеи реалистичны, работоспособны и живучи. Идея – это только абстракция. Концепт, – это начало воплощения, материализации вашей идеи, проверка и коррекция. С этого этапа у вас возникает понимание, что это вообще такое и для чего оно нужно вам и клиентам, и как это может работать в реальном мире. Вы делаете первые продажи. Возможно, у вас что-то не получается, но это не повод опускать руки, – все, что вам нужно сделать теперь, это скорректировать и изменить некоторые предположения, сделанные ранее. Что-то нужно пересмотреть, что-то поменять, и продолжать действовать. Осуществляя первые продажи, анализируя возражения клиента, проверяя на прочность первые версии вашего решения, собирая максимум информации о том, что хорошо, что плохо, что работает и что нет, почему. И тестировать, тестировать, тестировать. Проверять, исправлять, двигаться дальше.

**Бизнес-модель.** В результате нескольких подходов по воплощению вашего концепта, у вас начинает формироваться бизнес-модель. Вы уже лучше и определенной понимаете, что именно и как вы предлагаете клиенту, как должна быть построена (и уже в зачаточном состоянии существует) инфраструктура вашего бизнеса, как работает производственная (сервисная) составляющая, на чем вы можете и уже зарабатываете деньги, какова приемлемая цена, какова в первом приближении экономика вашего проекта и так далее. Если это не работает, нужно продолжать экспериментировать и добиваться продаж. Если это уже работает, это нужно фиксировать и стараться повторять, отдельно отмечая и планируя, что в будущем необходимо будет сделать для повышения работоспособности бизнес-модели и для эффективности бизнеса.

Появление, кристаллизация и функционирование более-менее определенной бизнес-модели, – это важный шаг в формировании и

жизнеспособности вашего бизнеса. Это основа, фундамент для работы и для дальнейшего роста и развития.

Почему так важно пройти через тестирование концепта перед оформлением бизнес-модели? Ведь ее можно описать сразу? Дело в том, что бизнес-модель, даже правильно описанная и всячески продуманная, – еще не залог успеха. Опыт показывает, что без проверки на “живых” примерах большинство бизнес-моделей неработоспособны с первой версии. Практически всегда бизнес-модель претерпевает ряд изменений и дополнений. Даже в случае копирования их у других компаний или конкурентов. Рынок со временем меняется, и это значит, что то, что работало вчера или даже сегодня, может оказаться нежизнеспособным завтра. Именно поэтому важно пройти через “Концепт”. Вам важно не то, насколько красива и правильна в теории ваша бизнес-модель, – вы должны убедиться, что она на самом деле работает, протестировать. И только тогда вы сможете ее стабилизировать, улучшать, дорабатывать, повторять, расширяя ваш проверенный концептом бизнес.



## ТЕСТИРОВАНИЕ БИЗНЕС-МОДЕЛИ

Не следует останавливаться на первой работоспособной версии вашей бизнес-модели. Она в не меньшей, а даже в большей степени, чем концепт, требует дальнейшей проверки, тестирования и соответствующей модификации.

Подход «от сохи» – это в первую очередь проверка вашей бизнес-модели с финансовой точки зрения. Например, если ваш бизнес основан на торговле или производстве, то вы находите другого, похожего на вас, поставщика или производителя (или того, кто специально для вас сделает маленькую партию) и пытаетесь продать его товары. Вам в принципе не важно, сколько вы заработаете на этом, но важен сам факт первой и последующей продаж, факт получения денег. Сделок может быть 5, 10 или 100, но вам должно стать понятно, что рынок реагирует адекватно, и что вы можете получать достаточный для развития бизнеса денежный поток. Мы советуем начинать именно с такой проверки. Тем более, если существующая бизнес-модель проверена слабо и требует дальнейшего совершенствования.

В данном примере не так важно, что вы сами что-то делаете и производите. Важно убедиться, что 1) рынок есть, 2) что на рынке есть заинтересованные и платежеспособные клиенты, и 3) что вы (именно вы) можете им продавать. В случае успеха, докручивайте бизнес-модель в отношении клиента, финансов и продающей составляющей (ваше предложение, его форма и структура), и переходите к созданию вашего продукта, вашей производственной-сервисной составляющей. Обязательно убедитесь, прежде чем что-то делать дальше, что текущий денежный поток (или его продолжение) достаточны с экономической точки зрения для дальнейшего выживания компании.

В подавляющем большинстве случаев предприниматели совершают типичную ошибку. Они сначала создают продукт, а потом начинают его продавать. Какая бы сильная любовь и вера к вашему продукту у вас ни

была, бизнес – это не только и не столько ваш замечательный продукт, – бизнес это механизм для зарабатывания денег. Именно это, возможность и способность зарабатывать деньги вы должны проверить в первую очередь, переходя к следующим этапам развития компании.

После такой проверки и усовершенствования вашей бизнес-модели, вы можете переходить к построению организации в компании и двигаться дальше.

Если бизнес-модель при проверке оказывается нежизнеспособной или слабо работающей, вам имеет смысл ее еще раз пересмотреть, и провести тестирование, зайдя с других сторон (другие клиенты, другой продукт, другое предложение и так далее). Не исключено, что случайные продажи не гарантируют вас стабильного получения денег, в таком случае, возможно, в целом, ваша бизнес-идея в данный момент, для данного рынка не подходит, и вам следует ее отложить до лучших времен, или приступить к реализации другой идеи.

## ОТ БИЗНЕС-МОДЕЛИ К ОРГСТРУКТУРЕ

Продолжаем развивать тему жизненного цикла компании, и отвечать на вопрос “что нужно делать, создавая бизнес?”.

Когда вы уже прошли от идеи через концепт, его тестирование, проверку боем, получили более-менее работоспособную бизнес-модель, а потом и ее протестировали, и убедились, что она жизнеспособна, встает задача ее развития, роста компании и расширения данного бизнеса.

Допустим, вы верифицировали бизнес-модель, она уже работает, “поезд” уже катится. Каков следующий шаг? Переходим к созданию элементарной организационной структуры.

Надо выстроить хоть какую-то элементарную организационную структуру. Если у вас бизнес из одного человека – вас, то есть вы и швец, и жнец, и на дуде игрец, то вы просто работаете сами на себя, а это работа, это не бизнес. У вас могут быть учредительные документы и прочая атрибутика компании, но бизнесом это назвать очень сложно. Просто потому, что вы – хозяин, директор, а для развития бизнеса у вас должны быть подчиненные. Нужно выстроить хоть какую-то структуру. Ключевой критерий здесь, на данном этапе развития бизнеса, – работу делаете не вы. А если точнее, вы не выполняете функции, которые относятся к operations (операционной, регулярной деятельности). Если, к примеру, ваша компания продает столы, то не вы их собираете, не вы возите товар со склада клиенту и так далее. Разве что только при форс-мажоре: грузчик ушел в запой, а клиенты ждут (как не допускать подобных рисков, мы расскажем дальше)... В любом случае, работая над структурой, делайте это так, чтобы рутинную работу выполняли не вы.

В этот момент ваша компания выходит на следующую ступень развития, а у вас проявляется не востребованный до этого навык: способность

делегировать, – одна из важнейших в менеджменте. Хороший менеджер это тот, кто делает так, чтобы другие работали и добивались поставленных целей. Именно в этом основной приоритет задачи построения оргструктуры: вы должны окружить себя такими людьми, которые будут работать за вас и на вас. А в последствии и они (или другие, более квалифицированные с этой точки зрения) должны стать менеджерами, то есть организовать работу своих подчиненных.

Сколько должно быть таких людей? Для элементарной структуры, для начала, достаточно мини-команды в 5-10 человек. Вы обкатываете навык делегирования, убедитесь, что задачи распределяются и выполняются правильно, что люди в вашей команде – на своих местах, и “забрали” у вас те части деятельности, которые вам, как директору и владельцу, делать не так важно, как развивать бизнес в целом и зарабатывать на нем деньги.

## КОНВЕЙЕР И МАСШТАБИРОВАНИЕ

Вы придумали идею бизнеса, вы сделали концепт, проверили идею, оформили бизнес-модель и проверили ее, приступили к выстраиванию организационной структуры, нашли себе подчиненных и делегировали им большую часть задач.

Что делать дальше? Переходим к созданию конвейера.

В данном случае, конвейер, – это не только и не столько сборочная линия, какой многие представляют себе конвейер, – это система, позволяющая перейти от штучного производства, от случайных заказов к потоку.

Когда вы создали и сделали работоспособной минимальную оргструктуру в вашей компании (5-7-10 человек), следующий шаг – увеличить количество персонала до 20-50 человек. Помните, если структура сырая и непроверенная, вам достаточно устранить ее на несколько дней, и все может рухнуть как картонный домик. Поэтому нужно набирать людей постепенно, и грамотно всем делегировать те или иные функции, проверяя их выполнение тщательно, постепенно увеличивая зоны ответственности и объем задач. Бизнес должен превратиться в механизм, который достаточно запустить только раз, а дальше он сам будет работать. Как автомобиль, в котором после запуска не требуется стартер, – мотор крутится сам по себе, и подача топлива, зажигание и рабочий цикл выполняются уже без привлечения стартера.

На данном этапе развития компании появляются процессы. Будь то технологические, производственные или бизнес-процессы. В любом случае, вы готовы зафиксировать четко и последовательно, как работает бизнес, как работают люди, кто за что отвечает, что за чем и в какой последовательности и взаимосвязи.

Работа не от случая к случаю, не от уникальной ситуации к еще более уникальной, а в соответствии с четкими правилами и порядком, – вот признаки появляющегося у вас конвейера.

Что для конвейера критично? Работа без остановок и перебоев. Специалисты делают продукт за продуктом, оказывают услуги, делая проект за проектом. Продавцы обеспечивают такую воронку продаж и такое количество сделок, что людям не приходится простаивать, более того, у вас появляется потребность в найме новых сотрудников. Именно такие задачи должны стоять перед вашей компанией в этот период, на данном этапе развития.

Выполнив их все, вы и получите конвейер.

А работающий бесперебойно конвейер, – основа для следующего этапа роста: масштабирования вашего бизнеса.

По сути, масштабирование, – это копирование работоспособных процессов. По региональному принципу, по продуктовому и так далее, – это зависит от вашей стратегии. Все, что вам останется делать, – открывать новые офисы (если нужно), производственные мощности (если нужно) и набирать, обучать, ставить к станку-конвейеру-компьютеру новых людей.

Что критично на данном этапе?

- 1) Как всегда, продажи: только хорошая перспектива, качественная воронка продаж являются наиболее объективным и критичным индикатором, можно ли продолжать рост-масштабирование или нет.
- 2) И, конечно же, перспективный анализ вашего рынка. Ведь воронка продаж позволяет вам планировать только ближайшую, иногда среднесрочную перспективу. Анализ рынка же (прогнозы по спросу, емкости рынка, по конкуренции и так далее), – это ключ к пониманию долгосрочной перспективы, возможностей и ограничений по росту бизнеса.

## ЕЩЕ РАЗ О ЦЕЛЯХ

Мы уже говорили о целях, в основном в контексте бизнес-планирования. На самом деле, понятие формирования целей несколько шире. Рассмотрим, что имеется в виду.

Когда вы собираетесь начать бизнес, вы должны проработать как минимум три вида целей.

- 1) Цели личные
- 2) Цели, связанные с рынком
- 3) Цели, связанные с бизнесом как с компанией

**Что такое личные цели.** При старте бизнеса вы должны понимать, зачем вы это делаете, и что хотите получить от этого именно вы. Именно вы. В чем ваша персональная задача, которую вы ставите перед этим проектом? Какие за этим стоят ваши убеждения, ценности, потребности и желания. Вы хотите стать более финансово стабильным? Вы хотите меньше работать? Вы не хотите работать на дядю? Вы хотите потренироваться перед созданием других компаний? Вам это прибавит уверенности? Вы это делаете на спор? Или с этим связаны ваши задачи самоутверждения?

Помните, некоторые из ответов на эти вопросы могут помочь вам и придать сил, но некоторые – ослабить и даже открыть глаза на то, что вы реально хотите чего-то совсем другого...

Например, если вы хотите, создавая бизнес, меньше работать, предполагая, что за вас будут работать другие, – это серьезная ошибка. Стартуя бизнес, выходя на рынок, подбирая себе людей, передавая им





компаний (читай, хозяев и руководителей, то есть ваших коллег) имеют хоть какое-то более менее серьезное долгосрочное видение, что они делают, зачем, и что нужно делать дальше. Другая статистика показывает, что в трудные времена (особенно в трудные времена), да и в периоды кажущейся стабильности, выживают и оказываются на плаву только те, кто смотрит чуточку дальше конкурентов, кто имеет видение, и кто понимает свою миссию и умеет отвечать на вопросы о своем рынке и своей ценности для него.

**Цели, связанные с бизнесом как с компанией.** Вы понимаете, какой будет компания, которую вы создаете, через год? А через 3-5-7-10 лет? На какой срок вы ее создаете? Каким целям служит ее создание, и как вы хотите это все воплотить? Вы собираетесь выйти на рынок с этой компаний всерьез и надолго? Это будет компания на всю жизнь, и вы будете ее бессменным руководителем? Или как-то отойдете от дел? Когда? Или это проект на полгода-год? Для тренировки, чтобы набить руку, а потом создать еще несколько других, более серьезных проектов? Вы будете акционировать компанию? Вы ее хотите кому-то продать? Вы будете привлекать инвестиции или все делать "на свои"? Еще масса вопросов, которые можно сформулировать в этой части.

Главное, – чем лучше вы представляете себе, что это и зачем, тем более уверенно и осознанно вы будете создавать бизнес и управлять компанией. Вы можете сказать "нууу, всякое может случиться, зачем загадывать...?". Конечно, можно и так. Но лучше и как-то более серьезно с самого начала не позиционировать себя как заложника обстоятельств, а быть тем, кто обстоятельствами и ситуацией управляет. Ведь именно это признаки настоящего менеджера, успешного победителя, лидера и хозяина. И даже если вы по складу не чувствуете себя лидером, вам придется... Это же бизнес...

**Можно ли жить без целей?** Конечно, можно. Посмотрите, так живет подавляющее количество людей вокруг. Так действует большинство компаний. И, на первый взгляд, вроде бы все в порядке.

Но это призрачное спокойствие.

Мы призываем вас работать над целями. Тогда вы сможете стать не как все, а гораздо сильнее, успешней, и ... (чего вы еще хотите?), опередив по результатам очень многих.

## БИЗНЕС: ПЕРВЫЕ ПУТИ

Ну что, решение принято? Начинаете бизнес? А вы подумали, по какому из путей его начинать? Нет, речь не о жизненном цикле бизнеса. Речь о том, что существует четыре наиболее популярных и рабочих путей, как именно начинать:

- 1) Начинать с продаж
- 2) Через услуги к продуктам
- 3) Начало с продукта
- 4) И еще один вариант, который на сленге называется “Прислониться”, который можно разбить на два наиболее типовых: прислониться к крупной компании и прислониться к клиенту.

Давайте рассмотрим их подробнее, в чем идея, и чем они принципиально различаются.

## ПУТЬ ПЕРВЫЙ. НАЧИНАТЬ С ПРОДАЖ.

Наиболее популярный (как вам ни покажется странным) способ правильного начала бизнеса. В чем основная задач бизнеса? Правильно, приносить прибыль владельцам. Для того, чтобы получать прибыль, нужно больше зарабатывать (то есть продавать) и меньше тратить. Вот поэтому и начинаем с продаж, не понеся еще никаких расходов.

Чем характерен данный путь? Вы принципиально начинаете именно с продаж: убеждаетесь, что ваша будущая услуга или продукт нужны рынку, нужны клиентам, и что они готовы за это платить деньги (важная проверка! ведь вам часто могут говорить, что это нужно, это полезно и востребовано, но когда вопрос дойдет до денег, все разговоры и окончатся).

Что? Вы спрашиваете как можно продавать то, чего еще нет?

Очень просто.

Понятно, что такое не всегда возможно, особенно если вы предлагаете какой-то ходовой материальный товар типа еда, бензин и прочее.

Но вы же строите другой бизнес.

Для того, чтобы выпустить софт, особенно если заказной, вам требуется определенное время и определенные трудозатраты.

Если речь об услугах, – еще проще, вы продаете клиенту ни что иное надежду на решение проблем до того, как реально окажете услугу и решите проблему.

Совершенно законно в обоих (разработка на заказ или услуга) случаях просить предоплату. Законно, потому что клиент тем самым закрепляет отношения именно с вами.

Потому что нет ничего опасного или зазорного в получении предоплаты. Наоборот, для вас и для вашего бизнеса это очень полезно, ведь вы получаете средства, на которые будете создавать продукт и-или оплачивать работу экспертов.

Что касается клиента, – многие работают так же, поэтому прекрасно поймут вас. А вот что действительно их может беспокоить, так это гарантии с вашей стороны, показывающие, что результат будет получен за названную сумму и к указанному сроку.

Вот об этом вам имеет смысл серьезно подумать: чем вы можете гарантировать успешный, качественный, хотя бы приемлемый результат, достаточно ли вам предоплаты, и какие у вас запасные планы по работе с рисками, если что.

## ПУТЬ ВТОРОЙ. ЧЕРЕЗ УСЛУГИ К ПРОДУКТАМ.

Идея предельно проста.

Для создания продукта требуется значительное количество ресурсов, деньги, время, технологии, разработчики, менеджмент и так далее. Продукт появляется в результате сделанных в него затрат, инвестиций и после определенного, порой значительного, времени. В отличие от услуги.

Для того, чтобы оказывать услугу, в подавляющем числе случаев все, что вам нужно, это специалист-эксперт в данной области, возможно, несколько, возможно с помощниками, но в любом случае это существенно проще: найти людей, и приступить к работе, то есть к оказанию услуги, – по сравнению с разработкой продукта.

Ваш подход должен быть следующим.

Вы начинаете оказывать услугу, получаете за это деньги, в ходе оказания услуги вы начинаете работу над созданием продукта, ведь теперь у вас больше знаний о будущем продукте, вы обладаете пониманием предметной области, вы представляете какие задачи будет решать продукт, какие из них наиболее критичны, чтобы оказаться в первой версии. Кроме этого, у вас есть деньги, полученные за услуги, часть которых вы тратите на оказание услуг, а часть на разработку продукта.

И, наконец, сам результат работы по оказанию услуги, – может быть при определенных усилиях превращен в повторяемое решение, которое можно предлагать другим клиентам примерно за те же деньги, получая гораздо больше маржи, которую опять же, пускать на разработку и доработку продукта.

Совершенно законный способ. Это своего рода, самофинансирование или финансирование за счет клиента.

Очень многие компании прошли этот путь. Возможно, первый проект в таком раскладе оказывается убыточным, зато существенно большие деньги и большую прибыль они получили на выполнении следующих проектов в той же нише, ведь им теперь требуется гораздо меньше усилий на проект чем первый раз: решение обкатано, оно повторяется и лишь дорабатывается или корректируется в рамках нового проекта.

Что важно делать в этом варианте? Правильно считать имеющиеся ресурсы, понимать экономику проекта, и умело распределять финансы между основными активностями (услуга) и разработкой продукта.

Что еще? Перед началом разработки нужно быть уверенным (хотя бы иметь высокую вероятность), что создаваемый в этих условиях продукт или решение, – будут востребованы повторно. На этом рынке, среди похожих клиентов и так далее. Нет смысла вкладываться в непростую работу, уходить, возможно, в минус, ради продукта-решения, который не будет востребован или продан впоследствии.

### ПУТЬ ТРЕТИЙ. НАЧИНАТЬ С ПРОДУКТА.

Этот подход оправдан лишь в тех случаях, когда продукт достаточно велик, чтобы его создать за один проект (по пути “Через услуги к продуктам.”) или выстроить за счет полученной от клиентов предоплаты.

Такие продукты, – классический случай, который разбирается в большинстве бизнес-школ в разделах “инвестиционные проекты” или “техничко-экономическое обоснование будущего продукта”.

Основным источником финансирования работ по созданию продукта являются инвестиционные деньги.

Эти деньги либо инвестируются из прибыли компании, то есть из внутренних ресурсов, либо привлекаются от внешних кредиторов или инвесторов.

Предельный случай в минимальном варианте (наиболее распространенный) это привлечение денег своих родителей, друзей или знакомых.

Что вам нужно делать, если вы решили двигаться по данному пути:

- 1) запастись терпением,
- 2) учиться продавать, и всеми силами продавать идею вашего будущего продукта тем, кто сможет вложить в ваш проект нужную сумму,
- 3) начать разработку продукта своими силами ради появления минимально работоспособного прототипа (если это возможно, иначе только п. 2)

Как это делать, подробнее мы расскажем позже, но вот ваш минимальный набор, с которым можно добиться успеха:



- 1) короткая презентация, в которой вы на 5-7 слайдах можете показать рынок, его потребности и емкость, аналоги, ценность вашего продукта, как вы сможете его быстро создать и быстро продавать, а также экономическое обоснование всего проекта с ответом на вопросы “сколько нужно вложить?”, “когда вернутся вложенные деньги?”, “сколько на этом можно заработать?”,
- 2) так называемый Elevator Pitch, заранее заготовленный текст о том, что написано в презентации из предыдущего пункта, который вы сможете быстро и результативно донести будущему инвестору, случайно или не случайно встретив его. Главное в Elevator Pitch не рассказать все, а рассказать так, чтобы с вами захотели встретиться снова, попросив показать свою презентацию и проч.
- 3) не обязательно, но если у вас есть хоть какой-то сколь-нибудь работающий прототип, доказывающий, что “это” может работать, и что вы “это” можете сделать.

Что важно понимать, когда вы выбираете движение по этому пути? Самое важное, что если вы создаете серьезный, крупный продукт, и у вас недостаточно для этого денег, через какое-то время вы можете быть отодвинуты на задний план в управлении компанией, потому что реальная власть перейдет к инвесторам или менеджерам установленным ими. Жесткая реальность заключается в простом: вы получите часть денег, возможно, небольшую, за вашу идею, за вашу работу по созданию и раскрутке стартапа, но чем больше вы привлечете внешних инвестиций, тем меньше у вас шансов остаться директором, хотя бы менеджером этого бизнеса, не говоря уже о том, чтобы называться владельцем. В лучшем случае, – вы станете миноритарным акционером.

Мы не хотим вас пугать, конечно, бывают сказочные исключения. Но, по статистике, это лишь исключения, подтверждающие правила. Может ли вам повести? – конечно, может. Но готовьтесь к тому, что двигаясь по этому пути, вы должны иметь специфичные и отличные от других путей навыки и принципы работы. Это ни хорошо, ни плохо, – это по-другому.

Теме работы и развития бизнеса по этому пути мы еще уделим не одну страницу...

## ПУТЬ ЧЕТВЕРТЫЙ. ПРИСЛОНИТЬСЯ.

Самый безопасный вариант. Причем совсем безопасный, если вы “прислоняетесь” к крупной компании, чуть менее безопасный, когда “прислоняетесь” к клиенту.

В чем разница?

Прислониться к клиенту, – значит, что у вас есть очень лояльный к вам, возможно единственный, клиент. С этим клиентом и только для него вы делаете всю работу. Если совсем просто, – вы работаете как одно из подразделений клиента, но имеете отдельное юридическое лицо, и между вами происходят продажи и движение денег.

Чем это удобно? Тем, что до определенного момента у вас есть постоянный спрос, вы гарантированно (с высокой вероятностью) получаете заказы, у вас четкий (с высокой вероятностью) прогноз по притоку денег и так далее.

Очень многие компании в России (и не только) начинали таким образом. Через какое-то время (если им удалось дожить, и не оказаться в ситуации потери единственного клиента, означающей смерть бизнесу) эти компании набирали достаточные обороты, опыт, запас прочности, и получали второго, третьего и так далее клиентов.

Что здесь важно? Важно иметь хорошие отношения (связь) с влиятельным представителем клиента, чтобы гарантировать себе существование в виде новых заказов. И не менее важно успеть развиваться до такого уровня, чтобы уверенно выйти на рынок и работать там, получая новых клиентов в конкурентной борьбе.

Как понимаете, прислониться к большой компании, – совсем хорошо с точки зрения безопасности, потому что самая лучшая форма здесь – стать одним из подразделений этой компании. Быть с крупным игроком и работать под его защитой, – отличная возможность. Вас будут

прикрывать от агрессивного рынка, вы сможете пользоваться связями и базой клиентов этой компании, вам многое будет проще, начиная от аренды помещений и найма персонала, заканчивая контрактами, продажами, юридической поддержкой и управлением кассовыми разрывами.

Что важно? Прислонившись однажды к большой компании, можно от нее никогда не оторваться, и навсегда остаться ее подразделением, в лучшем случае одним из элементов структуры холдинга. Сможете ли вы остаться бизнесменом и хозяином, не превратившись в наемного менеджера с сильно подстриженными крыльями – неизвестно.

Что вы сделаете со своим бизнесом, и кем вы станете, пойдя по одному из этих путей, – зависит во многом от вас. И от ваших целей.

## РЫНОК

Что такое рынок?

В свое время я нашел отличное определение в материалах Оксфордского университета, это же определение сейчас висит в Википедии. Поначалу оно кажется странным, сильно абстрактным, и, тем не менее, к нему со временем привыкаешь, и даже начинаешь ценить его глубину. От этого определения строится вся дальнейшая деятельность бизнеса, стратегия работы на рынке, продажи и многое другое, что определяет правильный и успешный бизнес.

Вот оно (с некоторым сокращением):

- 1) A market is any one of a variety of systems, institutions, procedures, social relations and infrastructures whereby businesses sell their goods, services and labor to people in exchange for money.
- 2) The concept of a market is any structure that allows buyers and sellers to exchange any type of goods, services and information.

Как видно, рынок это не только набор продавцов и покупателей. Рынок, – это сложная система, включающая гораздо больше.

Зачем мы даем здесь это определение? Правильное понимание рынка, и того, что мы о нем будем говорить дальше, – залог успеха вашего бизнеса.

И самое главное, что лежит в основе этого успеха: ЗНАНИЕ вашего рынка. Считайте, что до тех пор, пока вы не понимаете свой рынок, вы ходите в потемках, пытаетесь наощупь определить как себя вести, кто и где ваши клиенты, что им нужно на самом деле, и за что вы можете получить деньги.

Рынок помимо прочего, – система динамичная. Рынок “живет” и развивается по своим законам. Рынок вчера зачастую не такой, каким является сегодня, и каким будет завтра.

Из правильного понимания рынка вытекает все остальное, что должны делать вы и ваша компания для удовлетворения клиентов и получения денег:

- что лежит в основе данного рынка
- кто его игроки и насколько их много
- насколько он большой
- как быстро он меняется
- какие ограничения существуют на рынке, в том числе и для вас
- какие факторы формируют цену на данном рынке
- можете ли вы их использовать и даже влиять на них
- насколько рынок молод, зрел или он медленно стагнирует
- и еще много других факторов, –

вот что вы должны понимать для принятия правильных решений о своем поведении на этом рынке, о взаимодействии с ним, и о том, куда и как вести вашу компанию.

Многие, особенно начинающие предприниматели, могут возразить: зачем все это изучать, если я просто могу попробовать продать свой товар или услугу, увидеть, что они продаются, и дальше на этом строить и развивать свой бизнес.

Но это верно лишь отчасти. Во-первых, проведение нескольких экспериментов с продажами на непонятном рынке, пусть даже они

будут успешными, – не дают вам гарантии, что в дальнейшем, в долгосрочной перспективе, этот успех может быть повторен и закреплен, – ведь вы не поняли причины (то есть характеристик рынка).

Во-вторых, такой подход часто оказывается работоспособным лишь относительно небольшой промежуток времени. В современном мире невозможно найти рынки, которые существуют стабильно и не меняются годами. Приходят новые игроки, меняются потребности, тенденции, конкуренция, – все это может не позволить вам продолжать действовать вслепую, даже если поначалу вам повезло.

Что делать?

Первым делом стараться изучить и понять ваш рынок. И не выходить на него, пока вы не получите хотя бы минимального представления.

Или создавать компанию ради одного-двух штучных проектов, а потом уйти, собрав свои деньги. Так тоже можно, если вам повезет. Но с такими идеями – не к нам.

## ПАРАМЕТРЫ ВАШЕГО РЫНКА

В большинстве ВУЗов на классических курсах про рынок и маркетинг рассказывают о двух вещах: спросе и предложении. Это фундамент и основа. Но что еще нужно знать перед тем, как выходить на данный рынок?

Давайте посмотрим. Итак.

1) **Спрос.** Классика, с которой спорить бесполезно. Определите, есть ли на вашем рынке спрос. Какой он? Большой? Активный? Слабый? Случайный? Стоит ли за этим спросом существенный потенциал, чтобы вы его стали удовлетворять своими продуктами и услугами? Насколько спрос обеспечен деньгами клиентов?

2) **Предложение.** Есть ли на данном рынке предложение? Есть ли уже кроме вас тут кто-то, кто устойчиво работает? Если нет, – подумайте еще раз, есть ли смысл удовлетворять кажущийся вам интересным спрос, когда этого никто не делает, – не исключено, что это просто невыгодно. Много ли тех, кто формирует предложение? Насколько они активны и способны данный спрос удовлетворить?

3) **Емкость рынка.** Емкость проявляется как следствие спроса. Если спрос в данный момент времени характеризуется одними показателями, они могут измениться в будущем, в зависимости от емкости. Есть ли потенциальные клиенты, способные увеличить спрос? Или рынок настолько стар, что емкость катастрофически падает, даже при хорошем спросе сегодня? Насколько долго вы будете пользоваться той емкостью рынка, которая есть в перспективе?

4) **Динамичность рынка.** Давно ли этот рынок появился? Сколько еще проживет? Есть ли у него во времени серьезный потенциал? Динамичность рынка напрямую характеризуется появлением новых клиентов и новых игроков. Сколько сейчас есть игроков на рынке?



Сколько в месяц или год на этом рынке появляется компаний с предложением, аналогичным вашему? Успеете ли вы с такой динамикой их появления занять свое достойное место? Сколько еще времени вам нужно для создания и вывода на рынок своих продуктов, и будет ли к тому времени у рынка достаточная для вас емкость?

5) Предложение и динамика в сумме показывают еще один параметр рынка: **конкуренция**. Насколько она сейчас жесткая? Какой она будет через полгода, год и далее? Есть ли у вас для выхода на такой рынок достаточно сил и ресурсов, чтобы выдержать конкуренцию и удержаться на рынке, а может быть и занять лидирующие позиции? Кстати, наличие конкуренции еще не означает, что вам не будет места, порой бывает наоборот: хорошая, здоровая конкуренция, при существенной емкости рынка (спросе) – это показатель того, что рынок не просто есть, но он находится в хорошей фазе, там есть выбор, там есть возможности, в том числе и для вас.

6) **Реакция рынка (Responsiveness)** – параметр, говорящий насколько рынок откликается на ваши пробные заходы. Получаете ли вы отклик от рынка, его реакцию в виде интереса, в виде потенциальных клиентов, входящих звонков, публикаций о вас и вашем продукте, продаж в конце концов? Или рынок “глухой”, и вам приходится затрачивать существенное время и ресурсы, чтобы получить ответ? Научитесь измерять этот параметр, и он многое расскажет вам о готовности рынка к вашему предложению.

7) Доступность рынка для вас, **достижимость (Reachability)**. Какие у вас есть пути, возможности, инструменты и каналы, чтобы выйти на данный рынок? Какими пользуются ваши конкуренты? Есть ли у вас те же или альтернативные (не менее эффективные) способы доступа? Если нет, сколько денег, времени или других ресурсов вам нужно для достижения рынка в должной степени?

8) **Узнаваемость** вас на этом рынке (**Affinity**). Вы уже здесь были? Каким-то образом “светились” перед клиентами? Вас узнают? Могут узнать или вспомнить? Вы оставили положительный, звучный набор следов, чтобы появиться на этом рынке не с нуля, а как достойный и известный игрок? В зависимости от этого фактора, вам потребуется больше или меньше времени и затрат на маркетинговую деятельность в период выхода на этот рынок. Проанализируйте, что у вас есть. Не исключено, что вам может потребоваться хороший партнер, с которым вам будет гораздо проще, пользуясь его “брендом”.

9) **Платежеспособность**. Как часть, связанная с емкостью и спросом, – платежеспособность крайне необходимо знать, желательно до начала продаж. Спрос может присутствовать, рынок может быть емким, и деньги на нем могут быть, но при несовпадении вашей внутренней экономики бизнеса с платежеспособностью клиента, вы можете попасть в ту часть рынка, где не заработаете необходимые вам доходы.

Существует еще масса подобных характеристик рынка. Но мы хотим остановиться на этом списке, так как считаем его достаточным для базового понимания рынка и для ведения на нем активных бизнес-действий.

Проанализируйте свою текущую ситуацию в отношении этих признаков рынка. Насколько вы там, где должны быть? Хватает ли у вас ресурсов? Тот ли рынок вы выбрали? Видите ли вы на этом рынке серьезные для себя возможности и перспективы?

Если да, – вперед! Иначе, вам следует более тщательно проанализировать ситуацию, и, возможно, принять ряд серьезных решений по коррекции вашего бизнес-плана и стратегии работы с данным рынком.

Если вы только собираетесь найти рынок, посмотрите на него с использованием этих параметров. Вы многое поймете и сможете избежать серьезных рисков и потерь, и, возможно, выйдете на рынок эффективно, и станете там серьезным игроком.

В любом случае, помните об этих параметрах, которые мы проверили не раз. Они работают и дают очень много полезной информации для того, чтобы успешно продавать, развиваться и вести активную деятельность на данном или других рынках.

## ЛЮДИ И БИЗНЕС-МОДЕЛИ

Удивительно, но за последний год мне встретились только 5 человек, которые совершенно идентично и по-особому понимают бизнес-модель. И это не потому, что я за год встречался только с этими людьми, – кто в курсе, понимает.

Один из них иностранец. Один – живет в США. Два – большие начальники в крупных международных компаниях. И еще один – мой бизнес-партнер.

Я не хочу сказать, что остальные не понимают термин. Просто они понимают иначе:

- как метод описания бизнеса
- как шаблон описания бизнеса
- как средство разработки модели (схемы) бизнеса
- как смесь организационной бизнес-структуры, бизнес-процесса и бизнес-функций
- и так далее.

Спорить не буду, все это достойные определения. И все, с кем я общаюсь, достойные, грамотные люди.

Но только пять понимают бизнес-модель именно так, как ее должны понимать люди бизнеса.

Как именно?

Если кратко, то только эти люди коротко и ясно строят фразы в духе:

Они **зарабатывают** на том, что **берут** это, **превращают** в это, принося такую **пользу** (ценность) таким **клиентам** (такому рынку).

Или еще проще:

Они **зарабатывают на том-то...**

Им не нужно задавать уточняющие вопросы, они просто и понятно, а, главное, коротко и по делу, быстро отвечают на вопрос “и в чем бизнес-модель?”. Не строят схемы. Не рисуют на салфетке. Не используют больше двух предложений для ответа.

Так что если вы еще не можете так же, обращайтесь 😊

P.S. Для особо интересующихся, кому срочно, мое любимое: “How you set up a business so you can get money out of it”.

Coming up with a brilliant idea for a business is not nearly as important as finding a business model that works. What's a business model? This classic MBA phrase describes how you set up a business so you can get money out of it. Below are some sample business models. See if you can guess which company each comes from:

- 1 HIRE THE WORLD'S BEST ATHLETES AS SPOKESPEOPLE.** Buy an enormous amount of advertising. Use the advertising to get every sporting goods store to carry your products. Make your product overseas for very little money. Charge very high prices.
- 2 FIND LOCAL BUSINESSES THAT CARE ABOUT THEIR EMPLOYEES.** Offer them a free water cooler if they allow you to refill it. Earn money by making deliveries on a regular basis.
- 3 CREATE THE OPERATING SYSTEM that runs every personal computer in the world.** Then use the power you gain from knowing that system, which controls the computers, to create software, Web sites, online services, even travel agencies.

Right. These are the business models of Nike, Poland Spring, and Microsoft. What makes these descriptions business models? They are formulas that take the assets of a company and turn them into cash. Without a business model, a company can get publicity, hire employees, and spend money—but it won't make a profit.

(источник: книга Seth Godin, "The Bootstrapper's Bible")

## ЖИЗНЕННЫЙ ЦИКЛ РЫНКА

Когда говорят о жизненном цикле, в литературе и в образовании уделяется большое значение и много внимания управлению жизненным циклом продукта (Product Life-Cycle Management), однако до того, как начать управлять продуктом, нужно понять рынок. И понимание жизненного цикла вашего рынка оказывается не менее (а иногда и более) критичным для успешного бизнеса.

С точки зрения этапов жизненного цикла рынка все просто:

- формирование рынка
- рост рынка
- зрелость рынка
- насыщение и смерть

Но если это так просто, зачем это знать, анализировать, и, самое интересное, как этим управлять?

Понимание того, на каком этапе жизненного цикла рынка вы в него входите, – критически, жизненно важно для вашей компании, включая ваш продукт, ваши продажи и вашу экономику.

Почему? Давайте рассмотрим пару вариантов.

Вариант первый: Вы выходите на формирующийся рынок. Практика показывает, что формирующийся рынок характерен низкой конкуренцией. И, вроде бы, это хорошо для вас. Но, в то же время, рынок на данной стадии требует существенных инвестиций, усилий в свое формирование. Процесс создания рынка затратный и долгий, при этом нет никаких гарантий, что рынок получится, и будет жизнеспособным. На это влияет масса факторов, которые невозможно просчитать заранее. Порой даже крупные многомиллиардные

компании терпят неудачу, вкладываясь в рынки, которые не “доживают” до этапа роста. Иногда по причине того, что клиенты не готовы, иногда потому что есть более сильные аналоги. Например, энергетические рынки, связанные с нефтью, биотопливом и альтернативными источниками, – вы можете сами наблюдать насколько долго и мучительно формируются рынки в существующей среде, и какие огромные политические и экономические ресурсы требуются для их развития.

Что это значит для вас? Зависит от ваших целей и возможностей.

Вы хотите создать рынок? – убедитесь, что у вас хватит ресурсов.

Вы хотите выйти на молодой рынок, чтобы впоследствии занять серьезные позиции? – сделайте оценки и прогнозы: доживете ли вы до хороших времен, нужно ли вам иметь “запасы” или параллельное присутствие на зрелом рынке, чтобы обеспечить “голодное” существование на раннем рынке.

Вариант второй: Выход на стагнирующий рынок. Понятно, если бы вы знали, что он умирает, возможно, вы бы туда не пошли. Но что вас ждет, если вы не подготовились и не оценили этот рынок? Вас ждет пресыщенность клиентов, убывающий спрос, присутствие больших и известных игроков, постепенно готовящихся к закату рынка, а значит, конкуренция с мощными противниками, которых, скорее всего, выберет большая часть заказчиков. Зачем вам туда? Опять же, все зависит от целей, возможно, по каким-то причинам, вам необходимо... Но взвесьте еще раз “за” и “против”, а, для начала, поймите, на каком этапе жизни находится ваш рынок. Примеры таких рынков: печатные машинки, вытесненные компьютерами, патефоны, вытесненные более современной техникой, которую, в свою очередь, теснят mp3-устройства, и так далее.



Надеюсь, другие варианты столь же понятны и очевидны. Поэтому их рассматривать не будем.

Итог такой: проанализируйте свой рынок не только с точки зрения спроса и предложения, вашей любви к нему или красоты продуктов и ваших решений, которые, кажется, на этом рынке, могут сыграть, – поймите, что происходит с рынком в отношении его жизни, и где вы сейчас, имеет ли смысл туда идти, и есть ли у вас необходимые ресурсы.

## КАК ПРАВИЛЬНО ДЕЛАТЬ SWOT-АНАЛИЗ

SWOT – известный метод, используемый при стратегическом анализе. Рассмотрим, как он может быть использован вами, и о каких возможностях этого метода умалчивают на типичных тренингах.

SWOT – это сокращение от первых букв основных параметров этого метода:

- S – Strengths, Сильные стороны,
- W – Weaknesses, Слабые стороны,
- O – Opportunities, Возможности,
- T – Threats, Угрозы.

Перед тем как использовать данный метод, нужно определиться с целью. Наиболее простым и типовым вариантом цели в вашем случае может быть: понять, как использовать текущую ситуацию в вашем бизнесе при текущей ситуации на вашем рынке для того, чтобы получить максимум преимуществ в данный момент и в будущем. Метод можно использовать не только для маркетингового анализа, но здесь мы сфокусируемся именно на таком варианте.

Методика проста, и, несмотря на это, очень результативна.

После того, как вы определились с целями, составьте четыре отдельных списка, соответствующих четырем параметрам метода:

- перечислите сильные стороны вашего бизнеса, вашего продукта, вашей команды и вашей стратегии,
- составьте перечень слабых сторон, связанных с вашим бизнесом, его положением на рынке, внутренними ограничениями в вашей компании и так далее,

- опишите возможности, внешние по отношению к вашей компании, – возможности вашего рынка сейчас, возможности, которые вы можете предвидеть, а также выходящие за рамки только вашего рынка и ситуации на нем в данный момент,
- и, наконец, угрозы, внешние по отношению к вашему бизнесу. Опасные рыночные, политические, экономические и другие угрозы и риски, которые могут негативно повлиять на ваше развитие.

Уже этих четырех списков, созданных иногда в режиме мозгового штурма, достаточно для появления свежих идей, выработки новых подходов, и принятия необходимых решений.

Но самое интересное только начинается.

Максимум пользы от метода получается не тогда, когда вы выпишете все полученные идеи по краям квадратной таблички, задумавшись о том, что написать на пересечении (в таком варианте у вас получится несистематизированная каша, все не влезет, и вы быстро бросите упражнение, найдя, возможно, по парочке интересных пересечений).

Максимум пользы вы получите, когда потрудитесь нарисовать как можно больше таких матриц, рассмотрев возможно большее количество совокупностей между SW и OT.

Супер-секрет успешного использования этого метода в том, чтобы для отдельных групп слабых и сильных сторон подобрать (простым или интеллектуальным) перебором такие решения на их стыке с возможностями и угрозами, что они будут действительно ценными и рабочими для вас.

Не сваливайте все в кучу, создавая беспорядочный набор в одной таблице. Разбейте SW и ОТ на группы сочетающихся (а иногда и несочетающихся) комбинаций, и для них сделайте столько матриц, сколько получится и сколько позволит время.

Идея в том, чтобы провести каждую сильную и слабую характеристику вашего бизнеса через все возможные угрозы и возможности. Только тогда у вас получится достойный материал для последующего анализа, креатива и принятия решений. В итоге у вас должен получиться не квадрат с четырьмя ячейками. У вас получится длинная таблица из трех столбцов, в которой первый столбец – это сильная или слабая сторона, во втором столбце – идеи, которые вы сможете реализовать для этой строки (S или W) в условиях выбранной угрозы (Т), в третьем – то же для данной строки (той же S или W) в условиях выбранной возможности (О).

Не страшно, если таблица будет длинной. Потом вы сможете ее разделить по категориям, например, идеи и задачи для отдела маркетинга, рекламы, позиционирования, бренда, для отдела продаж, для отдела управления продуктом, для производства, для службы поддержки и так далее. Вы сможете расставить приоритеты, запланировать сроки по проработке и реализации тех или иных идей и задач.

И именно в таком варианте вы получите максимум от применения SWOT-анализа.

Со временем ситуация в вашей компании меняется, меняется рынок, меняются слабые и сильные стороны, возможности и угрозы. Поэтому имеет смысл возвращаться к этому методу с некоторой периодичностью, зависящей от динамики этих изменений. Иногда раз в квартал, иногда раз в год... Решайте сами.

И помните: метод будет работать только тогда, когда в итоге вы составите перечень конкретных задач, назначите ответственных, и будете проверять прогресс по исполнению этого плана, добиваясь того, чтобы полученные результаты находили реальное отражение и реализацию.

**БОСТОНСКАЯ МАТРИЦА ДЛЯ АНАЛИЗА РЫНКА И ПРОДУКТОВ**

Еще один способ маркетингового анализа, – “бостонская матрица” (Boston Consulting Group Matrix Model). Суть этого метода заключается в правильном сопоставлении своего рынка и набора своих предложений рынку (товаров и услуг). В результате такого анализа у вас получается наглядная картина и предпосылки для планирования в области product/service management (в области управления продуктами).

Быть компанией одного продукта, – крайне рискованно (в подавляющем большинстве случаев), это связано и с возможным недохватом вашего рынка, и с конкуренцией, когда при появлении более дешевого и сильного конкурента, вы ничего не сможете противопоставить, имея только одно-единственное предложение.

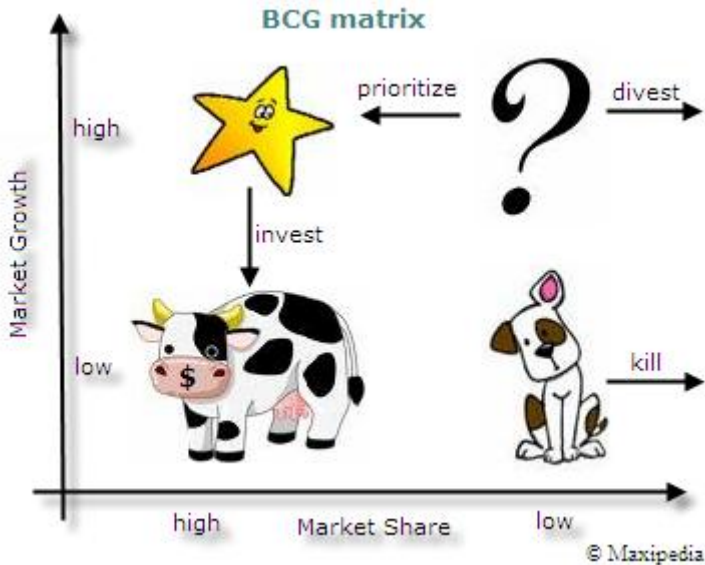
Бостонская матрица, – ваш рабочий инструмент для выработки обоснованного плана по управлению вашими продуктами с точки зрения их присутствия на рынке. После упражнений с этой матрицей, вам становится понятно (обоснованно понятно), что в данный момент и в некотором будущем происходит с позиционированием ваших продуктов и услуг, и вы сможете обладать видением какие продукты развивать, усиливать, продвигать, а какие – постепенно выводить с рынка.

Казалось бы, вы можете возразить: неужели нам и так непонятно, зачем и как развивать наши продукты? К сожалению, опыт показывает, что да, нужно иногда смотреть “незамыленным” взглядом на собственное рыночное позиционирование. Подавляющее число компаний, к сожалению, верят в свой продукт, не отслеживая конъюнктуру рынка, что в итоге их убивает или приносит “неожиданные” открытия.

Суть упражнения состоит именно в регулярном (раз в квартал, полгода, год, – частота зависит от динамики вашего рынка) выполнении. Через такие периоды ситуация на большинстве рынков ощутимо меняется, и

вы сможете увидеть, как те же самые продукты, могут по-разному выглядеть для рынка, а, следовательно, это повод для вас менять маркетинговую стратегию и, возможно, набор продуктов и услуг, предлагаемых рынку.

Как это работает? Все очень просто. Вы рисуете четыре квадрата в осях Market Growth (рост рынка) и Market Share (доля рынка). Качественно по каждой оси откладываете “меньше-больше”, – и затем помещаете ваши продукты-услуги в соответствующие квадраты.



Квадрат “Звезды”, соответствующий высокому росту рынка и высокой доле рынка, показывает, какие (если они вообще у вас есть) продукты могут стратегически и в ближайшем будущем стать вашими ключевыми продуктами. Сейчас они еще такими не являются, но наличие “звезд”, – сигнал к тому, что у вас есть возможность на новой части (растущей,

развивающейся) быть выгодно представленным, и в будущем получить от них прибыль и преимущества. “Звезды”, – это продукты, заслуживающие инвестирования и немедленного развития, если вы понимаете, в каком направлении движется растущая часть рынка, и как этот продукт будет правильно спозиционирован-предложен там.

Если у вас сейчас нет продуктов-“звезд”, имеет смысл их поискать или начать создавать. Не исключено, что у вас есть такой потенциал в сегменте продуктов-“вопросов” (сочетание высокого роста рынка и низкой доли). Что делать с такими продуктами? Если вы видите будущий потенциал в расширении той доли рынка, на которой эти продукты представлены, то инвестируйте в них, и переводите в “звезды”. Если же вы видите, что ваша доля на этом рынке уменьшается, и у вас недостаточно ресурсов и возможностей увеличить эту долю, – принимайте решение о замораживании или выводе этого продукта с рынка, – похоже, вы на нем много не зарабатываете.

“Коровы” – это тип продуктов, которые в данный момент времени приносят вам максимум дохода. Вы имеете максимум доли рынка, рынок находится в стадии стабилизации (Market Growth = low). Из этих продуктов вы должны выжимать все возможное, потому что они вас кормят. Откуда берутся продукты-“коровы”? Чаще всего они – бывшие “звезды”, которые вы своевременно спозиционировали и успешно вывели на рынок.

Наконец, четвертый квадрат: уменьшающийся (не растущий) рынок и низкая доля на этом рынке, – продукты-“собаки”. Как ни печальна ассоциация с этими милыми животными, но эти продукты – кандидаты на “увольнение”, то есть на вывод с рынка. По крайней мере, вы можете понять, если у вас есть такие продукты, что они – есть, и осознанно начать снижать их рекламу, продвижение, продажи в пользу более выгодных вам продуктов-“коров”.



Бостонскую матрицу можно применять не только в отношении своего бизнеса, но и по отношению к любым другим компаниям, например, к конкурентам, партнерам, поставщикам или потенциальным клиентам для того, чтобы самостоятельно предположить (предугадать) пути их движения на рынке, появления и исчезновения определенных продуктовых линеек, предложений, что может оказать стратегически влияние на вас и на ваш бизнес. Понимая соответствующие зоны риска и новые возможности, вы сможете уже сейчас, проведя этот анализ, принять соответствующие менеджерские решение и скорректировать свои планы, используя ситуацию к собственной выгоде и преимуществу.

## ВАШЕ ПОЗИЦИОНИРОВАНИЕ НА РЫНКЕ

Вы собираетесь выходить на рынок с новым продуктом. Или вы уже там. Что вам поможет выработать правильную стратегию и позиционирование, если их у вас еще нет?

В книге “Маркетинговые войны” от авторов Эл Райз и Джек Траут мы находим очень наглядное и полезное описание возможного ответа на этот вопрос.

В зависимости от того, какие ваши сильные и слабые стороны, насколько давно вы на этом рынке, насколько ваши позиции мощны, защищены, агрессивны, какова ваша мощь, – вы можете выбирать ту или иную позицию.

Позиционирование здесь дано очень наглядно. Рынок представляется полем битвы. Причем в зависимости от рынка, поле может выглядеть как поле, как холмы, как леса, как болота, горная местность...

Вы ведете оборонительную войну на этом поле битвы? Ваша стратегия это гонка за номером один, за лидером? Или вы предпочитаете оборонительную стратегию?

Где вы? Вы царь горы? Вы окопались на не самой высокой, но все же высотке, и защищаете свою диспозицию? Вы изредка нападаете из леса? Ваше позиционирование это партизанские войны, связанные с отстреливанием врагов из засады и заманиванием их в болотистую местность, где можете уверенно ориентироваться только вы сами? Или вы идете по принципу легиона, маршируя до победы по ровным полям, уничтожая врагов силой оружия и мотивацией?

Если проводить аналогию маркетинга и военных действий, легко найти вашу военно-маркетинговую стратегию, и сопоставить, насколько вы мудро ее выбрали, и насколько она соответствует вашим возможностям и имеющимся ресурсам.

Исповедуете ли вы принципы наступательной войны, войны с флангов, партизанской войны и так далее, – вы должны иметь достаточно соответствующих “позиционно”-“географических” обоснований для этого.

Если вы не входите на своем рынке в 10 крупнейших игроков, вам не стоит применять методы лидера или компаний из первой тройки, – у них свои подходы, и вам может быть опасно использовать их в своей стратегии.

Если вы дышите лидеру в спину, и ждете, когда он споткнется, допустит ошибку, ваша лучшая стратегия – действовать как номер два. Но вы должны быть готовы в случае успеха быстро перестроиться в “царя горы”, занять правильную оборонительную позицию. Вам должно хватить для этого всяческих сил и ресурсов.

И так далее.

Почитайте эту книгу. Или хотя бы представьте себя участником войны. Кто ваши противники? Как вы добиваетесь своих клиентов-“жертв”? Соответствует ли ваша стратегия вашей позиции?

Это поможет вам выработать более адекватные и эффективные принципы ведения рыночной войны. Это поможет вам занимать свою позицию более уверенно и осознанно. И вы сможете понять, как именно вам нужно готовиться к новой войне с новыми врагами: обгоняющими вас игроками рынка и досаждающими конкурентами.

## МАРКЕТИНГОВЫЕ КАНАЛЫ

Что такое маркетинговые каналы? Чем они могут быть вам полезны? Зачем их знать? В чем тут польза?

Часто каналы маркетинга смешивают (обобщают) с каналами продаж, каналами дистрибуции товаров и с каналами взаимодействия с контрагентами. С глобальной точки зрения это может быть верным. Но для начала посмотрим на них и попробуем понять с узкой, специфично маркетинговой точки зрения.

Маркетинговые каналы, – это различные инструменты, подходы, акции, информационные средства, которые помогают вам добиться связи с вашим потенциальным клиентом. В последнее время некоторые из современных каналов называют media.

Что это конкретно?

Каналов масса. Их десятки и сотни. Это и СМИ, из которых ваша целевая аудитория получает информацию о вас и ваших предложениях. Это интернет-сайты, сообщества, сети, где до вашего конечного пользователя доносится ваше сообщение. Это личная встреча с клиентом на деловом совещании или на улице, у входа в метро, когда они получают ваши листовки или образцы продукции. Это ТВ, билборды, заборы – все, где потенциальный клиент видит вашу рекламу.... Это радио, это книги, это конференции... И так далее. Все, где существует возможность связи вас, вашего сообщения с потенциальным клиентом, все, что делает его информированным (а, может быть и больше, например, жаждущим вашего продукта) – является таким каналом. Вы можете использовать традиционные каналы, вы можете изобретать их сами. В зависимости от вашей аудитории, от вашего потенциального клиента, от его среды и типичных средств получения информации, – вы можете выбирать необходимые пути и средства донесения своего сообщения.

Сколько должно быть у вас таких каналов?

Точно не один. Скорее всего, не миллион. Количество используемых каналов маркетинга зависит от их эффективности для вас и от ваших возможностей. Нормальная практика показывает, что их должно быть от 5-7 до пары десятков для небольших и средних компаний. Если у вас отдел маркетинга, состоящий из десятков людей, вы можете позволить себе десятки и сотни каналов...

Используйте принцип рационального использования ваших ресурсов. Поймите, во сколько вам обходится каждый канал, какая у него отдача, насколько эффективно и устойчиво вы можете им управлять. Сколько вам нужно каналов с определенной эффективностью, чтобы обеспечить необходимую воронку потенциальных клиентов для осуществления необходимого (целевого, планового) объема продаж.

Помните о том, что каналы и их эффективность меняются вместе с рынком, вместе с клиентом, который со временем меняет одни каналы на другие. Либо в поисках чего-то полезного и интересного для себя, либо убегая от чрезмерно настойчивых компаний, эксплуатирующих эти каналы... Поэтому вы должны всегда исследовать новые возможности, новые каналы, проводить экспериментальные вбросы информации, “щупая” их с точки зрения аудитории и эффективности.

Не верьте на слово внешним маркетинговым агентствам, – их интерес прост: заработать на вас как можно больше денег, – это не всегда означает, что они способны, могут или заинтересованы вывести вас на лучшие для вас каналы.

Что необходимо помнить при использовании маркетинговых каналов?

- 1) не останавливайтесь на одном канале. Даже если он хороший, привычный, надежный, продуктивный, он когда-то кончится.

- 2) каналы нужно измерять. Чтобы сравнивать. Чтобы сопоставлять. Чтобы понимать, во что вам обходятся потенциальные клиенты, пришедшие по разным каналам. Чтобы понимать, какие каналы набирают силу, а какие теряют эффективность. Чтобы вкладывать в наиболее эффективные.

Получая клиентов дешевле. И зарабатывая больше.

## ВОЛШЕБНАЯ ФОРМУЛА 3М

Что такое 3М, и в чем волшебство этой формулы?

В общем-то ничего волшебного... За исключением того, что это работает. И очень хорошо работает. И это именно то, что вам нужно знать в минимальном варианте для того, чтобы добиться успешного, работающего результата.

3М – сокращение от Media, Market и Message:

- Media – выбранный вами маркетинговый канал, канал донесения вашего сообщения до вашего клиента.
- Market – тот самый рынок, совокупность ваших потенциальных и существующих клиентов, на котором вы работаете или собираетесь работать, это те люди, которые должны услышать или увидеть и воспринять ваше сообщение (Message) через выбранный вами канал (Media).
- Message – сообщение, письмо, реклама, текст, аудио-сообщение, ролик по телевизору и так далее. Главное, – это именно тот текст, который должен быть услышан, воспринят вашим (потенциальным) клиентом. Такой, чтобы клиент заинтересовался, чтобы отреагировал, чтобы пошел-нажал-позвонил-сделал-что-то, купил и стал вашим клиентом.

Важность и эффективность формулы 3М состоит в том, что вы добьетесь успеха, получите увеличение продаж только при правильном и полном сочетании ВСЕХ этих трех компонентов.

Достаточно допустить ошибку с хотя бы одной из составляющих формулы, и все пойдет впустую. Компоненты этой формулы работают всегда только вместе.

Потрясающая своей простотой и одновременной эффективностью формула. Наш опыт показывает, что нет ни одной компании, которая добивалась бы существенных результатов, не соблюдая ее. Любая успешная кампания происходит только тогда, когда вместе собираются все три правильно выбранных компонента.

Проверьте себя с этой точки зрения. Убедитесь, что и у вас это работает. А если не работает, – ищите правильного результата в сочетании ЗМ.

Помните, что рынок динамичен, он постоянно меняется. Помните, что разные каналы имеют разную эффективность, и эффективны не всегда, – это нужно учитывать. И, наконец, работайте с текстом (формой и содержанием) вашего сообщения. Есть масса подходов, шаблонов, формул и правил написания-составления сообщения таким образом, чтобы оно было более результативным. Тут не обойдется без экспериментов и тестирования.

Но что всегда важно, старайтесь, если вы нашли удачное сочетание ЗМ, проводить изменения и улучшения хотя бы по одной “оси”. В один момент времени проводите эксперименты, меняя только одну М. Это позволит вам понять, что делать, если вы получаете недостаточный результат: провели эксперимент по одной М, – получилось, отлично, закрепляйте успех, если нет, – возвращайтесь назад, и двигайтесь по этой же оси или по другой, сохраняя остальные два параметра неизменными. Это самый просто и рабочий способ усиления формулы ЗМ.

Пробуйте, экспериментируйте, но знайте, что формула работает только при правильном сочетании трех составляющих. Достаточно допустить ошибку хотя бы в одном параметре, – и все перестает работать.



## УПРАВЛЕНИЕ ПРОДУКТАМИ

Мы не будем здесь рассказывать о классике управления продуктами. Мы расскажем о важном и критическом с точки зрения того, какие продукты у вас должны быть, и как вы должны их предлагать.

Первое. Помните, что у вас не должно быть **ОДНОГО** продукта. Это допустимо на начальной стадии, когда вы с ним выходите на рынок. Но с точки зрения успеха, диверсификации и полноценной работы с вашим рынком, вы никогда не должны останавливаться только на одном продукте. Каким бы замечательным, успешным, прибыльным, популярным он ни был. То же относится к услугам, если вы занимаетесь этим видом бизнеса.

Второе. У каждого продукта есть свой жизненный цикл, и когда-нибудь он “умрет”. Он рано или поздно перестанет быть вашей “дойной коровой”, и вам придется его либо переработать, либо пере-позиционировать, либо избавиться от него...

Третье. Вы не должны создавать ни одного продукта ради создания еще одного продукта. Любой, каждый ваш продукт должен точно и четко отвечать потребностям вашего рынка, вашего клиента, решая их проблемы и удовлетворяя их потребности. Ваш бизнес должен приносить вам деньги. Деньги вы сможете заработать, только когда ваши клиенты заплатят вам за ценный, полезный, нужный, решающий проблемы продукт (услугу).

Четвертое. Создавайте и распределяйте ваши продукты по различным ценовым и ценово-качественным сегментам вашего рынка. Даже находясь в одном рынке, вы наверняка имеете несколько видов клиентов, которые используют различные стратегии работы с вами как с поставщиком:

- те, кому нужны дорогие и качественные

- те, кому важно соотношение цена-качество
- те, кому важно получить что-угодно по беспредельно дешевому сценарию
- те, кому нужна “халява”, товары бесплатно или что-то в этом духе (информация, презенты, проч.)

Используйте эти четыре основных правила, какие бы теории и книжки по управлению продуктами вы не использовали. В их основе – проверенная годами и веками эффективная маркетинговая стратегия управления продуктами.

## ПОРТРЕТ ТИПОВОГО КЛИЕНТА

При всем многообразии ваших клиентов (в том числе и потенциальных), при всей уникальности их проблем и задач, которые вы помогаете им решать, у них немало общего.

Определить “портрет” вашего типового клиента, – большая задача, решение которой дает вам массу преимуществ. Конкурентных, маркетинговых, связанных с продажами и так далее.

Если вы работаете на разных рынках, если у вас сложный B2B-бизнес, или ваши продукты ориентированы на разные сегменты и ниши, – задача все равно стоит. Просто в таком случае вам нужно определить несколько “портретов”.

### Что такое “портрет” и зачем он нужен?

Портрет вашего типового клиента, – это набор признаков (чем больше, тем лучше), описывающих вашего клиента. Получить максимум таких признаков, убедившись в том, что они правильные, – это значит:

- сформулировать ваше сообщение более фокусно, более точно, следовательно, получить больший эффект от продающих текстов, рекламы и других посланий,
- понять, какой канал (какие каналы) следует использовать для коммуникации, точной, правильной, своевременной с вашим клиентом,
- вообще, лучше идентифицировать свой рынок, свою нишу, то есть понять, какие именно у ваших типовых клиентов есть проблемы, трудности и задачи, следовательно, предлагать им более правильные решения.

### Как его определить?

- Проанализируйте свои предположения о клиенте
- Обобщите имеющуюся у вас информацию о них
- Пообщайтесь с клиентами
- Пообщайтесь с теми, кто в вашей компании с ними чаще и плотнее всего взаимодействует
- Соберите внешние и независимые отчеты о вашей нише и вашем сегменте рынка, характеризующие типового клиента
- Сложите все это вместе и попробуйте получить один (или несколько) образов-портретов клиента.

Если этого недостаточно (а, скорее всего, так и есть), задавайте вопросы, чем больше, тем лучше, и ищите на них ответы. Рано или поздно у вас начнет складываться картина:

- какого пола ваш клиент (мужчина? женщина?)
- сколько ему лет?
- где он живет?
- на какой машине ездит?
- где он покупает продукты-технику-прочее?
- ходит ли он на концерты?
- какая у него дома обстановка?
- какой у него дом, где, в каком районе-квартале он расположен?

- цвет волос?
- образование?
- родители-жена-дети-какого возраста?
- что он ест на завтрак?
- где он работает?
- какой у него доход?

и так далее, и так далее...

### **Что дальше?**

После того, как вы получите более четкий портрет, вы сможете лучше понять:

- какие сообщения, с какими словами, в какой форме, по каким каналам доносить до клиента?
- где его можно найти для личной встречи?
- в какие моменты (и в каких местах) он наиболее предрасположен к общению с вами и к покупке у вас?
- ...

То есть вы получите максимум ответов на вопросы о том, как выстраивать свою стратегию маркетинга, где и как, и какие проводить кампании, стратегию и тактику продаж, систему взаимодействия с клиентом, и многое другое, – все, что вам так необходимо для разумного, эффективного расходования денег на маркетинг и продажи, на получение клиента, и для повышения (в результате) итоговой растущей прибыли.

Что касается B2B (business-to-business) продаж, крупных и сложных компаний, в которых решения принимаются долго и не одним человеком, – принцип тот же. Просто следует составить не один, а несколько портретов, соответствующих типовой структуре, связанной с принятием решения: генеральный директор, финансовый, бухгалтер, директор подразделения, куда вы продаете, где вы будете осуществлять внедрение... Помните, даже в больших компаниях продажи и покупки делают люди. Так что и здесь портрет остается важным. Таким же важным как понимание вашего рынка.

## КОНКУРЕНЦИЯ

В отношении конкуренции существует два противоположных мнения: это хорошо и это плохо. Последнее более популярно. Поэтому мы не будем очередной раз рассказывать вам об этой стороне конкуренции.

Поговорим о положительной стороне.

Конкуренции не нужно бояться. Проще всего в пылу эмоциональной слабости сказать: конкуренция снижает уровень цен на рынке, делает хорошо клиентам, но не приносит пользы нашему бизнесу, потому что снижает наши доходы и нашу прибыль.

Но давайте посмотрим на это с другой стороны: какие преимущества конкуренция дает вам и вашему бизнесу? Если и когда вы поймете положительные стороны, вы сможете не только использовать конкуренцию в своих интересах, усиливая свое предложение рынку и находя новые решения.

Запомните: конкуренция ослабляет слабых. Смените внутреннее психологическое отношение к ней. Конкуренция, – это повод находить новые пути, это среда, в которой вы становитесь сильнее. Конкуренция заставляет вас думать, бороться и выживать.

Многие вещи в мире, в том числе и ваш успех, зависят от внутреннего настроя, от того, как вы их воспринимаете: как плохое или как потенциально хорошее. Конкуренция – не исключение. Если вы всеми 100 процентами вашего сознания видите ее как зло, – оно окружит вас, ослабит и убьет. Но если вы видите в любой проблеме вызов, видите возможность учиться, становиться сильнее, придумывать что-то новое, что-то более совершенное (чего нет у ваших конкурентов), – это может быть ваша сила. И эту силу вы должны использовать.

Конкуренция не дает вам останавливаться на месте. Не дает вам загнивать.

Какой самый плохой и невыгодный вариант конкуренции? – Правильно, ценовая. Это финальный этап, когда слабые компании вокруг не смогли найти чем привлечь и заинтересовать клиента, опустили руки и начали использовать последний аргумент: цену.

Должны ли вы идти в эту пропасть вместе со всеми? Подумайте. Всегда есть запасной вариант, всегда есть альтернативные пути. Какие? Например, смещение позиционирования, подача клиенту своего товара и услуг с новой, неожиданной (не такой как у других) стороны. Создание нового функционала. Нишевание, то есть уход со специальным предложением и особыми возможностями в более узкие рынки. В конце концов, выход на новые рынки, не дожидаясь ценовой смерти этого, на котором вы сейчас.

Что можно сделать еще?

- 1) поднимать цены. Да-да, именно так. Когда все идут в нижнюю часть рынка, – идите против них, – поднимайтесь в верхнюю, более дорогую часть, похоже, там освобождается место...
- 2) заключать партнерские соглашения с вашими конкурентами. В конце концов, что плохого, если вы будете зарабатывать, продавая товар своих конкурентов (расширяя свою линейку предложений), – ведь это повысит ваши обороты. Или если вы не можете продать что-то определенному клиенту, – почему не предложить ему (за определенный процент) купить у вашего конкурента?
- 3) ну и еще раз: создавайте новое уникальное торговое предложение (Unique Value Proposition). Это действительно работает. Показать обычное в новой обертке, – это поможет не только привлечь свежий интерес рынка, это поможет отпозиционироваться от общей массы предложений



конкуренентов. Все делают продукты? – добавьте услуги. Все предлагают одинаковые услуги? – сделайте из них продукт, добавьте немного нового, – и вы уже можете отличаться от других.

Понятно, что 100%-работающих рецептов нет. Где-то это сработает. Где-то нет. Но главное, что вы должны понять о конкуренции, – что это не плохо, это хорошо. Это держит вас в тонусе, и заставляет постоянно следить за новыми тенденциями, нишами, рынками, своим позиционированием, своим предложением (линейками продуктов), ну и, конечно, придумывать новое.

Совсем не исключено, что, в очередной раз придумав что-то новое, вы создадите новую нишу, возможно, выйдете на новый рынок, с новыми возможностями и деньгами. И тогда вы скажете этой ненавистой сейчас конкуренции большое спасибо.

Главное, – не расслабляться. И мыслить позитивно. Используя конкуренцию, не позволяя ей управлять вами, вашим сознанием и вашим бизнесом.

Вот первый шаг, который вы можете сделать прямо сейчас. Задайте вопрос: какую пользу мы можем извлечь из данной ситуации сейчас и в будущем?

## ИСПОЛЬЗОВАНИЕ МАРКЕТИНГОВЫХ КАНАЛОВ

Что такое в данном случае “канал”? Это информационный или другой ресурс, используя который вы можете донести своему рынку, своей потенциальной аудитории, своим действующим клиентам свое сообщение, предложение, рекламу, – короче все то, что вам нужно для повышения интереса и генерации лидов (увеличения воронки продаж и получения потенциальных клиентов).

Какие еще бывают каналы, и как их не спутать? Есть каналы продаж, есть каналы дистрибуции, есть партнерские каналы... В чем принципиальная разница маркетинговых каналов? В их главной задаче: генерация лидов, привлечение новых потенциальных клиентов.

Многие начинающие предприниматели (особенно в информационном, консультационном и интернет бизнесе) из-за схожести по форме путают каналы маркетинга и каналы продаж. Но теперь, надеюсь, этого не будет происходить, по крайней мере с вами, потому что даже если физически канал один, для вас и ваших служб маркетинга и продаж он должен восприниматься по-разному разными службами именно потому, что для них выполняет разные функции. Исходя из этих функций и ваших целей, вы один и тот же канал можете и должны использовать по-разному.

Итак, каналы маркетинга. Две из главных задач маркетинга, – привлечение новых клиентов (расширение воронки продаж) и коммуникация с существующими клиентами (удержание и создание правильных отношений для повторных продаж, то есть в итоге расширение воронки продаж). Как, с учетом этих целей, найти, выбрать, использовать подходящие каналы?

Начните с клиента. Если у вас есть “портрет” вашего клиента, скорее всего, вы понимаете, когда и в каких местах он может находиться, и при каких условиях может получить ваше сообщение. Если еще нет

“портрета”, – сделайте его в первую очередь. Ответьте на вопросы типа где он (клиент) бывает, что он читает, что он слушает, что он смотрит, как еще до него доходит информация, которую он потребляет...?

Из полученного (надеюсь, не слишком короткого) списка полученных при анализе клиента каналов, теперь выделите те, к которым у вас прямо сейчас есть доступ, к каким вы сможете получить доступ в перспективе. Отметьте, во сколько вам обойдется использование этих каналов. Оцените их эффективность, если у вас нет более точной информации про их эффективность. Если есть, – отлично!

Приступайте к выбору. На основе сочетаний эффективность и стоимость, – вы должны принять решение об использовании соответствующих каналов. Как? Все просто. Все каналы вы можете разделить на 4 группы: 1) дорого и эффективно, 2) недорого и эффективно, 3) дорого и неэффективно, 4) недорого и неэффективно. Теперь выбирать просто. Начинайте с группы номер 2. Если есть достаточно денег для работы в группе 1, – работайте и там.

Что делать, если у вас нет понимания об эффективности тех или иных каналов?

1. Ищите эту информацию в открытых источниках,
2. Спрашивайте у знакомых (только не у конкурентов, и не у сотрудников маркетинговых агентств),
3. Собирайте собственную аналитику по результатам использования тех или иных каналов (никому не говорите о реальной эффективности, особенно вашим подрядчикам, делающим для вас рекламные и другие кампании).

Ну и последний шаг: используйте! Помните, что вместе с изменчивостью рынка, каналы также подвержены динамике. Одни могут работать долго и эффективно, другие сезонны, третьи имеют

нестабильный эффект (который хорошо бы понять). Следите за работоспособностью каналов постоянно. Отслеживайте, измеряйте, влияйте (если можете). Не кладите все яйца в одну корзину, – всегда используйте несколько каналов одновременно и параллельно. И измеряйте, измеряйте, измеряйте, – только тогда вы сможете серьезно увеличить их эффективность. А вместе с этим и эффективность вашего маркетинга. Который будет приносить стабильно и больше новых клиентов, а также удерживать существующих.

## ЦЕНА

Без лишней лирики, без мысли о клиентах, которым вечно не хватает денег (бюджетов), – помните одно: цена должна быть высокой! Что бы вам кто ни говорил, все очень просто: главная бизнеса приносить прибыль акционерам (хозяевам). Все остальные ожидания от бизнеса вторичны. Все остальное для вас должно быть важным постольку, поскольку это нужно учитывать как некоторые ограничения (налоги, объем рынка, платежеспособность клиентов), условия и условности (экология, социальная направленность бизнеса), требования (законодательство, бухгалтерская отчетность), которые вы должны учитывать на пути к главной цели.

На практике существуют модели, доказывающие, что максимальное значение прибыли можно получить не добиваясь максимизации цены. Это так. И тем не менее в подавляющем большинстве случаев (скорее всего и в вашем) высокая цена решает.

Что вам точно нужно знать, что предела у цены нет. Скорее, у цены есть некоторый ландшафт. Гораздо более сложный и интересный, чем нам рассказывают в классических книжках или университетских лекциях по экономике.

Например, при повышении цены вы можете (как в классике) наблюдать снижение спроса, то есть объем вашего дохода от продаж по этой цене, но, в то же время, на некоторых рынках вы можете, продолжая увеличивать цену, “провалиться” в новую нишу, где данная цена может быть вполне приемлемой и даже конкурентной. И это не редкость. Это подтвержденная практикой реальная специфика некоторых рынков. Конечно, следует оговориться, что такой сценарий не говорит вам не менять ваше предложение (продукт или услугу). Скорее всего, вам что-то потребуется подкрутить для соответствия новой цене, но это не всегда полная переделка.

Когда мы обсуждали конкуренцию, мы говорили, что самый последний и самый трудный вариант конкуренции – ценовая. Так что снизить цену вы всегда успеете. Была бы возможность. Если вы уже сейчас находитесь в режиме такой конкуренции, вам срочно нужно что-то менять, потому что скоро у вас не останется необходимого резерва в структуре цены. А тогда уже придется принимать гораздо более серьезные решения.

Как выбирать цену, как ее формировать, от чего она зависит, мы обсудим позже, в главе “ценообразование”.

## ЦЕНООБРАЗОВАНИЕ

В продолжение темы про цену (помните, цена должна быть высокой!), давайте рассмотрим ценообразование и какие факторы влияют на цену, от чего она должна зависеть, чтобы вы предложили свои товары и услуги не только по высоким, но и по правильно обоснованным ценам.

“Правильная” цена формируется чаще всего с учетом трех групп факторов:

- 1) внешние факторы
- 2) внутренние факторы
- 3) факторы, связанные с ценностью вашего предложения.

Рассмотрим их подробнее.

**Внешние факторы.** К внешним факторам относят обычно те, что связаны с вашим рынком и его характеристиками. В таком случае цена зависит (должна зависеть) от объема рынка, платежеспособности клиента, цены “средней” сделки на рынке, наличия и поведения конкурентов, присутствия товаров-заменителей и др.

Как проще понять ситуацию с внешними факторами? Зависит от вашего рынка и продукта, но вот несколько типичных вариантов поведения:

- посмотреть аналитические отчеты по рынку,
- пообщаться с типичными клиентами, которые уже приобрели подобный товар-услугу, не исключено, что с n-й (не обязательно с первой) попытки вы найдете разговорчивого,
- позвоните конкуренту, представившись потенциальным клиентом, попробуйте получить от него грубые расчеты, из которых многое станет ясно,

- сходите на выставку или отраслевое мероприятие (не можете сами, отправьте своего коллегу, агента, проч.), побеседуйте кулуарно или за кофе с разными людьми, узнаете много полезного.

**Внутренние факторы.** К внутренним факторам, влияющим на цену, относятся такие финансово-экономические индикаторы как себестоимость, плановая маржа, плановая прибыль, связанные с ними цели бизнеса (если такие есть и установлены в вашем бизнес-плане).

Таким образом, внешние факторы показывают возможный предел цены “сверху” (сколько можно получить и к чему стремиться), а внутренние же факторы – это ограничения “снизу”, то есть вы не должны продавать свои товары и услуги ниже их себестоимости, а точнее ниже экономически обоснованной величины, связанной не только с производственными расходами, но и с другими параметрами вашей деятельности, входящими в цену, такими как аренда, общие и административные расходы, другие, не входящие в прямые производственные расходы и себестоимость.

**Ценность.** Третий, и очень важный фактор, влияющий на формирование цены, помогающий в указанном диапазоне между “сверху” и “снизу” определить одну или несколько величин, исходя из которых вы сможете принять окончательное решение о цене. Речь о факторе “ценность”.

Ценность, в данном случае, – это условная, субъективная оценка того, сколько клиент готов в определенный момент времени заплатить вам с учетом пользы (измеренной опять же в деньгах), которую вы ему своим решением (продуктом-услугой) принесете. В качестве примеров можно привести следующие:

- 1) если клиент каждый месяц несет убыток в 1 миллион долларов на протяжении года, и это его серьезно беспокоит, как вы



думаете будет ли ценным для него ваше предложение о решении этой проблемы за 1 месяц за 1 миллион долларов, даже если все ваши расходы составят 100 тысяч?

- 2) если клиент каждый месяц несет убыток в 1 миллион долларов на протяжении года, и это его серьезно НЕ беспокоит, как вы думаете будет ли ценным для него ваше предложение о решении этой проблемы за 1 месяц даже за 100 тысяч долларов?
- 3) хотите проще? ОК, вспомните-представьте, какова может быть цена, которую умирающий от жажды в пустыне готов заплатить за бутылку воды? При том, что ее цена в магазине порядка 20 рублей...

Что вам поможет в формировании цены, если у вас новый рынок, если у вас есть только нехитрые прикидки по вашей экономике? Правильно, – в данном случае единственный необходимый для вас фактор, который поможет определить цену, с которой можно по крайней мере начинать переговоры, – это ценность.

О чем еще нужно помнить с точки зрения ценообразования:

- 1) доля от ценности: если вы поняли, что нерешенная, важная клиенту проблема обходится в X, это не значит, что вы должны предлагать цену в X или 10% от X или 50% от X. Тут надо думать, смотреть, тестировать... Однозначного ответа на все ситуации нет.
- 2) цифры в цене. Особенно важно для тех, кто продает в сегменте B2C, то есть частным клиентам, тем более в больших количествах. То, какие цифры вы покажете клиенту в цене,

может влиять на оборот: сравните сами, 100 или 99, 49 или 50, – здесь много тонких моментов, связанных с психологией, культурой клиента, культурой страны, где вы продаете, привычками к ценам и так далее. Если вы в этом рынке, – обратите на это внимание.

- 3) “волны” спроса. Мы уже обсуждали это, когда говорили о цене, давайте еще раз кратко: некоторые рынки обладают сильно нелинейным законом связи цены, спроса и предложения, поэтому иногда при повышении цены вы будете иметь снижение а потом повышение спроса (провал и новые подъем). Характерно ли это для вашего рынка или вашей ниши, – неизвестно заранее. Нужно проверять. Но возможности есть.

Посмотрите на цену, которая сейчас стоит за ваш товар и услугу. Вспомните, откуда она взялась. Проверьте еще раз ее, теперь с учетом 3х главных факторов, влияющих на цену. Попробуйте провести эксперименты с ценой.

## ВЫСТРАИВАЕМ ОЧЕРЕДЬ...

Если бы меня спросили: “А что вы можете противопоставить конкуренции?”, в смысле как антоним, нечто совершенно противоположное... Я бы ответил просто: Очередь.

Смысл простой: при наличии конкуренции клиент пользуется ей в свою пользу, и выстраивает очередь поставщиков у своих дверей. Потом спокойно сидит и выбирает, прогибает всех по цене, выбивает себе более выгодные условия.

Противопоставляя себя такой картине, вы тоже должны использовать очередь. Но только это не очередь к клиенту, в которой вы толкаетесь ради сделки со своими противниками. Это очередь к вам! Да, очередь ваших потенциальных клиентов, которые толкаются между собой, занимают с ночи, записываются под номерами, а потом ломают двери вашего офиса, пытаются толпой прорваться к вам и оказаться первыми. Ради того, чтобы купить у вас.

Выстроить к себе очередь, особенно на горячем, конкурентном рынке, – задача нетривиальная. И, тем не менее, реально выполняемая.

Так что же нужно сделать?

По сути, все просто.

**Первое: Позиционирование.** Вы должны сделать так, чтобы ваша упаковка, ваше предложение, ваша подача и то, что говорят о вас, было как можно меньше похоже на то, что делают остальные. Ищите более узкую нишу. Ищите новые формы представления себя, своего бизнеса, своих продуктов и услуг. Ищите суть того, зачем это клиенту, копайте глубже, чем другие, смотрите по сторонам, возможно, клад всего в других шагах от ямы, которую раскопали все остальные. Идите против рынка (большинство – не всегда правы). Сфокусируйтесь на определенной нише. Станьте суперэкспертом именно здесь, где с конкуренцией

попроще. Пусть здесь рынок меньше, зато у вас есть возможность стать номером один, и диктовать свои условия монопольно.

**Второе. Сообщение.** Это связано с позиционированием, и, тем не менее, заслуживает отдельного упоминания. Пример успешного сообщения, – это когда клиент, получив и увидев-услышав-прочитав, тут же снимает трубку и звонит вам, или встает и идет, нет, бежит, чтобы скорее успеть занять очередь к вам.... Есть ряд правильных стратегий создания и представления сообщения. Есть приемы, которые помогают вам лучше и глубже проанализировать портрет вашего клиента, докопавшись до спектра тех самых эмоций, на которые нужно воздействовать... Правильно сделанное и правильно донесенное сообщение, – это большая часть успеха в создании очереди.

**Третье. Воронка маркетинга и продаж.** Очередь, – это наглядное представление той части воронки, которая находится между первичными контактами-интересами и заключенными сделками (выполненными продажами). По сути, создание очереди, – это результат такого управления воронкой, который способствует ее гармоничному расширению (количественно и с точки зрения конвертации от этапа к этапу) и, возможно, укорачиванию (во времени). Этому способствуют не только правильное позиционирование и удачное сообщение. Вопросы эффективной конвертации лидов, – это качество работы отделов маркетинга и продаж, продуманного выбора каналов привлечения клиентов, качественной (чем раньше, тем лучше) квалификации клиентов, расширения вашего предложения (охватить больше клиентов, никого не отпустить без покупки), и многое другое, что находится в их зоне ответственности.

Таким образом, создание очереди, – задача непростая, но осуществимая. В нее должны быть вовлечены и специалисты по аналитике рынка, психологи, понимающие клиента, рекламщики, PR-щики, и продавцы, и служба поддержки (получающая обратную связь от клиентов), и менеджеры продукта.

Работа непростая. Но это того стоит.

## МЕСТО ПРОДАЖ В БИЗНЕСЕ

Какое место продаж в бизнесе?

НОМЕР ОДИН. No 1. #1. Первое место.

Ну что тут скажешь еще?..

Технари и производственники считают (причем очень убежденно считают), что они в компании самые нужные. Они уверены, что продавцы, – бездельники и болтуны, которые ничего не делают, только на переговорах переговариваются и в командировках с клиентами пьют. Технари полагают, что если они, люди, создающие продукты и услуги, уйдут, то бизнес пропадет, обрушится, исчезнет. Но (думают они) если уволить продавца, – ничего страшного не произойдет, – легко найдется еще парочка бездельников на его место. Подумаешь, писать, звонить клиенту и делать презентации, – много ли ума нужно?

Люди из маркетинга считают (убежденно считают), что они в компании самые важные. Ведь компания не сможет существовать без понимания рынка, без понимания клиента, спроса и предложения, без рекламы не придут клиенты, а значит, только маркетинг видит картину в целом, и маркетинг приводит клиентов, – значит это и есть самое главное.

Бухгалтерские специалисты следят за документацией, готовят отчетность в налоговую. Если этого не делать, или если возникнут какие-то ошибки, недочеты и проблемы, – то компанию может парализовать, или ее вообще закроют. Разве не это самое важное?

Все уверены в своей ценности для бизнеса. И по-своему, конечно, правы. За одним исключением.

Главная задача бизнеса, – зарабатывать деньги и приносить прибыль владельцам и акционерам. Именно ради этого создают бизнес. А кто приносит в компанию деньги? Именно!

Продавцы. Менеджеры по продажам.

Логика простая: нет продаж, – нет бизнеса. Есть продажи, – все остальное начинает крутиться, появляются деньги на создание продуктов и оказание услуг, на выплату зарплаты всем остальным. В противном случае производство сворачивается, позиции сокращаются, люди увольняются... И компании наступает конец.

Деньги – это суть и кровь бизнеса. Деньги приносят продавцы.

Может ли быть бизнес с продажами, но без всего остального? Да!

А может ли быть бизнес со всем, кроме продаж? Недолго. Скорее, нет.

Вот вам и ответ.

## С ЧЕГО НАЧАТЬ? С ПРОДАЖ.

Нас часто спрашивают: что важнее для начала бизнеса? Продукт? Команда? Инвестиции? Идеи? Прототип?

В подавляющем большинстве вариантов (более 90%) мы отвечаем: С ПРОДАЖ.

Почему? Неужели не нужно для начала что-то сделать? Как-то это оформить? Упаковать? Придумать как будет работать бизнес, а потом оформить юрлицо и набирать людей...?

Нет. Практически все случаи начала бизнеса должны стартовать с продаж.

Вы спросите: а как можно продавать то, чего еще нет? И будете правы, но только отчасти.

Формула простая. Не всегда вы, продавая, должны тут же предоставить продукт. А если должны, то это не означает, что вы тут же обязаны расплатиться с поставщиком.

Многие бизнесы (и чем сложнее, тем они более соответствуют этой тенденции) устроены так, что между продажей, получением денег и предоставлением продукта-услуги-результата есть временные промежутки.

Грубо говоря, деньги вы получаете (по крайней мере, часть) сегодня, а продукт-услугу предоставляете-оказываете завтра.

К тому же, не все продажи заканчиваются заключением сделок и получением денег, правильно? Иногда продажи просто не случаются...

Что это значит для вас?

Это означает, что у вас есть масса возможностей для встреч с потенциальными клиентами. Следовательно, вы можете их лучше узнать, понять их ожидания, проблемы, задачи, понять сколько у них денег, насколько им нужно (и срочно ли?) то, что вы им предлагаете...

И в этой информации, в этих сведениях, которые вы можете получить от рынка совершенно бесплатно, успех вашего бизнеса. Вы получаете информацию не из сухих и обобщенных отчетов. Вы общаетесь с живыми людьми. Вы выстраиваете с ними отношения. Вы получаете возможность встретиться с теми, кого они посоветуют и порекомендуют. Вы узнаете КАКИМ должен быть тот продукт или услуга, которую они у вас КУПАТ.

А после того, как вы это узнали. После того, как поняли, что это действительно нужно, востребовано, ценно, – вы можете приступить к созданию продукта или оказанию правильной (!) услуги. Не исключено, что на деньги клиента...

Что, если ничего не получилось? Так это же прекрасно! Это значит, что вы, не вложив в свой неудачный бизнес-проект ни копейки, просто переходите к созданию следующего, того, который будет более нужным рынку, потребителю, и который будет приносить деньги.

Вот почему нужно начать бизнес с продаж.



## ЭВОЛЮЦИЯ ПРОДАЖ

Давайте рассмотрим как должны развиваться ваши продажи с точки зрения жизненного цикла вашей компании. Когда что важно, и когда какие приоритеты вы должны расставлять для тех в вашей компании, кто занимается продажами (в том числе и для себя).

### Начало.

Как только вы начинаете, для вас нет большего приоритета, чем найти и обеспечить основание для существования вашего бизнеса. На этом этапе вы продаете воздух, вы продаете идеи, вы продаете обещание будущего результата. Наверное, это самая сложная с точки зрения продаж часть, но именно она помогает вам на этом раннем этапе понять целесообразность этого бизнеса. Именно здесь вы сталкиваетесь с максимальным количеством отказов и возражений. Но именно здесь выковывается и формируется ваш успех. Если вам не удалось сделать продажи, – возможно нет смысла в этом бизнесе (по крайней мере в такой форме и в это время). Но если вы сделали несколько успешных продаж, получили доказательство ценности своего предложения рынку, – значит у вас есть шанс на существование. И его надо усиливать и развивать. Первая и главная задача на этом этапе – получение первых клиентов. Хотя бы первого клиента, с которым вы сможете дальше развиваться и обеспечить себе начальное существование.

Ваш первый приоритет: продать.

### **Выживание.**

У вас уже есть первые продажи, у вас уже есть первый клиент (или, еще лучше, несколько первых). Вы совершили первые сделки. Вы начали получать деньги. Клиенты получают решение для своих задач. Вы удовлетворяете их потребности. Понимаете, что нужно доработать. Планируете и совершенствуете новые версии. Ваша задача закрепить успех. Удержать клиентов. Сделать первые контракты, оказать услуги сполна. Заложить основу для повторных покупок и привлечения (при помощи имеющихся) новых клиентов.

Ваш приоритет: получить и удержать первых клиентов. Начать зарабатывать. Главная задача: повторные продажи.

### **Развитие.**

Прошла первая волна успешных сделок. Вы получили первых клиентов и выполнили для них необходимые работы: продали, передали продукт, помогли его правильно использовать, оказали согласованные услуги. При поддержке (отзывы, рекомендации, советы) ваших клиентов, а также продолжая работать на открытом рынке, вы получаете новых клиентов. Продукты и услуги прошли испытание, поняли слабые стороны своего предложения, доработали свои продукты и услуги до более приемлемого рынком уровня. Самое время увеличивать объемы продаж и, скорее всего, количество продавцов, расширение (или появление и расширение) отдела продаж.

Основой приоритет: увеличение дохода. Повторные продажи. Новые продажи. Все больше продаж. Возможно, с экономической точки зрения, особенно если вы понесли существенные расходы в начале, вы все еще в минусе. Но вам сейчас не так важен общий плюс. Вам важно обеспечить стабильный и устойчивый рост продаж.

Главная задача продавцов: больше продаж, обеспечивающих стабильный и существенный рост дохода.

### **Зрелость и Стабилизация.**

Самое время переходить от экспериментов к стабилизации успешного варианта бизнес-модели, фиксированию и дальнейшей оптимизации бизнес-процессов. В отделе продаж происходит трансформация: уменьшается доля продавцов-“охотников”, увеличивается доля продавцов-“фермеров”. Благодаря росту продаж, приоритетному на предыдущем этапе, вы стали положительными с точки зрения общей экономики (если сначала вы уходили в минус, неся расходы на создание продуктов и прочее). Ваш бизнес окончательно доказал не только свою работоспособность, но и способность к росту. Но не время расслабляться, ведь впереди есть новые угрозы, риски и вызовы.

Теперь приоритет номер один – это прибыль. Удерживать и увеличивать.

## ВОЗРАЖЕНИЯ

Возражения, – это самое прекрасное на свете. Если ваши потенциальные клиенты молча проходят мимо, – это самое ужасное на свете.

Возражения бывают потенциальными.

Возражения бывают реальными.

Нужно стремиться расширять список потенциальных, работая над тем, чтобы предугадать и предсказать как можно больше возражений. Для того, чтобы заранее (до встречи с клиентом) выработать правильные ответы и реакцию на них.

Будут ли при этом реальные возражения? Конечно, будут. Но это прекрасно. Если клиент возражает, значит он вовлекается в обсуждение. Значит, ему не все равно. Значит, он готов выслушать ваш ответ, и, возможно, перейти на новый уровень отношений. Не в 100% случаев, но, возражая, клиент повышает ваши шансы.

Гораздо больше опасности, когда клиент молча соглашается и покупает. Бывает ли такое? Да, бывает. Хорошо ли это? В некоторых случаях, да, хорошо. Но, как показывает опыт, клиент, который не возражает, скорее всего либо не понял сути сделки, либо (или и то, и другое) придет к вам, возвращая продукт назад, или не раз доставит вам неудобные моменты, когда его возражения, проблемы и недопонимание, связанные с отсутствием ранних возражений, в процессе вашей совместной работы, выльются в море претензий и конфликтов, связанных с неполным пониманием и недосформированными ожиданиями, которые перешли необработанными с первых контактов на более позднее общение. Опять же, как показывает опыт, возражения, появляющиеся на начальных отношениях, обходятся вам гораздо дешевле по сравнению с теми, которые вам придется

преодолевать на этапах внедрения и использования ваших продуктов и услуг.

Еще один параметр, связанный с недостатком возражений на ранних стадиях, – показатель отказов и возвратов. То есть когда клиент, купивший у вас, заставляет вас возвращать ему деньги или нести потери, связанные с неразрешенным заранее недопониманием.

Работа с возражениями, – это важная часть процесса выстраивания отношений с клиентом. Через нее нужно пройти как можно раньше, если вы ходите большего взаимопонимания и минимизации проблем в будущем. Так же как в личной жизни конфликты от недопонимания грозят серьезными конфликтами и даже разводом, болезненным разрывом, – так же и в бизнесе, неотработанные возражения, неумелое выявление и управление ожиданиями приводит к большим проблемам, рискам и расходам.

как собирать возражения?

- обсуждая с кем угодно
- выступая на конференциях и разных собраниях
- публикуя статьи и собирая отзывы, анализируя комментарии
- сканируя, собирая и обрабатывая отзывы клиентов, которые уже купили у вас и пользуются вашим продуктом
- при продажах
- при переговорах
- всеми возможными путями

как возражения помогают?

- это идеи, которых у вас не было
- идеи для продажи и идеи для продукта
- это идеи для будущих проектов
- это выстраивание отношений
- это идентификация новых цепочек возражений
- это повод запустить шум по рынку
- это ответ на вопрос что делать дальше

Что самое опасное в связи с возражениями?

- игнорировать их
- складывать в долгий ящик, то есть не реагировать

Итак, возражения, – мощнейший инструмент, помогающий вашему маркетингу и вашим продажам, совершенствующие ваше сообщение, вашу коммуникацию, а также открывающие новые возможности для ваших продуктов.

Принимайте возражения и пользуйтесь ими.

## КОГДА НАЧИНАТЬ С ПРОДАЖ НЕПРАВИЛЬНО?

Когда начинать с продаж неправильно?

Давайте пройдемся по списку возможных возражений, используемых в тех, случаях, когда начинать бизнес с продаж неверно.

Сначала создать компанию, найти офис, заполнить его мебелью, поставить компьютеры, наладить сеть, телефон, набрать людей, – и тут-то работа и пойдет. Сладкий, мечтательный, но очень примитивный подход. Когда же он все-таки работает? Обычно по такому варианту начинают компании, которые служат задачам типа показать и доказать клиенту, что все готово к началу сотрудничества: ведь все же есть... Или крупные холдинги, у которых есть запас денег на то, чтобы сначала сформировать команду, посадить ее, проверить на тестовых задачах и проектах, поступают подобным образом. Возможно, вы строите бизнес-инкубатор, может быть, ваш бизнес состоит в том, чтобы предоставлять помещения в аренду для других компаний, которые будут вам платить за съем помещения, инфраструктуры и т.п.

И тем не менее, даже в таком варианте вам ничто не мешает для начала попродавать идею, сначала сформировать некоторый pipeline потенциальных клиентов, получить часть заказов (денег), из которых финансировать мероприятие. Чем это хорошо? Тем, что так у вас будут в наличии некоторые оборотные средства, и вы существенно сократите требуемые для инвестирования в инфраструктуру и команду заемные средства.

По аналогии, – второй вариант. Такой, когда для создания вашего первого продукта и вывода его на рынок, вам требуются существенное время и значительные затраты. Например, ваш продукт может появиться только в результате серьезной, длительной, кропотливой, наукоемкой разработки. Да, вам потребуется найти первоначальные

инвестиции под этот проект. Да, по экономике вы какое-то время будете находиться в минусе.

Но, в то же время, подумайте, как вы получите инвестиции, не продав (!) идею? Не продав экономическое обоснование инвесторам, которые дадут вам деньги..? Не продавая свой продукт конечному потребителю, вы все равно будете заниматься продажей. Только не продажей продукта, а продажей идеи его создания, вывода на рынок и успешного существования будущей компании...

Еще один вариант. Предположим, у вас есть некоторое количество продуктов или услуг, и вы не знаете, что первое нужно выводить на рынок. Чтобы обеспечить экономическую и финансовую стабильность компании. Чтобы удовлетворить максимальный спрос и максимум потребностей рынка. Не очень правильная ситуация: зачем было создавать эти продукты или готовить эти услуги, если вы не понимаете потребностей рынка в них, но такое случается, и довольно часто. Поэтому рассмотрим и эту ситуацию.

С чего нужно начать в таком случае? Многие теоретики скажут: вам необходимо изучить рынок, проанализировать спрос, понять клиента, провести ряд исследований... То есть предложат начать с маркетинга. Это правильно, но лишь отчасти.

Что вам мешает прямо сейчас, в каком бы состоянии сейчас не находились ваши продукты и услуги, прямо сейчас начать их продавать?

Вы получите максимум мнений, возражений, оценок вашего предложения, вы сможете уточнить как разные потенциальные клиенты реагируют, исходя из этого скорректировать свое предложение, свои продающие письма и сообщения, в конце концов, вы получите информацию, необходимую для коррекции и доработки ваших продуктов. Бесценная и крайне полезная информация... И продажи здесь, – лучший инструмент.



Если вы можете предложить другие примеры, давайте их обсудим.

Но в 99% случаев, даже если вы не начинаете с продажи конечного продукта конечному потребителю, вы все равно начинаете с продажи. Продажи идеи успешного предприятия тем, кто может дать вам деньги и обеспечить финансирование: банкам, компаньонам, инвесторам...

Так что все равно, – вы начинаете с продажи. И это правильно.

## ОЧЕРЕДЬ КЛИЕНТОВ И ВОРОНКА ПРОДАЖ

В продолжение темы "выстраиваем очередь", имеет смысл посмотреть на очередь исключительно с точки зрения воронки продаж. Многое становится ясно.

Кому-то может показаться, что когда у вас очередь, это не очень хорошо.

Например, это сигнализирует о неспособности вашего производства, подразделения оказания услуг или delivery удовлетворять клиентов с нужной скоростью. Возможно, и, тем не менее, лучше иметь очередь и не успевать удовлетворить всех, чем обладать самым лучшим производством, которое никто не загружает. Лучше стремиться к улучшению производства, получая деньги от жаждущих клиентов, чем сидеть без денег на суперсовременных станках или в офисе с супер-мега-умными бездельничающими консультантами.

Если к вам стоит очередь, значит вы чем-то смогли зацепить вашу аудиторию, вашу клиентскую базу и ваш рынок.

Но означает ли "зацепить" 100% гарантию получения денег? Конечно, нет.

Важно уметь конвертировать клиентов по воронке, теряя минимум при переходе от этапа к этапу. От контакта к интересу, от интереса к квалификации, от квалификации к предложению, к контракту... Самая лучшая воронка, – та, которая продолжает быть "толстой" до самого контракта, сделки и получения денег.

Поэтому правильное создание очереди, – это еще полдела. Важно сделать так, чтобы

- 1) очередь пополнялась, – все новые люди должны приходить и становиться в нее (правильная лидогенерация)

- 2) очередь не теряла клиентов, выходящих из нее на подходе к кассе или офису продаж (работа с ожиданиями, потребностями, квалификация и прочее)
- 3) очередь перед входом превращалась в контракты, деньги и удовлетворенных клиентов (предложение и сделка).  
Вам нужно постоянно, на каждом этапе правильно работать с потенциальными клиентами. Ваше сообщение к рынку должно изначально привлекать правильных людей. Ваши специалисты из маркетинга и продаж должны постоянно действовать для сохранения "толщины" воронки. Конечно, невозможно исключить "не ваших" клиентов, – они всегда бывают, но в tomto и профессионализм вашей работы, чтобы их было как можно меньше.

Выражаясь образно, двигаясь по воронке от денег и подписанных контрактов в сторону ранних контактов, вы должны:

- 1) Дать хлеб голодным (удовлетворить жаждущих клиентов)
- 2) сделать так, чтобы у них появился аппетит, когда они узнают о вас и ваших продуктах и услугах (как запах в хлебном отделе создает желание свежего, горячего, теплого, с хрустящей корочкой хлеба).
- 3) ваши потенциальные клиенты должны чувствовать, знать или понимать, что когда им только-только захочется есть, – вы то самое решение, то самое спасение от голода, к которому нужно прибегнуть. Им не нужно особо искать, выбирать или анализировать, – они уже должны быть готовы в случае приближающегося голода идти за хлебом (и всем остальным) к вам.

Постоянно анализируйте толщину и качество вашей воронки маркетинга и продаж. Работайте во всех направлениях. Качество сообщения, качество информации, качество квалификации, качество предложений, качество финальных сделок, квалификация специалистов на всех этапах воронки, – вот ваш ключ к успеху. На правильном рынке с правильной аудиторией, конечно.

## ЭМОЦИИ В ПРОДАЖАХ

Что такое продажа?

Поговорим об этом не с точки зрения процесса. А с точки зрения психологии.

Есть человек (потенциальный покупатель). Есть продукт-товар-услуга-решение. Что делает возможным их связь, выражающуюся в приобретении и движении денег от покупателя в вашу сторону?

Просто так никто ничего не покупает.

При покупке-продаже всегда есть потребность, желание, страсть, или что-то еще.

Что создает это что-то еще?

Если рынок сложный, вам придется постараться.

Если вы удачно вышли на рынок, то, что у вас есть будет притягивать клиентов с соответствующими желаниями и потребностями к вам и вашему продукту.

Но даже в этом случае, простого наличия у вас чего-то ценного не достаточно для продажи.

Что же еще? Что находится между покупателем и вашим продуктом?

Помимо всего прочего, о чем вы читаете в любой книжке или услышите на любом тренинге, – правильный ответ ЭМОЦИИ.

Именно эмоции в большей степени, если не в первую очередь, движут поведением покупателя. Не столько логика, не столько качество продукта, не столько качество предложения или внешность продавца (продавщицы), хотя и это важно.

Ваша задача проста: сделайте связку между покупателем и вашим продавцом.

Как? Какую?

Существует масса вариантов и способов. Текст. Слова. Музыка. Запахи. Внешний вид. И так далее. Но все это формы и инструменты. Главное: затронуть правильную эмоциональную струну, а потом логика и все остальное.

Человек в большей степени подвержен эмоциям, чем разуму, логике и всему прочему.

Тот, кто работает у вас на связку между клиентом и продуктом, должен это понимать и правильно использовать. Будь то специалисты по маркетингу, которые создают необходимые образы и сообщения, которые затрагивают клиента. Или это ваш продавец, который общается по телефону или на личной встрече. Все равно, – главное затронуть, раскатать, а потом уже вести к покупке, к сделке, к контракту, к оплате.

В разных источниках упоминаются разные эмоции, разная их классификация и срезы.

По сути, в основе лежит две: боль и удовольствие. Иногда этого достаточно. Более широкий спектр срезов по эмоциям можно найти в пирамиде Маслоу, в Библии, или у профессиональных специалистов в области психологии личности.

Наш опыт продаж показывает, что есть 5 эмоций, 5 E-факторов (Emotional Factors), которые контролируют поведение покупателя – и большую часть остального поведения.

1. Любовь
2. Гордыня
3. Страх

4. Вина

5. Жадность

И чем большее их количество вы сможете "зацепить" своими примерами при продаже, тем лучше.

Об этом должны знать все: сотрудники маркетинга, продавцы, специалисты по работе с клиентами, служба поддержки. И умело этим пользоваться.

**P.S.** Предвидя возражения от серьезных B2B продавцов крупных компаний, – да, и в больших сложных продажах это работает. И еще как! Все дело в правильном оформлении и донесении.

## АВС, ИЛИ АЗБУКА ПРОДАВЦА

Несомненно, успех продаж зависит от кучи факторов: от квалификации продавца или команды продаж, от понимания потребностей и задач клиента, от правильного продукта-услуги-решения, от совпадения бюджета и цены, от подготовки перед встречей, от... И еще от многих-многих вещей.

Но одна из самых главных, если не самая главная, - внутренний настрой. Ваш настрой. Ваша вера и убежденность в том, что эта продажа правильная, полезная клиенту, ценная для него, и в то, что она СОСТОИТСЯ.

Именно в этом состоит волшебная азбука продавца: АВС, что означает Always Be Closing (Всегда закрывай сделки).

Конечно, с тех пор, как в Америке появился этот принцип-девиз, много воды утекло. Умерли и появились рынки. Прошли годы и даже десятилетия. Сменились поколения продавцов и покупателей. Изменился мир. Конкуренция стала более сложной и жесткой.

Приемы, используемые продавцами тех времен, были изучены многими, и сейчас не всегда работают, особенно с правильно подготовленными покупателями.

И, тем не менее, правильный настрой, - половина дела (если не 99% успеха).

Никто не утверждает, что, имея правильный настрой, вы сможете продать что-то с наскака, например, осуществить за одну встречу сделку, которая обычно требует несколько месяцев. Нет.

Но если вы каждый раз будете правильно себя чувствовать, если ваше чувство неотвратимой победы будет подкреплено квалификацией,



знаниями, пониманием клиента и способов общения с ним, - это значит очень много.

Zig Ziglar, американский классик продаж, который давно и успешно занимался продажами, рассказывает историю о своем АВС-настрое: когда я подходил к двери очередного дома очередного клиента, я ЗНАЛ, что по какой-то странной случайности у меня их вещи, а у них - мои деньги, и я пришел чтобы просто восстановить справедливость.

## ПОСТРОЕНИЕ И УПРАВЛЕНИЕ ПАРТНЕРСКИМ КАНАЛОМ

Какими бы крупными ни были ваш бизнес, продажи и рынок, наступает момент, когда вы задумываетесь о еще большем. Больше клиентов, больше оборота, больше присутствия на рынке, выход в новые ниши. Один и вариантов качественного и количественного скачка, - создание партнерского канала. Создать и сделать работающим свой партнерский канал требует существенных затрат времени и денег. Но порой это стоит того.

В каких случаях?

Канал можно и нужно строить, когда вы понимаете, что экстенсивный рост вашего собственного отдела продаж не даст такого притока клиентов и денег, как продажа совместно с партнерами, то есть:

- 1) выйти на большую часть вашего большого рынка быстрее и дешевле, привлекая партнеров,
- 2) ваш товар или услуга точно востребованы той частью рынка, до которой вам дотянуться (по деньгам и усилиям) сложнее и дольше по сравнению с выходом туда через партнеров,
- 3) структура вашей цены позволяет, разделяя часть дохода (точнее, маржи) с партнерами, получать вам существенные деньги.

То есть, проще говоря, четыре главных критерия, на основе которых вы принимаете решение о привлечении партнеров это

- 1) достаточная емкость рынка,
- 2) достаточный спрос на этом рынке,
- 3) скорость выхода на рынок (часть рынка) с партнерами быстрее, чем вы дойдете туда сами,
- 4) в цене есть запас, которым вы готовы поделиться с партнерами.

## ПАРТНЕРСКИЙ КАНАЛ: СОЗДАНИЕ-ПОСТРОЕНИЕ

Если вы тщательно взвесили за и против, если вы просчитали возможности и экономику, проанализировали рынок и поняли, кто может и должен быть вашим партнером, и все говорит о необходимости начать, начинайте! Но прежде чем броситься в бой, продумайте стратегию развития канала. Что именно вы должны сделать сейчас? Что позже? Какие ресурсы и как вы будете выделять на постройку канала? Есть ли у вас готовые специалисты, или нужно привлечь (нанять) кого-то со стороны? С чем вы придете к будущим партнерам? Есть ли у вас продуманное предложение для них, а также все необходимые в будущем материалы для их обучения, для их продаж конечному клиенту, достаточно ли понятно, удобно и выгодно им?

Поначалу существует желание быстро набрать в партнеры всех желающих и всех, кому это интересно.

Это большая ошибка. С самого начала вы должны уметь выбирать по сформулированным заранее, продуманным, критериям подходящих именно вам партнеров. Например, есть ли у них выход на соответствующий рынок или нишу, какие у них связи, какая у них репутация, есть ли у них квалифицированные маркетологи, продавцы, технические специалисты? Выполнили ли они достаточно успешных проектов в вашей области интересов, чтобы вы им доверяли от вашего имени и с вашим продуктом работать с клиентом.

Обязательно продумайте заранее ваши требования и критерии оценки партнеров. Не гонитесь за количеством, думайте о качестве. Лучше иметь меньше партнеров, работающих эффективно и качественно, чем потом разгребать массу конфликтов, связанных с их конкуренцией, низкой квалификацией, жалобами клиентов и так далее.

## ПАРТНЕРСКИЙ КАНАЛ: УДЕРЖАНИЕ ПАРТНЕРОВ

Прекрасен тот партнерский бизнес, когда партнерам выгодно продавать ваши продукты и услуги, когда они получают от этого хороший бизнес, при этом вы получаете хорошую отдачу, и никто из партнеров не смотрит "на сторону" в поисках предложений от других поставщиков-вендоров, то есть ваших конкурентов с более выгодными условиями. Картина мира, когда все ваши партнеры лояльны к вам и приносят вам деньги, когда между партнерами практически отсутствует конкуренция, - это прекрасная модель, к которой нужно стремиться. Но жизнь показывает, что на практике все оказывается не так. У вас наверняка есть конкуренты, борющиеся за интерес ваших партнеров. Между партнерами есть борьба за клиентов.

Партнеры готовы вступить в ценовую конкуренцию, которая может "завалить" (или даже убить) маржу в канале, то есть уничтожить его.

Ваша задача в смысле удержания канала, удержания партнеров, - стоит на повестке дня постоянно. Вы должны постоянно отслеживать в динамике ситуацию на рынке и в канале. И регулярно заниматься вопросами стабильности ситуации и удержания партнеров с вами.

Ваши специалисты, работающие с каналом и с конкретными партнерами, должны быть обучены тому, как это делать, и делать это с высоким приоритетом.

Любой рынок со временем деградирует. Партнерский канал в этом смысле деградирует еще быстрее, если вы этим не управляете.

## ПАРТНЕРСКИЙ КАНАЛ: УПРАВЛЕНИЕ

Было бы здорово, если бы у вас была возможность явно и уверенно управлять партнерами.

Но партнеры - не ваши сотрудники, не ваши подчиненные.

Вы работаете с ними как с равными.

У вас нет таких рычагов воздействия, какими вы обладаете в отношении своих продавцов.

Искусство управления каналом и партнерами заключается не в классическом управлении начальник-исполнитель, а в политическом умении правильно влиять. Влиять, создавая правильную среду, правильные и выгодные условия, в которых партнеру будет интересно и комфортно, работая с вами, следовать вашим общим целям.

Опытные специалисты по управлению партнерами знают о приемах совместного развития рынка, совместного инвестирования в клиента (в продажу), обучения сотрудников партнера, правильных переговоров о клиентской цене и поиска компромисса в распределении маржи.

За ними стоит и умение общаться, и умение влиять, и (иногда даже) манипулировать (в разумных пределах).

Но самой важной вещью в управлении партнерами является создание доверия.

Это самый эффективный и работоспособный инструмент из всех, связанных с партнерской работой.

Умение быть для партнера достоверным, надежным, близким, в меру ориентированным на себя, и в большей степени на общий интерес, - вот ключ к успешному удержанию партнера и к управлению им.

## ПАРТНЕРСКИЙ КАНАЛ: ЛЮДИ

Основная трудность в работе с партнерами, - следствие самой этой работы: часто вы не имеете возможности продавать напрямую клиенту, вы не можете всегда оказаться с ним лицом к лицу и повлиять на ситуацию, на результат сделки.

Поэтому основой работоспособного канала является ваша способность сделать партнера результативным продавцом.

Создавая партнерский канал, вы должны понимать, что ваши сотрудники должны не только и не столько уметь продавать сами (хотя это очень и очень нужно), сколько быть способными так поработать с партнером, чтобы он продавал не хуже вас.

Ваши специалисты должны обладать соответствующей экспертизой как в области продаж (готовые в любой момент поучаствовать в сделке), так и в обучении других продавцов (сотрудников партнера) делать это правильно, результативно, успешно.

В процессе роста вашего канала, у вас наверняка появится целый набор людей, поддерживающих навыки партнеров и помогающих им в любом виде деятельности: тут и задачи совместного маркетинга, и совместных продаж, и обучения, повышения квалификации технического персонала партнера, оказания юридической поддержки, многое другое - на все это у вас должны быть правильные и достаточные ресурсы, опытные и знающие специалисты.

Помните, что не всегда для такой работы подойдут люди, работающие у вас до создания канала. Вероятно, вам придется найти на рынке или вырастить, воспитать людей с этими новыми навыками, отличными от классических, работающих в бизнесе с прямыми продажами.

## ПАРТНЕРСКИЙ КАНАЛ: КОНКУРЕНЦИЯ ВЕНДОРОВ

Мультивендорный партнер, то есть тот, кто помимо ваших продуктов предлагает рынку продукты ваших конкурентов, - самая интересная и, одновременно, самая сложная вещь в управлении партнерским каналом.

Такие партнеры обычно сильно независимы, малоуправляемы, на них очень сложно влиять. Им порой выгодно сталкивать лбами конкурирующих вендоров ради собственной выгоды в виде скидок и специальных условий на сделке.

Особо сложный случай, когда в конкуренцию за одного клиента включаются не только партнеры другого вендора и ваши мультивендорные партнеры, но и лояльные к вам ваши моновендорные (продающие только ваш продукт).

В таких случаях вам приходится вести борьбу не только за клиента, не только продавая ему именно ваш продукт, но и разруливая конкуренцию между вашими же партнерами (что гораздо сложнее делать при наличии конкурирующего продукта, - навести порядок между "своими" гораздо проще).

Здесь не бывает общих решений. Это требует от вас серьезных навыков по переговорам и ведению политики, готовьтесь к таким ситуациям заранее, - добивайтесь от своих подчиненных соответствующей квалификации и умений.

Иногда лучше в своей команде иметь достойного, дорогого профессионала, способного решать такие задачи, - в итоге это окупается и стоит того.

## ПАРТНЕРСКИЙ КАНАЛ: КОНКУРЕНЦИЯ ПАРТНЕРОВ

Конкуренция между вашими партнерами, конечно, более простой случай, чем конкуренция с вендорами.

Однако, и это - не такая уж простая задача.

Интерес любого вашего партнера прост: у него бизнес, и он зарабатывает деньги.

Отдать сделку, то есть клиента своему конкуренту, - в итоге равнозначно потере бизнеса, особенно если это происходит неоднократно.

В таких ситуациях партнеры могут использовать различные приемы давления на вас.

Вы должны быть способны противостоять, - только ваша информированность, умение смотреть на ситуацию в долгосрочной перспективе, быть выше сиюминутных аргументов и интересов, - ключ к решению таких ситуаций.

Самый неприятный исход в таких ситуациях, - это ценовая конкуренция между партнерами, когда они в гонке за конкретной сделкой будут готовы опустить цену "ниже плинтуса".

Опасность заключается в том, что такие действия при неоднократном повторении создают у рынка ожидания более низкой цены, чем обычно, и, в итоге, тянут друг друга и вас за собой в пропасть, где ваша экономика перестает приносить нужные вам плоды, на профессиональном языке "убивается маржа".



Для таких случаев у вас должны быть подготовлены кнут и пряник в отношении любого, даже самого любимого и дорогого партнера.

Ситуацию можно спасти, есть разные способы, - главное не доводить ее до неуправляемой и частой. Если вы не влияете на это и не работаете с этим, вы можете безвозвратно погубить свой рынок и весь свой канал.

## ПАРТНЕРСКИЙ КАНАЛ: СЕГМЕНТАЦИЯ ПАРТНЕРОВ

Рано или поздно количество ваших партнеров может стать достаточно существенным, чтобы задуматься об их сегментации ради более эффективного управления каналом и партнерами в частности.

Крупные и мультивендорные партнеры требуют одного отношения к себе и соответствующих навыков, мелкие и слабые - другого.

Это не значит, что одним нужно уделять больше внимания, а другим меньше, нет, в итоге все они приносят вам деньги (а иначе зачем они у вас в партнерах?), но приоритеты, средства, методы управления ими, квалификация ваших специалистов, работающих с ними должны быть порой существенно разными.

Один из наиболее простых, и, в то же время, действенных способов сегментации или классификации партнеров - по доходу и перспективности.

Конечно, вы можете (и должны) изучать канал и группировать партнеров с точки зрения различных критериев и срезов, например, по индустриям, в которых они работают, по решениям или связям, которые у них есть, но метод группировки по доходу-перспективе, - сразу и быстро дает вам массу идей и материала для размышления, для новых решений и действий.

Метод заключается в помещении партнеров схематично на плоскость, образованную двумя осями: сколько они приносят вам денег, и какова их долгосрочная перспектива с точки зрения роста и развития.

В простейшем варианте это может быть квадрат с четырьмя областями: 1) доход высокий - перспектива высокая, 2) доход низкий - перспектива высокая, 3) доход низкий - перспектива низкая и 4) доход высокий - перспектив мало.

Исходя из того, сколько и какие партнеры в какие области попадают, вам следует строить стратегию работы с каждым из них: кому-то помогать развиваться ради будущей перспективы, инвестируя ради последующих доходов, с кем-то нужно провести разъяснительную работу и повысить их эффективность и отдачу, кому-то пригрозить лишением прав партнерства, и так далее.

Даже если у вас нет никаких других группировок партнеров, - этой будет вполне достаточно для управления каналом и повышения общей доходности как в краткосрочной, так и в долгосрочной перспективе.

## ФИНАНСОВО-ЭКОНОМИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ БИЗНЕСОМ

Деньги - это кровь вашего бизнеса.

Ваш бизнес как организм очень нуждается в правильном кровоснабжении.

Здоровая система продаж, - это здоровье вашего бизнеса.

Здоровая система производства и оказания услуг, - это нормальное функционирование организма по имени бизнес.

Вы следите за своим здоровьем? Принимаете меры, если что-то не так?

Так же и в деятельности вашей организации. Ее нужно кормить, следить за самочувствием, во-время делать оздоровительные процедуры, минимизировать стрессы, но иногда проходить через них, - это полезно, без стрессов, которые вы преодолеваете вы станете нежизнеспособным, и ваш бизнес так же.

Когда речь о здоровье, - вы на любом уровне, будь то эмоции, физиология или логика, - понимаете что с вами, насколько вам хорошо, насколько плохо, когда начинается болезнь и когда ваше здоровье идет на поправку.

Что помогает вам понять самочувствие бизнеса?

Среди массы индикаторов, которые вы должны наблюдать и периодически проверять, наиболее важными являются показатели, связанные с деньгами. Многие начинающие предприниматели полагают (часто ошибочно), что существуют вещи, которые деньгами не измерить, которые нельзя перенести в плоскость финансово-экономических индикаторов. Это действительно ошибка. Практически все параметры бизнеса: маркетинговые, производственные, кадровые, хозяйственные, какие угодно, - можно перевести в пространство денег.

Именно этот принцип лежит в основе выстраивания корпоративных моделей сбалансированных KPI (key performance indicators), пронизывающих все подразделения и все функции компании, и это помогает свести жизнь всей компании, анализ этой жизни к единому языку, на котором можно оценивать состояние, здоровье бизнеса, - языку денег, языку финансового и экономического анализа.

Находитесь ли вы в начале пути создания бизнеса, либо вы развиваете бизнес, которому много лет, - с точки зрения денег, с точки зрения здоровья компании, - ваш главный инструмент, помогающий понять самочувствие, это следующие финансово-управленческие отчеты.

**Первое.** Баланс. Отчет, помогающий вам в долгосрочной перспективе наблюдать состояние компании. Растут ли ваши активы? Что с заемным капиталом? Насколько вы зависите от долгов и кредитов? Сколько стоит ваша компания? Каковы тенденции за последние годы, дающие вам прогнозировать капитал и свое состояние с этой точки зрения? - ответы на все эти и подобные им вопросы дает анализ баланса компании. Управленческий баланс дает вам увидеть показатели ликвидности и финансового рычага, оборачиваемость активов, оборачиваемость запасов и дебиторской задолженности, многое другое.

Что этот отчет не дает? В первую очередь, он не дает информации о краткосрочном и среднесрочном состоянии дел. Вы не можете наблюдать баланс в динамике.

И, тем не менее, для роста, для подготовки компании к продаже, к привлечению акционеров, к получению кредитов, - данный срез необходим.

**Второе.** Profit&Loss. Отчет о прибылях и убытках. Очень важный, нужный и полезный отчет. Делается за период, и в этом его слабость. В данном отчете рассчитывается чистая прибыль, заработанная компанией в отчетном периоде.

Промежуточными итогами, которые может содержать Отчет о доходах и расходах могут быть маржинальная прибыль, EBITDA (прибыль до уплаты налогов, процентов и амортизации), EBIT (прибыль до уплаты налогов и процентов) и т.д. Особенностью ОДР является то, что в нем отражены доходы, признанные заработанными в текущем периоде, и затраты, которые также признаны в текущем периоде.

Доходы считаются заработанными, а затраты понесенными, если в текущем периоде произошел переход права собственности от продавца к покупателю, или, в случае услуг, подписан акт сдачи-приемки услуг. Момент признания доходов и расходов может не совпадать по времени с фактической оплатой, т.е. с поступлением денег на счет или списанием денежных средств со счета компании. Результирующим показателем ОДР является чистая прибыль, которая характеризует эффективность деятельности компании в текущем периоде.

**Третье.** Cashflow report. Отчет о движении денежных средств (ОДДС). Результирующим показателем ОДДС является чистый исходящий денежный поток, т.е. та сумма денежных средств, которая остается в распоряжении компании на конец отчетного периода. С точки зрения управления на основе показателей отчетных периодов, этот отчет просто необходим. Но для краткосрочного понимания ситуации и для оперативного управления и этот отчет не дает необходимых возможностей.

**Четвертое.** Бюджет. По классике бюджет не входит в перечень трех основных управленческих отчетов. Но это крайне важный и необходимый инструмент управления компанией. Бюджет содержит ваши цели на год и на более короткие отчетные периоды (квартал, месяц, возможно, неделя). Бюджет позволяет вам балансировать расходные и доходные составляющие. Он позволяет вам периодически сопоставлять фактическую ситуацию с плановой и принимать необходимые корректирующие управленческие решения. И не только в отношении денег, - ведь это связь финансового состояния со всеми подразделениями и функциями компании.

Несомненно, управление компанией на основе этих отчетов, - обязательная часть работы владельца и менеджеров.

Но какой бы крупной и стабильной ни была компания, правильное управление должно заключаться в ежедневном (если не чаще) мониторинге ситуации и способности быстрого реагирования на исключительные ситуации.

Для этого вы должны использовать комбинированные и модифицированные версии перечисленных отчетов. И ваши инструменты (система бухучета, система управления заказами, платежами и так далее) должны быть способны, должны быть адаптированы к вашему ритму управления. Как только системы по любой причине начинают тормозить, не удовлетворяя вашим требованиям, вам срочно нужно что-то менять, либо с точки зрения бизнес-процессов, либо с точки зрения инструментов, либо все вместе.

Что касается комбинированных и оперативных отчетов, - правильный подход, - это организовать автоматизированное получение из всех существующих инструментов, а если их нет, то от ответственных (отвечающих за нужные показатели) сотрудников. Главная цель: если не

в любой момент, то, по крайней мере раз в день, иметь перед собой набор отчетов о различных финансовых срезах ключевых элементов бизнеса. В первую очередь, это отчеты о продажах, о поступивших, ушедших средствах и о ближайших будущих доходах и расходах. При этом именно у вас (или у правильных доверенных лиц - чем меньше, тем лучше) должна быть возможность изменить ситуацию (повлиять на хронологию и размер входящих и исходящих платежей).

В этом вам могут помочь такие отчеты, такие представления информации, из которых быстро и удобно видно соответствие плана и факта. По форме они, - сочетание бюджета, cashflow и доходов-расходов. В простейшем варианте это можно реализовать в Microsoft Excel или подобном spreadsheet-инструменте. В более серьезном варианте, - это набор отчетов или сочетание отчетов из управленческих, бухгалтерских, платежных систем, системы заказов, CRM и ERP.

Старайтесь с самого начала прививать к себе и своим подчиненным правильную культуру отношения к бизнесу как к финансово-экономической системе. Учитесь говорить именно на этом языке, и делайте так, чтобы ваши сотрудники умели это делать. Не упускайте момент, с первого дня жизни вашей компании выстраивайте систему отчетности, и не только управленческой (планы-задачи-результаты), но и финансово-управленческой (планы-задачи-результаты-деньги).



## ЕЩЕ ОДНО НАПУТСТВИЕ ОТ ДЕНИСА ЗАПИРКИНА

Когда я покидал крупную мультинациональную многомиллиардную компанию, один очень уважаемый мной менеджер, на просьбу о напутствии, рассказал мне притчу о мудреце и его ученике.

Ученик долго и усердно учился у мудреца, успешно овладел многими премудростями, но ему хотелось большего. Как-то он пришел к учителю и рассказал об этом: учитель, мне недостаточно быть учеником, я хочу быть таким же мудрым как ты. Учитель ничего не ответил, но на следующий день дом ученика был разрушен, его вещи выброшены, а сам ученик был изгнан по поручению учителя из города. Прошли годы, и однажды в этот город пришел новый мудрец. Первым делом он направился к местному мудрецу, тому самому учителю, и бросился к его ногам. Все были очень удивлены столь непонятным поведением гостя. И только учитель все понял. Стоя на коленях новый мудрец говорил учителю: спасибо тебе, о учитель, ведь если бы ты тогда не выгнал меня из города, не разрушил мое жилище и не лишил меня всего, я не стал бы сейчас тем, кем стал.

Меня очень воодушевила эта история, но, поначалу, лишь потому, что рассказавший мне ее менеджер, верил в мой потенциал и мои возможности, я расценил этот как хороший комплимент.

Прошли годы.

И я с благодарностью вспоминаю того, кто рассказал мне эту историю, и тех, кто помог мне, покинув компанию, пойти своим путем.

Почему я ушел? На то много причин, как обычно, бывает целый клубок совпадений, случайностей и тенденций, которые вдруг сходятся в одной точке и - БАХ! - мир меняется.

Было ли это просто? Честно, нет. Перелом мозга, - это непростая работа. Болезненная. Но если вы верите в свой путь, в свой самостоятельный путь, - это того стоит. Не быстро. Не за один день. Меняться пришлось месяцы. Мучительно, со спадами в настроении и с желанием вернуться к простой, накатанной жизни.

Что я делал поначалу? Сначала я гулял, отдыхал, читал, думал. Потом я упал с лошади, сломал руку, и еще больше стал гулять, читать и думать.

Что меня изменило? В один прекрасный момент я понял, что читать и думать можно бесконечно. Я понял, что люди, делающие свой бизнес и управляющие большими деньгами поступают иначе.

Как я все изменил? Я просто начал действовать. Сначала казалось, что это все не работает, что я делаю какие-то слепые и бесполезные шаги, что они никуда не ведут. Но критическая масса накопилась. Я стал осознавать, что работает лучше, что дает результат сразу, что дает отложенный эффект. Некоторые события стали притягивать другие, и движуха началась...

Что лучше: свое дело или работа наемным менеджером?

Или так: Что лучше: тянуть сложнейшую работу, не спать ночами, работать по ненормированному графику или приходить в офис, делать запланированные задачи, получать зарплату и бонусы?

Или так: Что лучше: радоваться тому, что ты, именно ты, изменяешь мир, меняешь жизнь клиентов, именно ты за это получаешь деньги, и ты этим сам управляешь, делая то, что нужно, так как нужно, а не так, как тебе говорит "дядя", на которого ты работаешь, которому по-дешевке, за регулярность и стабильность, продаешь время своей жизни...?

Почему? Сравните свои ощущения, когда вас везут в машине, и когда вы управляете сами. То же и здесь. Вы зависите только от себя. Вы берете

на себя все риски и ответственность за свои поступки. Но при этом вы получаете гораздо больше. Получаете вы сами.

Кому-то это не нравится, кому-то это не подходит, кто-то этого боится. Ну и пусть. Это не для всех.

Раньше меня не спрашивали, почему топ-менеджеры и простые менеджеры уходят в собственное дело. А теперь не просто спрашивают, теперь просят поделиться опытом. Я не лучший, я не самый-самый. Но поняв, что работать на себя, а не на дядю, подчиняться не чьим-то правилам и требованиям, а напрямую делать клиентов богаче и счастливее (иногда), я понимаю, что и как нужно делать тем, кто готов или почти готов к большой работе, серьезной ответственности и к получению чего-то за то, что ты сам отдаешь.

Как определить, готовы ли вы начать собственное дело? Не знаю. Это не всегда приходит как озарение. Это не всегда связано с тем, что вам надоела работа, и весь мир против вас. Иногда можно ждать подходящего чувства всю жизнь и не дожидаться. Не знаю. Правильного ответа нет. У всех по-разному. Но если сильно захотеть, об этом можно подумать, это можно почувствовать, это можно понять. Возможно, в вашей жизни не хватает какой-то серьезной проблемы, какого-то стресса, встряски, возможно, человека, с которым нужно об этом поговорить и получить совет, мудрое слово или пинок. Все индивидуально.

Но то, что это трудно и интересно, грустно и весело, ответственно и свободно, ярко и по-другому, - это точно. Но каждый выбирает сам.

Что выбираете вы?

## ЗАВЕРШЕНИЕ

Создавая эту книгу, мы рассчитывали на тех, кто увидит в ней набор кубиков, из которых можно и нужно строить правильный бизнес, кто поймет всю практическую силу и мощь прикладного характера любой главы.

Каждая глава, каждый совет, - это море нашего (и не только) опыта, это ответы на массу вопросов, которые начинающие и зрелые бизнесмены задают нам в письмах, в блогах, при встрече и на живых мероприятиях.

Эта книга – набор ответов на вопросы о том, что и как нужно делать для практической, успешной, эффективной и результативной работы над вашим бизнесом, начиная от задумки, создания и выхода на новый уровень.

Мы уверены, что вы правильно увидите наши советы, инструкции и алгоритмы, которые явно или неявно содержатся в нашей книге.

И самое главное: **ДЕЛАЙТЕ, РАБОТАЙТЕ, ВНЕДРЯЙТЕ!**

Удачи вам и вашему бизнесу!

## РАЗВИТИЕ БИЗНЕСА

То, чему вас учат, то, о чем вам рассказывают о продажах и развитии бизнеса в книгах и университетах, - не всегда совпадает с действительностью.

А точнее, выученная назубок теория практически никогда не совпадает с реальностью. И не дает нужных результатов.

*Самое интересное, что те, кто нас этому учат, те, кто нам это рассказывают, знают, что все эти теории - не до конца правда, и они никогда не расскажут вам ту правду, которая актуальна.*

*Потому что им выгодно вам ее не рассказывать.*

Последние несколько лет я работал над тем, чтобы это осознать и построить совершенно новый подход к продажам и развитию бизнеса (в том числе и чужими руками)

Почему? Да просто потому, что с помощью этой информации просто зарабатывать деньги.

Вы забыли, что такое настоящее развитие бизнеса? Вы давно не получали по башке на совете директоров? Вам давно не звонили акционеры с просьбой перевести свежую прибыль (которой, почему-то оказалось меньше запланированного) на их счета? Или вы просто устали от тех проблем, которые каждый день парят вам мозг? От тех проблем, которые никак не связаны с развитием бизнеса, а погружают вас в болото операционного управления компанией?

*Или может быть у вас падают продажи? Продукты оказались никому не нужны? Стратегии нет? Бизнес-план вообще не о том? Никакого маркетинга?*

*Или вы еще до конца не понимаете, где вы находитесь с точки зрения рынка? Не понимаете, как позиционировать ваш продукт? Ваши существующие клиенты уже получили все, что можно, а новые не появляются? Новых партнеров нет, а те, кто есть ничего не продают?*

Каждый день решаете десятки задач не вашего уровня? Приходится копать в операционной работе и разруливать мелочевку? Бизнес работает, но ценой огромных усилий, которые вы для экономии нигде не учитываете? Некому делегировать? Нет денег на консультантов?

Я вас поздравляю, - вы не единственный, который пытается барахтаться в этом потоке проблем.

**Вспомните, вы же помните, то волшебное состояние, когда у вас горели глаза, когда вы понимали, что, выходя на этот рынок с этим продуктом, вы сможете сделать очень много... много для себя, для своих близких, своих акционеров, для рынка и для всего мира.**

А что было бы, если бы вы наконец-то увидели стратегию и методику решения большинства типовых проблем в развитии Вашего бизнеса?

Что было бы, если бы вы получили детальную карту с проложенными вариантами развития от той точки А, в которой вы сегодня находитесь (некоторые могут назвать эту точку точкой Ж :) туда, куда вам никак не удастся прийти?

Что было бы, если бы вам стали понятны возможные решения, действия и результаты этих действий?

Нет, мы не продаем волшебные таблетки, гадание на кофейной гуще и сдвиг экзистенциального бизнес-парадигма в сторону клиенто-ориентированного интернета и социальных сетей...

Если бы мы проектировали этот тренинг по развитию бизнеса для нас самих несколько лет назад, мы бы сделали его именно таким!

**Вам не нужно больше ЗНАТЬ!****Хватит уже поглощать тоннами никому ненужную информацию.****Пришла пора уже что-то с ней сделать!**

Я знаю, как много людей продолжают выжимать из себя последние силы просто потому, что они привыкли к правилу "хватит думать, - надо больше работать" ("что тут думать, - прыгать надо").

Но я не знаю, принадлежите ли вы к таким. Надеюсь, что нет.

Зато я точно уверен, что вам будет полезен взгляд на свою ситуацию со стороны. Я точно уверен, что если мы, успешные, способные, талантливые люди, будем работать вместе (даже конкурируя), мы сможем сделать для нашего бизнеса, для нашего рынка, для страны и мира очень и очень много.

Почему я это пишу? Потому что:

1. Я хочу знать таких людей, общаться с ними, узнавать полезное, передовое и нужное, поэтому я предлагаю общение и продвигаю идею сообщества
2. Я хочу, чтобы все остальные, кто морально созрел, но не сделал первый шаг, могли общаться с нами, получать от нас правильную информацию, правильно ее использовать и получать от этого правильные результаты.

**Что же для этого нужно делать?**

Нужно сделать первый шаг.

Закажите аудиозапись этого исключительного тренинга.

Я знаю многих людей, которые до сих пор бегают как белка в колесе, надеясь спасти свой бизнес, увеличить продажи, поднять бешеный от операций бизнес силой своих усилий, которые они нигде не учитывают,

и думают, что еще немного, еще чуть-чуть, и они переломят ситуацию болота, они победят эту рутину, и они вырвутся из этого круга.

Но, к сожалению, многие из них уже потеряли свой бизнес, некоторые из них отработывают долги, про некоторых из них я уже давно не слышу, и не потому что они успешно уехали далеко и загорают там, где тепло.

*Проблема в том, что многие из нас, когда делают свой бизнес, забывают о том, что если вы его хозяин или вы его руководитель, или вы отвечаете за развитие бизнеса, вы ДОЛЖНЫ заниматься именно ЭТИМИ ЗАДАЧАМИ. Мы все подвержены риску, связанному с появлением все большего и большего объема задач разного плана, разного уровня, разной сложности, разной степени ответственности, и если мы, в определенный момент времени найти кому это делегировать, не сможем правильно разрулить эти конфликты, мы утонем в болоте ненужных со стратегической точки зрения дел.*

А как только мы забываем о стратегии, наш бизнес катится по инерции, и чаще всего по наклонной, и чаще всего вниз.

Что же делать в такой ситуации?

Нужно уметь принимать решения. Нужно уметь делегировать. Нужно говорить "стоп" всей это белиберде. Нужно правильным образом вырваться из беличьего колеса, и заниматься теми вещами, которыми вы как бизнесмен, хозяин, директор по развитию, должны непосредственно заниматься.

**Как это сделать? Как преодолеть эти круги ада, связанные с нестратегической и неприбыльной рутинной? Как вырваться из этого болота (Тем более, если вы уже там)?**



Мы расскажем вам, как мы вырвались из этого ужаса, как мы преодолели эти ситуации, как многие люди вокруг нас СМОГЛИ принять правильные решения и вытащить свой бизнес, привести его в плюс, сделать его успешным.

Мы очень хотим поделиться своими историями, потому что нам нужны союзники. Мы хотим, чтобы рядом с нами были сильные, умные, профессиональные бизнесмены. Тогда нам будет интереснее жить, работать, конкурировать или партнериться. Не пожалеете!

Приходите, и мы создадим сообщество профессионалов новой волны.

*Как вы думаете, если собрать успешных бизнесменов вместе... Да-да, успешных, то есть тех, кто сейчас имеет растущий бизнес, а может быть и несколько, тех, кто смог преодолеть проблемы роста, преодолеть проблемы делегирования, вырваться из замкнутого круга проблем, связанных с рутинной, связанных с операционной деятельностью... .. вот если собрать всех этих людей вместе, и спросить:*

*А сколько из вас до сих пор занимаются рутинными задачами?*

*А сколько из вас каждый день много-много работают над сотнями мелочей?*

*А сколько из вас так и не решили проблемы правильного подбора персонала, правильного усиления продаж, правильного маркетинга?*

...

**Как вы думаете, какой будет ответ?**

Я уверен, и на то есть правильная статистика, что практически все (а может быть, и абсолютно все) скажут:

Мы смогли вырваться из болота рутины,

Мы смогли вырваться из этого вечного замкнутого круга, который затягивает нас, заставляя каждый день заниматься нестратегическими задачами.

Практически все они скажут: в один прекрасный момент мы смогли принять решение, понять и реализовать необходимый набор шагов, такой чтобы мы в один прекрасный день смогли тратить имеющееся у нас время на реально важные, стратегические, ценные задачи, которые помогли нам вырасти, развить свой основной и еще несколько бизнесов рядом.

**Все они знают правильный ответ на вопрос, как преодолеть проблемы, этот комплекс проблем.**

Я хочу, чтобы таких людей как они, таких людей как я, таких людей как многие из вас, стало больше. Чтобы мы общались. Чтобы мы делились своим опытом с другими.

Я хочу, чтобы вы (если эти проблемы вас серьезно волнуют) пришли на наш тренинг, послушали себя, других и меня, и поняли, как научиться решать эти проблемы. А если вы уже знаете как их решать, то чтобы после нашей встречи вы с завтрашнего дня начали использовать знания, превращая их в результат.

Надеюсь на скорую встречу,

**Денис Запиркин**

**На тренинге "Развитие бизнеса" мы поможем вам разработать:**

Полный комплексный алгоритм развития вашего бизнеса.

Плюс детальный разбор вашего бизнеса.

Плюс проработка стратегии, целей, видения бизнеса через 1-3-5 лет и простой миссии вашего бизнеса.

Плюс развитие партнерских систем.

Плюс построение продуктовых линеек.

Плюс работа в группах.

И многое-многое-многое другое...

### **Суть тренинга в 3х предложениях:**

- как пройти весь путь от идеи к большому бизнесу (идея --> концепт --> бизнес-модель --> бизнес --> большой бизнес);
- как именно выстроить стратегию своего развития от продаж к развитию партнерских сетей;
- как контролировать и управлять развитием своего бизнеса.

### **Стоимость тренинга:**

Аудиозапись основного блока: 15000 рублей

Аудиозапись основного+VIP блока: 30000 рублей

**Вели тренинг я, Андрей Парабеллум и Денис Запиркин.**

**Кто такой Денис Запиркин?**



Денис Запиркин, - независимый эксперт, тренер и консультант в области развития бизнеса и оптимизации бизнес-процессов (в сегменте средний и малый бизнес). Участвует в деятельности ряда новых бизнесов.

Денис имеет интересный и разносторонний опыт работы в различных направлениях бизнеса, и может гордиться имеющимися достижениями в любом из направлений. Среди профессиональных достижений можно отметить такие как сделка года, реализация более 15 бизнес-планов, построение более 10 успешных организаций и многие другие.

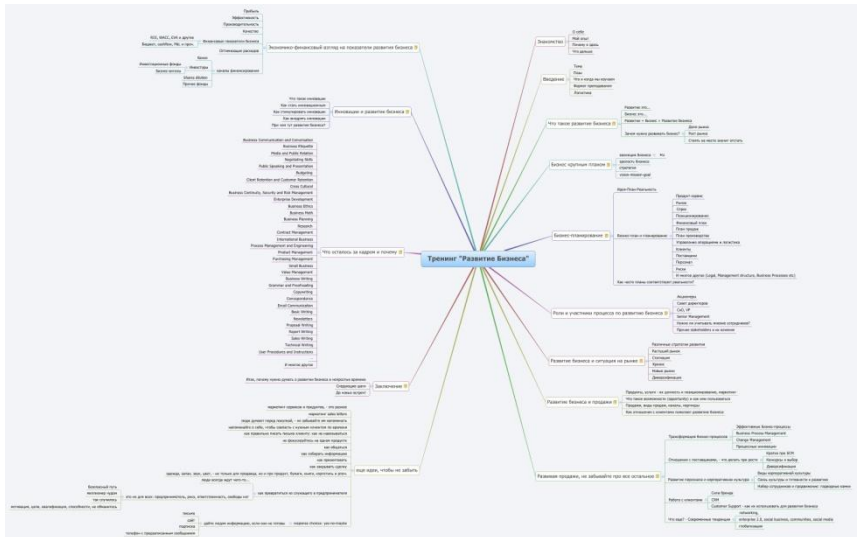
До того как Денис стал заниматься собственным делом, он работал в Microsoft Business Solutions, менеджером по работе с партнерами, работая с наиболее сложными и важными партнерами компании.

Денис пришел в Microsoft из компаний ТЕКАМА и RUSSEE Consulting, где являлся вице-президентом по корпоративному управлению и директором по развитию бизнеса соответственно.

За время своей карьеры он был программистом, аналитиком, тестировщиком, менеджером проектов, руководителем отдела и подразделения крупной компании, и прошел путь от программиста-администратора до директора консалтинговой компании. Денис

приобрел уникальный профессиональный опыт на позициях директора по региональному развитию, руководителя по улучшению процессов. Он также был менеджером проекта по сертификации LUXOFT на СММ/СММИ 5 уровня (первая сертификация в Европе), улучшал процессы в компаниях-мировых лидерах бизнеса, формировал центры экспертизы, команды по выстраиванию software-компаний, отвечал за ряд инновационных проектов и лично участвовал в построении нескольких IT- и консалтинговых компаний.

**Детальный план тренинга:**



<http://dlmirror.com/infobusiness2.ru/images/BizDev-MindMap.jpg>

**Одной из тем тренинга "Развитие бизнеса" будет построение и управление внутренним отделом продаж.**

Майндмеп этой части тренинга:



<http://dlmirror.com/infobusiness2.ru/images/BizDev-OtdelProdaj.jpg>

Одним из ключевых умений профессионального продавца, начальника отдела продаж или руководителя компании является умение построить дистрибьюторскую сеть, которая успешно продавала бы его товары и услуги.

## Детальный план развития канала продаж:

BizDev: Partnerский Канал	
чтобы был	<ul style="list-style-type: none"> <li>найти               <ul style="list-style-type: none"> <li>убедить работать с ВАМИ</li> <li>выстроить очередь из желающих</li> </ul> </li> <li>создать сообщество, экосистему, стимулирующую работать с вами               <ul style="list-style-type: none"> <li>выстроить "лестницу"                   <ul style="list-style-type: none"> <li>привлекать</li> <li>статусы партнеров</li> <li>особый круг</li> </ul> </li> </ul> </li> </ul>
чтобы был лояльным	<ul style="list-style-type: none"> <li>общаться               <ul style="list-style-type: none"> <li>регулярно общаться</li> <li>строить отношения</li> <li>управлять отношениями</li> </ul> </li> <li>обучать продавца               <ul style="list-style-type: none"> <li>дать материалы для продавца</li> <li>звесте продавца</li> <li>помочь продать</li> </ul> </li> </ul>
чтобы продавал	<ul style="list-style-type: none"> <li>помочь продать</li> <li>управлять работой</li> <li>управлять конфликтами "партнер-клиенты"</li> <li>добить совместный маркетинг               <ul style="list-style-type: none"> <li>обучить продавца                   <ul style="list-style-type: none"> <li>обучить технических специалистов</li> <li>продавать</li> </ul> </li> <li>дать материалы                   <ul style="list-style-type: none"> <li>топливом</li> <li>клиентам</li> </ul> </li> <li>ответы на вопросы                   <ul style="list-style-type: none"> <li>помощь в решении проблем</li> <li>база знаний</li> <li>база решений</li> </ul> </li> </ul> </li> </ul>
что сделать, чтобы партнер был, был лояльным и продавал ваш продукт	<ul style="list-style-type: none"> <li>продолжать, предлагать, продолжать</li> <li>уважать               <ul style="list-style-type: none"> <li>награждать</li> <li>поощрять</li> <li>строить</li> <li>ругать</li> <li>любить</li> </ul> </li> </ul>
чтобы продавал ВАШ продукт	<ul style="list-style-type: none"> <li>продолжать, предлагать, продолжать</li> <li>уважать               <ul style="list-style-type: none"> <li>награждать</li> <li>поощрять</li> <li>строить</li> <li>ругать</li> <li>любить</li> </ul> </li> </ul>
и что для этого должно у вас быть?	<ul style="list-style-type: none"> <li>сайт = плос система управления клиентами</li> <li>лиды на телефоне</li> <li>ресурсы с документацией</li> <li>тренинг и трансля</li> <li>менеджеры               <ul style="list-style-type: none"> <li>надежный</li> <li>топчане</li> <li>операции</li> <li>продажи</li> </ul> </li> <li>лиды для работы с партнерами</li> <li>система для работы с работой</li> <li>система для работы с звонками</li> <li>система для работы с клиентами</li> <li>система для работы с партнерами</li> <li>система для работы с менеджерами</li> <li>система для работы с запросами, вопросами, проблемами</li> <li>система финансового управления и много другое...</li> </ul>
и как вы будете это делать?	<ul style="list-style-type: none"> <li>лиды + технологии + процесс + обучение...?</li> <li>лигот внедрение интеграции - лигот внедрение интеграции...?</li> <li>звонок-звонок-звонок-встреча-звонок-звонок...?</li> <li>это бизнес на информации</li> <li>это бизнес на коммуникации</li> <li>это бизнес на быстром последовательном отклике и реакции</li> <li>это бизнес на взаимности, взаимодобывании, политике...</li> <li>коммуникация - инструмент для collaboration               <ul style="list-style-type: none"> <li>информация - веб-сайт и документ</li> <li>данные - бухгалтерские файлы</li> <li>звонки - voice</li> <li>новости - blogs</li> <li>обучение - форумы</li> <li>технология - формы</li> <li>индивидуальные обсуждения - группы</li> <li>информационное обучение (продажа, работа, проблемы) - закрытые группы</li> <li>ключевые люди - профили пользователей</li> <li>найти лидов - поиск</li> <li>найти документы - поиск</li> <li>найти тему - поиск</li> </ul> </li> </ul>
А как вы будете делать это эффективно и дешево?	<ul style="list-style-type: none"> <li>развернуть - 2-4 часа</li> <li>обучение пользователей - 1 час</li> <li>интеграция - от 1 часа</li> <li>адаптация и прельзование - 0 (вакцины в обучении)</li> <li>использование правильной почты - да!</li> </ul>

<http://dlmirror.com/infobusiness2.ru/images/BizDev-PartnerChannel.jpg>

[www.software-business.ru](http://www.software-business.ru)

[www.infobusiness2.ru](http://www.infobusiness2.ru)

**Но подождите! Это еще не все!!!**

В добавление к этому тренингу вы БЕСПЛАТНО получаете в подарок ДВА МЕСЯЦА участия в [МастерГруппе](#) и [МастерГруппеПлюс](#) infobusiness2.ru!

**Что это значит:**

- Разумеется, по мере прохождения тренинга у вас будут появляться **вопросы по тем или иным пунктам, в контексте именно вашего бизнеса** или конкретно вашей жизненной ситуации. И поэтому мы не бросаем вас наедине с дисками, тетрадями и раздатками. Вы получаете онлайн-площадку, где **можете задать любые интересующие вас вопросы по бизнесу, инфобизнесу и личностному росту любому тренеру инфобизнес2.ру** (Константину Бенко, Антону Макурину, Андрею Парабеллуму и другим), и сразу же, в прямом эфире получить ответ.
- Вы сразу же **вливаетесь в тусовку людей**, настолько же настроенных на успех, уже работающих над своим развитием и повышением благосостояния, решающих те же проблемы с бизнесом, персоналом, финансами, самодисциплиной и личностным ростом, дебиторкой, поставщиками, что и вы.
- **Раз в неделю - онлайн-занятие в мастер-группе с одним из тренеров инфобизнес2.ру** (каждую неделю тренер меняется - за месяц вы услышите всех наших тренеров). Темы занятий - различные аспекты бизнеса, инфобизнеса и личностного роста. Просто для примера - вот темы нескольких занятий: "Партнерские программы продаж", "Грамотные директ-мейл рассылки и сегментирование целевой аудитории",



"Копирайтинг и элементы продающего текста", "Почему цели не выполняются - основные проблемы".

- Для занятий мастер-группы вам нужен только интернет (достаточно даже медленного диал-ап-соединения), а также наушники или колонки. Вы слышите тренера в прямом эфире, задаете вопросы в чате текстом, и получаете ответ сразу же - опять же, в прямом эфире.
- Если вам не удастся участвовать в прямом эфире - вы **сможете бесплатно скачать аудиозапись** занятия мастер-группы и прослушать самостоятельно, в спокойной обстановке, в удобное для вас время.
- А Мастер-Группа-плюс - это отдельная мастер-группа, занятия в которой проводит лично Андрей Парабеллум.

Заказать семинар и узнать подробности можно на странице

<http://infobusiness2.ru/BizDev>

## РАЗВИТИЕ БИЗНЕСА 2

Передел рынка после кризиса 2008-2009 годов уже состоялся. Появились новые игроки, новые лидеры, новые средства и инструменты работы на этом, пост-кризисном рынке. В этой (нашей) пост-кризисной стране.

Появились новые правила. Новые подходы к управлению бизнесом. Новые решения.

Муть, поднятая кризисом, еще не осела, но в ней завелись и подрастают сильные, серьезные игроки, готовые и способные работать в современных условиях. Те, кто знают как и куда подниматься и взлетать. Те, про кого вы, возможно, еще не знаете, но уже скоро...

Что такого знают они, чего не знаете вы?

Что делают они, чего не делаете вы?

Как хочется расслабиться, опустить руки, и сказать “да, вот они, новые гении нового рынка, делающие чудесный бизнес чудесными средствами”... Думая, что вот они-то такие, особые, что их не догнать, что у них есть особый дар, особый секрет...

*У вас есть свой бизнес? Вы продаете, но что-то не так? Вы сделали уже массу усилий в маркетинге, позиционировании, пересмотрели стратегию продаж? И оно не работает, или работает, но не так, как вы ожидали?*

Вам срочно нужен выход на новый уровень? Какие-то новые подходы и принципы в работе?

Но этого нет ни в устаревших книгах, написанных по большей части в докризисные времена, ни на тренингах, которые повторяют классическое содержание из года в год...

Этого почти нет. За редким исключением.

И в чем же оно, это исключение?

Исключение в том и в тех, кто последний год продолжал двигаться. Продолжал анализировать и собирать новые, современные решения. Кто проверял и тестировал их на себе и вместе со своими коллегами, клиентами и друзьями по коучингу.

Исключение, – это мы. И это наше новое мероприятие по развитию вашего бизнеса.

Почему?

Потому что мы верны своим словам. Как в прошлом году мы сказали, что не будем “сидеть на попе ровно”, так оно и было. Мы делали новые проекты, мы помогали вам (ну или вашим коллегам), мы щупали рынок реальными действиями. Тестированием, Экспериментами. Порой, не очень комфортными. Работали с живыми и не очень бизнесами. Двигались.

И накопили новое. То, что работает. То, что работает сейчас, у новых, послекризисных игроков.

- Новые бизнес-модели.
- Новые каналы и подходы к маркетингу и интернет-маркетингу.
- Эффективные стратегии поведения и зарабатывания в соцсетях и с их использованием.

За последний год случилось много нового и интересного на рынке.

1. Появились новые игроки, опыту которых стоит поучиться,

2. оформились новые (принципиально новые), адаптированные к посткризисным условиям бизнес-модели,
3. использование интернет-решений и социальных сетей для бизнеса перестало быть новым и модным, - это стало нормальным, работающим, привычным инструментом. С взрывным, реально сильным видом отдачи. По некоторым параметрам и для некоторых бизнесов это неожиданно стало не только новым, но и первоприоритетным каналом маркетинга, поддержки и даже продаж.

### **Будем ли мы об этом рассказывать?**

Конечно, ведь:

- Мы оформили это в набор четких инструкций, в понятный алгоритм.
- У нас заготовлено несколько примеров работающих сейчас компаний. Это будет детальный разбор.
- Мы не обойдем важные темы, критически влияющие на развитие: набор продавцов, составление KPI, целей и квот для них, управление взаимодействием маркетинга-продаж-производства.
- Ну и конечно, же такие ставшие востребованными и популярными темы о постановке целей, планировании бизнеса, анализе рынка, многоходовых продажах, выстраивании партнерских каналов и управлении ими.

Ваш бизнес должен быть, он должен жить. А жизнь это движение. Это развитие. Это постоянный рост (иначе стагнация, падение и смерть).  
Выбирайте сами: бизнес или смерть?

**Все эти новые вещи получили отражение на нашем мероприятии.**

Мы расскажем то, что и как вам нужно делать с этими вещами, чтобы не только не отстать от конкурентов, но и обогнать из в этой вечной гонке.

Мы сделаем детальный (!!!), именно детальный разбор работающих бизнесов (не менее трех), чтобы четкий набор инструкций, тот самый алгоритм создания и развития бизнеса стал вашим настольным, рабочим инструментом.

Заказать семинар и узнать подробности можно на странице  
<http://infobusiness2.ru/bizdev2>