

INFOBUSINESS2.RU

в о з ь м и и с д е л а й

как упаковать и эффективно
продать информацию

т е л е ф о н / ф а к с (495) 662 9949, m a i l @ i n f o b u s i n e s s 2 . r u

Андрей Парабеллум

Аутсорсинг и Управление Проектами



www.infobusiness2.ru

2009

www.infobusiness2.ru

Аутсорсинг и Управление Проектами

2009 © Андрей Парабеллум

www.infobusiness2.ru

2009 © Андрей Парабеллум



CONTENTS

ВРЕМЯ - ДЕНЬГИ 6

Блеск нового, или Наполеон и «Макдональдс»	7
Мы не заводные игрушки	10
Инфобизнес по пунктам	11
Вы – собственный босс	13
Lifestyle бизнес	15
Двухступенчатые продажи	17
Дешевая приманка на остром крючке	19
Тайм-менеджмент и математика	21
Формула тайм-менеджмента: $A + 0.1 (B-A)$	23

Оптимизация вашего бизнеса: продуктивность и «узкие» места 25

Измерение своей продуктивности	26
Как выбраться из порочного круга?	28
Первое правило аутсорсинга	29
«Узкие» места	30
Труба с переменным диаметром	31

Оптимизация бизнеса: три кита, семь нот и две ветви 32

ТРИ КИТА ПРОДАЖ	32
АНАТОМИЯ БИЗНЕСА	33
ЛАЙНЕР ДОЛЖЕН ДОЛЕТЕТЬ	34
ДВЕ ВЕТВИ, или УЧИТЕ НОТЫ	35
СНЕЖНЫЙ КОМ	37
ВЫРАЩИВАНИЕ СВОЕГО «НЕТ»	39
СТРАТЕГИЯ ВОЙНЫ, ТАКТИКА БОЯ	41

ОПТИМИЗАЦИЯ ВАШЕГО БИЗНЕСА: НАЧИНАЕМ С ПРОДАЖ

42

КАРТА ВАШЕГО БИЗНЕСА	43
ПОРОЧНЫЙ КРУГ?	44
ЗИМОЙ И ЛЕТОМ ДРУГИМ ЦВЕТОМ	45
СЛЕПОК ВАШЕГО БИЗНЕСА	46
НА ВЗЛЕТ	47
ЧУЖИМИ РУКАМИ	49
НЕТ ПРОБЛЕМ?	50
ПРЕДСТАВЛЕНИЕ НАЧИНАЕТСЯ	52

ОПТИМИЗАЦИЯ БИЗНЕСА: ЗАВОД ПРУЖИНЫ

53

ТОЧНОЕ ВРЕМЯ	53
ПРАВИЛЬНЫЙ ФУНДАМЕНТ	55
АУТСОРСИНГ: ЧТОБЫ НЕ ВЪЕХАТЬ В ЗАБОР	56
ПРАВИЛЬНЫЙ АУТСОРСИНГ	58

КОМАНДА, РАБОТАЮЩАЯ БЕЗ ВАС – НА ВАС 60

СЕМЬ РАЗ ИЗМЕРЬ (А ТОЧНЕЙ – ДВА) 61

ЧТОБЫ ВМЕСТО СТУЛА НЕ ПОЛУЧИЛСЯ КОМОД 62

ДВЕ «ВОЛШЕБНЫЕ» ЦИФРЫ 64

ПО ДЕСЯТЬ ЗА ШТУКУ? 66

РИСУЙТЕ ДЕРЕВО 68

ВОСПОМИНАНИЕ НАПОСЛЕДОК 71

ВОСПОМИНАНИЕ НАПОСЛЕДОК-2 72

ЦИФРОВЫЕ ИТОГИ 73

ОПТИМИЗАЦИЯ: ОТВЕРТКА ДЛЯ ВАШИХ ШУРУПОВ 74

ЧЕТЫРЕ РОЛИ БИЗНЕСМЕНА 74

НА КОНКУРЕНТАХ НАДО ЗАРАБАТЫВАТЬ 76

СИСТЕМА РАБОТАЕТ ЛУЧШЕ, ЧЕМ ОДИН ЧЕЛОВЕК 77

ТЕСТ-ДРАЙВ

САМОЕ ЛУЧШЕЕ ОТ ПАРАБЕЛЛУМА - БЕСПЛАТНО! 79

ВРЕМЯ - ДЕНЬГИ

Сначала я хотел посвятить эту книгу исключительно оптимизации бизнеса и продаж. Начал просматривать свои прежние материалы, как вдруг понял: для того, чтобы вы уяснили для себя как оптимизировать свой бизнес, вы должны знать, для чего это вообще делается. Кто-то сказал однажды, что время, которое у нас есть, – это деньги, которых у нас нет. Это хорошо перекликается с темой этого продукта. Как сделать так, чтобы было много времени - и еще больше денег?

БЛЕСК НОВОГО, ИЛИ НАПОЛЕОН И «МАКДОНАЛЬДС»

Согласитесь, что все мы (и я не исключение) всегда прельщаемся чем-то новым. Люди буквально как сороки – чуть что-то заблестит, бросаются к этому. Увидели: можно сделать денег на изготовлении собственной книжки – ринулись писать книжку. Сделали ее, а что дальше делать – непонятно. Мы клюем на приманку неизвестности, не думая, а что, собственно, потом? И каждый раз кажется, что вот-вот, за горизонтом, мелькнет действительно наша и больше ничья модель построения бизнеса, которая принесет много денег. Поэтому нас и бросает из стороны в сторону, начинаем заниматься то продажей чего-нибудь, то перепродажей.

Многие попробовали в свое время MLM, гербалайф и прочую ересь. Другие выливали нажитые трудом деньги, как помои, в MMM и т.д. Такое сорочье пикирование на каждый новый блестящий объект будет всегда, и надо сразу понять, что оно ни к чему хорошему не приведет.

Первое, что вы должны запомнить, это то, что вы на сегодняшний день обладаете уже достаточными знаниями, чтобы зарабатывать деньги, которых желаете.

Накапливать информацию еще и еще, засорять свои мозги – ни к чему. Взгляните на исторические примеры – возьмем Наполеона Хилла. Это человек, который написал книгу «Think & Grow Rich» («Думай и богатей») – классика жанра, как раз на тему, как получать много денег.

Наполеон, в принципе, «напридумывал» немалое количество денег, но давайте сравним его с его студентом Клэминстоуном, который открыл свою страховую компанию. Он, используя принципы Хилла, заработал на порядок больше. И когда Хилл разорился к концу своего жизненного пути, Клэминстоун взял его на работу и дал денег за то, что тот помог ему своими принципами подняться.

Другой пример – «Макдональдс». Если кто не знает, самый знаменитый фаст-фуд ресторан основал не Рой Крок. В 1954 году, когда ему было 52 года, он продавал машины для изготовления молочных коктейлей. И один из маленьких ресторанчиков, принадлежащих братьям Макдональдс, купил у него 4 машины. Продавец решил пойти посмотреть, зачем им их так много. Это была очень крупная для него продажа, и он направился выяснить причину. Рою понравился этот бизнес, и он решил выкупить права на открытие новых франшиз «Макдональдса». Мы, естественно, знаем, кто остался миллиардером. Одна из небольших деталей, о которой не узнаете на сайте компании, – это то, что через пару лет, когда «Макдональдс» стал уже раскручиваться, Крок понял, что он владеет всеми ресторанами в мире, кроме оригинального первого ресторана. Поэтому они поставили очередной «Макдональдс» напротив самого первого и разорили их.

Так что знания, которые есть у человека, не эквивалентны количеству денег, которые он может из них сделать.

Что отделяет первых от вторых - тех, которые обладают знаниями, и тех, которые получают доход? Действие! То есть то, для чего используются знания. Причем совершенно все равно, будет ли это в инфобизнесе, в обыкновенном, в рознице, в ресторанном бизнесе, в Интернете или оффлайн.

Результаты, в том числе финансовые, определяет именно действие, а не то, что вы в данный момент знаете или к чему стремитесь.

МЫ НЕ ЗАВОДНЫЕ ИГРУШКИ

Мне однажды задали хороший вопрос: «Нужно ли продолжать продвигать свою идею, если она не приносит денег?»

Если вы бьетесь головой в стену, как многие делают, все получается по принципу заводной игрушки. Завели ее, она едет по прямой, доехала до стены, стукнулась в нее - отъехала, стукнулась – отъехала и так до бесконечности, пока батарейки не сядут или пружина не ослабнет. Даже если рядом есть открытая дверь, она все равно будет стучаться в стену.

Мы, к счастью, не игрушки, и если сделали что-то один раз, два, три - и не получается, значит, нужно менять направление.

Проблема в том, что это все равно что менять девушку: через некоторое время понимаешь, что оказываешься в той же самой точке, что и раньше, только с другим человеком.

Зачастую корень трудностей даже не в выбранной сфере, а в вас самих и вашем подходе. «Нельзя решить проблему на том же уровне, на каком она возникла» - сказал Эйнштейн.

И я как раз подниму ваш уровень, изменю рамки восприятия. Вы увидите, что можно и нужно делать, чтобы зарабатывать те деньги, которых хотите.

ИНФОБИЗНЕС ПО ПУНКТАМ

Возьмем, например, средний инфобизнес, приносящий миллион долларов в год. Пройдем по пунктам, что нужно будет делать.

Первый пункт – продуктовый, то есть производство, упаковка, содержание, обработка и выдача на продажу продуктов.

Второй - работа с базой данных клиентов.

Третий - решение финансовых вопросов.

Четвертый – решение технических вопросов.

Также необходимо постоянно осуществлять маркетинг; анализировать трафик, каналы движения средств; заботиться о юридической поддержке; работать с филиалами, партнерами и т.д.

Если взять любой из этих пунктов, у каждого найдем подпункт. Для продуктового - это статьи, продукты, аудио-диски, видео-диски, электронные книги, простые печатные книги, может быть, софт. Придется делать веб-сайты, бесплатные аудио, репорты, двухшаговые продажи, бонусы, блог писать - список нескончаемый.

Если мы берем работу со списком клиентов, то там подпункты - построение базы, добавление новых клиентов, менеджмент, сегментирование ее по разным категориям. Надо проверять, что все e-mail доходят до адресатов, настраивать антиспам, white-лист и т.д.

Финансы - это работа с кредитными картами, с web-money, yandex-деньгами и т.д.; с сайтами, которые перепродают ваши продукты; наблюдение за выплатами партнерам, филиалам; за

счетами, которые вы должны выдавать, деньгами, которые вы должны получать и которые платите своим работникам.

В технических вопросах - написание веб-сайтов, программ, блогов, поддержки, проверка эффективности рекламы и т.д. Если мы говорим про приведение новых людей, то нужно делать страницы, на которые они бы подписывались, покупать ссылки, делать баннеры, обмениваться ссылками с другими сайтами, работать с ключевыми словами, запускать вирусы, работать с блогами, выкупать домены, которые заканчиваются у других...

Говоря про продажи, например, про копирайтинг, нужно, помимо продуктов, еще писать продажные письма, одностраничные сайты, страницы, которые можно отправить по факсу, почтой, составлять тексты баннеров.

По каждой категории должна быть разработана внутренняя система. Если работа с клиентами – нужна система получения правильных отзывов (как вы обслуживаете клиентов, информация о бонусах, сюрпризных подарках, возвратах, принципах анализа рынка). Так же в нее входят: работа с ключевыми словами, нахождение новых направлений продаж, исследование конкурентов, построение и развитие бизнеса, покупка других смежных бизнесов, лицензирование чужих и своих продуктов. Далее, юридические моменты: если ваша сфера деятельности регулируется государством, то налоги, контракты, работа с филиалами и т.д. – также в центре внимания.

К этому списку вы пытаетесь добавить много нового, и чем больше – тем меньше времени, средств и ресурсов остается на построение правильного бизнеса.

Последний можно строить по шагам, но вы одни не сможете это сделать. Вам нужны партнеры.

ВЫ – СОБСТВЕННЫЙ БОСС

Возьмем для примера Кийосаки. Он разработал такой схематический квадрат из четырех типов людей:

- a. люди, которые работают на кого-то,
- b. люди, которые работают на себя,
- c. бизнесмены,
- d. инвесторы.

Так вот проблема в том, что очень многие начинающие уже либо понимают, что «на дядю» не могут работать, либо что не хотят. При этом вы все находитесь в квадрате, когда хотите работать на себя. Всё сами вы не сделаете – а если сделаете, то хуже, чем можно было бы. При таком раскладе, если нарисовать полную структуру организации, у вас в каждом квадратике будет собственная фамилия. Нужно переходить из квадрата работы «на дядю»!

Надеюсь, вы уже не там или уходите оттуда, но хочу акцентировать: нужно не просто работать на себя, а создать независимый от себя же бизнес. Иначе если вы трудитесь 10 часов в сутки шесть дней в неделю и решили взять отпуск на пару недель, бизнес встает. Вы имеете в качестве босса себя.

Это тяжело, но из такой «крысиной гонки» есть хороший выход - построение систем. И, забегаю немного вперед, скажу: если вы хотите зарабатывать миллион долларов, обычно все говорят: «Посчитайте, сколько стоит работа в час, и если в год получается не миллион долларов, то это надо бросать».

Я расскажу, как с этим работать, используя в том числе математику.

LIFESTYLE БИЗНЕС

Если ваш бизнес зависит от вас, от технической работы, то это не бизнес – это работа. Любой мелкий бизнес трудно продается, потому что такая работа никому не нужна. Тем более за большие деньги. Это примерно как рулить яхтой: пока рулишь – она идет куда надо, пока чинишь – стоит.

Так вот, отойдем немножко в сторону. Есть такое понятие - lifestyle бизнес, то есть вы строите бизнес для того, чтобы он поддерживал ваш достойный стиль жизни.

Цель верна, но вот в чем дело: если вы строите бизнес не так, чтобы он работал без вас, то это не lifestyle. В начале все работает, все замечательно, ты отходишь от дела, а оно продолжает развиваться. Но как только конкуренты понимают, что вот в этой нише кто-то зарабатывает деньги (а доходит до них это довольно быстро), тут же начинаются попытки перехватить ваше дело уже с эффективными моделями. И, конечно же, неэффективная модель всегда проигрывает. Это вначале, на дилетантском уровне, она работает отлично.

Поэтому поднимать свой инфобизнес в течение следующих одного-трех лет – самая лучшая тема. Можно будет очень дешево или вообще бесплатно в него войти, поднять себе статус эксперта и «окучить» нишу.

Причем, делать это через три года будет поздно, тогда уже в каждой нормальной нише будет три сильных конкурента, именно в России. Будут свои гуру, как сегодня есть Норбеков или Козлов.

Построение lifestyle бизнеса имеет целью сделать так, чтобы все работало без хозяина.

Проблема в том, что если это не систематизировать, то любой кризис ставит такой бизнес на колени.

ДВУХСТУПЕНЧАТЫЕ ПРОДАЖИ

Практически любой добротный построенный бизнес, в котором работают 100-500 человек, однозначно, действует по двухступенчатой системе продаж. Сначала продается что-то по себестоимости или в убыток, но это же приносит клиента. За счет него дальше и приходят деньги.

Многие начинающие бизнесмены строят работу по одношаговой схеме: купил что-то за доллар - продал за три. И раскручивают этот бизнес, продолжают работать, и все, в принципе, неплохо...

Но как только набирается достаточное количество конкурентов, и люди находят способ зарабатывать деньги на back-end, готовы продавать за доллар и десять центов, - у продающих за три встроенная прибыль остается такова, что меньше, чем за два доллара пятьдесят центов, продавать уже нельзя. Цены понижаются, рынок увеличивается, и пионеры вылетают с рынка.

А почему? Потому что привыкли к одношаговой программе: купил - продал, или сделал – продал. Со временем это перестает действовать.

Хороший пример – рынок игровых приставок: X-box продается с потерей ста или ста пятидесяти долларов, а деньги делаются на продаже дисков, которые стоят гораздо дороже их себестоимости.

Таким образом, если у вас нет back-end, и вы не готовы в самом начале, когда строите свой бизнес, выкупать клиента – это плохо.

Очень многие люди плюются и уходят из ниши именно тогда, когда одношаговые продажи превращаются из эффективного инструмента в пустышку.

Итак, запомните: стройте бизнес по двухступенчатой схеме, и тогда будете иметь преимущество перед конкурентами. Вы приучите рынок к себе. Будут приходить люди и покупать у вас за десять долларов, а не за сто у ваших конкурентов, которые в свою очередь буду недоумевать: «Как это он делает деньги, продавая за 10 долларов то, что стоит девять?»

Однажды мне поступил правильный вопрос: «Хочу быть «денежным волшебником», чтобы продавать модели за процент. Что делать?». Если ты неиграющий тренер, как только ты выучил одну модель и начинаешь ее продавать - она теряет актуальность в течение срока от года до двух.

Поэтому если сам свои разнообразные модели не тестируешь, то как гуру ты никто и звать тебя никак.

ДЕШЕВАЯ ПРИМАНКА НА ОСТРОМ КРЮЧКЕ

Еще есть несколько важных моментов. Один из них – то, что вы можете на первом шаге отбивать свои деньги или зарабатывать небольшие суммы в плюс.

Это, кстати, огромный барьер для конкурентов!

Если у вас входная прибыль очень маленькая – отлично! Если ваш первый базовый тренинг за 300 баксов, что многие пытаются делать, то велика вероятность, что придет кто-то и будет делать то же самое за 50 или за 10, и большинство народа уйдет туда. Ведь зачем платить 300, если можно 50?

Я вам дам инструмент, используя который, вы можете узнать эту модель в каждом инфобизнесе и в любом успешном бизнесе вообще.

Существует абсолютно разный подход для продуктов или сервисов, используемых как вход.

Например, взять модель, которую сейчас обсуждаем: книга + тренинг. Книга продается довольно дешево – ее можно реализовывать по 80 рублей. И прекрасно, это будет как приманка. А вот тренинг продавать следует за гораздо большие деньги, тем более что когда начинаешь строить нормальный бизнес, составляешь сначала базовый тренинг, затем мастер тренинг, затем платинум, премиум и т.д.

И в каждом шаге, в зависимости от рынка, можно поднимать цену в несколько раз.

Сейчас я так и делаю. Книга за 300 рублей – это способ раскрыть рынок, и в ней должно быть куча «крючков», которые вытаскивают человека на сайт за всякими бесплатными бонусами. Клиент при этом за бонусы должен оставить свою контактную информацию, и дальше ему напрямую можно продавать вторую ступень, какая бы она ни была.

Моделировать легко! Это простая модель. Чем дальше идете, тем больше в модели уровней.

В нишу вы будете входить с разными книгами, с разными тренингами, с разными инфо-продуктами и т.д.

То же самое с рекламой. Когда Интернет только начинал развиваться, реклама была относительно дешевая. Но стоило подняться спросу – цена поползла вверх. В Яндекс-директе начинали с одного цента за клик, а сейчас есть ключевые слова, с помощью которых можно попасть на первую страницу, и они стоят гораздо дороже. В Google, например, есть слова, стоящие до 50 и больше долларов за клик. Это сумасшествие, конечно, но есть узкие ниши, где это все равно окупается.

ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТ И МАТЕМАТИКА

Все, что вы знаете о time management на сегодня по отношению к бизнесу – полная ерунда.

Посчитайте: если вы хотите зарабатывать миллион долларов в год и готовы работать 50 недель в году по 5 рабочих дней и по 8 часов в каждом - получается 40 рабочих часов в неделю и 2000 часов в год. Вы должны зарабатывать 500 долларов в час!

Надо отбросить все, что вам приносит меньше этой суммы за это время. Проблема лишь в том, что как только приступаете к делу – у вас резко начинают заканчиваться деньги, и вы думаете: «Что-то здесь не то, но что именно – непонятно».

Концептуально, количество времени ограничено, жизнь ограничена, поэтому трата времени на вещи, которые не нужны ни тебе, ни клиентам, - это плохо.

Зайдем с другой стороны. Рабочее время поделим на два больших «куска»: первый – это продуктивное время, второй – непродуктивное. Продуктивное время – это время, которое направленно на решение каких-то задач, приносящее деньги.

Вы можете сказать: «Я работал над этим проектом, зарабатывал на нем тысячу долларов, работаю над этой системой, она мне будет приносить 100 долларов в месяц до конца моих дней».

С другой стороны, таких вариантов очень мало, и если мы возьмем и посадим человека, который будет фиксировать наши действия, и вычеркнем из 8-10 рабочих часов проверку e-mail, разговоры с

друзьями, коллегами, ползание по Интернету и т.д., - получится, что продуктивного времени очень мало. В лучшем случае – половина. У обычного человека такое занимает 10% от общего. Хорошо, если у вас есть час в день, который приносит деньги.

Когда вы начинаете считать тот же миллион долларов и только продуктивное время, выходит, что вы должны не 500 долларов в час зарабатывать, а 3500-5000, то есть совершенно нереальные на сегодняшний день суммы. И не совсем понятно, как прийти к этому заветному семизнаку.

ФОРМУЛА ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТА: $A + 0.1 (B-A)$

Что же сделать прямо сегодня?

Есть такой алгоритм: вы сегодня садитесь и высчитываете, сколько денег заработали за последние 3 месяца – за каждый отдельно. Это поможет понять, в какой точке вы сейчас находитесь и в какую хотите прийти.

Далее берете количество денег за последние 3 месяца, складываете и умножаете на 4. По большому счету, это столько, сколько вы должны заработать за последний год - те рельсы, по которым сейчас идет состав вашего бизнеса.

Дело в том, что прыгнуть из одной точки в другую сразу нельзя. Что мы делаем? Оставим миллион долларов в стороне, для многих эта цифра фантастична. Возьмем сто тысяч, сегодня на сто тысяч долларов в год можно жить вполне достойно.

Вот человек говорит, что в год зарабатывает 14 000. Промежуток между 14 и 100 очень большой. Если отталкиваться от последней суммы, то в час он должен получать минимум 50 долларов, за каждый продуктивный час - 350-500 долларов.

Путешествие из А в Б мы разделяем на несколько шагов, и каждый шаг – это 10%. Разница между 14 и 100 составляет 86. Мы «откусываем» от 86 000 10%, прибавляем к цифре, которая есть на сегодняшний день (14000+8600), получаем 22600 - то есть за один час выходит 11.30 доллара. С учетом погрешности на продуктивность - пусть 22.60 доллара в час, которые надо зарабатывать, чтобы принимать решения дальше.

Если то, что ты делаешь на сегодняшний день приносит тебе меньше, нужно либо перестать делать, либо делегировать это другому человеку.

Решив однажды такую «задачу», вы станете иначе относиться к тем, кто тратит ваше время пустыми разговорами, к Интернету и прочим отвлекающим факторам.

Итак, если резюмировать, то ваша цель - вычислить, сколько денег вы зарабатываете в год, сколько в час, сколько в продуктивный час. Далее – проанализируйте, чем занимаетесь в течении дня и какая доля этого времени продуктивна. Затем рассчитываем, сколько вы должны зарабатывать на первом шаге, по формуле: сегодняшняя цифра + 10% разницы между ею и цифрой мечты.

И главное – работаем над своей продуктивностью!

ОПТИМИЗАЦИЯ ВАШЕГО БИЗНЕСА: ПРОДУКТИВНОСТЬ И «УЗКИЕ» МЕСТА

В прошлой главе мы обсуждали вопросы соотношения вошедшей в пословицу пары «время – деньги», а также оптимизации жизни. Остановились на том, что нужно было высчитать свое «магическое число» по формуле.

Напомню ее: берете свою сегодняшнюю финансовую ситуацию, считаете, сколько заработали за последние три месяца; затем умножаете на 4 и получаете примерно ту сумму, которую должны будете заработать за год.

Следующий шаг - посчитать, сколько вы зарабатываете за один час, если работаете 40 часов в неделю, 50 недель в году с двухнедельным запасом на отпуск. Например, если вы получаете 1000 долларов в месяц, то это примерно 6 долларов в час.

ИЗМЕРЕНИЕ СВОЕЙ ПРОДУКТИВНОСТИ

Другая же тема, которой мы коснулись, - это продуктивное и непродуктивное время. Один из секретов тайм-менеджмента – это именно перевод времени из второй категории в первую. Как понять, к какой из них вы ближе сейчас? С точки зрения бизнеса, есть только одно мерило: дела, на которые затрачено время, либо приносят, либо не приносят деньги.

Если вы предпринимаете действия, которые напрямую обеспечивают прибыль, значит, время было продуктивно. Обычно у многих доля такого времени очень невелика: они сидят на сайтах, читают электронную почту, слушают музыку, разговаривают по телефону и т.д.

Поэтому в среднем лишь один час в день у них действительно насыщен полезными делами.

Но даже если вы будете себя все время «держат за горло», хорошо, если получится 50% времени заниматься продуктивной работой.

Вернемся к «магическому числу». Что это такое? Нам нужно рассчитать, сколько вы денег зарабатываете за один обычный час, а сколько за продуктивный (что будет, естественно, больше).

После чего остается высчитать разницу между вашей целью и нынешним положением. 10% от разницы - это тот промежуточный результат, к которому надо стремиться.

Исходя именно из этой цифры плюс суммы сегодняшнего дохода, мы будем принимать решения.

КАК ВЫБРАТЬСЯ ИЗ ПОРОЧНОГО КРУГА?

Какие действия делают затрачиваемое время продуктивным?

Перечислим их: создание своих продуктов; направленный на них маркетинг; менеджмент проектов, приносящих деньги на сегодняшний день; масштабирование своего бизнеса; делегирование полномочий с целью зарабатывать больше, работая меньше.

Дело в том, что чем больше вы берете на себя технической работы, тем хуже будут идти дела. Вы отнимаете таким образом у себя время как у стратега.

Самая большая проблема многих «технарей» - когда люди не могут выбраться из описанного порочного круга и продолжают сами работать. Даже если они начинают строить бизнес, то такой, в котором сами являются ключевыми фигурами.

В таком случае как только ты решаешь заболеть, или уехать отдохнуть, или попробовать продать бизнес кому-то другому, у тебя ничего с этим не выходит.

К чему я веду? Существует еще такое понятие, как суперпродуктивное время – когда ты работаешь над созданием целых систем, работающих с продуктами, маркетингом, масштабированием бизнеса, проектным управлением и т.д.

То есть лучше всего – наладить и запустить такой механизм, который будет работать самостоятельно, а вам развяжет руки и освободит мозг для следующих грандиозных замыслов. Вариант – отдать ряд направлений работы аутсорсерам.

ПЕРВОЕ ПРАВИЛО АУТСОРСИНГА

Аутсорсинг, оставаясь очень эффективным решением в нужных обстоятельствах, часто несет с собой и проблемы.

К сожалению, очень многие не знают, что делать с освободившимся продуктивным временем, и начинают занимать его всякой чушью, типа серфинга в Интернете и тому подобного.

Меж тем решения, которые вы принимаете прямо сейчас, каждую минуту, - как использовать следующие 15 минут, - напрямую будут влиять на количество получаемых денег.

Поэтому, делая выбор в пользу заседания в совещании или в ICQ, просмотра веб-сайтов и т.д., тем самым вы отодвигаете свою цель все дальше, дальше и дальше.

Если вы делаете что-то в режиме multi-tasking, то есть как Цезарь умел - одновременно проверяете почту, слушаете музыку, смотрите веб-сайты и делаете отчет, - это первый признак, что все эти дела можно аутсорсить.

В любом бизнесе всегда есть возможность что-то продать, а потом сделать это чужими руками за полцены. Rule of thumb, или первое правило аутсорсинга таково: если он приносит больше денег, чем за него заплачено, стоит его использовать. Для правильного аутсорсинга нужно не только считать количество денег в час, которое вы экономите, но и общую их сумму: сколько вы продали, сколько заплатили за продукт, сервис или услугу.

«УЗКИЕ» МЕСТА

Если вы не уверены на сегодняшний день, как сгенерировать прибыль в вашем бизнесе – это проблема не со знанием, не с навыками или умениями.

Это проблема leverage, то есть того, что вы неэффективно используете время, труд и ресурсы других людей. Это проблема масштабирования, расстановки приоритетов и распределения сил.

Обычно масштабированию мешают: первое – несистемный подход, и второе – «узкие места».

У каждого бизнеса, у каждой компании, у каждого человека есть какие-то «узкие» места.

Можно метафорически сравнить это с человеческим телом: если, допустим, задача тела как системы - это прожить максимально большой срок, а человек умирает в 50 от разрыва сердца – это значит, что у него «узким» местом было именно сердце. И если человек будет заниматься физической культурой и улучшать работу своих печени, почек, рук, ног, глаз, а сердце все равно останется «узким» местом – в 50 он умрет.

Точно также и в бизнесе: если вы улучшаете не ваше «узкое» место, а что-то другое, то хороших результатов не добьетесь.

ТРУБА С ПЕРЕМЕННЫМ ДИАМЕТРОМ

Итак, чтобы резко увеличить продажи, чтобы получить быстрый результат - нужно сначала найти «узкое» место, а потом компенсировать его.

Но это не значит, что вы решите одну проблему и на этом остановитесь. На самом деле, убрав одно препятствие, вы перейдете к следующему.

Представьте себе трубу с переменным диаметром. Если вы возьмете самое узкое место и расширите его, узким местом станет уже другая точка. Нужно будет менять уже ее. Цель постоянно обновляется, постоянно движется! Для быстрого улучшения бизнеса нужно за несколько проходов найти самую «узкую» точку, отработать ее, улучшить; затем найти следующую, отработать, улучшить; найти следующую, отработать, улучшить... И так далее!

Это итерационный процесс, но он дает наибольшее количество положительных результатов за единицу времени.

А в итоге ваш бизнес начинает расцветать, вместо того, чтобы чахнуть вялым цветком в плошке неграмотной организации.

ОПТИМИЗАЦИЯ БИЗНЕСА: ТРИ КИТА, СЕМЬ НОТ И ДВЕ ВЕТВИ

ТРИ КИТА ПРОДАЖ

Мы продолжаем разговаривать с вами об оптимизации Вашего бизнеса.

Давайте задумаемся, с чего вообще все начинается?

Абсолютно верно, с продаж.

А чтобы грамотно выстроить систему продаж, необходимы три составляющие: во-первых, маркетинг (в общем смысле, то есть и реклама, и пиар, и привлечение трафика и так далее); во-вторых, близко к маркетингу стоит lead generation, то есть конкретные действия по привлечению человека, который скажет: «Да, мне эта тема интересна». И наконец, третье – это сам процесс продаж, или lead conversion, - то есть непосредственная работа с людьми, заинтересованными в ваших продуктах, и использование множества различных приемов реализации товара/услуги.

Итого: три части - marketing, lead generation, lead conversion.

АНАТОМИЯ БИЗНЕСА

Вам необходимо определиться с источником продаваемого.

Если вы перепродаете, тогда нужен отдел покупок, если же сами производите - то отдел, контролирующий и отгрузку товара, и упаковку, и проверку документов, и контроль качества.

Как только клиент покупает ваш продукт, за него уже «берется» сервисный отдел, чтобы сопроводить покупку дальнейшим обслуживанием. Перечисленные системы по своему характеру являются внешними, так как их работа направлена в большей мере на рынок.

Но без внутренних систем, естественно, также не обойтись.

Какие направления работы можно отнести к таковым?

Безусловно, это бухгалтерия; отдел по работе с государственными органами; IT-отдел; отдел по найму и работе с персоналом.

Каждый из них в комплексе с остальными составляет эффективно работающий механизм, в котором одна шестеренка подстраховывает другую.

Если зубья этих «шестеренок» не подогнаны друг к другу, ждите постоянных мини-кризисов, грозящих вылиться в макси-проблемы.

Чтобы такого не случилось, работа по направлениям должна подкрепляться и дублироваться аудитами, обращением к сторонним специалистам.

ЛАЙНЕР ДОЛЖЕН ДОЛЕТЕТЬ

Из таких профессионалов вполне можно создать отдельную структуру, типа security (причем не обязательно в физическом смысле).

Знаете, как в самолетах – там работа любого датчика, любого элемента управления не то что дублируется, а подстраховывается и по три, и по пять раз. То есть отказал датчик – включилась аварийная система и обеспечила работу второго такого же. Вышли из строя оба прибора? Включается третий! Благодаря этому самолет долетит до места назначения и благополучно приземлится.

Так же должна работать ваша security, чтобы, несмотря ни на что, в понедельник компания вновь приступила к работе и общению с клиентами.

Еще одна важная тонкость: как пассажиры не подозревают о неполадках в приборах лайнера, так клиентам не должны быть видны малейшие признаки проблем, возникающих в вашей компании. В Багдаде все спокойно!

Что же касается взлета вашего «лайнера», то есть порядок выстраивания внешних и внутренних систем, то если вы начинаете бизнес одни, обычно сначала налаживаются продажи, затем логистика, затем финансы.

После всего этого – очередь внутренних процессов.

ДВЕ ВЕТВИ, ИЛИ УЧИТЕ НОТЫ

Дерево каждого бизнеса делится на два больших ответвления, от которых в свою очередь отделяются более мелкие - и приносят цветы и плоды в виде денег. Первое – это системы или процессы. Второе – проекты.

Как мы понимаем, что такое процесс? Если выражаться просто, то процесс – это то, что повторяется, то есть стабильное, периодическое действие.

Проект же носит разовый, уникальный характер. У него есть цель, начало и конец – и львиная доля его воплощается другими людьми.

Важно помнить, что **НА КАЖДЫЙ ПРОЕКТ ОТВОДИТСЯ ОГРАНИЧЕННОЕ КОЛИЧЕСТВО РЕСУРСОВ.**

К сожалению, не все принимают это во внимание, и в итоге у них бизнес очень плохо работает. А нужно всего-то уяснить несколько правил оптимизации процессов и продвижения проектов.

Взять, например, такую известную компанию, как Microsoft. У них на сегодняшний день около 10% всех человек, то есть больше пяти тысяч сотрудников являются проджект-менеджерами.

А в 80-х годах у компании была проблема с тем, чтобы связать инжиниринг, development, написание программ, техническую часть с маркетингом, а получившееся - с бизнес-частью. Все потому, что три отдела очень плохо между собой ладили.

До сих пор во многих организациях эти департаменты находятся на разных этажах или даже в разных зданиях, что еще усугубляет внутренние помехи для развития.

Как же поступили в Microsoft? На мой взгляд, был совершен очень умный шаг: они ввели новую позицию – продакт-менеджер, или программ-менеджер, или проджект-менеджер. Этот сотрудник – один – стал ответственным за конкретный продукт, как с технической стороны, со стороны продвижения на рынок, так и со стороны продаж.

То есть бизнес-юнит полностью лег на его плечи. И на мой взгляд, не будь в компании в нужное время правильно настроен проджект-менеджмент, мы бы сегодня не видели на рынке IT-индустрии эту империю.

Причина всех проблем в бизнесе – то, что люди пытаются управлять проектами, не умея этого делать. Поэтому я всем рекомендую пройти хотя бы краткий курс проектного менеджмента, управления ресурсами, чарт, гант-чарты, и т.д. Это семь нот, без которых не напишешь симфоний бизнеса.

СНЕЖНЫЙ КОМ

Мы уже говорили с вами в контексте оптимизации бизнеса о разной продуктивности времени.

Так вот мегапродуктивное время делится на две категории.

Первая – это когда вы создаете системы и в их рамки помещаете все процессы, то есть время тратится на процессный менеджмент.

Вторая – когда на проектный менеджмент. Что же может случиться с проектами?

Коснемся деталей. Почему часто бизнес идет вкривь и вкось?

Типичный пример: у вас есть три проекта, которые вы параллельно пытаетесь поднять и вывести в рынок. Для многих, кстати, таких одновременно может быть не три, а все тридцать. Но остановимся на этой богоугодной цифре.

Далее, каждый из этих проектов занимает три недели.

Если рисовать блок-схему, то проект А занимает три недели, потом проект В столько же, а потом проект С. И обычно получается, что если так, по порядку, их делать, то через три недели проект А будет запущен и вы с него начнете получать деньги; через шесть недель запустится проект В и принесет прибыль; а через девять – вы уже получаете деньги со всех трех проектов.

Так вот, к сожалению, у многих начинающих проджект-менеджеров все совершенно иначе. Они начинают, сломя голову, пытаться броситься во все проекты одновременно, не

расставив приоритетов. В итоге все равно начинают переключаться с одного на другое и при каждом таком переключении теряют кучу времени, а заодно - инерцию.

Ведь если столкнуть снежный комок с горы и не отвлекаться, то по инерции он превратится в огромный ком. Так и вы можете завершить проект.

У множества бизнесменов, и у меня в том числе, есть ряд проектов, которые сделаны на 90%, но так и не завершены. Причина этого в нашей погоне за новым. Как только появляется свежая интересная идея, все внимание и энергию мы обращаем на нее, бросая начатое и развиваемое. Появляются такие мысли: «Пока горячо, надо хвататься, а остальное уже запущено, так что может подождать...»

Незакрытые предыдущие проекты – это уже снежные комья, которые катятся на вас, с каждым оборотом набирая все новые слои проблем. Попытки решать все по принципу multi-tasking приводят многие компании к серьезным трудностям с продажами и финансами.

ВЫРАЩИВАНИЕ СВОЕГО «НЕТ»

Тренированные проджект-менеджеры знают, что добавление каждой новой составляющей к бизнесу отодвигает все остальные.

Выход из этой ситуации в том, чтобы вырастить в себе «нет».

Как это понимать? Вы должны учиться вовремя говорить «нет» новым идеям, новым проектам - до тех пор, пока не закроете старые.

Если пойти на такое отрицание сложно, потому что свежие решения действительно классные, интересные, во многих случаях работает перенесение дела на другой срок: «Ребята, идея классная. К ней обязательно вернусь через месяц, потому что ближайшие тридцать дней у меня четко распланированы, и сейчас я доделываю то, чему ранее сказал «да».

Направление энергии и ресурсов на достижение какой-то одной цели гораздо продуктивнее и эффективнее, чем работа по принципу multi-tasking. Говорят, вода камень точит. Так когда же она быстрее его сточит – когда бьет единая струя, или когда на булыжник льют потихоньку из лейки в пятьсот отверстий?.. Так же и здесь.

Я не отрицаю multi-tasking, но учтите, что обычно он работает на тактику, а не на стратегию.

Если в вашем инфобизнесе development построен так: «Вот я посижу минут 15 над этим, а потом завтра еще минут 15, а потом послезавтра...» - то у вас он никогда не взлетит до нужной

высоты, чтобы можно было свободно рассекать среди облаков и грозовых туч рынка.

Я не говорю, что все надо делать последовательно. Так поступать следует только со стратегическими вещами!

СТРАТЕГИЯ ВОЙНЫ, ТАКТИКА БОЯ

Чем же отличаются тактические проекты от стратегических?

Учтите, что все эти проджект-менеджмент и процесс-менеджмент не стоят выеденного яйца, если у вас при этом нет четкой цели.

Когда ваш проект двигает вас на шаг вперед к выполнению задуманной миссии, он является стратегическим. Если этот шаг очень маленький, значит, это тактика.

Еще говорят так: стратегия – это стратегия войны, а тактика – это тактика одного боя, - что совершенно верно.

Стратегия – это то, **ЧТО** мы делаем для достижения цели, а тактика – **КАК** мы это делаем.

Цель должна постоянно как бы незримо висеть за плечом, и тогда уже можно просчитывать каждый шаг, измерять соотношение ресурсов и т.п.

Впрочем, о метриках мы поговорим несколько позже. А пока – вступайте в бой и завоевывайте деньги!

ОПТИМИЗАЦИЯ ВАШЕГО БИЗНЕСА: НАЧИНАЕМ С ПРОДАЖ

Итак, мы продолжим нашу беседу про оптимизацию продаж.

Как мы ищем ту «болеву точку», с которой стоит начинать оптимизацию?

Существует эффективная методика, которую можно разбить на несколько ступеней.

Первая ступень – это так называемый process mapping, когда вы берете все свои существующие бизнес-процессы и выкладываете их на бумагу либо в файл в виде схемы.

Вторая ступень – пошаговое рассмотрение каждого процесса, чего мы коснемся чуть ниже.

Третья ступень – это непосредственно оптимизация.

КАРТА ВАШЕГО БИЗНЕСА

Совершенно невозможно оптимизировать бизнес, когда у вас бизнес-процессов нет на бумаге. На мой взгляд, за последние двадцать тысяч лет ничего лучше ручки и бумаги человечество еще не придумало.

Process mapping позволяет увидеть множество проблем и «узких мест» в работе. Глядя на схему, вы четко представляете, какие ее части нуждаются в оптимизации, и можете выступить как бы инженером своего бизнеса: на бумаге же или в файле что-то переконструировать, скомпоновать и так далее – чтобы затем встроить обновленные процессы обратно в бизнес.

Такая имплементация оптимизированных процессов обратно в ваших людей приведет к значительному улучшению результатов их работы.

ПОРОЧНЫЙ КРУГ?

Мы уже обсуждали, что количество узких мест не убывает, так как с устранением одного в ином месте всегда обнаруживается другое.

От этого, прямо скажем, может закружиться голова: «Как же так, порочный круг какой-то!»

На третьей или четвертой итерации для того, чтобы починить новое узкое место, вам порой приходится переделывать то, что только что сделали. Если вы два шага назад имплементировали нововведения, и они послужили появлению нового узкого места, вам приходится либо их переделывать, либо откатывать все обратно и искать вариант, чтобы устранить два узких места одновременно.

Предупреждаю, что с этим вы будете сталкиваться довольно часто.

ЗИМОЙ И ЛЕТОМ ДРУГИМ ЦВЕТОМ

Чтобы понять и построить схему процесса, нужны, помимо начала и конца оного, три смысловых элемента.

Первый смысловой элемент – это действие (обычно обозначается квадратиком); второй - это решение (обозначается ромбиком), и от него идут лучи «да» или «нет» или «решение 1», «решение 2» или «решение 3». И наконец третий элемент – это передача задачи из одних рук в другие, обозначаемая другим цветом линии, когда уже весь процесс выписан в виде схемы. Почему ее необходимо выделять другим цветом? Потому что зачастую узкое место находится именно в тех отрезках работы, которые попеременно выполняются несколькими людьми, то есть передаются из рук в руки.

Карта процесса – это его блок-схема. Итак, прямоугольником обозначается действие, ромбом - принятие решения; у каждого процесса есть начало и конец; другим цветом линии обозначается передача работы другому человеку.

СЛЕПОК ВАШЕГО БИЗНЕСА

Блок-схема – вообще очень удобный, практически универсальный инструмент. Ее построение – отличный способ передать кому-то собственные интересные замыслы, наглядно показать свою или чужую модель, и это может пригодиться в проведении тренингов. Кроме того, она очень полезна в работе с кадрами.

Бывает, что ключевой сотрудник начинает проявлять излишнюю активность, пытается вести вас на поводу. Уволить-то его боязно, не так ли? Как же, это же ценный кадр и все такое! А на самом деле стоит составить блок-схему его компетенций и их реализации, как Вы получите своеобразный «слепок» его работы, и уже по форме этого «слепок» можно будет достаточно просто обучить нового сотрудника.

Если вы один-единственный ведете весь бизнес, то в блок-схеме во всех, допустим, 150 квадратах будет ваша фамилия. Если работает пять человек, то, соответственно, вы в блок-схему будете вписывать пятерых человек – и должность каждого.

Ежели все процессы зафиксированы описанным образом, мало того, еще и оптимизированы и встроены обратно в практику, получается, что когда сотрудник уходит, вы просто делаете выбор - давать ли все освободившиеся позиции из «слепок» новому работнику, или разбить их поровну на других, ведь уже имеется папка по каждой позиции, где прописано, что делать и как делать.

НА ВЗЛЕТ

Все перечисленное - действительно титаническая работа. Но волшебных таблеток, которые сегодня съел, а завтра - проснулся богатым и знаменитым, - не бывает. Перестроить бизнес так, чтобы он заработал правильно, вдохнуть в него полноценную жизнь – все это можно сделать с помощью итераций.

Именно это, кстати, отличает большой бизнес от малого. Впрочем, еще Питер Дракер говорил несколько лет назад, что «большой бизнес - это тот же малый, который сделал многое правильно».

Если представить бизнес как «аппарат», в который поступают ресурсы, а выходит прибыль - ваша задача оптимизировать его внутренние процессы. Исследуя любой механизм, нужно двигаться пошагово от шестеренки к шестеренке.

В вашем случае эти шестеренки - маркетинг (причем тот, который делает lead generation), процент закрытия продаж, сервис, производство (если продаете не свой продукт). Просматривая весь свой бизнес от детали к детали, найти узкое место достаточно просто.

Мало покупателей? Значит, плохо работает «продажник» вот на такой-то стадии. Вывод: меняем или добавляем людей.

Бывает еще, что вы, как говорится, попали в струю: и рынок правильно выбран, и маркетинг не хромает, и спрос бешеный - а вам нечего им дать, у вас один-два продукта, с которыми только хлопаете крыльями, а взлететь не можете. Тогда нужно воплощать двухступенчатую модель продаж и добавлять за полгода десятка два продуктов.

В каждом бизнесе узкое место – свое. Оно может быть где-то в продажах, может быть в обслуживании, а может быть совершенно

не связано ни с одним, ни с другим. Но найти ее нужно! И оптимизация конкретно этой точки дает наибольшее количество результатов одновременно.

ЧУЖИМИ РУКАМИ

Как поступать, если слишком много дел падает на ваши плечи?

Отдавать их на аутсорсинг. Другого варианта пока не придумали.

Об аутсорсинге подробней поговорим позже, а пока лишь запомните – нужно научиться добиваться результатов и чужими руками.

Единственное, себе стоит оставлять именно ключевые направления, а отдавать другим нечто побочное, но важное – бухгалтерию, IT и т.п.

НЕТ ПРОБЛЕМ?

Если у вас есть бизнес, у вас есть и проблемы. Это однозначно. А если вы ответственность за эти проблемы перекладываете на других – на своих сотрудников, на поставщиков, - и бьете себя по голове, говоря: «Я такой тупой» - и так далее, то этих трудностей вы никогда не преодолеете. Вы попросту никогда не выстроите систему, которая будет сама с ними бороться.

Любая проблема в вашем бизнесе может быть переделана в проблему системы. Поясню: допустим, что у вас есть какой-то технарь, который чинит компьютеры. И он тупой, то есть с чем-то не справляется, что вас очень сильно подводит. Эта проблема может быть классифицирована двумя системными способами.

Способ номер один: если это проблема с процессом, то есть человеку не дается четкого представления, что от него хотят, как это должно быть сделано пошагово и в какие сроки, то он начинает «тормозить», что-то придумывать сам. Естественно, у него ничего не получается. Это вина именно руководства.

Если же проблема на самом деле с человеком, с его характером, если он настолько туп, что не может следовать инструкциям, значит - проблема с системой. Вам необходимо переделывать систему и найма (чтобы такие люди не приходили к вам в бизнес), и систему тренингов (чтобы вы адекватно могли тренировать людей, настраивать их именно на волну вашего бизнеса).

Одно время я работал в «Рэдиссон Славянская» в Москве. Так вот туда не брали тех, кто до этого работал в советских гостиницах, потому что переучить, привить

*другие стандарты работы гораздо сложнее,
чем найти правильного человека и
посвятить его в свои бизнес-процессы, чтобы
он подтянул техническую сторону работы.*

ПРЕДСТАВЛЕНИЕ НАЧИНАЕТСЯ

Итак, что вам необходимо запомнить?

Самое главное – что все можно и нужно прописывать на бумаге, изображать графически.

Эта наглядность позволяет четко себе представлять все области вашего бизнеса, их характерные черты – и вовремя и грамотно регулировать каждую из них.

Есть очень емкое выражение «закручивать гайки». Ваша цель – когда надо, эти гайки где-то подкрутить, где-то приспустить, где-то смазать шестеренки, а где-то и вовсе заменить их.

Успехов!

ОПТИМИЗАЦИЯ БИЗНЕСА: ЗАВОД ПРУЖИНЫ

ТОЧНОЕ ВРЕМЯ

Все проблемы внутри вашего бизнеса происходят из-за того, что у вас неправильная система либо исполнения, либо управления и контроля. Будь то воровство, недостачи, плохие продажи, недостаток сотрудников – все это можно перевести в категорию системы. Есть система – есть стабильность. В противном случае вы отданы на растерзание хаосу и непредвиденным ситуациям.

Чем хорош «Макдональдс»? Тем, что, зайдя в него в любой стране мира, вы представляете, что такое биг-мак, что он там будет с кока-колой и картошкой, и вам будет обеспечен светлый и чистый туалет.

Есть вещи, которые должны быть одинаковыми во всех бизнесах, поэтому у вас должны быть задокументированные системы по каждому процессу. Вместо того, чтобы бороться с симптомами, чтобы тушить пожары, чтобы реагировать на внешние кризисы, случающиеся систематически с понедельника по пятницу - вы можете найти и устранить причину этих проблем.

Козьма Прутков велел нам зреть в корень. Правильные системы и помогают сделать это. В итоге пропадает стресс, у вас появляется контроль над бизнесом, над его результатами - и вы можете масштабировать их «вверх», если хотите. Только с помощью систем вы сможете зажить полноценной жизнью и делать то, что и как вам хочется.

Хочется работать – работайте, хотите быть на пляже – лежите на пляже, поехать в Куршавель – пожалуйста. Делать бизнес без системы – это все равно что крутить стрелку часов пальцем весь день с нужной скоростью, чтобы достоверно знать время. Работать с системой – это завести пружину один раз, чтобы расслабиться в кресле, потягивая виски, и быть уверенным: в любой момент можно взглянуть на идущие самостоятельно часы – и узнаешь точное время.

ПРАВИЛЬНЫЙ ФУНДАМЕНТ

Масштабирование вверх – это когда сегодня вы продаете на пятьдесят тысяч, а завтра цифра может очень быстро вырасти до полумиллиона.

Иными словами, это количественный рывок.

Но возможен он, только если под вашими действиями заложена правильная основа.

Масштабирование на слабом фундаменте невозможно – это, как говорится, будет колосс на глиняных ногах, грозящий рухнуть всей соевой мощью вниз.

Занимаясь коучингом, я предлагаю перестройку бизнеса по трехступенчатой схеме.

Сначала мы делаем карту всех основных бизнес-процессов и оптимизируем их.

Второй шаг – это как раз масштабирование. Если сравнить со строительством небоскребов, одного взгляда на котлован достаточно, чтобы понять, какой высоты будет здание. Поэтому если у вас маленький котлован и планируется такой же фундамент, шаткий и валкий, большое здание на нем никак не построить. Так что первый шаг – перестройка основы, базовых вещей. Лишь после этого можно приступать к масштабированию, то есть позиционировать бизнес к росту.

Когда база вся обеспечена и процессы масштабирования запущены, можно отстраивать бизнес от себя – и это третий шаг.

АУТСОРСИНГ: ЧТОБЫ НЕ ВЪЕХАТЬ В ЗАБОР

Если вы фокусируетесь на проблемах, вы тем самым продолжаете привлекать эти проблемы в бизнес. Если вы фокусируетесь на системной подходе, то вы идете к позитиву, не пытаетесь убрать негатив.

Бизнес нужен для достижения личных целей. Будь то меценатство, прыжки с парашютом, вязание крючком под водой – неважно. Бизнес нужен для освобождения ресурсов своего хозяина ради других целей. Проблема бессистемных бизнесов в том, что они отбирают у время, зачастую и деньги - и вместо того, чтобы освободить человека, еще больше закрепощают его, выкачивая силы. Человек становится пленником работы. Это даже бизнесом назвать сложно... Понимаете, если ехать в машине и смотреть все время на столб или на забор – туда и въедешь в конце концов.

Вы будете часто встречаться с такими заявлениями: «Ну, мой бизнес – другой, и в моем бизнесе это не получится». Если вы начнете проводить тренинги, то же самое будете слышать от своих учеников. Каждый считает себя мегаоригинальным. Сейчас напишу вещь, которую вы уже не раз слышали. У каждого технаря она вызывает зуд и желание закрыть глаза и сказать: «В моем случае – все не так!» И так...

Для того, чтобы быть успешным в современном бизнесе, нужно делать самостоятельно лишь то, что у вас получается намного лучше, чем у других. Остальное – отдавайте на аутсорсинг.

Так, например, Nike сами не производят ни одной майки и кроссовки, а занимаются двумя вещами: придумыванием дизайна классным продуктам и маркетингом. Все остальное делает множество фабрик, которые находятся в Тайване и Китае. Они даже не принадлежат. То же самое, если взять десятка два велосипедов верхней ценовой категории - все они производятся на четырех азиатских заводах. Майкрософт не производит свой X-Vox, Palm не производит своих телефонов, Apple - iPod (по крайней мере раньше). Только упаковка, дизайн и маркетинг!

Многие строят конвейер инфобизнеса из четырех частей: создание продукта, создание продажных текстов для продуктов, выкладывание продукта на сайты и продвижение продукта в массы. Все эти четыре части могут быть реализованы аутсорсерами. Возьмем еще пример: DELL – крупнейшая компьютерная компания. Они не делают компьютеры сами. У них есть assembly - заводы, на которых комплектуют компьютеры.

Используйте же наработки мирового бизнеса! Расшифровывание аудио, издание макета книги, верстка, создание коробки, обработка, рассылка, - это все можно поручить другим людям и компаниям за разумную плату.

ПРАВИЛЬНЫЙ АУТСОРСИНГ

Есть две вещи: outtasking и outsourcing. Иными словами, вы можете отдавать задачи и можете отдавать проекты.

Все начинают с того, что отдают проекты на аутсорсинг. И когда люди начинают искать аутсорсеров и давать им общий проект, в 99% случаев они «пролетают» по деньгам, ресурсам и срокам.

Было проведено исследование, и оказалось, что более половины – 53% - проблем с аутсорсингом происходит из-за того, что у заказчика не работает проджект-менеджмент...

Это очень хорошо прослеживается в работе с фрилансерами, когда человек пишет: «Хочу сделать сайт за 100\$», при этом не прописывая деталей и не зная, какой результат хотелось бы получить. В итоге один думал, что результат должен был быть тонким, другой думал, что он должен был быть толстым - и начинаются большие проблемы.

Почти у половины бизнесов – 48% - нет никаких метрик. Не давая системы координат, вы пролетите! То, что нельзя измерить, нельзя контролировать! В спорте давно доказано, что просто замером времени или килограммов спортсмена эффективность повышается больше чем на 20%.

У Питера Дракера тоже было такое высказывание: «Путь к прибыльности идет через концентрацию». То есть самая большая прибыльность появляется только тогда, когда вы концентрируете всю энергию на наименьшем количестве действий, приносящих

наибольшее количество денег. Поэтому очень советую найти какую-нибудь компанию, которая научит вас грамотно управлять проектами.

Правильный аутсорсинг – это когда вы отдаете другому **НЕ ПРОЕКТ, А ЗАДАЧУ**. Вы самостоятельно делаете проект, составляете его карту, разбиваете его на подчасти. Детально расписываете задачи: что человек должен делать, какого результата должен добиться, что он должен предпринять через три часа своей работы...

Три часа – магическая цифра. Когда вы берете кого-то нового на аутсорсинг, первый «стоп» должен быть как раз через три часа. Час – слишком мало, день – слишком много. Через три часа человек останавливается и говорит: «Вот моя работа, вот мои результаты. Идем дальше или нет?» И вы принимаете решение: да или нет.

Каждый раз поручая делать новую работу новым же людям, вы будете встречаться с большим количеством проблем. Людей, которые сделают то, что они пообещали, в мире, увы, мало. И когда вы находите таких, на которых можно положиться, за них нужно держаться «руками и ногами»! Даже платить им больше - уже потому, что на менеджмент их направлений будет уходить меньше времени.

КОМАНДА, РАБОТАЮЩАЯ БЕЗ ВАС – НА ВАС

Многие новички строят модель, в которой вся обратная связь замыкается на самом бизнесе.

На первых порах это работает, потом начинает ехать крыша и узким местом становитесь вы сами. Особенно это касается малого бизнеса.

Бизнес растет со скоростью роста хозяина.

Чтобы снять это ограничение, можно взять одного менеджера, который будет вести определенный тип проектов. Пусть он будет работать в этом направлении на полставки, на треть ставки, но – пусть будет!

Из таких людей необходимо выстроить команду, которая общалась бы между собой, не дергая вас. Верней, дергая – но по четко прописанным вопросам, в случае их возникновения. Это, как правило, финансовые, серьезные организационные вопросы и кризисы, которые никто не может устранить без вас.

В итоге - вы управляете по отчетам и результатам.

СЕМЬ РАЗ ИЗМЕРЬ (А ТОЧНЕЙ – ДВА)

На этот раз поговорим о метриках, системах управления проектами, ресурсами, людьми и т.д., а также о том, что, собственно, с этим делать.

Серьезность предмета нашего разговора доказана одной аксиомой: если вы не можете что-то измерить, значит, вы не сможете этим управлять.

ЧТОБЫ ВМЕСТО СТУЛА НЕ ПОЛУЧИЛСЯ КОМОД

Для чего мы вообще оперируем таким инструментом, как метрики? Чтобы сравнить их и выявить, что работает, а что нет.

Следующий шаг – это развитие первого и прекращение второго.

Итак, метрики можно разделить на три категории: тактические, стратегические и метрики для менеджмента.

Если для начала излагать все просто, то тактические – это сколько человек пришло на ваш сайт, какой трафик отмечен, сколько файлов было отдано на загрузку и так далее. Казалось бы, мелкие нюансы, но они совершенно необходимы для анализа успешности бизнеса.

Метрики для менеджмента – это все измерения, касающиеся продаж и финансов вообще. Учитывать их чрезвычайно важно, и здесь задействована целая серия метрик: способы получения клиентов, особенности рекламы услуг, раскрутки сайтов и т.п.

Стратегические метрики – это плоскость глобальных задач бизнеса, его миссии и целей, а также перспектив его развития.

Если вы пытаетесь сделать стул, но понятия не имеете, как он будет выглядеть, вы много времени потратите впустую, и не факт, что у вас выйдет действительно стул, а не комод. Если же у вас в сознании есть конкретное представление о будущем стуле, то замысел воплотится так, как хочется и как нужно.

То же самое с бизнесом: зная заранее, как он будет работать, сколько денег должен приносить, какое предполагается количество клиентов и в каких нишах, вы сможете его построить.

По стратегическим метрикам можно судить, продвигаетесь ли вы ближе к своей нише или отдаляетесь от нее.

Взять тот же пример с аутсорсингом: допустим, вы наняли стороннего специалиста, который пишет для вас по два веб-сайта в неделю. При этом вам очень сложно выявить, хорошо он это делает или плохо, потому что нет модели, шаблона, измерения. То есть если вы берете человека, который должен писать три веб-сайта за неделю, а он пишет два, - это проблема. Надо подумать, почему он пишет именно два и что сделать, чтобы было три. Если же задача была написать один сайт в месяц, а он пишет пару в неделю, значит, все отлично, и стоит дать ему еще кучу бонусов.

Одна из ключевых стратегических количественных метрик – это сколько часов вы проводите в своем бизнесе.

Закономерность такова, что чем больше - тем дальше вы от своей цели. В этом случае велика опасность впасть в рутину, в мясорубку повседневности и продолжать в ней барахтаться, даже если это совсем не нужно.

Также к стратегическим показателям относится желаемое количество клиентов в базе данных, желаемые объемы продаж и ассортимент продуктов.

ДВЕ «ВОЛШЕБНЫЕ» ЦИФРЫ

Есть две цифры, которые вы должны запомнить так, чтобы в четыре утра, не открывая глаз, могли их произнести, если я позвоню и спрошу.

Первая – это во сколько вам обойдется найти **НОВОГО** клиента. Обратите внимание на выделение ключевого слова!

Что значит эта цифра? Затраты на привлечение клиента с дальнейшим его согласием отдать вам деньги за товар или сервис. Важно, чтобы он не просто поднял руку и сказал: «Да, мне интересно», - а пришел и что-то купил. Так вот сколько нужно вложить средств, чтобы достичь этого, - это и есть первая цифра.

Вторая – это уже сколько денег вам приносит клиент за все время общения, сотрудничества, партнерства.

Без этих показателей вы не сможете планировать и строить бизнес дальше, двигаться вперед. Как же вычислить первую цифру? Например, вы потратили \$1000 на рекламу в Google или на Яндексe. К вам пришло 1000 человек, и из этой тысячи 100 что-то у вас купили. Таким образом, каждый из них обошелся вам в \$10 – что и является ценой привлечения одного конкретного человека.

Посчитать данные второй метрики немного сложнее, потому что необходимо точно представлять, в течение какого времени тот или иной клиент с вами работает.

Для этого приходится поднимать статистику, делать корректировку с учетом погрешности процентов в десять (потому что всегда есть люди, которые с вами будут 40 лет, а есть которые пришли и тут же ушли).

Получается репрезентативная выборка, показывающая, сколько человек остается с вами. Затем считаете, сколько денег за указанное время они потратили.

Самый удобный и эффективный способ представления такой информации – это составление графиков, диаграмм. Они всегда показывают всплески, характерные для второго-третьего месяцев.

Обычно именно эти «рывки» можно делать еще сильнее, нагнетать в эти периоды еще больше активности со стороны клиентов. Так же дело обстоит и с падениями: их реально предугадать и смягчить его, например, провести распродажу.

Для удобства бизнес можно разделить для себя на сферы: «В этой сфере я получаю с человека \$50, а в другой \$50000 за 10 лет совместной работы».

Повторяю, знание двух «волшебных» цифр позволяет принимать действительно адекватные решения! Если же вы их не примете, то за вас это сделают конкуренты и фактически вырвут бизнес у вас из рук.

ПО ДЕСЯТЬ ЗА ШТУКУ?

Есть такой интересный принцип: если новый клиент обходится в десять долларов, а приносит тысячу, то вы можете совершенно спокойно увеличить затраты до сотни.

Как только вы стабильно станете оставаться в плюсе, вопрос маркетинга превращается в вопрос финансирования. Да, можно совершать какие-то «телодвижения», чтобы клиенты продолжали обходиться по десять долларов за «штуку» - но если вы готовы вкладывать сто, чтобы на выходе получать тысячу, почему бы не принять эффективную схему «один к десяти»?..

«Один к двум», когда вложенные сто возвращаются двумя сотнями, - это еще чревато неуверенностью. Но в конце концов просто нужно для себя решить: если клиент за всю свою жизнь приносит вам энное количество денег, то сколько нужно потратить на него? И стоит ли давать рекламу в Яндексe за 15 центов или за 20 долларов?

Каждому виду СМИ, с помощью которого вы собираетесь привлекать клиента, соответствуют свои расценки, а следовательно – затраты. Журналы, как площадка для продвижения, дороже, веб-ресурсы дешевле, почта тоже.

Знать порядки каждого ресурса обязательно, но ни в коем случае нельзя пытаться оптимизировать затраты, подтягивать одеяло, потому что как только вы начинаете искать самый дешевый способ рекламы, находится человек, готовый платить в пять раз больше, - и вы

вылетаете из бизнеса с одного шлепка! Все дешевые медиа-ресурсы становятся дорогими и выкупаются другими.

Если спам раньше работал очень хорошо, сейчас – плохо. Если рассылка по факсу работала раньше отлично, сейчас - хуже. Подобных примеров множество. Но если вы знаете, что зарабатываете в месяц с каждого человека по 70 долларов, можно тратить на него семь или десять.

Представьте, вам завтра скажут, что в банке за каждую стодолларовую купюру дают две таких... Ведь вопросов, что, да как, да почему – не возникнет. Вы тут же заложите квартиру, возьмете в долг у всех своих друзей, чтобы быстро обменять и получить больше, чтобы прокрутить деньги, полученные прокрутить еще раз - и так, пока лавочку не прикроют. То же самое и в нашем случае.

На свой бизнес важно уметь смотреть со стороны - взглядом инвестора, взглядом хозяина корабля, а не капитана.

РИСУЙТЕ ДЕРЕВО

Как же увеличить время пребывания клиента с вами и количество денег, которое он заплатит? Нарисуйте дерево, это называется **CUSTOMER PATH** и родом из директ-маркетинга – самого прибыльного способа рекламы, кстати. Примечательно, что к customer path прибегают очень редкие бизнесмены. Что же это такое?

Это путь, по которому вы ведете клиента буквально за руку от точки, в которой он заявил: «Я хочу купить» - и дальше. Он приходит и говорит: «Желаю приобрести у вас хостинг», - а вы ему тут же отвечаете: «А давайте вы у нас купите не только хостинг, но и домен, и еще что-нибудь».

Все клиенты делятся на три большие группы. Есть середнячки - они пришли, что-то купили, потом ушли, выдержали паузу, снова купили – и так постоянно. Работая только с такими, вы теряете две другие группы: условно назовем их «верхней» и «нижней».

В первую входят те, у кого есть действительно крупная проблема. У них буквально денежная течь, доллары хлещут в пробойну. Причем у мужчин механизм расставания с деньгами несколько иначе устроен, нежели у женщин. Последние покупают, когда им дают классные скидки, - мужчины же руководствуются не халявой, а тем, что надо решить проблему именно сейчас, и если вдруг скидки не окажется – все равно, препятствие на пути бизнеса необходимо убрать любой ценой. Поэтому они и отдают в разы больше денег, чем слабый пол. Не умея выявить в клиенте принадлежность к такой категории, вы теряете 90% прибыли.

А самый простой способ «поймать» представителя «верхних» – это давать человеку upsell, то есть помимо основного продукта пытаться продать ему что-то еще. Это просто золотой инструмент!

Приходит клиент – а вы ему продаете пирожок с вашей кока-колой, принтер с вашим компьютером, картриджи, бумагу и т.д. Статистика показывает, что человек, пришедший сам за покупкой, в 3 раза более предрасположен купить что-то более дорогое, чем запланировал, и готов потратить гораздо больше денег.

Пример из мастер-класса: ребята продают 40-долларовый продукт за 39 или 29 долларов. Так, если во время продажи человеку предложить что-то с 10-долларовой разницей, он согласится купить не за \$30, а два продукта, скажем, за \$40 – он автоматически попадает в «верхнюю» группу потребителей. При этом в базе сразу ставьте флажок: «Иван Иванович купил два», - и ему уже можно продавать дорогие продукты не только по почте, но и по телефону, и отсылкой факсов, хоть на дом к нему приходи. Больше отдал – значит, готов и дальше тратить больше. Направляйте на таких людей все свои ресурсы, так как это очень перспективные клиенты.

Следующая категория людей – это «нижняя». Я бы назвал ее еще иначе – «медленные» люди. Они сидели себе на заборе, потом как-то зачем-то пришли, что-то купили и с таким же успехом исчезли. Если вы знаете, кто они, и умеете их идентифицировать, а потом направлять по нужному вам пути, предлагая новые продукты и specials, то с них тоже можно получить много денег, подтянув к среднему уровню. Если человек не стал приобретать продукт, но пришел на бесплатный семинар, есть смысл дать ему «испытательный срок».

Обычно для принятия решения ему дается тридцать дней. Во многих сферах бизнеса показателем лояльности и постоянства клиента является также троекратная покупка им ваших продуктов.

Если один раз человек купил, а дальше в течение месяца никак не реагирует, используйте «запасный выход»: включайте скидки, офферы, когда он сможет за доллар, за десять купить что-то, что стоит сотню. Такой шаг часто помогает «разогнать» клиента на решения, и становится легче с ним работать.

Если человек купил три раза, потом можно стучаться к нему чуть ли не каждую неделю: «А не нужен ли вам картридж, а не нужен ли вам домен, сервер?..» Или: «Купите у нас соковыжималку за 19,99 долларов», - а потом: «А еще у нас есть такая же, но с вертикальным взлетом за 70 долларов». Если человек соглашается и покупает за 70, то в базе данных сразу ставьте напротив его имени красный флажок и отмечайте, что в 4 раза подняли цену.

Рисование дерева – это как раз построение пути развития клиента, чтобы можно было видеть, на какой стадии развития он находится в данный момент, и совершать грамотные шаги, чтобы перевести его из одной категории в другую.

ВОСПОМИНАНИЕ НАПОСЛЕДОК

Один парень продвигал тему, как вылечиться от рака и прочих тяжелых заболеваний с помощью природных средств. У него была книжка, которая стоила, по-моему, двадцать долларов, и он ее спокойно продавал по ТВ и за десять, и давал всякие бонусы, прилагал аудиозаписи с инструкциями...

Я все никак не мог понять, почему он отдает это все так дешево?! Когда я позвонил и попытался разобраться в механизме, оказалось, что он нагружает клиента сразу пакетом за 9 или за 69 долларов с еще большим количеством информации. И если клиенту удастся отбиться от этого, бонусом к книжке дают подписку на три месяца новостного письма, от которого уже не можешь отказаться. Если клиент не позвонит, они каждый месяц будут с него снимать эти 19.99.

По некоторой информации, у этого парня люди остаются на подписке еще 3,5 месяца, и он за счет них поднимает свои 70 долларов плюс к тому, что продал. Он знает, сколько ему человек приносит денег сразу, – эта та двадцатка, которая в принципе окупает только себя. И знает, что эти клиенты еще 3 месяца будут приносить деньги. Он знает свои волшебные цифры!

ВОСПОМИНАНИЕ НАПОСЛЕДОК-2

А еще вспоминается, как один товарищ запускал химчистку. Сначала он писал: «Несите все что угодно, почистим за \$0.99». Естественно, к нему несли ковры и все подряд, весь город съезжался. Он работал в минус, но это был первый шаг. Потом, когда люди забирали чистые вещи, он им давал купоны, стоившие чуть-чуть дороже, чем 99 центов. Например, 3 рубашки за 3 доллара. Давал целую книжку таких купонов. В следующий раз они приходили с ними, а когда забирали новую партию, он добавлял еще купонов.

Его задача была - чтобы клиент пришел три раза. После этого можно было не сомневаться в постоянстве и лояльности людей.

На самом деле, все мы как собачки Павлова и подвергаемся дрессировке. Поэтому стройте customer path с upsell, а дальше статистику. Customer path будет меняться, появится больше продуктов, тестирования, но этот способ увеличения продаж останется самым простым и эффективным.

ЦИФРОВЫЕ ИТОГИ

Итак, подытожим: две самые важные цифры - это сколько стоит привести клиента в первый раз и сколько денег приносит вам клиент за всю свою жизнь.

Зная эти две суммы, вы можете правильно строить customer path и на основе этого уже весь свой бизнес-процесс.

Дерзайте!

ОПТИМИЗАЦИЯ: ОТВЕРТКА ДЛЯ ВАШИХ ШУРУПОВ

ЧЕТЫРЕ РОЛИ БИЗНЕСМЕНА

По Кийосаки, у бизнесмена есть четыре роли.

Первая роль – это технарь, когда вы делаете те вещи, за которые платят деньги, когда вы бизнес в одном лице.

Вторая роль – это координатор, или менеджер, когда вы управляете процессами по выдаче продуктов или услуг, за которые отдают деньги.

Третья – это бизнес-билдер, то есть человек, который выстраивает бизнес, работает на его развитие, систематизацию и улучшение.

Четвертая роль – это инвестор, если вы смотрите на свой бизнес со стороны частного собственника: вложили 10 долларов, чтобы получить 100.

Что же все-таки с этим делать?

От технаря в себе нужно сразу избавляться, отдавая ряд направлений на аутсорсинг. Предупреждаю, будет много проблем. Чтобы минимизировать их количество, выделите какую-то не очень важную область деятельности и начинайте аутсорсить ее прямо сейчас. Это выступит своего рода тренировкой и избавит от шишек во время серьезной работы.

По поводу координаторства, однозначно, нужно изучать project-менеджмент. В Сети огромное количество книг в pdf, которые

можно посмотреть на эту тему. Я уверен, что в русскоязычном Интернете (вот в www.intuit.ru я видел), можно найти курсы, куда можно пойти и послушать вживую, позадавать вопросы, «прокачать» навыки project-менеджмента.

С точки зрения менеджмента внутренних аспектов, нужно сделать карту ваших бизнес процессов, даже если во всех квадратиках будет ваша фамилия. Когда будете нанимать людей, можете человеку сказать: "Ты будешь занимать позиции первую, вторую, третью, четвертую, пятую. Вот тебе папка с подробностями каждой позиции – и вперед!" Отлично будет, если вы специально под каждую позицию подготовите обучающее видео, презентацию и т.п.

Бизнес-билдер - это человек, который развивает свой бизнес. На сегодня у вас есть достаточно инструментов, чтобы найти все узкие места, нарисовать карту, оптимизировать, перестроить процесс продаж, процесс добывания клиентов и их обработки - и дальше работать. С точки зрения инвестора, нужно помнить, что мы порой очень сильно привязываемся к бизнесу.

У многих мужчин отношение к бизнесу - почти как к ребенку, а проблема в том что с ним в конце концов может что-то случиться. Идентифицировать себя с работой можно, но привязываться и считать ее неотъемлемой частью своей жизни – ни в коем случае!

Как говорил Будда, бизнес нам дан для того, чтобы реализовать все свои желания. Это инструмент! Вам надо закрутить шуруп – вы создаете себе отлично работающую отвертку. Но не отождествлять же себя с ней?!

НА КОНКУРЕНТАХ НАДО ЗАРАБАТЫВАТЬ

С клиентами и конкурентами не надо воевать, на них надо зарабатывать, и давать им, самое главное, возможность заработать также и **НА ВАС**. Когда вы даете другим людям заработать на себе огромное количество денег, они ваши 10% всегда с радостью принесут. То есть, надо работать над увеличением прибыли клиентов.

Дисней в свое время сказал такую интересную вещь: из всего, что он вообще сделал, самым важным было координирование талантов людей вокруг себя для достижения какой-то одной цели.

Если ты даешь возможность конкуренту или клиенту заработать на тебе много денег и при этом занести тебе в кассу часть их в виде отката, комиссии, как угодно можно сказать - выходит отлично! Рынок увеличивается, и ты становишься экспертом, и люди к тебе тянутся. Одни плюсы, никаких минусов!

Минус – только твое эго, когда ты думаешь: «Они на мне зарабатывают, а я эти деньги мог бы положить к себе в карман». Вот это начало конца, поверьте. Как только такие мысли начинают появляться в голове, знайте, что идете не в ту сторону. Впрочем, это тема другого разговора.

У каждого пилота есть памятка, что перед взлетом необходимо проверить. Какой бы он умный и опытный не был, он все равно берет этот чек-лист и по нему проходит шаг за шагом. Цель - получить ожидаемый результат, не рискуя что-то забыть.

Именно таким образом и вы начинайте строить реальный бизнес.

СИСТЕМА РАБОТАЕТ ЛУЧШЕ, ЧЕМ ОДИН ЧЕЛОВЕК

На все, что у вас происходит, нужно смотреть системно. Чуть что, задавайтесь не вопросом: «какая у человека проблема?» - а «Какая проблема в системе?». Мы смеемся, когда видим инструкцию к колбасе, где написано что колбасу не стоит засовывать в выхлопную трубу и т.д. Это сделано, потому что кто-то уже умудрился ее туда засунуть. То же самое будет у вас в бизнесе!

Признак правильности системы - это эмоциональное противостояние со стороны других. Если человек ничего не объясняет, а просто говорит, что все это чушь – значит, вы на правильном пути. Такой вот своеобразный индикатор.

Также вам необходимо задаваться вопросом, что же на самом деле вас останавливает от перехода на следующий уровень? Где у вас слабое звено? Если слабое звено - вы сами, нужно в этом себе признаться и действовать. Сначала придется переделать фундамент, затем настроить системы для масштабирования, чтобы бизнес рос сам и правильно, и дальше создавать уже системы для выхода.

Почему система работает лучше, чем люди? Возьмем навскидку любой пример.... Тот же Рой Крок нанимал людей, продавал франшизы и давал другим работать по системе братьев Макдоналдс. А в это время сами братья пытались жарить бургеры и продавать их. Рой Крок думал, как бы ему развить компанию? И

додумался - самих братьев Макдоналдс выкинул и разорил.
Системное мышление в бизнесе – хорошая вещь.

Удачи вам и до встречи в большом бизнесе!

Андрей Парабеллум — автор ряда популярных книг на тему бизнеса и финансов (в том числе и бестселлеров):

- Бизнес и ЖЖизнь: Правда, о которой не говорят
- Бизнес и ЖЖизнь 2: Секретные материалы
- Бизнес и ЖЖизнь 3: Нелегкое падение вверх
- Продажи и ЖЖизнь: Жизненная правда о продажах
- Оптимизация продаж
- Премиум: Работа с верхними сегментами рынка
- Бизнес без правил: Как разрушать стереотипы и получать сверхприбыль
- Клиенты на халяву: 110 бесплатных способов приведения новых клиентов
- Аутсорсинг и управление проектами
- Золотые законы успешного консалтинга
- Легкий способ удвоить продажи. Русская модель эффективного ИТ-бизнеса
- Инфобизнес от А до Я: Упаковка и продажа своих знаний
- Продавая воздух
- Клонирование бизнеса: Лицензирование, франчайзинг и продажа Вашего бизнеса
- Самодисциплина за 7 дней
- Личная власть за 7 дней

- Нужны деньги? Возьми и напечатай! Создаем бестселлер за 3 выходных...
- 100 Подсказок менеджеру по продажам
- Как легко заработать в интернете миллион рублей пассивного дохода практически без усилий
- Все, что на самом деле мужчины знают о женщинах
- Все, о чем на самом деле мужчины думают после секса
- Развитие бизнеса
- Стартап: Как начать и раскрутить свой стартап-бизнес
- Все, что на самом деле технари знают о продажах
- Удвоение личных продаж: Как менеджеру по продажам удвоить свою эффективность
- Выжми из бизнеса все! 200 способов повысить продажи и прибыль

Большую часть этих книг можно бесплатно скачать на сайте
www.infobusiness2.ru

Зарегистрируйтесь прямо сейчас

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

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

Как купить эту книгу с большой скидкой?

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

10 книг – скидка 10%

20 книг – скидка 25%

100 книг – скидка 50%

1000 книг – скидка 75%

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