

# СОДЕРЖАНИЕ

От автора	9
Предисловие	11

## **Введение**

Как сделать малый бизнес более профессиональным?	13
--	----

## **1 | Лидерство**

### **Первый шаг: кабина пилотов**

Бизнес как миссия	37
-------------------	----

### **Первый шаг: часть вторая**

Определитесь с ключевыми характеристиками	63
---	----

### **Первый шаг: часть третья**

Наметьте критические действия	69
-------------------------------	----

## **2 | Маркетинг**

### **Второй шаг: правый двигатель**

Сформулируйте ясное маркетинговое послание путем создания истории бренда	79
--	----

### **3 | Продажи**

#### **Третий шаг: левый двигатель**

Создайте презентацию на миллион долларов 113

### **4 | Продукт**

#### **Четвертый шаг: крылья**

Улучшите свое торговое предложение  
с помощью сценария оптимизации продукта 145

### **5 | Накладные и операционные расходы**

#### **Пятый шаг: фюзеляж**

Отрегулируйте свои организационные  
и операционные расходы с помощью сценария  
менеджмента и производительности 169

### **6 | Денежные потоки**

#### **Шестой шаг: топливные баки**

Установите контроль над своими финансами  
с помощью простой системы организации  
денежных потоков малого бизнеса 203

### **7**

**Как внедрить полетный план  
малого бизнеса 219**

Выражение благодарности 245

Указатель 247

Об авторе 255

# ПРЕДИСЛОВИЕ

Владельцы малого бизнеса живут на грани фола. Если они не умеют зарабатывать деньги, их бизнес умрет. В отличие от крупных корпораций, у малого бизнеса нет огромных бюджетов, которые позволяют прощать ошибки и неэффективные действия.

Тем не менее жизнь в условиях, когда каждый доллар на счету, утомительна. Иногда владельцы малого бизнеса завидуют относительной безопасности крупных предприятий, которые работают как денежный станок. Благодаря чему крупные корпорации имеют преимущество перед малым бизнесом? Благодаря принятым в них системам и процессам.

Таким образом, владельцы малого бизнеса нуждаются в простых структурах и правилах игры, которые позволяют оптимизировать деятельность предприятий и способствовать их росту. Им требуется методика, обеспечивающая предсказуемость и надежность повседневных операций.

*Полетный план малого бизнеса*, приведенный в конце книги, поможет вам оптимизировать деятельность предприятия и настроить его на прибыльную работу. Этот документ представляет собой одновременно и инструкцию, и план роста. Вся книга нацелена на то, чтобы научить вас составлять такой план действий.

Написана она на основе собственного опыта. Ее ядро составляют шесть систем и сценариев, которые в свое время всего за шесть лет помогли мне довести число работников своей фирмы с четырех до тридцати и увеличить доход в четыре раза. И это было не единственным показателем роста.

Увеличилась норма прибыли, повысилось качество нашей продукции, расширилась клиентская база, укрепился моральный дух нашей команды. Оказалось, что и персонал фирмы, и клиенты одинаково высоко ценят хорошую организацию дел на предприятии.

Независимо от того, являетесь вы единственным сотрудником собственной фирмы или управляете сотней подчиненных, эта книга окажет вам неоценимую помощь.

Используйте ее как действенный план роста. И не забывайте о том, что работа обязана приносить радость. Развитие собственного бизнеса должно доставлять вам удовольствие. И когда вы внедрите предлагаемые структуры и сценарии, именно так и будет. Наслаждайтесь процессом.

# ВВЕДЕНИЕ

## *Как сделать малый бизнес более профессиональным?*

**М**ного лет назад один друг дал мне превосходный деловой совет. Он был настолько лаконичен, что накрепко застрял в моей памяти и я постоянно повторял его на протяжении последующих пяти лет. Билл сумел довести капитализацию компании своего отца до нескольких миллиардов долларов, а затем на вырученные от ее продажи деньги купил еще пару компаний, которые также преуспели. Билл знал, как нужно управлять бизнесом и что необходимо делать для его развития.

Проговорив около часа у меня дома, мы вышли на улицу и там продолжили разговор о том, на каком этапе находится мой бизнес и в каком направлении ему следует развиваться. Казалось, будущее открывает передо мной безграничные перспективы, но я чувствовал, что Билл что-то недоговаривает. Все годы нашего знакомства он постоянно подбадривал меня, но на этот раз было заметно, что Билл чем-то недоволен. Я спросил, о чем он думает.

Какое-то время Билл стоял молча, погрузившись в раздумья, а затем опустил голову, снял очки и сказал: «Дон, тебе нужно повысить профессионализм своей работы».

Через пару секунд он продолжил: «Твоя проблема заключается именно в этом. Пока ты не сделаешь свой бизнес более профессиональным, твои возможности будут ограничены.

Это ограничение коснется и количества денег, которые ты зарабатываешь, и твоей способности оказывать влияние на окружающий мир».

Я никогда не слышал о том, что можно повесить профессионализм бизнеса, но чувствовал, что в его словах есть смысл. Мой бизнес был сосредоточен на мне самом, и никто (включая и меня) не знал, что именно нужно делать для его развития. Конечно, у нас были мечты, но не было надежных и предсказуемых систем, которые позволили бы претворить их в жизнь.

Билл понимал: даже если пока наша работа складывается удачно, мы движемся по синусоиде, что свойственно большинству предприятий малого бизнеса.

### **Можно ли избежать синусоиды?**

Любой успешный бизнес сталкивается с данной кривой. События развиваются по одной и той же модели: предприятие начинает расти (и это замечательно), а потом наступает ряд событий, которые способны погубить его.

Представьте себе бизнес, который располагается на начальной части s-образной кривой. В какой-то момент производимая продукция начинает продаваться. Возможно, наблюдается даже увеличение спроса. Это великолепно. Бизнес входит в фазу роста. Клиентам нравится продукт, и они начинают рассказывать о нем своим друзьям. Все идет так, как надо, верно? Похоже, все проблемы владельца бизнеса уже позади...

А потом происходит поворот.

Владельца бизнеса выдергивают из сладких грез, в которых он пребывал, пока в компании наблюдался бурный рост. Он тратит кучу времени, пытаясь потушить пожар, а бизнес перестает расти, потому что владелец решает текущие проблемы, а не продолжает творить то волшебство, благодаря которому развивалась его фирма.

Затем проблемы усугубляются. Оказывается, в предвкушении роста было нанято слишком много людей и заказано слишком много деталей, с тем чтобы произвести больше продукции. Для привлечения клиентов владелец предоставляет покупателям отсрочку платежей. Он выделяет слишком много денег на маркетинг, который не дает результатов. Владелец бизнеса видит, что сотрудники сидят в офисе, но не знает, чем именно они там занимаются. Клиенты начинают ощущать на себе последствия в виде задержки поставок и ухудшения обслуживания. Из-за этого падает объем продаж. Владелец временно снижает цены, чтобы собрать деньги хотя бы на оплату счетов, и в результате обесценивает свой продукт. Накладные расходы увеличиваются, а выручка снижается. Предприниматель берет кредит на текущие расходы. Он начинает терять сон. Страдает его семья. Вскоре бизнес приходится закрыть, а владелец вынужден искать работу, чтобы расплатиться по кредитам.

И все это несмотря на то, что фирма производит востребованный продукт.

Почему такие трагические вещи случаются даже при хорошем потребительском спросе?

После беседы с Биллом я понял, что мой бизнес ждет развитие по синусоиде. Текущие успехи убаюкали меня и внушили мечты о безоблачном будущем, а между тем весь предыдущий год мне приходилось проводить бесчисленные совещания, пытаясь тушить один пожар за другим.

Я не хотел, чтобы мою фирму постигла та же судьба, что и многие другие предприятия малого бизнеса. Прозвучавшая от Билла критика давала мне надежду. Она заставила меня срочно заняться поисками мер, которые должны были способствовать росту бизнеса. Я понял, что смогу уберечься от роковой синусоиды, если сделаю свой бизнес более профессиональным.

Я воспринял слова Билла как вызов и до сих пор ни разу не пожалел об этом. По мере внедрения в работу элементов

профессионализма компания встала на ноги, а я смог вновь заняться тем, что у меня получалось лучше всего, — содержательной стороной бизнеса. Если бы мне не удалось сделать свою деятельность более профессиональной, я бы не смог написать книгу, которую вы сейчас читаете.

За семь лет, прошедших после той беседы, доходы моей фирмы выросли примерно с 3 до 20 миллионов долларов. Все это время у нас сохраняются устойчивые темпы роста доходности. Более того, когда я беру несколько недель отпуска, предприятие продолжает работать так, словно я никуда и не уезжал.

### **Как повысить профессионализм малого бизнеса, чтобы добиться успеха?**

После разговора с Биллом я начал осматриваться по сторонам в поисках способов профессионализации, но чем активнее искал, тем яснее понимал, что готовых рецептов не существует. Имелось множество книг о лидерстве, маркетинге, продажах, но не было никаких простых пошаговых планов по повышению профессионализма в малом бизнесе.

Сейчас вы держите в руках тот самый план, который был мне так нужен после разговора с Биллом. Да, мы разработали его вместе с моей командой, но это была нелегкая задача, на пути к которой мы раз за разом делали два шага вперед и шаг назад. Шаги вперед я включил в эту книгу, а шаги назад сохранил в папке «Усвоенные уроки». Как выяснилось, совместные занятия йогой для укрепления единства команды — это совсем не то, что нужно для повышения профессионализма.

Возможно, повысить профессионализм понадобится и вам. Разработка ряда систем и процессов, которые позволят малому бизнесу работать как часы, может стать тем самым шагом вперед, в котором вы нуждаетесь.

Для профессионализации своей работы мы избрали шесть направлений:



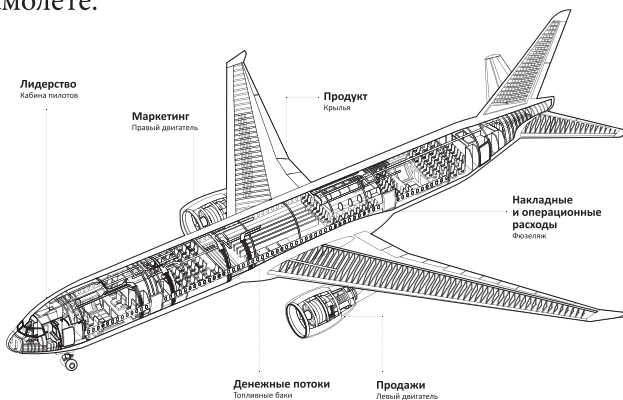
Правильно построенный самолет представляет собой безопасную, надежную и полезную машину, успешно доставляющую пассажиров и грузы к месту назначения. Если же в ходе строительства были допущены ошибки, использование самолета становится опасным и может привести к катастрофическим последствиям.

Главное предназначение самолета состоит в том, чтобы без аварий добраться до нужной точки. Чтобы оставаться в воздухе и не падать, он должен поддерживать большую скорость, а значит, ему необходимы двигатели. Для создания подъемной силы требуются крылья, которые должны быть прочными и легкими. Для перевозки людей и грузов предназначен фюзеляж, который должен быть по возможности обтекаемым и легким. Наконец, в самолете должно быть достаточное количество топлива, чтобы без посадок долететь до места назначения.

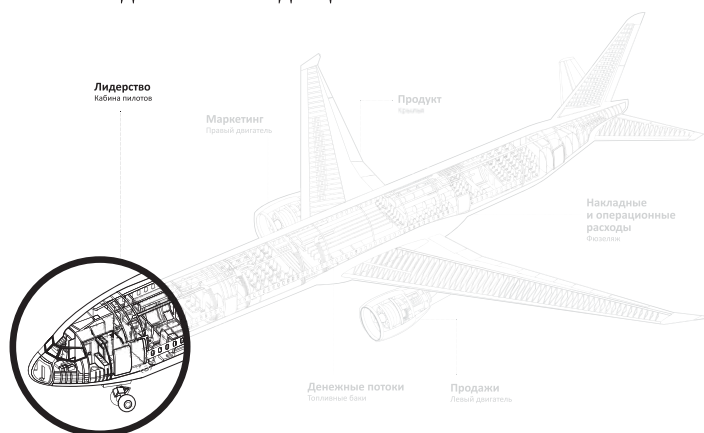
Разумеется, в настоящем самолете больше различных частей, но эти шесть абсолютно необходимы для безопасного полета.

## Шесть частей малого бизнеса

Я взял в руки модель самолета и рассмотрел ее со всех сторон. В бизнесе тоже есть шесть самых важных частей, как и в самолете.



**1. Кабина пилотов в самолете символизирует лидерство.** По сути, лидеры отвечают за прибытие в пункт назначения. Пилоты должны знать, куда летит самолет и как безопасно довести его до цели.



Для обеспечения роста бизнеса необходимо знать, как объединить свою команду вокруг ясной экономической миссии.

**2. Правый двигатель символизирует маркетинговую деятельность,** которая имеет прямое отношение к надежности самолета. Если маркетинговый двигатель работает надежно, предприятие продает больше продукции и движется вперед, обеспечивая подъем бизнеса.

