



*Владимир Дубковский*

# Как строить успешные структуры?

Есть несколько принципов и правил построения успешных структур, среди которых есть те, что относятся к категориям экономическим, и те, что являются факторами морально-психологическими. Всех их вместе можно объединить одним понятием — профессиональный менеджмент.

Сетевой маркетинг и менеджмент. Для людей, только вступающих в ряды дистрибьюторов-сетевиков, само сочетание этих понятий кажется, по меньшей мере странным. О каком менеджменте, при котором подразумевается четкая система взаимодействий всех элементов структуры, может идти речь, если новичку только что присвоили титул «независимого» дистрибьютора, а перед этим объяснили, что в сетевой компании нет начальников и подчиненных и все самостоятельно определяют когда, где, с кем и сколько работать, а уж об обязательном планировании и отчетности можно и вовсе забыть.

Но если начинающий сетевик всерьез решит, что в этой новой для него деятельности он сможет достичь успеха, оставаясь абсолютно независимым и, пренебрегая законами менеджмента, разочарование не замедлит явиться.

Так что лучше поскорее избавиться от иллюзий полной свободы в сетевой компании и побыстрее усвоить ту простую истину, что сетевой маркетинг — это, прежде всего, экономический механизм, а, значит, он подчиняется в своем развитии вполне конкретным законам, среди которых необходимость использования менеджмента в повседневной деятельности является одним из главнейших.

Вообще-то нельзя считать менеджмент чем-то слишком строгим, сугубо научным и, тем более, понятием современным, присущим только нашему технократическому веку. Если мы признаем, что менеджмент — это просто грамотная система управления людьми (и на самом деле это так), то сразу увидим его корни, уходящие в самую глубь человеческой цивилизации. Разве в первобытном обществе не было вождей, руководящих своими соплеменниками? Лучшие охотники поощрялись престижным местом у костра и лучшим куском мяса, нерадивые сидели подальше от очага, а за серьезные провинности и вовсе изгонялись из племени. Использовали древние люди и специальные технологии при охоте

на животных (одно дело убить льва и совсем другое — мамонта) и разные при этом применяли орудия.

А теперь взгляните на свою семью. Разве вы не обсуждаете сообща планы на будущее, не планируете семейный бюджет, не наказываете и не поощряете своих детей?

В самом деле, если и существует понятие, с которым люди в большей мере, чем с другими, ассоциируют эффективность деятельности, так это именно менеджмент, учитывающий как соблюдение определенных технологий в процессе работы, так и целый ряд человеческих факторов, относящихся к категориям воли и сознания. А поскольку большинство приходит в Сетевой Маркетинг не только ради приятного общения и участия во всевозможных тусовках, но и для зарабатывания денег, разумно будет уже в начале пути ознакомиться с опытом успешных сетевиков, и понять, что их успех напрямую связан с внедрением в структурах четкой системы управления всеми ее звеньями и установлением вполне конкретных обязанностей сотрудников на каждом структурном уровне.

Разумеется, отсутствие в сетевых компаниях административно-управленческих связей, присущих обычным экономическим структурам, придает определенные особенности применяемым на практике системам менеджмента.

Одной из этих особенностей является повышенная роль человеческого фактора в успехе развития сетевых структур.

А теперь давайте рассмотрим **принципы эффективного менеджмента**. Они просты, понятны и элементарны.

Следует выделить важный момент, достойный запоминания: *«Эффективность приносит лучшие результаты при меньших усилиях, напряженный труд дает лучшие результаты при непомерно больших усилиях» (Харрингтон Эмерсон)*. Иными словами, эффективность находит свое выражение в усовершенствовании, при котором люди работают с большей производительностью, но не перенапрягаясь. Кто не согласится с этой привлекательной идеей?

**Первый принцип** призывает к выработке **четко сформулированных идеалов**. *Значение целей и идеалов невозможно переоценить. Это один из основополагающих принципов менеджмента. Идеалы руководителя следует пропагандировать во всех структурах компании, афишировать во всех доступных местах, прививать каждому сотруднику. Тогда и только тогда компания может достичь высокой степени индивидуального и общего совершенства.*

Когда дистрибьюторы, продавая товар, не только подсчитывают будущие комиссионные, но еще испытывают гордость за принадлежность к той компании, которую они представляют и важность того дела, которым занимаются, эффективность их труда намного возрастает. Это возможно лишь в том случае, если они знают, понимают и разделяют идеалы своей компании.

Однажды мне довелось быть гостем на празднике компании Neways в Киеве. Как водится у сетевиков, кроме застолья были очень веселые представления и конкурсы. Один из конкурсов на звание «мисс Neways» требовал от претенденток умения петь и танцевать, со

вкусом одеваться и причесываться, а также ярко выразить свое отношение к компании. Пели и танцевали все примерно одинаково хорошо и решающим фактором стало последнее состязание. На сцену выходило много очаровательных женщин, которые слагали целые оды любимой компании, а конкурс выиграла та, что произнесла всего несколько слов. Вот они: «Для меня Neways — это жизнь!»

Я искренне порадовался за компанию, в которой есть такие дистрибьюторы, а спустя некоторое время, опять же в Киеве, оказался на праздничном вечере компании Oriflame. И там был веселый капустник и тоже возник уже знакомый вопрос: а что для вас значит наша компания? И уже не один, а целый хор голосов дружно ответил: «Oriflame — это жизнь!»

Потом эту же фразу я слышат от дистрибьюторов Тяньши, Аюрведы Плюс, Мирра-Люкс... Должен сказать, что когда я сам работал в компании Дельта-Капитал, то немало сил приложил к тому, чтобы наши дистрибьюторы точно так же выражали свое отношение к «Дельте». И когда это удалось, финансовые результаты превзошли все наши ожидания, а проблема ухода дистрибьюторов в другие компании отпала сама собой.

**Здравый смысл — второй принцип менеджмента, не требующий на мой взгляд, пространных комментариев. На мой взгляд, он относится прежде всего к оценке потенциала людей, привлеченных в структуры. Как часто мы месяцами уговаривали откровенных лентяев приступить, наконец, к работе, иногда выполняли ее вместо них, в расчете на то, что полученное лентяем вознаграждение подтолкнет его к активным действиям. Порой доходило до абсурда. Один спонсор в нашей компании настолько проникся заботой о своем лентяе-дистрибьюторе, что стал ходить на встречи с его клиентами не вместе с ним, а вместо него! Лентяй лишь звонил своему спонсору и давал телефон потенциального клиента из своего списка. Спонсор сам выполнял всю работу и записывал клиента под лентяя, а тот лишь посмеивался, получая комиссионные.**

Здравый смысл и опыт говорят: искусственно построенные структуры не работают. Структуру должен строить сам дистрибьютор с помощью своего спонсора. А откровенных лентяев лучше сразу забыть — они плохие партнеры в бизнесе.

**Третий принцип рекомендует пользоваться услугами Экспертного Совета, роль которого может выполнять Совет лидеров, возглавляющих крупные структуры компании и достигших определенных ступеней или рангов карьеры.**

В нашей «Дельте» Экспертный Совет появился не сразу и все принципиальные решения поначалу принимало руководство компании без учета «общественного мнения». Но каким бы «умным» не было руководство, оно не может знать, что в действительности творится в «массах» сетевиков, особенно на нижних уровнях. Какие там настроения, чем они обусловлены, почему люди толпами приходят в компанию и почти такими же толпами вскоре покидают ее... А ведь гораздо эффективнее обучать и сохранять действующие кадры, чем постоянно набирать новые, которые уже завтра начнут искать более комфортную компанию. Ну, а уж настроение топ-лидеров надо знать и учитывать обязательно!

После появления у нас Совета Структуры, который собирался еженедельно, решения администрации стали более взвешенными и уже не вызвали негативной реакции у «низов», как это порой бывало прежде.

Такие Советы рекомендую собирать не только на самом высшем уровне, но и в небольших структурах, насчитывающих всего несколько десятков человек. Во-первых, спонсор будет видеть реальную картину происходящего и сможет всегда своевременно ее подкорректировать, во-вторых, у членов Совета появляется ощущение собственной значимости и сопричастности к делам руководства, а это очень сильный мотивирующий фактор, действие которого потом ощущает вся структура.

**Четвертый принцип — это дисциплина.** *По этому вопросу можно обратиться к природе и рассмотреть этот принцип на примере управленческой структуры пчелиного улья.*

Насколько известно, ни одна пчела не подчинена другой, и все же «дух единого улья» преобладает, и каждая пчела усердно выполняет свое специальное задание и уверена в том, что любая другая пчела также добросовестно и усердно работает на благо всего улья.

Когда трутни становятся бесполезными, рабочие пчелы их просто уничтожают.

Чем больше структур сетевой компании поддерживают «дух улья», тем проще и приятнее осуществление задач менеджмента. Здесь важно подчеркнуть следующее обстоятельство: критическим моментом, с которого начинается дисциплина, является подписание с новичком дистрибьюторского соглашения. Прежде, чем сделать это, спонсор должен рассказать потенциальному дистрибьютору об идеалах фирмы, принципах ее организации, планах на будущее. Это позволяет избежать привлечения в структуры людей, которые непригодны для нее из-за плохого характера, дурных привычек, лени, непомерных амбиций или деструктивных тенденций.

На практике это соблюдается, к сожалению, весьма редко. Чаше новичка соблазняют сказками о возможностях быстрого и легкого заработка при минимальных затратах сил, времени и средств, а если и говорят о дисциплине, то лишь для того, чтобы указать на ее отсутствие в сетевых компаниях, как на одно из преимуществ сетевого бизнеса.

«Подписать любыми способами как можно больше людей, а там сама жизнь всех рассортирует» — по такому методу работают довольно много сетевых спонсоров, они же и формируют в обществе негативный имидж самой индустрии Сетевого Маркетинга.

Несостоявшиеся дистрибьюторы уходят из фирмы не только разочарованными, но и зачастую агрессивно настроенными, не упуская случая распространить отрицательное мнение и о компании, в которой не смогли состояться, и о Сетевом Маркетинге в целом.

Уходят они, следует отметить, не принеся спонсору ожидавшихся дивидендов.

Проигравшими оказываются все: и организация, и спонсор и дистрибьютор.

**Пятый принцип — это честное ведение дела.** *Наиболее сложной проблемой в обеспечении этого принципа является достижение паритета между доходами дистрибьюторов и результатами их деятельности. Система оплаты*

*должна способствовать тому, чтобы работа выполнялась с достаточно полной отдачей и дистрибьюторы получали хорошее вознаграждение, но и у самой компании должно оставаться достаточно средств для обеспечения своей деятельности, в том числе и на формирование фондов на обучение и дополнительное поощрение лучших сотрудников. Сказанное относится, разумеется, к деятельности администрации компании. Но и в работе дистрибьютора любого ранга этот принцип имеет важнейшее значение. Об этом я подробно писал в своей книге «Как достичь успеха в сетевом маркетинге». Здесь же приведу такой пример:*

Однажды, когда я еще работал в «Дельте», ко мне пришел дистрибьютор высокого ранга из другой сетевой компании (назовем его Олег) и поинтересовался возможностью перейти к нам вместе со всей своей структурой. Мотив был такой: в той компании, где Олег тогда работал, было очень много нарушений именно этого принципа. Ту компанию я хорошо знал, поэтому без колебаний дал согласие на переход, сохранив всем его дистрибьюторам достигнутые ранги.

Новая структура стала бурно развиваться уже в недрах нашей компании, Олег стал зарабатывать хорошие деньги, был введен в Совет Структуры и уже вскоре мы поощрили его поездкой на директорский семинар в Италию. В общем, все шло хорошо целый год, пока ко мне не обратилась одна из дистрибьюторов его первой линии с просьбой о помощи. И вот тут-то проявилось истинное лицо «борца за честность». Оказалось, что уже с первых дней работы в нашей компании Олег стал использовать собственный механизм дополнительного способа обогащения. Суть его заключалась в следующем: он обращался к новичкам с предложением персональной поддержки и с гарантией выхода на высокий ранг уже через год, обещая «строить под них структуры», которые принесут неслыханные барыши. Доверчивые и одновременно ленивые (подчеркиваю это слово) новички охотно клевали на приманку и выкладывали крупные суммы «спонсору», после чего возжеленно ожидали обещанной манны небесной. Бесплатный (в нашем случае — без вложения собственных серьезных усилий) сыр известно же, где бывает.... Получив деньги, Олег быстро терял интерес к соискателю высокого титула и обращал взор на нового... Через год, как того и следовало ожидать, никто обещанных титулов не получил. Одни обратились ко мне, другие — в милицию. В результате Олег бесславно закончил свою сетевую карьеру и был вынужден объясняться с правоохранительными органами.

Приведенный пример, конечно же, крайний случай, о подобном я больше никогда не слышал, работая впоследствии в качестве тренера и консультанта со многими сетевыми компаниями. Однако он очень ярко демонстрирует, к чему приводит нечестное ведение дела в сетевом бизнесе. «Лучше меньше, да лучше», — сказал однажды известный классик. «Лучше меньше, да честно», — перефразируя классика, скажу я.

**Шестой принцип — это ведение постоянного учета результатов работы всех ветвей своей структуры.** *Учет позволяет проводить точный анализ, как успехов, так и неудач, вовремя вмешиваться в текущие в структурах процессы и реально планировать будущие объемы продаж. Иными словами, учетные документы нас предупреждают, позволяют нам вернуться в прошлое и строить планы на будущее.*

Широко известный среди сетевиков автор книги «Вчера неудачник - сегодня преуспевающий коммерсант» Фрэнк Беттджер так рассказывает о пользе соблюдения этого принципа:

«В течение года я вел записи каждого своего визита. Они были точны, так как данные вносились ежедневно. Я нанес 1849 визитов. За это время я побеседовал с 828 гражданами, заключил 65 сделок и мои комиссионные составили 4251,82 доллара (рассказ относится к 1913 году, цена доллара тогда была совсем иной, чем в наше время — В.Д.). Я подсчитал, что каждый визит дал мне 2 доллара 30 центов чистого дохода. То есть каждое мое посещение, независимо от того, увиделся я с этим человеком или нет, давало мне 2 доллара 30 центов в карман.

Далее я покажу, как эти записи помогли мне организовать себя так, что постепенно я смог увеличить стоимость своих посещений с 2.30 до 19 долларов за визит, как со временем я сократил средний показатель заключения сделки с 29 до 1 из 25, потом до 1 из 20, из 10, и, наконец, 1 из 3. Позвольте привести всего один пример.

Из записей выходило, что 70% моих сделок было заключено после первого визита, 23% — после второго и 7% после третьего и более визитов. Но вдумайтесь в следующее: 50% моего времени уходило на последние 7%. «Так зачем же тратить время на 7%, — думал я. — Почему бы не потратить все свое время на первые и вторые посещения?» Одно только это решение увеличило стоимость каждого визита до 4 долларов 27 центов. Без записей нет никакой возможности выявить, что мы делаем не так. Я получаю больше вдохновения, изучая собственные записи, чем читая журналы.

Клей У. Хамлин, один из величайших торговых агентов мира, часто вдохновлял меня, как и тысячи других людей. Клей рассказывал, что трижды терпел неудачи, прежде чем начал вести записи».

Несмотря на столь яркий пример (а я часто приводил его на семинарах в «Дельте»), далеко не все наши дистрибьюторы воспользовались опытом Беттджера. Я сам воспользовался, многие другие тоже, поэтому могу объективно подтвердить справедливость выводов знаменитого американского торговца. А некоторые так и продолжали уныло наносить многочисленные визиты (делать телефонные звонки) одним и тем же клиентам, которые однажды сказали: «Мне надо подумать». Если клиент ответил именно так и вы при этом ушли, не предложив тут же подумать вместе, игра на 70% проиграна, если же он повторил это после второй беседы, проигрыш составляет уже 90%. Так стоит ли бездарно тратить свое и чужое время, превращаясь в глазах клиента (а нередко это наши хорошие знакомые) в назойливого прилипалу? Ведь кругом так много людей, которые еще ничего не слышали о вашей компании!

**Планирование** — как перспективное, так и текущее, является седьмым принципом менеджмента, и мы еще вернемся к нему для детального рассмотрения.

**Восьмой принцип** гласит, что устные рекомендации и инструкции недостаточны — они должны быть зафиксированы в письменной форме.

Правильно поступают те компании, где кодекс чести дистрибьютора включен составной частью в соглашение о сотрудничестве, а права и обязанности дистрибьюторов всех рангов детально в нем прописаны.

В одной книжке я уже писал о том, что в нашей компании, например, была специальная инструкция ответственного за базовый семинар (для новичков), где предусматривались

даже такие «мелочи», как предварительная проверка работы туалетов (а ну как придет 500 человек, а туалет только один!) и наличие тока в розетках (как иначе сможет работать проектор?).

**Девятый принцип — это поощрение за эффективный труд,** позволяющее дистрибьютору осознать значимость своего труда для компании. Здесь годится все — от недорогих фирменных значков и почетных дипломов, вручаемых обязательно на семинарах или структурных собраниях, до зарубежных поездок и особо ценных подарков, например, таких, как автомобиль.

Большую ошибку совершают те спонсоры, которые недооценивают силу этого принципа. Ничто так дорого не ценится, как внимание и ласковое слово, тем более, если произносится оно публично. Ведь многие именно этот человеческий фактор ставят на второе место после возможности заработать.

Маркетинг-план нашей «Дельты» предусматривал длинный перечень дополнительных поощрений, производимых от имени компании. Это были, так сказать, «штатные» подарки. Мне этого показалось мало и я придумал дополнительно звание «Лучший сотрудник месяца», причем рекомендовал его ввести в каждой, даже небольшой структуре. По итогам месяца спонсор без труда определяет того, кто действительно достиг лучших результатов, и сам готовит ему соответствующий красочный сертификат, который вручает на глазах у всех своих дистрибьюторов. Знаю, что многие, поощренные таким способом, вставляли эти сертификаты в дорогие рамки и вывешивали их дома на видное место, гордо демонстрируя своим гостям. И документ, поначалу (при вручении) явившийся сильным **внешним** мотиватором, превращался в мощный и постоянный **внутренний** источник вдохновения, что неизмеримо важнее! Как может человек падать духом при очередной неудаче (а они встречаются регулярно даже у самых успешных), если висящий на стене сертификат постоянно напоминает ему, что он лучший!

**Постоянно действующая система обучения сотрудников всех уровней — десятый принцип менеджмента** и о нем подробно рассказано в книге *«Чему и как обучать дистрибьюторов»*, изданной в рамках этой серии.

Последний по счету - **одиннадцатый** - но, по моему глубокому убеждению, главный по значимости **принцип — это поддержание в структурах позитивного настроения** большинства дистрибьюторов, укрепление в них воли к победе, веры в свои силы, энтузиазма и поддержание отношений, основанных на духе любви и взаимопомощи.

Задача архитрудная, особенно если учесть, что подавляющее большинство сетевых спонсоров сами постоянно нуждаются в мотивации и никакого заряда энергии вниз дать не могут. Ведь недаром есть выражение: человек, зараженный энтузиазмом. А кого и чем человек может заразить, если он сам не болен?

Поскольку вопрос действительно чрезвычайно важный, я посвятил ему целых три книжки в этой серии: **«Как мотивировать дистрибьюторов»**. **«Как общаться с пессимистами»** и **«Настрой на успех и здоровье»**.

А теперь давайте детально рассмотрим седьмой принцип менеджмента — **планирование**

Планирование — шестой шаг к богатству. Так определил его место на лестнице Успеха Наполеон Хилл в своей книге «Думай и богатей». Но прежде, чем мы приступим к анализу этой важнейшей составляющей в системе сетевого менеджмента, давайте, вообразим себе следующую ситуацию.

Раннее утро. Вы просыпаетесь и приступаете к привычным процедурам: гимнастика, душ, завтрак... Наконец, надев деловой костюм, выходите за порог своего дома и ... начинаете размышлять на тему: куда бы пойти и чем бы заняться?

Абсурд, — скажите вы, — такого со мной никогда не бывает. Я всегда знаю, куда и зачем иду, иначе зачем вообще надо было выходить из дома?

В жизни действительно так: мы обычно хорошо представляем цель, ради которой отправляемся в путь, и средства для ее достижения.

Если, к примеру, мы решили отпраздновать свой день рождения, то заранее выбираем место (квартира, ресторан, поляна в лесу), время сбора гостей, список этих самых гостей, каких и сколько продуктов закупить и так далее. То есть обычно людям *свойственно планировать* свою деятельность, даже если они не занимаются этим специально с карандашом в руках.

Имеет свой план и каждое предприятие (работу фирмы без плана даже вообразить трудно!), то есть планирование буквально пронизывает все стороны нашей жизни и нам это представляется *естественным...* до тех пор, пока мы не начали заниматься Сетевым Маркетингом.

Вот здесь-то, на этапе превращения обычного человека в дистрибьютора — сетевика, со многими происходит удивительная метаморфоза: люди напрочь отменяют саму идею планирования, с гордостью подчеркивая свой независимый статус и свободу работать столько и так, сколько и как захочется.

Но если вы готовы признать, что без плана невозможно осуществить задуманное, то есть добиться превращения желания в Успех, давайте приступим к рассмотрению видов и форм планов, рекомендуемых успешными сетевиками.

Прежде всего составляется **Стратегический План Карьеры**. Этот план предусматривает ваше восхождение по ступеням карьерной лестницы на год вперед (на больший срок загадывать трудно). В нем должны содержаться конкретные даты перехода на очередную ступень и суммы ваших заработков за каждый будущий месяц.

Существует две методики составления Плана Карьеры.

Первая — от фактов к результату. В этом случае вы сначала определяете свои ресурсы сил и времени, которые готовы вложить именно в сетевую карьеру. Скажем, 40 часов в месяц. Из них половина уйдет на занятия в структуре и самоподготовку. Остается 20 часов на непосредственное общение с потенциальными клиентами. За это время можно провести 10 полноценных бесед (с учетом времени на дорогу), из которых, в лучшем случае, половина закончится с положительным результатом, то есть 5 человек купят предлагаемый вами продукт, а двое или трое из них захотят стать не только потребителями, но и распространителями продукта. (В некоторых компаниях есть своя

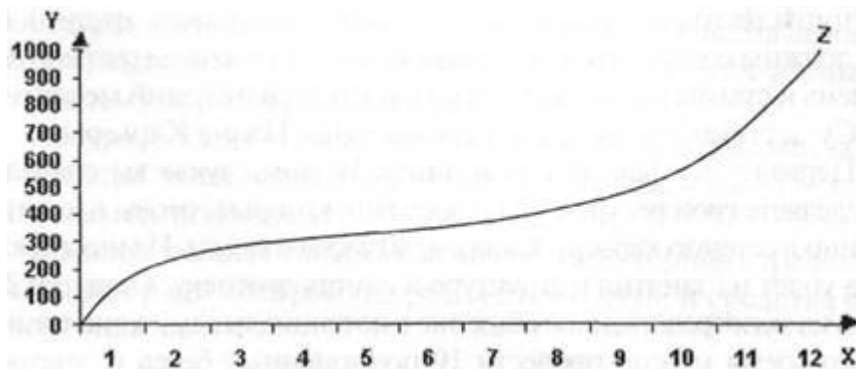


статистика эффективности таких бесед и лучше поинтересоваться ею заранее, прежде чем составлять план). Конечно, дистрибьютор дистрибьютору рознь и вы, быть может, станете попадать в «десятку» чаще, но при планировании лучше ориентироваться на средние результаты, тем более, что в дальнейшем ваш карьерный рост все в большей степени будет зависеть не от ваших личных способностей, а от результативности труда привлеченных в структуру людей.

Если рассчитывать, что ваши дистрибьюторы станут работать с такой же отдачей, как и вы, нетрудно подсчитать рост структурных рядов в каждом месяце и объем продаж, из которых легко рассчитать свой гонорар.

Так, просчитывая каждый месяц, вы сможете почти точно вычислить, где вы окажетесь в любой из периодов предстоящего года и сколько будете там зарабатывать.

Письменные расчеты, в основе которых лежит КПД одного среднего дистрибьютора, лучше всего завершить вычерчиванием плана — графика такой формы:



где  $OX$  — ось времени с интервалом в один месяц.

$OY$  — ось объемов продаж с интервалами в Единицах (Очках, Баллах). Шаг выбирается в зависимости от принятого в компании маркетинг — плана.

$OZ$  — кривая карьерного роста.

На этом же графике потом целесообразно отмечать фактические результаты работы, ежемесячно вычерчивая реальную кривую карьерного роста (например, красным цветом).

Если расчетное положение точки «Z» вас вполне устроило, можно приступать к планированию других дел, призванных работать на решение стратегической задачи. Ну, а если вы с огорчением увидели, что, двигаясь заданным темпом, через год будете зарабатывать гораздо меньше ожидаемой суммы и едва поднимитесь на одну ступеньку карьерной лестницы, Стратегический План лучше переделать по второй методике.

В этом случае отправной точкой будет служить Результат, которого вы хотите достичь через год. Скажем, выйти на уровень заработка более десяти тысяч рублей в месяц (что вполне реально) и занять место на гораздо более высокой ступени принятого в компании Табеля о рангах.

Для построения такого плана вам все равно потребуется средний КПД одного дистрибьютора, а также знание того, что 70% привлеченных дистрибьюторов, совершив 3-4 продажи, на этом себя исчерпают и покинут ряды сотрудников сетевой компании (или останутся мертвым балластом, если маркетинг — план не требует обязательного проявления личной активности).

Возможно, двигаясь в обратном направлении, вы увидите, что желанный результат возможен только в том случае, если вы станете уделять сетевому бизнесу не 40, а 140 часов в месяц. Тогда вам надо задуматься о своих возможностях и либо предоставить MLM более достойное место в своей жизни, либо опустить планку ожидаемого результата.

Хочу сразу внести ясность: все приводимые здесь цифры весьма условны и вовсе не означают, что при затратах в 40 часов в неделю вы не сможете зарабатывать через год ожидаемой суммы. Согласитесь, что если вы завершаете беседу с клиентом сделкой на 50 рублей — это один результат, а если минимальная сделка у вас тянет на 1000 рублей — это совсем другой результат. К тому же надо учитывать индивидуальность маркетинг — планов в разных сетевых компаниях — в одних для перехода на второй уровень карьеры надо иметь групповой объем продаж на 150 тысяч рублей, в других - на 30 тысяч, а в третьих, всего на 5 тысяч.

**Поэтому здесь мы обсуждаем только методики** планирования, пригодные для любой сетевой фирмы, говорим о **принципах**, лежащих в основе этого вида деятельности.

Когда цели определены и необходимые для их реализации ресурсы подготовлены, мы переходим к календарному планированию, составляя **месячные, недельные и ежедневные планы**. Но для начала хорошо бы узнать у спонсора обо всех мероприятиях, запланированных в компании на предстоящий месяц, чтобы учесть в своих планах такие, как семинары, тренинги, занятия, структурные собрания, праздничные тусовки и т.п.

**Календарные планы** строятся на основе **отдельных письменных** планов, составленных по темам:

1. Работа с персональными клиентами.
2. Помощь привлеченным лично дистрибьюторам в их работе.
3. Личностный и профессиональный рост.

План по персональным клиентам начинается с составления их списка. Кого в него включать и как пополнять мы сейчас рассматривать не будем — на сей счет имеется достаточно литературы (в нашей серии имеется книжка «**Где и как найти клиентов**»). Где и когда лучше проводить эти встречи — тоже тема отдельного разговора. (Смотри нашу книжку «**Как провести успешную беседу с клиентом**»). Здесь же только отметим, что если мы хотим провести в месяц 20 встреч, планировать надо как минимум 40 — у людей часто меняются обстоятельства, могут они измениться и у вас, при этом в план заносятся **конкретные имена** потенциальных клиентов, с которыми вы будете договариваться о встречах или уже условились о них. И еще один весьма важный момент: начинающий дистрибьютор должен планировать свои первые встречи с клиентом

совместно со своим спонсором и с ним же их проводить - очень трудно научиться плавать в одиночку, имея только смутное представление о том, как это делается.

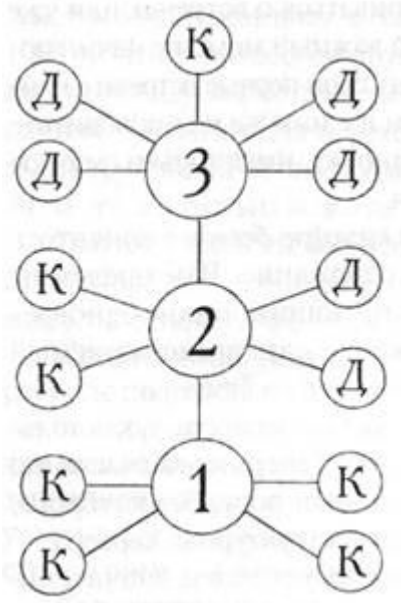
Разумеется, надо **планировать и каждую беседу** с клиентом. Не только ее место и время, но и содержание. Вам предстоит быть ее режиссером и главным действующим лицом одновременно, а в основе плана беседы должен лежать предполагаемый **интерес самого клиента** в товаре и участии в бизнесе.

План работы со своей структурой составляется сразу, как только в ней появился первый дистрибьютор. Теперь на вас частично ложится ответственность за его успешный рост, без которого, кстати, не состоится и ваша собственная структурная карьера.

Становление нового сетевого потребует от вас значительных усилий и, прежде всего, простого человеческого внимания. Вам предстоит не только обучить его всему, чему успели научиться сами, но и стать его другом и ближайшим помощником. Поэтому в планы работы со структурой стоит включать наряду с сугубо деловыми вопросами элементы неформального общения, например, телефонный звонок с целью просто поговорить о жизни или поздравить с днем рождения.

Вот почему опытные сетевые рекомендуют ограничивать свою первую линию дистрибьюторов небольшим количеством людей. На полноценную работу с большим количеством прямых сотрудников вас просто не хватит.

Если же говорить о соотношении времени, планируемого на личные продажи, со временем на работу со структурой, то его можно представить в виде такого рисунка:



Здесь изображены **этапы** сетевой деятельности (не путать с карьерными рангами).

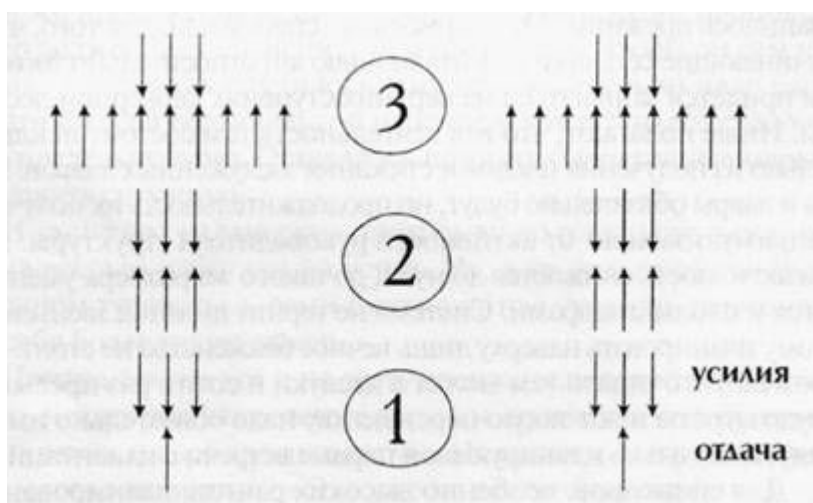
На первом этапе вы 100% отведенного на бизнес времени тратите на создание клиентской сети, то есть занимаетесь сугубо личными продажами. И как только среди клиентов появляется первый желающий приобщиться к сетевому бизнесу, вы переходите ко второму этапу.

На нем вы продолжаете заниматься личными продажами — ведь вам предстоит довести число своих дистрибьюторов как минимум до пяти **работающих** людей (следовательно, помня о «естественной убыли» новичков, привлечь лично придется человек двадцать). Одновременно вы уделяете примерно 50% своего времени на помощь тем, кто по вашей рекомендации включился в бизнес.

Когда же вы завершите процесс формирования команды, 90% своих сил будете расходовать на работу с дистрибьюторами и лишь 10% останется на работу с индивидуальными клиентами.

Зачем нужны эти 10 процентов? Во-первых, надо обслуживать своих личных клиентов, не ставших дистрибьюторами. Во-вторых, многие сетевые компании закладывают в маркетинг—план обязанность дистрибьютора любого ранга регулярно подтверждать свою квалификацию определенным объемом личных продаж (с моей точки зрения, это абсолютно правильно). Если же такого требования нет, все равно надо время от времени прививать свежую веточку на свое структурное дерево. Дело в том, что на третьем этапе большинство дистрибьюторов вашей первой линии уже сами станут профессионалами и не будут отнимать много вашего времени, освободив его для работы с новичками. Кроме того, хорош только тот тренер, который сам всегда находится в рабочей форме и подает **личный пример** новым дистрибьюторам. Да и в материальном отношении это весьма выгодно — личная продажа, совершенная директором, приносит больше денег, чем такая же продажа, совершенная новичком-консультантом.

Говоря об этапах, которые проходит каждый сетевик, следует упомянуть и соответствующие им размеры денежного вознаграждения. Так вот, если структура строится *по правилам* МЛМ, ваши усилия и ваши доходы можно изобразить в виде такой схемы:



На первом этапе вы вкладываете определенные силы, проводите множество деловых встреч, а отдача минимальна: у этого нет денег на товар, тот не хочет сотрудничать, другой хочет, но только на словах, а сам вместо изучения теории продаж смотрит очередную мыльную оперу...

К этому надо относиться абсолютно спокойно и запастись терпением минимум на год. Если вы знаете, что очередное разочарование лишь приближает вас к успеху, вы не будете воспринимать трагически большое количество отказов и мизерные чеки с гонораром на первом этапе.

И если вас не сломили первые неудачи и вы проявили достаточно упорства и веры в успех, то на втором этапе, когда вы начинаете получать доходы от работы созданной вами структуры, отдача становится адекватной вложенному труду.

А, создав мощную сеть из многих сотен или тысяч дистрибьюторов, вы непременно обнаружите, что отдача от сети уже многократно превышает затраченные вами усилия.

Обратили внимание, что и на третьем этапе количество стрелок, направленных вниз (ваша энергия), не уменьшилось, а сохранилось прежним? Это нарисовано специально для того, чтобы начинающие сетевики не питали иллюзий относительно того, чем им придется заниматься на верхних ступенях карьерной лестницы. Иные полагают, что вся деятельность там состоит исключительно из получения плодов и стяжания застуженных лавров. Плоды и лавры обязательно будут, но продолжительность их получения напрямую зависит от активности руководителя структуры. Если эта активность снижается до нуля, до такого же размера уменьшаются и плоды с лаврами. Система не терпит лишних звеньев, поэтому планировать наверху лишь вечное блаженство не стоит. Другое дело, что отдача там может в десятки и сотни раз превышать трудозатраты и вот такую перспективу надо обязательно иметь в виду, еще только планируя свои первые встречи с клиентами.

Для спонсоров, особенно высоких рангов, планирование и отчетность дистрибьюторов всех нижних уровней — единственный способ реально планировать и представлять свои собственные перспективы.

В нашей компании мы завели такое правило: каждый дистрибьютор самого нижнего уровня составлял недельный план встреч с клиентами (обязательно указывая их фамилии) и передавал его своему непосредственному спонсору. Тот, обобщив планы своей первой линии (в баллах, очках, единицах — уже без фамилий клиентов) и добавив предполагаемый объем своих личных продаж, передавал свой план вышестоящему спонсору, тот делал тоже самое и так до самого верха. Раз в неделю я собирал у себя в кабинете этих самых верхних спонсоров и получал от каждого цифру с предполагаемым объемом продаж по каждой крупной структуре. Таким образом, я хорошо видел перспективу развития всей компании. Одновременно я доставал планы топ-лидеров на прошедшую неделю и мы вместе начинали сверять планы с результатом. Небольшие расхождения — плюс-минус 10% — в расчет не принимались и отчет утверждался. Если же продажи оказывались существенно ниже плановых, лидер должен был объяснить причину этого. Чтобы он сам понимал, почему так случилось, ему предварительно надо было пройти по всей вертикальной цепочке и вот тут-то все становилось предельно ясно. Оставалось принять оперативные меры и выправить ситуацию.

И такие вот «планерки» проходили во всех структурах, которые всерьез работали на успех. Ну, а те, кто предпочитал в основном тасоваться, сами быстро от нас уходили, отыскивая для себя более тихую заводь.

Признаюсь, не все и не сразу восприняли такой метод контроля, некоторые откровенно ворчали, призывая не забывать о демократии и свободе личности. «Не желаем быть «винтиками», — говорили они. — Это уже не сетевой маркетинг, а настоящее производство». Я же всегда отвечал словами классика, сказавшего однажды: «Жить в обществе и быть свободным от общества нельзя».

Помните, есть такое выражение: «Работает, как часы». Каждый спонсор мечтает, чтобы его структура работала именно так. Теперь о часах. Представьте на минуту, что каждая шестеренка захочет вращаться в ту сторону, которая ей больше нравится? Применительно к нашему сетевому бизнесу это выглядит так: хочу — хожу на занятия и структурные собрания, не хочу — не хожу. Хочу — планирую и анализирую свою работу. А не хочу — так и не буду. Но при этом хочу зарабатывать много денег. То есть хочу влезть на елку и при этом не уколоться. Извините, коллеги, так не бывает.

Очень важное наблюдение: все, что делает спонсор правильно и хорошо, дублируется внизу максимум на 50%, а все, что он делает неправильно и плохо, копируется внизу на 200%. Поэтому нельзя ожидать хороших результатов и требовать чего-либо от своих дистрибьюторов, если сам не выполняешь правил игры.

А по поводу демократии хорошо высказался древнегреческий философ Платон, живший в IV веке до нашей эры. Он пришел к выводу, что демократия возможна лишь в обществе, насчитывающим не более 40-50 человек. Если коллектив больше, нужны дисциплина и строгая вертикальная власть. У нас же в России уже есть компании, где структуры состоят из 10 тысяч и более дистрибьюторов.

Кстати, введение в нашей компании элементов менеджмента (читай — элементарного порядка) отнюдь не повлекло отмену всех прелестей сетевой жизни и свободу в выборе темпов карьерного роста. Хочешь расти на одну ступеньку целых два года и зарабатывать по 50-100 рублей в месяц? Пожалуйста, в этом ты свободен, только план свой все равно подай спонсору, чтобы он знал, на кого ему стоит рассчитывать, а на кого нет, кому стоит уделять драгоценное время, а кому нет. Главное чтобы все было честно.

Однако, видя быстрые успехи тех, кто делал правильные выводы из негативного опыта, многие ворчуны быстро перестраивались и включались в систему — реальные плоды оказывались дороже мнимой свободы.

**План личного и профессионального роста** диктуется такой особенностью сетевого бизнеса, как совмещение в сетевой компании элементов производственных отношений и связей, характерных для «клуба по интересам». Отсутствие вертикального администрирования ставит сетевого спонсора в такое положение, когда свойства его личности и способность к неформальному лидерству становятся определяющими в достижении успеха. Дистрибьюторы, не связанные со своим спонсором отношением «начальник — подчиненный», будут выполнять его рекомендации и стремиться дублировать только при одном условии — если признают в нем лидера. А Лидер — это Профессионал и Личность в одном лице. Он должен быть лучше всех дистрибьюторов в умении продавать и при этом быть самым интересным человеком в своей структуре. Вот

почему я выдвинул тезис о том, что спонсор должен зарабатывать больше, чем любой из его дистрибьюторов. Если не так, то зачем дублировать? А если нет дубликации, рушится сама идея Сетевого Маркетинга.

С профессиональным ростом несколько проще. Весьма легко изучить правила и условия сетевого бизнеса. Но это только на начальном этапе карьеры. Как только сетевик становится спонсором (а это происходит очень быстро), он просто **обязан приобретать качества Лидера**, способного вести за собой людей, вдохновлять и мотивировать их. В большинстве своем люди слабы, энтузиазм их быстро иссякает и вот здесь-то способность спонсора поддержать угасающий пыл новоиспеченных «сетевых бизнесменов» становится едва ли не самым главным качеством структурного руководителя. А если сам слаб?

Вот почему нужен **План Личностного и Профессионального роста**. Как его составить? Существуют десятки проверенных методик. Прежде всего, рекомендую изучить книги Чемпиона Тойча «Второе рождение или Искусство познать» и изменить себя», Наполеона Хилла «Думай и богатей», а также Ог Мандино «Величайший в мире торговец».

Внимательное, с карандашом в руках, изучение (а не просто прочтение) этих книг позволит составить индивидуальный план своего роста и чем раньше вы это сделаете, тем успешнее будет ваша сетевая карьера. Прежде всего, конечно, надо определить, что же все-таки читать? Достаточно полный список полезной для сетевого литератора содержится в приложении к этой книге. Правда, не забывайте мой совет о необходимости дозировать обучение (см. книжку «**Чему и как обучать дистрибьюторов**»).

Материалов, способствующих как личностному, так и профессиональному росту, теперь более чем достаточно. Главное — не лениться и не жалеть денег на приобретение литературы. Вложения в себя — самые выгодные инвестиции.

И, наконец, **одна очень важная рекомендация**, относящаяся к планированию: все планы, особенно в графическом изображении, обязательно поместите на видные места в своем офисе или квартире. В этом случае срабатывает **эффект проникновения планов в подсознание** и происходит волшебное превращение планов в реальность. Этому вопросу я касался в книжке «**Как раскрыть свои способности**».

Вот такие они, совсем не хитрые принципы Сетевого Менеджмента.

Выполнять их, как сами видите, совсем нетрудно, однако, еще легче их не выполнять. И каждый сетевик должен сам для себя решить — пойдет ли он к успеху по пути цивилизованного построения структур или предпочтет работать в условиях дикой стихии, в которой шансы на Успех близки к нулю.

Выбор за вами, дорогие друзья.