

УДК 334
ББК 65.9
КТК 094
А47

Алексеев, Никита.

A47 Как швейцарские часы: создать систему в бизнесе и начать наслаждаться порядком / Никита Алексеев. — Ростов н/Д : Феникс, 2020. — 189, [1] с. — (Вершина успеха).

ISBN 978-5-222-32346-5

Перед вами книга о внедрении и развитии редкого навыка — системности. Простым языком автор рассказывает, как бороться с рутинной, путаницей в процессах, сложностями в управлении, с отсутствием ответственных, долгим обучением сотрудников.

Книга дает ответ на вопрос, как выстроить работу по модели «швейцарских часов» и в итоге повысить ваш коэффициент полезного действия.

УДК 334
ББК 65.9

Популярное издание

Алексеев Никита Владимирович
**Как швейцарские часы: создать систему
в бизнесе и начать наслаждаться порядком**



Ответственный редактор	Шевченко Юлия
Литературный редактор	Анна Заикина
Выпускающий редактор	Галина Логвинова
Технический редактор	Татьяна Ткачук
Компьютерная верстка:	Елена Калитина

Формат 70x100/16. Бумага офсетная. Тираж 3000 экз. Заказ №

ООО «Феникс»

344011, Россия, Ростовская обл., г. Ростов-на-Дону, ул. Варфоломеева, 150.

Тел./факс: (863) 261-89-50, 261-89-59

Сайт издательства: www.phoenixrostov.ru

Интернет-магазин: www.phoenixbooks.ru

Изготовлено в России
Дата изготовления: 07.2019.

Изготовитель: АО «Первая Образцовая типография»
филиал «УЛЬЯНОВСКИЙ ДОМ ПЕЧАТИ»
432980, Россия, Ульяновская обл.,
г. Ульяновск, ул. Гончарова, 14

ISBN 978-5-222-32346-5

© Алексеев, Никита: текст, 2019
© ООО «Феникс», оформление, 2019
© В оформлении книги использованы иллюстрации
по лицензии Shutterstock.com, 2019

ОГЛАВЛЕНИЕ

Слово редактора	4
О чем книга?	8
Глава 1. Счастье, римские легионы и КПД предпринимателя	13
Глава 2. Польза, туземцы, ядро Системы	21
Глава 3. Шесть друзей Системы	25
Глава 4. Антирутина	41
Глава 5. Семь способов уничтожения рутины	49
Глава 6. Три уровня управления.....	55
Глава 7. Организационная структура Дона Корлеоне.....	61
Глава 8. Стратегия Стива, или Верхний уровень организационной структуры.....	67
Глава 9. Футбольная тактика	73
Глава 10. Пехота.....	79
Глава 11. Конвейер.....	87
Глава 12. Бизнес-процессы и менеджмент.....	95
Глава 13. Разоблачение мифов о системных документах	105
Глава 14. Почему команда топит капитана?.....	113
Глава 15. Миссия на Марсе	119
Глава 16. Цифры. Они повсюду	125
Глава 17. ГУБы — главные уравнения бизнеса	131
Глава 18. Мотивация от Матери драконов	141
Глава 19. Планерки и управленческий светофор.....	149
Глава 20. Системные маркетинговые продажи.....	159
Глава 21. Карточки клиентов.....	169
Глава 22. Автоматизация	177
Глава 23. Итоги.....	185
Без кого бы книга не вышла	189

СЛОВО РЕДАКТОРА

Перед вами не совсем обычное слово редактора: оно небеспристрастно, и скоро вы поймете почему. Впервые с «систематизацией по-простому» я столкнулась в прямом смысле слова несколько лет назад на *Synergy Global Forum*. Мы сидели в одном ряду с автором Системы «Ядро» Никитой Алексеевым, шло выступление Гая Кавасаки. Но даже не это было главной причиной, чтобы вслушиваться в каждое его слово: вся рутинная деятельность нашей собственной растущей сети центров развития детей *Family* из четырех на тот момент филиалов была «завязана» на нас — троих руководителей. Приходилось выходить из зала, мешая другим слушателям, Никите в частности, и решать текущие важные задачи. Даже на этом этапе было очевидно, что нашу компанию нужно было срочно систематизировать, а мы тем не менее уже стояли на пороге масштабирования.

Я знакома со многими успешными предпринимателями, добившимися внушительных результатов в бизнесе, которые работают в хаосе и боятся оставить свое дело больше чем на неделю, считая, что «без меня все рухнет...». Но ведь такие «проблемы» не являются непреодолимыми в жизни каждого предпринимателя, если структурировать компанию, разобраться с операционными, тактическими и стратегическими действиями и, собственно, пройти «систематизацию по-простому».

Наше не самое приветливое знакомство привело нас, к счастью, к тому, что мы стали клиентами Никиты и прошли весь «Путь Системы». В ходе работы выяснилось, что сильнейший продукт *Family* был запущен и успешно развивался 8 лет в режиме «супергероев», но масштабироваться лишь на отличном продукте не получится. И начались трудовые будни систематизации. В результате большой работы с обеих сторон у нас в компании сложилось четкое понимание всех цифр, сделаны все регламенты и шаблоны, налажен системный маркетинг, написана франшиза и стартовали ее продажи, мы вышли из рутины и тактики на стратегический уровень, а наши финансовые показатели увеличились на 30%.

Между собой мы называем «Ядро» Никиты Алексеева лучшей трансформацией бизнеса, с успехом реализованной в собственной компании. Но еще более интересным фактом для меня стало известие о том, что готова рукопись первой книги о систематизации и что я могу помочь в ее редакции уже по большой дружбе.

И даже когда некоторые из моих знакомых удивляются, если я горячо рекомендую им пройти систематизацию своего бизнеса с молодым ученым и бизнес-архитектором, не имеющим огромной известности на всероссийской арене предпринимательства, те, кто действительно общался с Никитой, соглашаются со мной полностью. Никита обладает особым даром работать с огромным количеством информации, систематизировать ее и делиться полученным материалом в доступной и легкой форме, принося максимум

пользы. Его истории о кейсах клиентов *ATIS Group* из разных городов мира вдохновляют на изменение собственных задач и достижение еще больших целей.

И если вы слышите о Никите Алексееве впервые, но уже читаете эту книгу, считайте, что вы познакомились с ним лично и ведете захватывающую беседу на очень важную тему своей жизни — развитие собственного бизнеса. Перечитывая книгу, я словно еще раз прошла обучение, нашла решения текущих задач и обновила знания об инструментах, улучшающих мои показатели эффективности. И если вы внимательно, с карандашом в руках, прочтете эту книгу до последней страницы, выполните все задания и прислушаетесь ко всем рекомендациям, возможно, многие бизнес-консультанты страны останутся без клиентов.

Прошедшая во всех смыслах «Путь Системы» клиент, друг и редактор
Анна Заикина,
управляющий партнер сети центров развития детей *Family*.

Посвящается моему первенцу — эта книга для тебя.

И посвящается моей супруге — эта книга благодаря тебе...

О ЧЕМ КНИГА?

По данным ОЭСР (Организации экономического сотрудничества и развития) за 2015 год, производительность труда в России составила \$25,9 за 1 час. Для сравнения: в средней европейской стране — \$55,9 за 1 час.

Статистика утверждает: в большинстве российских компаний люди работают много и неэффективно.

- Ааааа! Чей клиент звонил?
- Надо платить поставщикам! Куда ушли деньги?
- Почему мне нужно снова объяснять вам то же самое?
- Где найти нормальных людей в команду?
- Как я устал от этой путаницы!
- Давайте уже примем одно решение.
- Когда я нормально проведу время с семьей?..

Вам это знакомо?

Как практикующий предприниматель и молодой ученый я около 5 лет исследую вопросы эффективности бизнеса. Я считаю: причина его низкой эффективности — в несистемности.

Рутинa, путаница в процессах, сложности в управлении, отсутствие ответственных, долгое обучение сотрудников, хаос... Все это приводит к длинному рабочему дню, стрессам, «потолку прибыли» и кризису.

Безусловно, многие компании работают системно, но проблема есть, и это факт.

Перед вами книга о внедрении и развитии редкого навыка — системности.

Книга о том, как двигаться к целям плавно, а не рывками.

Книга, которая дает ответ на вопрос, как уйти от хаоса и рутины к простому конвейеру и модели «швейцарских часов».

Модель родилась из моей практики, и я назвал ее «Метод “Ядро”», или «Путь Системы»™.

Чтобы не быть голословным, ниже приведу несколько отзывов бизнесменов, применивших мой метод в своей практике.

«Раньше я открывал свой телефон вечером и считал количество звонков. В среднем за день у меня было 180 входящих звонков. Звонили все: клиенты, прорабы, сотрудники. Я постоянно решал со всеми кучу проблем, была такая «каша». И вот спустя 5 недель после внедрения «Метода “Ядро”» я посчитал — 27 звонков вечером».

Ашот Калустов, владелец строительной компании «Реховоф», г. Сочи

«Открыл новый филиал в Екатеринбурге дистанционно из Москвы. Структурировал бизнес, и управлять стало гораздо проще».

Андрей Казаков, владелец рекламной компании полного цикла *Simple Touch*, г. Москва

«За последние 6 месяцев два раза летали отдыхать с супругой без страха за бизнес. До этого я каждый день был в работе часов 7–10... да плюс еще в выходные. Обращался к «автоматизаторам»: ребята, помогите. Отвечали: «Вас никак не вытащить из процессов компании, извините...» Сейчас систематизировал работу — сделал простые и понятные бизнес-процессы, цифры посчитал, и намного легче стали проходить наем и обучение новых прорабов. 1–2 часа в работе, при этом прибыль примерно удвоилась».

Кирилл Красин, владелец компании по монтажу заборов «Фарес», г. Калининград

Дальше, уважаемый читатель, примеров и историй будет больше.

В социальных сетях и блогах часто встречается фраза: «Зачем придумывать велосипед, если все давно изобретено?» Есть международная система менеджмента качества ISO 9001. Есть несколько нотаций, применяемых для моделирования бизнес-процессов, такие как *BPMN*, *EPC*, *IDEFO*, организующая схема Рона Хаббарда. Возможно, вы о них даже не слышали. Не пугайтесь — сложных терминов дальше не будет. А если и будут, то я объясню их суть.

Я сам предприниматель, на практике сталкивался со многими проблемами, даже когда был наемным сотрудником. Существующие инструменты не помогли в решении проблем. Как выяснилось, другим предпринимателям — тоже. Чаще всего внедрять что-то новое сложно, и, как правило, не хватает комплексного решения. Прочитав эту книгу, вы узнаете, как систематизировать (не автоматизировать) бизнес «по-простому».

К написанию книги я шел достаточно долго — более 5 лет. Буквально недавно задался целью посчитать компании, с которыми когда-то работал и погружался во все их процессы. Открывал папку с договорами и счетами, смотрел реализованные проекты. В итоге набралось чуть больше 500 очень разных компаний из 28 городов России и несколько компаний из-за рубежа: Гуанчжоу, Вильнюс и Мадрида.

Поделюсь с вами историей своего становления.

Я не раз задавался вопросом: «В чем мое предназначение?» Всю свою жизнь я интересовался бизнесом и экономикой во всех проявлениях. Примерно в 10 лет я заработал свои первые 5 рублей, помыв один раз посуду у отца в кафе.

Затем появилась первая запись в трудовой книжке летом перед 9-м классом: «Лодочник-спасатель». Следующие 5 лет я провел в поисках себя, сменяя одно место за другим: бармен, продавец рекламы, риелтор, журналист, актер в театре, аниматор, тренер по единоборствам, клерк в банке, снабженец на чайной фабрике Мацесты, маркетолог в отеле — все удавалось (с трудом) совмещать с учебой в университете по специальности «Мировая экономика» и игрой в КВН. В итоге — долгожданный красный диплом.

И наконец работа мечты — финансовый советник в крупнейшей по обороту компании России в секторе инвестиционных банков — БКС Премьер. За окном жара, пальмы, а мы сидим в костюмах и следим за котировками фондовых рынков. Параллельно с работой была попытка первого бизнеса — интернет-магазин.

Я собирал по крупицам знания и опыт других людей из разных сфер, воспринимая все как учебный процесс. Руководители и клиенты были для меня учителями.

Во все направления я погружался, анализировал детали, старался перевести информацию на язык цифр и упорядочить. И уже тогда внутри меня загорался огонь негодования: что-то здесь не так...

Лето 2013 года — старт полноценного бизнеса — компании «Партизан маркетинг», с успешными и крупными проектами, такими как Российский международный олимпийский университет.

Конец 2014 года — возвращение с самых ярких каникул и свадьбы на Кипре, экономический кризис... Допустил ряд ошибок, и направление закрылось.

4 января 2015 года отправился в Ростов-на-Дону, в кармане 4000 рублей. Сбережения, супругу и кота оставил в Сочи. Запуск с партнером компании по созданию франшиз. К маю у нас в команде было уже более 100 человек: 17 в офисе и около 100 в социальных сетях. Отдел продаж в стиле «Волка с Уолл-стрит»: удары в гонг при сделках, мотивирующие речи и обучение.

Все процессы автоматизированы, все работало как конвейер. «Засветились» тогда на всю Россию, создали ООО (благо в марте 2017 года оно было закрыто).

Тот год наполнил голову сумасшедшим объемом практических знаний и навыков, его нельзя сравнить ни с чем. Нам посчастливилось погрузиться в работу порядка 80 успешных компаний России, из крупнейших — группа компаний «Май», один из лидеров *event*-индустрии, и сеть *browbar'ov* «*Marusya*». Тестировали у себя по четыре новые модели процессов в месяц, разные системы мотивации, работали с четырьмя основными *CRM*-системами¹, выступали в Торгово-промышленной палате Ростовской области, запускали онлайн-трансляции, общались и работали с топ-менеджерами крупнейших ростовских компаний, проводили массовые собеседования для 20 человек одновременно, одержали победу в региональном этапе конкурса «Ты — предприниматель»... Были интриги, обман, потери денег, запуск *IT*-проекта в Фонде развития интернет-инициатив... Всего и не перечислить.

Но... Все развалилось, поскольку мы с партнером очень по-разному видели развитие компании. Перестали сотрудничать.

В июле 2016 года случилось прозрение: за все эти годы самые большие успехи произошли благодаря системному подходу. Далее были аспирантура и начало написания диссертации, конференция *TEDx* в роли спикера, наставничество в «Опоре России», участие в экспертной сессии Фонда развития интернет-инициатив и бизнес-сообщества «Эквиум».

Получилась критическая масса опыта, которая стала использоваться от проекта к проекту. Иными словами, в голове образовалась «таблица Менделеева» для систематизации бизнеса. И появилось жгучее желание поделиться этим опытом в виде книги, которую вы, уважаемый читатель, сейчас держите в руках либо скроллите на экране монитора. Книга не про успех и техники быстрого обогащения, а именно про конкретные методики

¹ *CRM*-система — программное обеспечение для работы с базой клиентов.

и системное мышление как навык. Конечно, знания могут ускорить путь к целям, но за счет упрощения процессов, снижения себестоимости и роста вашего КПД.

Еще раз подчеркну: эта систематизация осуществляется «по-простому» — благодаря не только малому промежутку времени, но и отсутствию лишних шагов и наличию простых решений, которые находятся на поверхности. Часто слышу от людей: «Идеи, принципы и инструменты оказались такими простыми и знакомыми, что сейчас все встало “по полочкам” — четко и ясно».

Каждый без исключения принцип и инструмент, описанный в книге, использован и внедрен в моей собственной компании *Atis Group*. И если в Ростове-на-Дону с массой народа мы работали без выходных, то сейчас у меня гораздо больше свободного времени — иначе как бы я написал эту книгу? Первые 1,5 года в команде со мной работала только талантливая помощница Мария, которая живет в Индонезии, а размер прибыли оказался в три раза больше, чем в прошлом.

На страницах книги вы не встретите слов «вы должны». Выбор внедрять или не внедрять Систему всегда останется за вами. Но если вы примените хотя бы 30% полученных знаний, уверен, вы повторите слова Игоря Вертерича, владельца компании «Тир Контроль»: «Моя жизнь больше не будет прежней!»

Эта книга полезна и ценна для собственника, генерального и исполнительного директоров, руководителей сетей, директора по развитию и других участников организационной структуры компании.

Хотя, если даже вы просто рядовой сотрудник компании, полученные и примененные на практике знания сделают вашу работу проще и эффективнее. Это ваш путь к карьерному росту и повышению доходов. Пишу это уверенно и ответственно как работодатель.

Моя главная цель — дать простой инструмент и показать алгоритм действий, которые позволят собственникам малого и среднего бизнеса увеличить свой КПД без потери качества.

Ах да! Чтобы удвоить пользу от книги — одна небольшая инструкция.

Обязательно... Нет, не так. **ОБЯЗАТЕЛЬНО** после каждой главы берите небольшую паузу и осознавайте полученную информацию. Примените ее хоть как-то в собственной практике. Избегайте чтения книги «для галочки». Шаг за шагом наращивайте активы.

Я желаю вам легкого, увлекательного чтения и успешного прохождения вашего собственного «Пути Системы». Начинаем!

СЧАСТЬЕ,
РИМСКИЕ ЛЕГИОНЫ
и КПД ПРЕДПРИНИМАТЕЛЯ

ГЛАВА

1

С чего начать книгу о систематизации?

С простого вопроса: «Как получать удовольствие от жизни, заниматься тем, что нравится, и быть счастливым по-простому?»

Мне нравится идея, что счастье — это разница между мечтами/целями и тем, что есть сейчас.

Купить *Toyota Land Cruiser*, слетать в Рио-де-Жанейро и посетить местный ночной клуб, научиться петь и выступить в местном пабе или отправиться в Таиланд в тренировочный лагерь АКА¹ на 1 месяц... Какая у вас мечта?

Я как выпускник кафедры «Мировая экономика» считаю: люди счастливее там, где выше ВВП или общее богатство страны на одного человека.

Люди в странах с высоким валовым продуктом пользуются последними научными разработками и новинками всех сфер, радуются жизни, окружают себя красивыми вещами, получают больше удовольствий. Чтобы получить еще больше, шаг за шагом выходят на новые витки развития. В сильной экономике постоянно работает условная спираль развития.

Экономика создает атмосферу. Если какой-то город вырывается вперед по атмосфере — туда едет все больше сильных и ярких людей, они придумывают инновации, повышая уровень жизни. Поэтому многие стремятся в крупные города — запрыгнуть на волну роста.

Но экономика не растет сама по себе, я убежден, что самые серьезные улучшения и инновации создают предприниматели. Качественная одежда, путешествия в другие страны, автомобили, бытовая техника, развлечения — за всем стоят реальные люди, создатели ценностей.

Как выглядит день обычного создателя ценностей Ивана, владельца автомойки, или Натальи, хозяйки салона красоты, или Игоря Сергеевича, основателя завода по производству оборудования? А ваш день? Подъем, душ и бесконечные мысли: как бы мне улучшить продукт, повисить продажи, избавиться от этих «кассовых разрывов», уволить ли Виталика или дать еще один шанс? А еще поездка в Гуанчжоу на носу... А что если сделать бота в *Telegram*?.. — сонм мыслей крутится в голове днем и ночью. Миллион действий и операций — невольно задумываешься, как мало времени в сутках... Или нет?

Довольно часто в моей практике предприниматель, как волк из старой советской электронной игры «Ну, погоди!», бегает и ловит скатывающиеся с разных сторон экрана яйца.

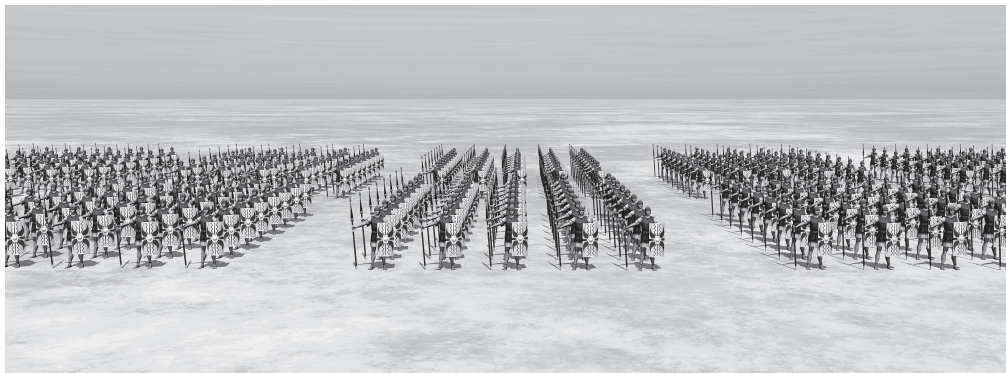
Главная цель книги — построить систему в компании. На старте важно определиться с двумя деталями:

1. К чему вы хотите прийти? (Четко понять конечный итог.)
2. Как посчитать и измерить прогресс?

Тут хочу задать вопрос: увлекались ли вы в детстве историей какого-нибудь древнего государства — Греции, Египта, Скандинавии? Меня очень увлекала история Древнего Рима.

Какая связь между античным государством и систематизацией компании?

¹ АКА — один из самых крупных спортивных комплексов в Таиланде, расположенный в южной части острова Пхукет. Клуб является филиалом АКА (*American Kickboxing Academy*) — известного во всем мире зала подготовки бойцов ММА.



Чем больше примеров, тем легче увидеть правила и закономерности в абсолютно разных вещах. Общие принципы во многом схожи.

Какой образ у вас родился в голове, когда вы подумали о Древнем Риме? Возможно, удивительные пейзажи в предгорье Альп или невероятная архитектура амфитеатров? А может, кровавые бои гладиаторов?

Но я хочу, чтобы вы подумали о римских легионах и их военной машине. Стержень богатой римской истории — закаленная, уникальная и невероятно мощная армейская сила. И сильной она была благодаря ряду деталей:

- жесткая и четкая структура управления отрядами, основанная на иерархии;
- эффективная система мотивации: взбунтовались — децимация (казнь каждого десятого в отряде (внимание!) по жребию);
- четкие стандартные процессы по переходам, возведению лагерей, ведению военного дела (прописанные на глиняных табличках инструкции и принципы);
- постоянный анализ и системное внедрение самых успешных решений и тактик;
- и, конечно, дисциплина как главное отличительное преимущество.

Каждый человек в легионах и манипулах¹ четко понимал свою роль и зону ответственности, на место выбывших людей достаточно быстро ставили новых и адаптировали их. Каждый в римской команде был шестеренкой эффективного механизма. Идеальная машина, завоевавшая полмира.

Но так было не всегда. Одно время Рим представлял собой небольшую общину с маленькими домиками.

Легионы Древнего Рима появились не моментально — произошел целый ряд изменений и событий, завоеваний, был приобретен колоссальный опыт, который впоследствии стал стандартизированным.

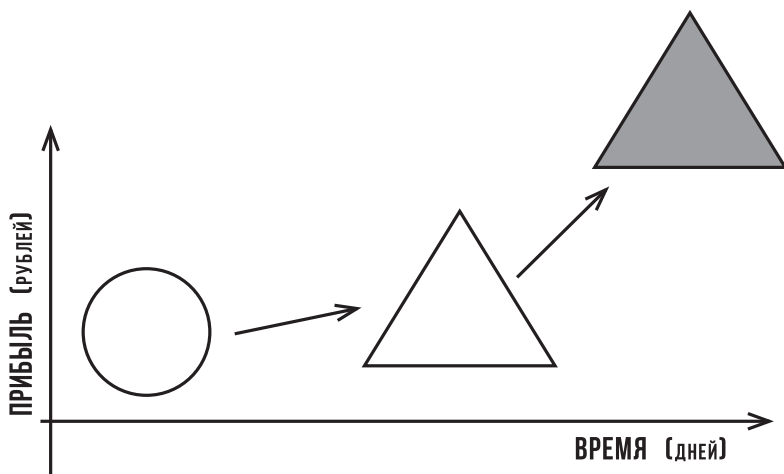
¹ Манипула — главное тактическое подразделение римского легиона в период существования манипулярной тактики.

С компанией похожая история. Любое событие всегда имеет переломный момент — точку старта. Как понять, когда можно и нужно начать процесс систематизации компании?

Я нашел такой момент и вот привожу минимальные критерии для идеального старта.

КРИТЕРИЙ 1. «НЮХНУТЬ ПОРОХА»

Когда стартует любая компания, в голове предпринимателя или партнеров рождается образ: будем заниматься «белыми кругами». Проходит время, и после общения с клиентами, набитых шишек «белый круг» становится «белым треугольником», а чуть позже и «серым треугольником». Так вот, делать систему на основе «белого круга» бесполезно — процесс может сильно замедлиться.



Один предприниматель из Ростова-на-Дону — яркий, трудолюбивый парень Максим — запустил инновационный бизнес по монтажу солнечных батарей. Он бился над этим направлением год-два, было сложно. Однажды он разместил на онлайн-сервисе объявлений короткое предложение: «Делаем автономное дорожное освещение на солнечных батареях». В первый день размещения получил три обращения потенциальных клиентов, одно из которых было на муниципальном уровне. Закрутилось, завертелось: прибыль начала расти, победа в конкурсе «Ты — предприниматель», губернаторская поддержка, успех.

Пока бизнес-модель не вышла на рельсы роста, систематизировать эффективные процессы нет смысла.

КРИТЕРИЙ 2. ИНДИКАТОР «ОТСТРЕЛЯННОСТИ»

А как понять, работает модель или нет? Достаточно просто. Посчитать чистую прибыль.

Если базовые термины вам знакомы — прекрасно! Но все же, чтобы мы говорили на одном языке, кратко поясню некоторые понятия.

Выручка (валовой оборот компании, доход, сумма всех поступлений) минус себестоимость (расходы на создание ценности, продукта, услуги) = маржинальная прибыль.

Маржинальная прибыль минус постоянные (фиксированы каждый месяц) и переменные (меняются каждый месяц) расходы = чистая прибыль.

Важно! Если вы посчитали, например, расходы на преподавателей вашего учебного центра как часть услуги, то эта себестоимость уже НЕ учитывается в постоянных и переменных.

Так вот, размер чистой прибыли должен быть не менее 200 000 рублей ($\pm \$3000$ — $\$3500$) в месяц, стабильно. Если ниже, нужно «нюхать порох» дальше, искать более эффективную модель, продукт, работать над продажами и маркетингом.

КРИТЕРИЙ 3. Люди

Обязательно должен быть какой-то, пусть и не самый удачный, опыт работы с людьми.

Работаете в найме руководителем или собственником в компании, где помимо вас есть еще хотя бы три человека, — ставим «галочку».

Иначе не с кем выстраивать систему, нет рук и базового опыта.

Так... А что делать, если не проходим по критериям? Практические исследования показали: 100% раскрытой пользы не будет.

Но экспериментировать никто не запрещает.

Когда проходили первые внедрения, мы тестировали различные идеи. Как-то я встретился со своим хорошим другом и наставником Александром Гончаровым, владельцем маркетинговой компании. Я обожаю Сашу за его умение легко сходить с людьми и точно, со снайперским прицелом выбирать лучшие решения. Я считаю его очень успешным, ценным предпринимателем, поэтому советуюсь с ним по самым разным вопросам. Каждая наша встреча меня вдохновляет и подзаряжает.

КАРТОЧКИ
КЛИЕНТОВ

ГЛАВА

21

— Никита, пятьдесят «холодных» звонков в день, только так...
— Но они не приносят результата...
— Делай...
* * *

— Антон Анатольевич, я ходил на встречу с главным поваром ресторана «Евразия». Вроде бы заинтересовался он, но вот «не дождал»... Что делать?
— Ничего-ничего! Главное — практика...

* * *

— Владислав Владимирович, у меня закончилась стопка из ста визиток — все раздал... Пока ни одной сделки. Я не знаю, что можно сделать еще...

«Флешбеки». Вспышки из прошлого. Ух! Пишу, и внутри «екает». Да, я долго работал в продажах, в нескольких компаниях. Спасибо терпению моих руководителей. Страсть к ведению переговоров вдохновляла на чтение книг, просмотры видео про «школу тигра», «школу крокодила» и «школу фермера», учебные полухудожественные российские фильмы про «холодные» звонки. «Бойлерная», «Американцы» (или «Гленгарри Глен Росс») со знаменитой сценой Алека Болдуина про его часы и «Мерседес» не сходили с уст месяцами. Но результата не было месяц, два, три.



Я действительно делал по пятьдесят «холодных» звонков без специального скрипта, на интуиции — все придумывал на ходу, был постоянно в стрессе, каждый рабочий день, потому что просто больше нечем было заняться. Яркие эмоции и воспоминания окрашиваются каким-то необычным цветом и ощущением — я бы сравнил это с первыми пробами маслин в осознанном возрасте. Вот такое необычное сравнение. То есть вроде вкусно, но еще так необычно. Несмотря ни на что, это было время счастья. Энергия была ключом. Безрезультатно.

Обзвонив всю базу сочинских предпринимателей, познакомившись со всеми секретарями, услышав варианты от «Ой, а его нет на месте» до «Молодой человек, забудьте этот номер», я на секундочку заподозрил: «Что-то идет не по плану». Надо отдать должное моим руководителям — уважаемому Антону Анатольевичу и Владиславу Владимировичу — они всегда были настроены оптимистично, подсказывали и даже периодически передавали нам своих клиентов. Как говорится: «Мы крутились, как могли». Но это не было моей конечной целью, я жаждал собственных результатов.

Всю ситуацию усложнял огромный ассортимент продуктов компании: торговля на российском рынке, акции, облигации, фьючерсы, опционы, структурные продукты, доверительное управление, паевые инвестиционные фонды, *FOREX* и многое другое. Куча нюансов, а теоретическое образование в вузе не сильно помогало в их постижении.

Спустя месяцы тренировок, проб и ошибок результат начал проявляться. Сначала потихоньку, неуверенно, но постепенно все же нарастал как

снежный ком. Каждый клиент, с кем я вел переговоры, остался в памяти. Один трейдер, а я напому, что наша компания имела непосредственную связь с фондовым рынком, был очень позитивным и сначала казался просто веселым мужчиной, который любит поболтать. Спустя несколько недель он пополнил счет на круглую сумму и начал, как мы говорили, «колбасить нефтяные фьючерсы».

С другим клиентом мы познакомились очень забавно. Тогда мы были в активном поиске нового помещения, и я брел по улице Островского и буквально случайно зашел в здание в состоянии ремонта, отыскивал владельца. Оказалось, что он собственник прекрасного помещения в здании сочинского Главпочтамта. Слово за слово, несколько встреч, активное общение и разговоры на разные темы. Как-то утром он позвонил, узнал, на месте ли я, и завел самую крупную на тот момент сумму. Потом начали подтягиваться его знакомые и коллеги, сработало «сарафанное» радио.

И вот апофеоз всей истории — самая крупная сделка с семью нулями с одним влиятельным предпринимателем родного города. Я изучил об этом человеке всю информацию из открытых источников, его детство, юность, успехи, благотворительную деятельность. В общем, узнал о нем все. Первая встреча, вторая, потом подключился коллега из Москвы, в какой-то момент подключился мой руководитель — долгая командная проработка принесла свои плоды: деньги поступили.

Историй очень много. Нас тренировали в режиме «героев». Оглядываясь, могу сказать: работа в продажах без четкой системы адаптации по шагам 1–2–3 на месте, мощной маркетинговой поддержки и, например, маркетинг-кита¹ — это великая школа жизни. Пройти через такое — значит стать закаленным и получить в дар большой заряд уверенности.

Провожу ли я сейчас такие эксперименты в своей собственной компании? Нет. Мой главный навык сейчас — выстраивание систем и конвейеров. Зачем прорабатывать каждого клиента по отдельности, тратить силы на заведомо провальные звонки без четкой схемы, «выжигать» сотрудников, заставлять учить всю номенклатуру и ассортимент, когда можно весь накопленный опыт переложить на документы и бизнес-процессы и, самое главное, привязать разные типы клиентов к формату переговоров и списку продуктов, которые они обычно берут.

Достаточно сделать 50–100 сделок, и вы увидите, что типы повторяются. Эта глава посвящена созданию карточек клиентов. Цель — объяснить вам, зачем они нужны и какая от них польза.

Помните, на этапе работы с командой мы обсуждали ситуацию, когда новый человек входит в компанию и для него это всегда стресс? Все неизвестно и в новинку. Самый главный способ избежать этого — дать новому сотруднику полный объем информации о том, что происходит у вас в компании. Одним из важных пунктов обучения является описание карточек клиентов, с кем и как придется общаться и работать.

¹ Маркетинг-кит — комплекс маркетинговых материалов, которые не просто продают как-либо товар или услугу, а объясняют потенциальным клиентам, в чем принципиальное отличие данной компании от других.

Для примера возьмем действующую компанию «Лас-Вегас», которая входит в топ крупнейших в сфере производства, продажи и эксплуатации развлекательных комплексов и аттракционов по оборотам в России. У собственника компании Евгения за плечами огромный опыт в этой сфере, каждая встреча с ним наполняет голову массой озарений: такие амбициозные люди, несомненно, — «золотой фонд» предпринимательства. Компания постоянно развивается, и в какой-то момент возникла необходимость выстроить системную работу в отделе продаж самих аттракционов. Сделки крупные и с большим циклом, нужен был конвейер.

Мы представили ситуацию, когда выходит сотрудник и спрашивает: «Кому продавать развлекательные комплексы?» Давайте подумаем вместе с ним.

Наверное, предпринимателям без опыта будет интересно; торговым центрам и тем, кому на территории детского сада нужно поставить аттракционы. Три навскидку. Сложно прямо с ходу еще кого-то придумать... А на самом деле таких типов клиентов двенадцать.

Операционные сотрудники — не экскаваторы, и думать о таких фундаментальных вещах — задача тактического уровня. Менеджеры по продажам — гоночные машины. Им нужен уже построенный трек для быстрой езды, где они будут стремительно развиваться и растить свой профессионализм.

Откуда взялись двенадцать типов клиентов? Информация, карточки клиентов, как и бизнес-процессы, — «оцифровка» мозга самого сильного сотрудника. Как раз в компании «Лас-Вегас» мы «оцифровали» мозг собственника. Потому что когда ему задавали вопросы по содержанию карточки, он такие ответы давал, о которых никто и никогда не задумывался. Совершенно ценнейшая золотая информация, которая важна как для маркетинга, так и для продаж и исполнения.

Зачем нужны такие карточки? Продаете вы, например, автомобили *BMW*. Самый простой пример. Для многих автомобили — понятная тема. Есть автомобиль, вот он черного цвета. Сели, поехали. Все нормально. Есть бизнес-процесс. Сначала человека приглашаем на тест-драйв, потом заключаем сделку, если нужно, оформляем ему кредит. И все. Мы делали тест, достаточно простой. Вы тоже можете его сделать. Прямо сейчас попросите человека назвать свои любимые марки автомобилей.

— Сергей, какая твоя любимая марка автомобиля?

— *BMW*.

И рядом еще девушка, Наталья, сотрудница, тоже говорит:

— *BMW*.

Мы выписали: «*BMW* — Наталья, *BMW* — Сергей». Я спрашиваю:

— Сергей, а почему тебе нравятся автомобили *BMW*? Три причины назови.

— Ну, конечно же, первое — надежность.

— Подожди, надежность надежности рознь. Что ты подразумеваешь под этим словом? Уточни, пожалуйста. Не совсем понятно.

— Очень просто. Я как-то попал в аварию и остался в живых. Вот это для меня надежность.

— О! Не поспоришь, веский довод. Наталья, а вот для вас *BMW* что означает?

— Тоже надежность, — говорит Наталья.

— Наталья, а у вас какая? Почему вы так считаете?

— Очень просто. *BMW* — немецкий автомобиль. Общепринято, что немецкий автомобиль надежный.

Казалось бы, слово одно и то же, но значения совершенно разные.

— А что еще тебе нравится, Сергей, в автомобиле?

— Характеристики скоростные, динамика. Он очень быстро набирает скорость.

— Расскажи поподробнее.

Он рассказывает.

— А зачем тебе в принципе это нужно?

— Я не люблю стоять в пробках, я по характеру холерик. Люблю иногда «поднажать».

А вторая причина, почему марка нравится Наталье, — стиль.

— Мне нравятся вставки, пластик, где-то дерево в более качественных моделях *BMW*. Мне нравится интерьер. Почему? Потому что я — эстет. Я люблю ехать в красивом автомобиле.

Обратите внимание: марка автомобиля одна и та же. Но абсолютно разные типажи клиентов, роли непохожие, с предпочтением разных деталей. Есть внутренние технические характеристики, известные только вашей компании, есть внешние, которые важны для клиента, его отношение.

Как использовать такие выводы на практике?

Создать карточки клиентов. Физически они делаются в формате текстового документа, поделены на три небольших блока.

Первая часть карточки является визиткой клиента.

Структура такая. Сначала в заголовке пишете название: «Студенты с Севера», «Топ-профессионалы», «Остекление домов» — чтобы название передавало суть типажа. И ставите пометку категории — *A, B, C, D*. Придумать название карточки — творческая задача, главное, чтобы оно было «звонким», отражающим суть и понятным.

Обязательно следует добавить фото, просто обязательно. Нужен общий визуально собирающий образ для того, чтобы вашим сотрудникам было легче запомнить. Это очень важно. Если будет только текст, запомнить такой обучающий материал достаточно тяжело.

Соответственно, здесь есть краткое описание клиентов. Какая у них главная проблема (боль)? Помните, в карточках мы записывали? И щелчок — момент, когда возникла проблема.

Вы берете и создаете сразу карточки клиентов. Вот вы в прошлом блоке описали четыре категории. Теперь сгруппируйте их по типажам. 8–14 карточек — это как раз норма. Сразу делаете файлы по количеству карточек, даете им названия и создаете в каждой карточке сначала вот такие визитки с фотографиями.

Студенты с Севера (A1— легко/много)

Молодые люди — абитуриенты, перебираются в теплые края (Краснодар, Ростов, Сочи) для обучения в хорошем вузе. Обычно из таких городов, как Нижневартовск, Норильск и др.

Проблема (боль): поступление в вуз в Краснодаре, ищут небольшую 1-комн. квартиру для жизни, идеально — студию, потому что боятся жить в общежитии.

Когда нужно (щелчок): начинают переселяться в июле, вплоть до сентября. Актуально при поступлении в вуз.

