

Оглавление

Предисловие	9
Введение	13
Глава 1 Вы относитесь к бизнесу как к работе	21
Глава 2 Вы считаете, что последнее крупное денежное поступление будет длиться вечно	31
Глава 3 Вы считаете, что кто-то придет и спасет вас	39
Глава 4 Вы позволяете сегодняшним «чрезвычайным обстоятельствам» строить ваши планы	47
Глава 5 Вы никогда не отдыхаете и не делаете перерыв в работе	57
Глава 6 Вы рискуете по-крупному вместо того, чтобы действовать обдуманно	65
Глава 7 Вы считаете, что неудача — единственная альтернатива успеха	73
Глава 8 Клиенты не могут вас найти	81

Глава 9	Страх отказа мешает вам продавать	91
Глава 10	Вы продолжаете обращаться к людям, которые не реагируют на ваши предложения	99
Глава 11	Вы отказываетесь от маркетинга, как только повышается прибыль	107
Глава 12	Вы всегда рекламируете только свойства продукта.....	117
Глава 13	Вы продаете продукт, который можно приобрести дешевле	127
Глава 14	Вы используете сайты социальных медиа безо всякой стратегии	137
Глава 15	Вы ненавидите своих клиентов (и может быть, даже своих сотрудников или поставщиков)	147
Глава 16	Вы нанимаете только сотрудников слабее себя	157
Глава 17	Вы слишком долго держите никуда не годных сотрудников (и клиентов)	165
Глава 18	При найме на работу вы руководствуетесь умениями, а не жизненной позицией	173
Глава 19	Вы постоянно указываете сотрудникам, что делать, ведь вы же начальник.....	183

Глава 20	По вашему мнению, обслуживание клиентов приносит лишь ненужные расходы	193
Глава 21	Вы никогда не просите о помощи	203
Глава 22	Вы допускаете использование смартфонов в личных целях на работе.....	211
Глава 23	Вы совершенно не умеете читать финансовые отчеты.....	219
Глава 24	Вы считаете, что смысл бизнеса в увеличении продаж.....	229
Глава 25	У вас завышенные постоянные накладные расходы	239
Послесловие	249

Предисловие

Перестаньте бороться, помощь уже в пути

Жизнь владельцев малого бизнеса до боли напоминает начало классического романа Чарльза Диккенса «Повесть о двух городах»: «Это было лучшее из всех времен, это было худшее из всех времен; это был век мудрости, это был век глупости; это была эпоха веры, это была эпоха безверия; это были годы света, это были годы мрака; это была весна надежд, это была зима отчаяния; у нас было все впереди, у нас не было ничего впереди...»*

Знакомо? На первых порах мы полны надежд, оптимизма и позитива. Это восхитительные дни, когда кажется, что нам ничто не может помешать идти вперед. А затем наступают, как пишет Диккенс, «годы мрака», когда даже малейшее препятствие разрастается до размеров Эвереста. И в одно мгновение мы оказываемся в тупике. Словно толчешь воду в ступе: стараешься, стараешься, стараешься, а результата нет.

Что может быть более гнетущим? В особенности учитывая, что в тупике владельцы малого бизнеса оказываются неожиданно для себя. Мы не понимаем, каким образом попали в такую ситуацию, и понятия не имеем, как из нее

.....

* Перевод с англ. Е. Бекетовой.

выбраться. И при этом с каждым днем все явственнее осознаем: если мы не выберемся из тупика, то лишимся бизнеса.

Но как же это сделать? Как найти выход из тупика? Владелец малого бизнеса живет одиноко и изолированно. Так часто рядом не оказывается никого, кто бы сказал нам правду, указал на ошибки, подсказал, как их исправить, и проследил, чтобы мы не повторили их в будущем. Если коротко, нам очень нужен собственный Сверчок.

Вы наверняка помните Сверчка: он пытался уберечь Пиноккио от неприятностей, спасал, когда на того обрушивались несчастья, и помог осуществить мечту стать настоящим мальчиком. К сожалению, большинство из нас не водит дружбу с поющим сверчком, всегда готовым прийти на выручку. Зато у нас есть Барри Мольц.

Воспринимайте Барри как собственного Сверчка. Ведь он и книгу эту, «Бизнес: Restart», написал, чтобы помочь вам, как Сверчок помог Пиноккио. В первую же нашу встречу Барри признался мне, что хочет показать владельцам, как найти выход из тупика и снова двигаться вперед.

Барри приводит 25 самых распространенных ошибок, которые загоняют владельцев малого бизнеса в болото. В этой книге он не только указывает на проблему, но и предлагает решения, подкрепляемые практическими примерами компаний, похожих на вашу, которые когда-то зашли в тупик, но сумели отыскать выход.

На страницах книги любой владелец малого бизнеса сможет узнать себя. Вы боитесь отказываться от сделок? Есть ли у вас стратегия использования социальных медиа? Вы (или ваши сотрудники) втайне ненавидите покупателей? Вы считаете, что принятие помощи — признак слабости? Утвердительный ответ на любой из перечисленных выше вопросов указывает на то, что вы оказались в тупике.

Не беспокойтесь, Барри Мольц уже спешит на помощь. Вы можете выбраться из тупика. И купив эту книгу, уже сделали первый шаг. Переверните страницу и позвольте автору помочь вам. Как говорил Сверчок: «Ты ж понимаешь, нельзя все проблемы решить в одиночку».

Рива Лесонски,
генеральный директор и сооснователь
GrowBiz Media и SmallBizDaily.com

Введение

Может быть, вы и не добились оглушительного успеха, но за долгие годы сумели заработать достаточно денег, чтобы держать компанию на плаву. Вы пережили уже немало взлетов и падений, но в последнее время дела с прибылью обстоят все хуже и хуже. У вас уже вошло в привычку каждый месяц искать новых клиентов и средства на поддержание бизнеса. Вы постоянно беспокоитесь о денежных потоках и текучке кадров, которые то и дело увольняются или уходят сами. Компания не развивается так, как вы мечтали поначалу.

Каждое утро вы просыпаетесь, ощущая себя белой в колесе. Перепробовав множество средств, вы так и не смогли изменить ситуацию к лучшему, только растравили и силы, и энтузиазм. И вы, и бизнес в буквальном смысле зашли в тупик. Компания многие годы высасывала из вас энергию и жизнь. Вы надеетесь на некое чудодейственное средство, которое послужит «переломным моментом» и поднимет вас на новый уровень. Вы надеетесь, что новый крупный клиент или сотрудник все исправят. К сожалению, отважный рыцарь на белом коне к вам что-то не торопится.

У вас сложилась патовая ситуация: из бизнеса вы не вылетаете, но и богаче не становитесь. Хотя постоянно скребя по сусекам, вы вроде как находитесь при деле, но при этом о стабильности бизнеса речь не идет. Хуже всего то, что вы не видите практически никаких перспектив для развития компании или возможности получать деньги из другого источника.

Какая-то из описанных ситуаций кажется знакомой? Вы не одиноки, и помощь вы найдете на страницах этой книги. Многие владельцы малого бизнеса испытывали те же затруднения, что и вы. Им не удавалось выбраться из тупика

и снова начать расти. Но «переломный момент» — это и есть осознание того, что тянет вас назад и какие изменения помогут вам прочно встать на ноги.

Эта книга знакомит с 25 типичными причинами, загоняющими компании в тупик, и предлагает советы по выходу из кризиса. Практические примеры повествуют об историях успеха. Читать книгу последовательно вовсе необязательно. Кое-какие темы могут в чем-то перекликаться, повторяться, поскольку владельцы малого бизнеса подходят к решению одних и тех же проблем с разных сторон. Выберите тему или конкретный симптом, который наиболее точно отражает текущую ситуацию. Лучше всего начинать именно с них.

1. Вы относитесь к бизнесу как к работе.

Вы так отчаянно стремитесь заработать деньги в текущем месяце, что не делаете никаких вложений на будущее с целью развития бизнеса. Как следствие, вы слишком быстро соглашаетесь с любой просьбой клиентов. Компания давно движется вразрез с изначальной миссией, и вы совершенно не представляете, что вас ждет в будущем.

2. Вы считаете, что последнее крупное денежное поступление будет длиться вечно.

Финансовый успех убеждает вас в том, что вы вывели волшебную формулу и наделены даром царя Мидаса. Вы уверены, что неудачи вам никогда больше не грозят, и начинаете верить в собственные фантазии. При этом окружаете себя людьми, которые во всем с вами соглашаются и поддакивают, расписывая ваши достоинства, что бы ни происходило.

3. Вы считаете, что кто-то придет и спасет вас.

Вы находитесь в отчаянном поиске некоего чудодейственного средства. И продолжаете думать, будто

следующий сотрудник или клиент волшебным образом изменит состояние вашего бизнеса. Вы сидите и ждете рыцаря в сверкающих доспехах, который ворвется в город и все исправит.

4. Вы позволяете сегодняшним «чрезвычайным обстоятельствам» влиять на планы.

Каждый день вы начинаете с проверки Facebook, LinkedIn и Twitter. План на день летит кувырком уже через 15 минут после появления в офисе. Вы помешаны на многозадачности и постоянно отвлекаетесь на людей и электронные сообщения. Вам кажется, что жонглирование несколькими мячиками повышает продуктивность.

5. Вы никогда не отдыхаете и не делаете перерыв в работе.

Вы боитесь отстать или упустить возможность. Позволяете технологиям вторгаться во все сферы жизни. Оцениваете успех по степени занятости, а не по уровню продуктивности.

6. Вы рискуете по-крупному вместо того, чтобы действовать обдуманно.

Вам кажется, будто успех сопряжен с гигантским риском, поэтому напрасно расходуете ресурсы, очертя голову бросаетесь в воду, не удосужившись сперва проверить дно. Вы предпринимаете действия, льстящие вашему эго, но не приносящие пользу бизнесу.

7. Неудача для вас — единственная альтернатива успеху.

Вы боитесь потерпеть неудачу, поэтому не знаете, когда стоит остановиться или признать поражение. Вы перестаете рисковать. И в результате продолжаете идти, невзирая на катастрофически низкие шансы на успех.

8. Ваши клиенты не могут вас найти.

Вы рекламируете себя там, где клиенты, настроенные на покупку, не могут вас найти. Ваш бизнес никогда не оказывается в числе рассматриваемых вариантов и поэтому никогда не получает шанса быть выбранным.

9. Страх отказа мешает вам продавать.

Вы боитесь слова «нет», поскольку считаете, что, отвергая ваш продукт или услугу, клиенты отвергают лично вас. Это мешает вам уделять должное время продажам и маркетингу.

10. Вы продолжаете обращаться к людям, которые не реагируют на ваши обращения.

Вы без усталости звоните или посылаете электронные сообщения крупным потенциальным клиентам, которые никогда не отвечают, в надежде, что они все-таки проявят к вам хоть какой-то интерес, если постоянно к ним приставать. Из-за этого вы лишаете себя возможности общаться с другими потенциальными покупателями, которых мог бы привлечь ваш продукт.

11. Вы отказываетесь от маркетинга, как только повышается прибыль.

Так и есть, вы занимаетесь маркетингом только при отсутствии прибыли, но стоит вам заполучить очередных клиентов, и надобность в маркетинге отпадает. Это объясняет вялые продажи.

12. Вы всегда рекламируете только свойства продукта.

Ваш продукт по всем параметрам превосходит продукты конкурентов, но вы ограничиваетесь рекламой его качеств, а не преимуществ. С помощью Интернета потенциальные покупатели и сами в состоянии ознакомиться с его свойствами. Вы не доносите до них главное — ценность продукта.

13. Вы продаете продукт, который можно приобрести дешевле.

Вы убеждены в уникальности своего продукта и считаете, что люди будут его покупать, потому что он классный. К сожалению, ваш продукт превратился в ширпотреб, не имеющий реальной ценности, поэтому люди покупают его дешевле в других местах. Вы урезаете цены, но при этом затруднительно сохранять прибыльность.

14. Вы используете сайты социальных медиа без всякой стратегии.

Вы думаете, что не нуждаетесь в стратегии, к тому же ползает по сайтам социальных медиа настоящий кайф! Вы начинаете больше интересоваться сплетнями, чем помогать потенциальным покупателям. Вам кажется, единственная цель социальных медиа — продавать ваши продукты.

15. Вы ненавидите своих клиентов (и может быть, даже своих сотрудников или поставщиков).

Это трудно признать, но вы действительно ненавидите клиентов. Считаете их нытиками, которым невозможно угодить. Да и вообще, точно так же относитесь к сотрудникам и поставщикам.

16. Вы нанимаете только сотрудников слабее себя.

Вы опасаетесь людей, знающих больше вас, рядом с которыми выглядите довольно бледно в глазах коллег, клиентов или поставщиков. Как игрок номер один вы нанимаете на вспомогательные роли исключительно более слабых игроков. Вы еще продолжаете строить организационную структуру по принципу «ступица и спицы», при которой все важные решения исходят от вас.

17. Вы слишком долго держите никуда не годных сотрудников (и клиентов).

Вы не увольняете сотрудников, хотя все прекрасно понимают, что они плохо справляются со своими обязанностями и вредят компании. Вы не в состоянии признать, что допустили ошибку, из боязни последствий, неизбежных, если все-таки решитесь от них избавиться.

18. При найме на работу вы руководствуетесь умениями, а не жизненной позицией.

Вы торопитесь побыстрее нанять хоть кого-нибудь, чтобы закрыть вакансию. На собеседовании вы задаете вопросы только об умениях и прошлом опыте работы. И никогда не обсуждаете с кандидатами карьерные цели или их совместимость с компанией.

19. Вы постоянно указываете сотрудникам, что делать, ведь вы же начальник.

По вашему мнению, начальники всегда отдают распоряжения и угрожают сотрудникам, если те их не выполняют. Так было на вашем последнем месте работы, и дела там, кажется, шли неплохо.

20. По вашему мнению, обслуживание клиентов приносит лишь ненужные расходы.

Вы настолько поглощены подталкиванием клиентов к парадному входу, что все они уходят через широко открытую заднюю дверь. Все ресурсы вы тратите на привлечение новых покупателей и не удосуживаетесь удерживать существующих.

21. Вы никогда не обращаетесь за помощью.

Вы считаете, что просить о помощи — признак слабости. И убеждены: малый бизнес — битва в одиночку. Вы самое большое «я» в команде.

22. Вы допускаете использование смартфонов в личных целях на работе.

У вас не действуют никакие правила, вы не следите за использованием гаджетов. И при этом не можете не думать, что они отвлекают сотрудников от эффективного исполнения своих обязанностей.

23. Вы совершенно не умеете читать финансовые отчеты.

Вы никогда не изучаете их и не пытаетесь понять, что они значат для вашего бизнеса. Вы верите цифрам в голове, а не на бумаге. В результате все деловые решения принимаются вслепую. Вы берете займы и расходуете деньги, руководствуясь ожидаемыми результатами, вследствие чего загоняете себя в долги.

24. Вы считаете, что смысл бизнеса в увеличении продаж.

Вы настолько озабочены увеличением выручки (и мечтаете хвастаться ею), что забываете о прочих финансовых показателях. Как следствие этого вам постоянно недостает денежных средств на функционирование компании.

25. У вас завышенные постоянные накладные расходы.

Вы либо не умеете правильно прогнозировать объемы продаж и расходы, либо позволяете самолюбию контролировать чековую книжку. Вам не известна разница между постоянными и переменными расходами.

Глава 1

Вы относитесь к бизнесу как к работе

ПОЧЕМУ ВЫ В ТУПИКЕ

Собственный бизнес вы открыли по многим причинам. Вы устали пахать на чужого дядю, и однообразная офисная работа порядком уже поднадоела. А может быть, вы просто ненавидели своего начальника. Не исключено, что вы, как и многие другие предприниматели, пребывали в уверенности, что точно знаете, в чем нуждаются покупатели. Или, допустим, вы хотели послужить достойным примером своей семье и иметь возможность содержать их, занимаясь по-настоящему любимым делом. Кроме того, последняя работа не сулила никаких особых финансовых перспектив, а вы понимали, что в будущем вам потребуется больше денег. Знакомые ситуации?

Как ни странно, но по прошествии нескольких лет собственный бизнес начинает напоминать ту самую прежнюю работу. Вы крутитесь как белка в колесе, и стресса еще больше. Иногда, уставившись на растущие кипы счетов, вы удивляетесь, куда же подевался «безграничный финансовый потенциал». Вы так отчаянно стараетесь исполнить все финансовые обязательства (и корпоративные, и семейные), что, управляя бизнесом, не заглядываете далеко вперед, используя лишь быстродействующие тактики, чтобы ухватить хотя бы кусочек успеха.

Ваши действия находят отражение во всех аспектах бизнеса

В отношении клиентов: в попытках урвать каждый возможный доллар ваша компания стремится угодить всем подряд. Вы, не раздумывая, удовлетворяете любой запрос каждого, кто хотя бы отдаленно напоминает покупателя с деньгами. Например, вы начали с розничной продажи газонокосилок, а потом постепенно превратились в сервисную компанию, соглашаясь по просьбе клиентов то починить купленную технику, то скосить газон, то заняться ландшафтным дизайном. Хотя многим успешным бизнесам приходится крутиться или трансформироваться, все решения за вас принимают потенциальные покупатели. Активная позиция сменилась пассивной. Вы мыслите настолько недалековидно, что взимаете плату, исходя не из пользы, получаемой клиентами, а из количества времени, затраченного вами на решение их проблем. В результате ваш бизнес все больше отдаляется от изначальной миссии и долгосрочного успеха.

В отношении финансов: вы считаете ежемесячную выручку неудовлетворительной, поскольку постоянно испытываете нехватку денег. Но при этом не можете назвать точные цифры, потому что никогда не заглядываете в отчеты о потоках денежных средств (по сути, вы так и не научились в них разбираться). В результате вам приходится одалживать деньги на покрытие прошлых убытков или исполнение обязательств поставщика. Ваш бизнес перевернулся с ног на голову, так как текущая дебиторская задолженность покрывает прошлые счета, не связанные с генерированием этой прибыли.

В отношении персонала: вы так сильно хотите найти сотрудника на ту или иную должность (либо не желаете выполнять работу сами), что нанимаете того, кто первый согласится на предложение. Речь идет не только о людях, не обладающих соответствующими навыками и умениями,

но и о тех, чьи воззрения идут вразрез с корпоративной культурой. В дополнение к этому вы не готовы платить за наем сотрудника, который мог бы добиться долгосрочных блестящих результатов на данной позиции, и вместо этого предпочитаете статистов. Вы полагаете, будто сможете обучить кого угодно, но не располагаете для этого ни временем, ни отработанной методикой. Вы навязываете команде свое «я». Будучи владельцем, вы и есть бизнес, поскольку выполняете самые важные задачи. Ваша схема организационной структуры похожа на ступицу (вы) со спицами (все остальные). Если вы отсутствуете или заняты, бизнес прекращает функционировать в должном режиме и приносить прибыль. Если, скажем, вас собьет автобус, ваш бизнес лишится будущего.

В отношении поставщиков: вы продолжаете обсуждать цены на каждый отдельный вид товара вместо того, чтобы выстраивать долгосрочные отношения с группой ключевых поставщиков. Всех поставщиков вы воспринимаете не как партнеров, а как препятствие на пути к успеху. У вас не находится времени, чтобы лично их посещать, и вам неинтересны их корпоративные цели.

В отношении семьи: вы всегда платите себе в последнюю очередь. По большому счету, составляя бюджет или готовя отчет о прибылях и убытках, вы никогда не предусматриваете пункт о вознаграждении собственника. Вы полагаете, что, пока компания держится на плаву, способ оплатить персональные счета отыщется как-нибудь потом. Вы все время придумываете отговорки для жены, объясняя, почему бизнес не может пока приносить больше денег. Ваша семья жалуется, что, когда вы работали по найму, зарплата поступала исправно и вы больше времени проводили дома. А теперь вам приходится работать по ночам и жертвовать семейными мероприятиями ради завершения тех или иных проектов. Но даже когда вы дома, ваша голова все равно забита мыслями о работе.

Вы отказались от долгосрочных инвестиций в упрочение бизнеса, поскольку сомневаетесь, сохранится ли компания в будущем. Вы руководствуетесь страхом, а не уверенностью. Окружающие замечают ваше отчаяние. Вы боитесь не найти денег на зарплату сотрудникам или оплату персональных счетов, и этот страх влияет на все ваши повседневные решения. Вы задаетесь вопросом: где же случился прокол?

КАК ВЫЙТИ ИЗ ТУПИКА

Следуя приведенным ниже рекомендациям, вы начнете строить бизнес, а не просто работу.

- 1. Заново сформулируйте долгосрочное видение.** Перечитайте первый бизнес-план, чтобы вспомнить, зачем вообще создавали свой бизнес. Что послужило для вас искрой и источником вдохновения? Опросите руководителей на ключевых постах, клиентов и консультантов. Соберите мнения людей — как сторонних, так и непосредственно вовлеченных в вашу деятельность — относительно этого видения и пути, который компания уже прошла. Стратегии и тактики могут меняться, но основные ценности обычно остаются неизменны.
- 2. Какую проблему поможет решить ваша компания?** В любой экономике люди тратят на обезболивающие больше, чем на витамины. От какой «боли» ваш бизнес избавляет потенциальных покупателей? Прежде чем нацеливаться на тот или иной потребительский сегмент, необходимо определиться с болью и лекарством от нее. Ориентируйтесь именно на больное место, а не на потребности или желания, поскольку последних может быть недостаточно, чтобы потенциальные покупатели утруждали себя покупкой вашего продукта или переключились на вашу компанию.

- 3. Кто ваш клиент?** Если вы не получаете прибыль, значит, занимаетесь благотворительностью. Большинство мелких компаний делают это ненамеренно. Но если вы не представляете, кто является вашим покупателем и как он может выйти на вас, то именно благотворительностью все и закончится. Описание целевого клиента должно быть очень детальным. Убедитесь, что он «страдает от боли», которую в состоянии излечить ваша компания. Вдобавок к этому укажите, мужчина это или женщина. Обозначьте возраст, уровень дохода, демографические показатели. Где он в настоящий момент совершает покупки или рассказывает о своей проблеме (онлайн или офлайн)?
- 4. Каковы ваши годовые финансовые цели?** Цели должны описывать не только прибыль компании, но и ваш чистый заработок собственника. Вознаграждение должно включать разумную прибыль на вложенные деньги и время. Значение имеет не столько доход, сколько прибыль и денежный поток. Успешные сервисные компании имеют 20% прибыли до уплаты налогов. У производителей прибыль зависит от уровня валовой маржи, но может достигать до 30%. Для достижения финансовых целей вам не обойтись без скрупулезного полугодового планирования бюджета и ежемесячного ознакомления с финансовыми отчетами. Всегда ревностно оберегайте прибыль и не торопитесь вкладывать ее в расширение бизнеса.
- 5. Какие основные факторы успеха, ресурсы и инвестиции понадобятся вам для достижения поставленных финансовых целей?** Составьте максимально подробный план. Перечислите три важнейших шага, которые подведут вас к цели. Например, нанять опытного операционного директора. Или, скажем, заполучить в клиенты крупный бренд, который будет рекомендовать

вас другим клиентам. Сколько денег необходимо вложить в инфраструктуру и персонал для достижения цели? Определить это вам поможет анализ систем и умений. Перечислите навыки общения, в которых будет нуждаться компания, когда достигнет своих целей. Отметьте галочкой каждый навык, имеющийся у компании, и с какой вероятностью человек, им обладающий, останется работать у вас в течение нескольких ближайших лет. Аналогичный анализ рекомендуется провести в отношении инфраструктуры. Насколько компания может вырасти с учетом имеющейся инфраструктуры и помогут ли дополнительные функциональные возможности? Подумайте, без чего совершенно невозможно осуществить поставленную цель в отношении прибыли. Думайте наперед, чтобы системы и процессы не нужно было заменять каждый год. Можно ли сократить первоначальные вложения за счет серийных продуктов или «облачных» решений?

6. Как компания зарабатывает деньги? Крайне важно понимать все факторы, составляющие базовую модель выручки.

- **Число клиентов.** Бизнес нуждается в нескольких крупных или множестве мелких клиентах? Соответствуют ли такому типу клиентской базы инфраструктура, организационная структура и навыки общения?
- **Доход на одного клиента.** Каков среднегодовой доход, обеспечиваемый одним клиентом? Показатели среднего дохода могут вводить в заблуждение, особенно если у вас есть несколько крупных клиентов.
- **Стоимость товаров или услуг.** Каковы прямые издержки производства того или иного товара или

услуги? Насколько возрастает или снижается стоимость в зависимости от объема? С этой зависимостью связана чрезвычайно важная валовая маржа, которая оказывает огромное влияние на чистую прибыль.

- **Привлечение клиентов.** Во сколько обходится привлечение одного клиента и какова средняя прибыль за период его активности? Каким образом привлекаются новые клиенты? Наиболее эффективные методы? Рекомендации и онлайн-отзывы должны стать существенным элементом любой стратегии привлечения клиентов.
- **Разработка и совершенствование продукции.** Сколько стоит первоначальная разработка продукта? Крупные авансовые расходы на разработку сопряжены с более высоким риском, зато могут оказаться более выгодными в долгосрочном плане, если продукт будет пользоваться успехом. После того как продукт выведен на рынок, в чем его текущие усовершенствования и каковы расходы на обслуживание клиентов?

7. Где находятся точки приложения рычага в вашей компании? Вы добиваетесь экономии за счет масштаба, используя сотрудников, продукт, интеллектуальную собственность, эксклюзивные дистрибьюторские соглашения или абонентскую плату?

- **Персонал.** Чем больше нанятых сотрудников в сфере услуг, тем больше прибыль при условии неизменности постоянных затрат. Типичная валовая маржа 50%. Сюда должны входить все расходы на персонал: заработная плата, налоги и пособия. Пример: консалтинговые или другие компании, предоставляющие различного рода услуги.

- **Продукт.** Остаются ли достаточно низкими переменные издержки производства каждой дополнительной единицы после разработки продукта? Пример: компьютерное программное обеспечение и видеоигры, где каждое отдельное скачивание имеет очень низкую стоимость.
 - **Интеллектуальная собственность.** Хотя она часто подается как серьезное конкурентное преимущество, обеспечивающее высокий барьер входа, ее трудно охранять, в особенности когда конкурент с большими финансовыми возможностями пытается вывести на рынок продукт-копию. Найдите хорошего юриста и не ставьте развитие компании в зависимость от интеллектуальной собственности. Пример: компании, занимающиеся разработкой программного обеспечения.
 - **Эксклюзивные дистрибьюторские соглашения.** Долгосрочные лицензионные соглашения могут оказаться прибыльными, но их трудно поддерживать. Пример: Ace Hardware и канцелярские принадлежности SP Richards.
 - **Абонентская плата:** бизнес с высокими затратами перехода и барьерами, препятствующими выходу, может быть весьма прибыльным. Пример: кабельное телевидение, медицинские приборы, бухгалтерское программное обеспечение.
- 8. Кто является вашими лучшими клиентами?** Размер не имеет значения. Вы просто должны знать, какие клиенты приносят наибольшую прибыль (используйте формулу: валовые продажи — доход — стоимость товаров или услуг). Полученная цифра может сильно удивить, поскольку далеко не всегда крупные клиенты самые прибыльные. Имейте также в виду,

что некоторые клиенты приносят пользу не только в плане прибыли. Например, рекомендуют ли они других клиентов? Давно ли они сотрудничают с компанией? Являются ли они известным и надежным брендом? Честно ли они оценивают свои продукты и качество работы?

При наличии всей указанной выше информации будет проще определить, какие вложения обеспечат наиболее стабильный денежный поток и развитие бизнеса.

Практический пример

Сила многих MotiveQuest

Десять лет назад Дэвид Рэбджонс основал MotiveQuest. Он мечтал создать современную консалтинговую компанию, занимающуюся маркетинговыми исследованиями, и стал основоположником нового течения — «онлайн-антропологии». Его компания разработала методику, позволяющую с помощью разговоров в режиме онлайн установить, почему люди ведут себя тем или иным образом и как компании могут этим пользоваться. Полученные Рэбджонсом данные моментально привлекли повышенный интерес компаний из списка Fortune 500.

Это означало, что ему пришлось бы самостоятельно искать клиентов, работать с программным обеспечением и готовить отчеты. Он понимал, что прежде всего следует нанять себе в помощь технического специалиста. И взял на должность технического директора Брука Миллера, блестящего технолога из Intel. Компания росла, Рэбджонс нанимал стратегов, но все равно самолично руководил абсолютно всеми проектами. Это сдерживало развитие компании и выматывало его физически. Рэбджонс решил нанять на должность операционного директора

Кристен Рекнейгел, в недавнем прошлом руководителя научно-исследовательских работ в Gartner. Рекнейгел взяла на себя управление командой по обслуживанию клиентов, а Рэбдджонс сосредоточился на продажах. Когда он удостоверился, что Кристен прекрасно справляется со своими обязанностями, то нанял вице-президента по продажам, Закери Нипперта, ранее руководившего отделом развития бизнеса в DDB. Благодаря этому Рэбдджонс смог отойти от повседневного управления компанией и направить силы на долгосрочную стратегию и отношения.

Глава 2

Вы считаете, что последнее крупное денежное поступление будет длиться вечно

ПОЧЕМУ ВЫ В ТУПИКЕ

Добро пожаловать, царь Мидас. Для большинства владельцев малого бизнеса финансовый успех равносителен жестокой битве на протяжении долгих лет: серьезные жертвы, огромные расходы, нехватка времени на семью и друзей. И когда успех таки приходит, вы преисполняетесь уверенности, будто наконец-то отыскали волшебную формулу. Кажется, что теперь все ваши мечты осуществляются. Забавно, но вы даже подумываете именовать себя царем Мидасом, ведь все, к чему вы прикасаетесь, превращается в золото. Теперь, когда все трудности позади, неудач уже больше не может быть. Шикарный офис, новая машина и дизайнерская одежда — все это отражение нового положения в жизни. На вас со всех сторон изливаются потоки восторженных отзывов и поздравлений друзей, коллег и социальных медиа. Вы начинаете верить лестным комментариям. Но самое важное, теперь вы располагаете финансовыми ресурсами, чтобы окружать себя подхалимами, которые

поют вам дифирамбы, невзирая на происходящее внутри компании. Вы вздохнули свободно: вам больше не задают вопросов, а одобряют любое принимаемое решение.

Успех не всегда порождает успех. Финансовый прорыв, возможно, принес вам больше денег, чем вы когда-либо видели или надеялись заработать. Вы начинаете тратить не считая и даже порой бездумно. И оправдываетесь тем, что это награда за все предыдущие годы жесткой экономии. Супруга, дети, родственники и друзья начинают просить у вас подарки. Но вас это не беспокоит, вы искренне верите, что этот успех автоматически влечет за собой еще большие достижения. Вы цитируете высказывание талантливейшей профессиональной футболистки Мии Хэмм: «Успех порождает успех». В каком-то смысле вы убеждены, что заслужили право на новые подарки судьбы.

Один успех не ведет к цепочке успехов. Вдохновленный успехом, вы принимаетесь расширять бизнес, полагая, что формула, которая уже принесла вам удачу в одной географической точке (или одной области), обеспечит такие же ошеломительные результаты и в другой, и в третьей. Разумеется, клиенты на новом рынке не смогут не впечатлиться успехом, достигнутым вами в другой части страны, мира или иной сфере. По вашему убеждению, репутация бренда приведет новых покупателей точнехонько к парадной двери.

КАК ВЫЙТИ ИЗ ТУПИКА

Не смотрите в прошлое. Прошлые достижения отнюдь не залог блестящего будущего. Ознакомьтесь с курсом акций любой компании, зарегистрированной на бирже. Вспомните печальную участь магазинов BlockbusterVideo и Borders. Поговорите с любым успешным предпринимателем. Фундамент для мгновенного успеха закладывается по 7–10 лет, и даже тогда нет никаких гарантий. Подумайте хотя бы о том, куда деваются внезапные выигрыши

победителей лотереи. И не забывайте о музыкальных чудесах с одним хитом, например, группе The Ides of March с песней «Vehicle» или Tommy Tutone и ее композиции «867 – 5309/Jenny». Согласно утверждению Мэри-Линн Фостер и Джорджа Крюгера, владельцев консалтинговой фирмы BIGG Success, успех может порождать не только уверенность, позитивный настрой, энтузиазм и энергичность, но и неудачи. Многие становятся излишне самоуверенными и идут на неоправданный риск. Они перестают делать то, что принесло им успех изначально, и вместо этого ищут кратчайшие пути, пытаясь убедить себя в том, что смогут въехать в блестящее будущее на одних только прошлых победах. Неудачи случаются в любом бизнесе. Даже за солидными успешными компаниями тянется длинный шлейф провалов. Вспомните аспирин Ben-Gay, Virgin Cola, карманные компьютеры Newton компании Apple, йогурт журнала *Cosmopolitan*, шипучий напиток Life Savers Soda, Coors Water, пищевые продукты Colgate Kitchen Entrees, лимонад Frito-Lay, нижнее белье Vic, парфюмерию Harley – Davidson и формат Betamax, разработанный компанией Sony.

Феномен успеха, не гарантирующего новый успех, статистически задокументирован в баскетболе. Проведенное в 1985 году исследование под названием «Победная полоса в баскетболе: о неправильном восприятии случайных последовательностей» показывает: «Шансы на успешный следующий бросок никак не связаны с удачным последним броском. Другими словами, идея “победной полосы” является не более чем вымыслом». Чтобы повысить шансы на успех в будущем, изучайте существующее положение дел на рынке, стремясь к успеху сейчас, а не в прошлом. Оценивайте прошлые результаты, но не ориентируйтесь исключительно на них в своих действиях. Не говорите: «Если получилось в прошлом, значит, получится и в будущем!» Не выводите связи причин и следствий там, где их нет. Старайтесь все время мыслить как начинающий

предприниматель. Такой подход оказался эффективным для IBM в конце 1970-х и начале 1980-х годов. Компания перевела работу над новым персональным компьютером в отдельное подразделение, с тем чтобы прошлые достижения IBM в несмежных областях не тянули вниз данное направление.

Не увлекайтесь расширением. Больше не всегда означает лучше. Подобную ошибку нередко совершают компании, недавно занявшиеся франчайзингом. Они либо отправляют на новое место лучшие кадры (и на старом месте дела сразу идут наперекосяк), либо посылают туда новичка, который плохо знаком с нюансами и не может грамотно управлять новой точкой. Перед расширением удостоверьтесь в наличии капитала, инфраструктуры и кадров, достаточных для достижения успеха. Будьте готовы к тому, что в первый год после открытия нового розничного магазина или офиса деятельность существующих точек пострадает.

Готовьтесь к спаду. Большинство компаний переживают взлеты и падения. Как следствие, каждая компания должна «готовиться к спаду». Об этом речь идет в моей книге «Правила маленького городка» (Small Town Rules). Мы с соавтором, Бекки Макгрей, писали: «Любая компания попеременно проходит черные и светлые полосы. Так же как фермеры готовятся к неурожайным периодам, умные предприниматели готовятся к неприбыльным месяцам и убыточным годам. Когда у них выдается отличный год или случаются солидные поступления, они откладывают некоторую сумму на черный день. В этом им помогает долгосрочный план, возможно, на пять лет или даже дольше. Пять лет — срок немалый, ведь перемены происходят ежедневно. Необходимость смотреть на несколько лет вперед побуждает умных предпринимателей помнить: сегодняшние решения могут аукнуться им в будущем. Обязательно откладывайте деньги для бизнеса на трудные времена, которые неизбежны в экономическом цикле».

Снова станьте бережливыми. Применяйте прежнюю систему планирования бюджета. Во многих случаях владельцы бизнеса глупеют от избытка денег. Они начинают забрасывать проблему деньгами, вместо того чтобы включить мозг и отыскать решение. Как и стартапы, разрабатывайте и тестируйте сперва дешевые, а уж потом дорогие решения. Небольшие тесты в конце концов ведут к большим прибылям, поскольку дают компании возможность корректировать и менять направление, что, в свою очередь, повышает шансы на успех.

Готовьте независимых думающих менеджеров. Любой владелец малого бизнеса должен формировать управленческую команду, помимо консультативного совета, и подбирать сотрудников, дополняющих их умения. Это может оказаться непростым делом, поскольку на каком-то уровне владельцы не желают, чтобы их действия ставили под сомнение. Им хочется постоянного одобрения. Но вы должны создавать обстановку, в которой поощряется честная критика от всех сотрудников. Несогласие во время обсуждений конечного решения или курса ни в коем случае не должно наказываться. Чтобы избежать чрезмерного давления на команду, просите менеджеров и сотрудников высказать свое мнение, прежде чем выражать собственное. Помните, вы не обязаны всегда следовать чужим советам, но все сотрудники должны знать, что вы цените и считаетесь с их пожеланиями.

Соберите консультативный совет. В любом малом бизнесе должен быть консультативный совет. В него должны входить доверенные лица (не клиенты), которые могут без обиняков выразить свое мнение, не боясь увольнения. Нанимать их следует минимум на год, а оказываемые услуги оплачивать поквартально.

У них самая оптимальная позиция, чтобы держать владельца в рамках и предлагать взгляд со стороны, который многие теряют, варясь в собственном соку.

Сформируйте клиентский совет. По своим функциям он отличается от консультативного совета. Помните, эти люди — ваши клиенты, поэтому не стоит раскрывать им все недостатки компании. Клиентские советы дают беспристрастную оценку во время тестирования новых товаров и услуг. «Как в действительности обстоят дела у вашей компании?» Именно на этот вопрос клиентский совет регулярно дает ответ. Он также подсказывает, где найти новых клиентов. Дополнительное преимущество: чем больше члены клиентского совета причастны к успеху компании, тем вероятнее будут с вами сотрудничать и рекомендовать новых клиентов. (В главе 12 пойдет речь о том, почему положительные отзывы клиентов являются на сегодняшний день одной из самых действенных форм маркетинга.)

Практический пример

Богатые не всегда богатеют **Whittman-Hart**

В 1990 году я ушел из IBM, где проработал девять лет, к своему клиенту Бобу Бернарду, генеральному директору консалтинговой компании в области ИТ Whittman-Hart. Меня наняли на должность директора по продажам. В первые шесть лет своего существования компания добилась заметного успеха и открыла офисы в Чикаго и Индианаполисе. Берnard поручил мне расширять национальную группу сбыта и открыть новые офисы в Лос-Анджелесе и Вирджинии. Вдохновленные успехом, мы чувствовали себя всесильными. Чтобы не выглядеть дешевой по сравнению с Бернардом, руководство компании (включая меня самого) щеголяло в костюмах Armani и Hugo Boss стоимостью тысячу долларов. Это единственная компания из моего послужного списка, где мужчины одевались лучше женщин. Атмосфера здесь напоминала фильм «Клуб миллиардеров».

Но вскоре я обнаружил, что факторы, обусловившие успех в Чикаго, оказались неприменимы в других местах. За долгие годы Бернард наработал в Чикаго солидную репутацию, а крупный главный клиент (Reynolds Metals) позволил компании собрать приличную команду различных технических талантов, которых в случае необходимости можно было использовать в других представительствах. Однако в новых отдаленных регионах мы начинали с торговых представителей, но предоставляли мало толковых технических спецов. Наши торговые представители, избалованные успехом, пребывали в уверенности, что стоит им заявиться в город в своих дорожных костюмах — и звездный статус у них в кармане. Потенциальные покупатели (и конкуренты) не впечатлились. В этих отдаленных регионах возникла потребность в технических кадрах, но их нельзя было перенаправить на долгий срок, не нанеся ущерб существующим клиентам. Когда эти представительства все-таки находили клиента, мы не могли обеспечить многочисленных заказчиков новыми техническими кадрами, чтобы это было выгодно. В результате нам пришлось пересмотреть свои ожидания относительно того, как быстро эти новые представительства добьются успеха и какую часть прибыли главного чикагского офиса придется в них вложить. Нам также пришлось решать, вложения в какие представительства будут оправданы конечным успехом, после чего уйти из регионов, где инвестиции представлялись невозможными. Вся эта ситуация стала дорогой ошибкой для компании и для меня. Понеся крупные потери, мы закрыли несколько коммерческих представительств, а я, будучи директором по продажам, в результате этого провала потерял работу. Еще один усвоенный урок.
