

Bu kitob tadbirkorlar va tadbirkor bo'limoqchilar uchun, Tajribali biznesmen ham, yosh tadbirkor ham bu yerda o'ziga foydali narsalar oladi. 11 yillik biznes tajriba bir kitobda. Siz nafaqat kompaniya egalarining asosiy xatolarini bilib olasiz, balki ularni qanday oldini olish va muvaffaqiyatli kompaniya qurish borasida amaliy maslahatlar ham olasiz. Kitob tadbirkorlar orasida keng tarqalgan va sizning faoliyatiga salbiy ta'sir qilayotgan stereotiplarni buzadi. Har bir bob oxirida harakatlar uchun ko'rsatmalar mavjud. **Oling va o'zingizda qo'llang!**

Kitobda kompaniya egalarining keng tarqalgan xatolari yozilgan, ularni qanday oldini olish tushuntirilgan. Kitob juda qulay tuzilmaga ega. Har bir bob biznesning aniq bir sohasiga bag'ishlangan:

- G'oya, biznes va bozor
- Biznesdagi sheriklar
- Mijozlar, xodimlar
- Savdo, reklama, marketing
- Moliya va buxgalterlik hisobi
- Ishlab chiqarish
- Shaxsiy samaradorlik.

Biz @biznes_kitob obunachilariga borimizni berdik, shunchaki shartsiz va pulsiz! Kanlimizdagи materiallar yurtimizdagи kitob yetib bormaydigan, hali uncha rivojlanmagan hududlariga albatta yetib boradi. Iltimos, kanalmizdagи materiallardan tijorat maqsadida foydalanmang.

SOTISH TAQIQLANADI! FAQAT SHAXSIY MUTOLAA UCHUN!

MILLION DOLLARLIK XATOLAR



O'ZBEK TILIDA AUDIO KITOB

Ushbu kitobning audio formatini Telegramdagi @biznes_kitob kanalidan bepul olishingiz mumkin. Ushbu kitobning pdf formatini scanner qilishda @biznes_kitob kanalining umuman aloqasi yo'q.

Mundarija

Kirish.....	5
Bu kitobni yozishimdan maqsad:.....	7
1-xato. Eng asosiysi — betakror g'oya deb o'ylash.....	8
2-xato. O'z biznesining yakuniy maqsadini bilmaslik.....	16
3-xato. Tavakkal qilishdan qo'rqish.....	22
4-xato. Biznes mavjudligining o'zi meni boy qiladi, deb o'ylash.....	27
5-xato. Kengaymaydigan biznes qurish.....	34
6-xato. Biznes loyiha qo'yiladigan vaqt va pulga cheklovlari qo'ymaslik.....	43
7-xato. O'zi bilan bir xil xususiyat va qobiliyatlarga ega sherik tanlash.....	49
8-xato. Kompaniyada tizim yaratmaslik.....	55
9-xato. Biznesining nega omadsiz ekanini bilmaslik.....	61
10-xato. Biznes reja yozmaslik.....	69
11-xato. O'z kompaniyasini boshqalar kabi emas, deb bilish.....	78
12-xato. Biznes sherkalarga ulushlarni shunchaki berish....	85
13-xato. Konsultantlarga shubhasiz ishonish.....	94
14-xato. Jamoa tuzmaslik.....	100
15-xato. Sheriklik kelishuvlarini tuzmaslik.....	107
16-xato. Insonlarni o'zgartirishga harakat qilish.....	113
17-xato. Kompaniyasining zararsizlik nuqtasini bilmaslik.....	119
18-xato. Mijozlar bilan ishlashda kelajak bilan yashash....	125
19-xato. Mijozlar bazasi bilan tizimli ish yuritmaslik....	131
20-xato. Qarindoshlarni ishga olish.....	139
21-xato. Ishga tez olib, ishdan sekin haydash.....	145

22-xato. Yordamchilarni o'qitmaslik va yangi bilimlarga moslashtirmaslik.....	152
23-xato. Ishchilarining keragidan ortiq bo'lishi.....	159
24-xato. O'z kompaniyasidagi pul oqimi · (cash-flow)ni yuritmaslik, kuzatmaslik.....	167
25-xato. Har bir ishchini yollashda korxona rahbarining ishtirot etmasligi.....	173
26-xato. Kelishuvlarni qog'ozga tushirmaslik.....	177
27-xato. Biznes baxtli qiladi, deb hisoblash.....	183
28-xato. Mijozlarni boshqarish tizimi(CRM)ni joriy qilmaslik.....	189
29-xato. To'laqonli savdo bo'limini tuzmaslik.....	196
30-xato. Biznesni rivojlantirib o'zini rivojlantirmaslik.....	205
31-xato. O'z atrofini o'zgartirmaslik.....	210
32-xato. Marketingda pulni tejash.....	215
33-xato. Ustozsiz ish yuritish.....	222
34-xato. O'z vaqtini boshqarmaslik.....	228
35-xato. Mijozga emas, tovarga e'tibor qaratish.....	234
36-xato. Kompaniyadagi jarayonlami mijozlarga emas, buxgalteriyaga qulay qilib olib borish.....	240
37-xato. Savdoda ishlab chiqarish muhim, deb bilish.....	243
38-xato. O'ziga ishlash va tadbirkorlarni adashtirish.....	249
39-xato. Diqqatni jamlamaslik.....	255
40-xato. Hayotiy qadriyatlarni bilmaslik.....	264

Kirish

Bu kitob amaldagi tadbirkor tomonidan yozilgan. So'nggi 11 yildan beri Rossiyada biznes bilan shug'ullanaman. Men bir nechta kompaniyalar tashkil qilib, ularni boshqaradigan doimiy tadbirkorlar sirasiga kiraman.

Hozirda mening uchta kompaniyam bor. Bittasida direktor vazifasini bajarib, har kunlik ish bilan bandman. Shunday qilib, siz amaliyotning bilim va tajribasini olasiz. Mening tadbirkorlik yo'llimda yana boshqa uchta kompaniya muvaffaqiyatsizlikka uchrab, ularni yopishga to'g'ri kelgan.

Bu kitobda men tajribalarim bilan bo'lishaman va qimmatga tushgan xatolarim haqida aytib beraman. Umid qilamanki, siz bu xatolarga yo'l qo'yiksiz, hech bo'lmaganda, kamrog'iga yo'l qo'yasiz.

O'z biznesini boshlayotganlar uchun kompaniya muvaffaqiyatini kafolatlovchi kitob yoki qo'llanmaning o'zi yo'q. Muvaffaqiyatli biznes yaratish uchun puxta umumiyoq reja qilib, unga amal qilib yurishning iloji yo'q. Siz hech qachon korxonangiz muvaffaqiyatiga aniq sabab nima bo'lishini bilmaysiz. Bu yangi katta va uzoq muddatli shartnoma sizning bozordagi ulushingiz portlash kabi o'sib ketishi, asosiy raqobatchingiz kasodga uchrashi, kompaniyaga qobiliyatli xodimlarning kelishi va boshqalar bo'lishi mumkin.

Ammo sizning biznesingizni yuqori ehtimollik bilan barbod qilishi mumkin bo'lgan narsalarning yetarlicha aniq ro'yxati mavjud. Bu kitobda aynan shunday xatolar to'g'risida yozyapman. Siz baribir xatolarga yo'l qo'yasiz. Asosiysi - shu vayronkor xatolarni birortasini qilib, kompaniyangizni butunlay yo'q bo'lib ketishiga yo'l qo'ymaslik. Mening kitobim bunda sizga yordam beradi.

Bu kitobni yozishimdan maqsad

Oxirgi yillarda chiqishlarimdan so'ng, ko'pincha tinglovchilar nega tadbirkorlik haqida kitob yozmasligimni so'rashadi. Nihoyat shu yil deyarli hamma do'stlarim va tanishlarim kitob yozishim kerakligini aytishganda shu ishga kirishdim. Qolaversa, barcha mavzularni bitta chiqish yoki master klassga sig'dirishning iloji yo'q.

Endi o'z biznesini rivojlantirayotgan yoki tadbirkorlikka qiziqayotganlar mening tajribalarimdan ushbu kitob orqali bahramand bo'lishlari mumkin.

Biror sohada ko'proq yutuqqa erishishning yo'li — boshqalarga o'rgatishni boshlash. Mening o'zim ham biznes sohasida hali ko'p narsalar o'rganishim kerak. Shunday ekan, keling, buni birgalikda qilamiz va o'zaro tajriba almashamiz.

1-xato

Eng asosiysi — betakror g'oya deb o'ylash.

G'oya bu - arzon tovar. G'oyani hayotga tatbiq qilish, mana, nima qimmatroq turadi.

Maykl Dell

2006-yil, mening mebel biznesimga 2 yil to'lganida, men ham barcha yosh tadbirkorlar kabi o'ziga xos "tadbirkorlik qichimasi"ni his qila boshladim. Bunda siz atrofingizdag'i barcha narsada biznes imkoniyatlari ko'rib, birin-ketin kompaniyalarni tashkil qilish orqali deyarli hamma narsadan pul qilish mumkinligini anglab yetasiz. Bunday vaziyatda tadbirkorlar nima qiladi? To'g'ri, ular yangi kompaniyalar ochishni boshlaydilar, chunki buni qanday qilishni biladilar. Bu qiyin ish emasligini va biznesni boshlash degan birinchi qo'rquv ortda qolganligini tushunib yetadilar. Men ham o'z tadbirkorlik yo'llimni xuddi shunday davom ettirdim.

2009-yil men ikkinchi kompaniyamni tuzdim. Uni internet biznes sohasida ochishga qaror qildim. O'sha paytda, mening fikrimcha, Rossiya internet bozori yetarlicha rivojlangan edi va men borgan sari ommalashayotgan internet savdo sanoatida kompaniya ochish vaqtি keldi deb o'yladim. Sherigim bilan menga shunday tuyuldiki, biznes bo'yicha bu g'oyamiz original va muvaffaqiyatimiz kafolatli edi. Biz mashhur insonlar musiqachilar, xonandalar va shunchaki taniqli kishilarga tegishli bo'lган buyumlar internet auksionini ochdik.

O'shanda Rossiya internetida auksion modeli bo'yicha faqat "molotok.ru" faoliyat yuritardi. Xullas, loyihamiz mijozlar yulduzlarning ko'p sonli muxlislari, va shunchaki noodatiy sovg'a qo'lga kiritishni istagan oddiy insonlar tomonidan olqishlar bilan qarshi olinadi, deb o'yladik.

Internet biznes ochib, biz nafaqat noaniq istiqbolli, o'rganib chiqilmagan sanoatda qadam qo'ydik, balki yana bir nechta xatolar ham qildik: biznes reja ham, sheriklarimiz bilan kelishuvlar ham tuzmadik. Bu haqida keyin gaplashamiz (10-bob "Biznes reja tuzmaslik" va 15-bob "Sheriklik kelishuvlarini tuzmaslik").

Sayt ishlab chiqishimizga taxminan bir oy vaqt ketdi. Hammasini yuqori darajada qildik: sayt ishlab chiquvchi mashhur agentlik va qimmat dizaynerlarni yolladik.

Biz bank kartochkalarini orqali to'lov tizimiga ega sayt ishlab chiqish uchun anchagina pul ishlatdik. Hozirda kartochka bilan internet orqali mahsulot xarid qilish oddiy hol, ammo o'sha paytda bu hali yangilik edi va biz shunday zamonaviy saytimiz borligidan faxrlanardik. Qizig'i shundaki, biz bank kartalari orqali biror marta ham to'lov qabul qilmadik, lotlar uchun to'lovlarning barchasi o'sha eski qadrdon usul — naqd pul bilan to'landi.

Biznes haqiqatda qiziq edi, muxlislari sonini aytmaysizmi Iosif Prigojin bilan uchrashuvdan so'ng biz xonanda Valerianing pianinosini sotuvga qo'ydik. Lotlar orasida "Agata Kristi" guruhi vokalchisining "Ikki kapitan" klipida kiygan va maxsus shu klip uchun tikilgan kurtkasi ham bor edi. Amerikalik kolleksionerga Vladimir Vysotskiyning noyob rasmlarini sotdik. Bir narsadan tashqari hammasi qiziq va zo'r edi — bu bizning daromadimiz

Xaridlar oyiga bir necha marta bo'lardi, lekin ulardan keladigan pul bizning sayt yuritish, reklama, lotlarni izlash bo'yicha menejer ish haqi kabi eng asosiy xarajatlarimizga ham yetmasdi.

Shunday qilib, bu biznes bilan bir yil shug'ullangach, undan chiqishga qaror qildim. Chunki tumanday noaniq istiqbolli kompaniyaning rivoji uchun vaqtim va pulimni sarflashni istamadim. Shunda o'zim uchun bu mening original, lekin vaqt sinovidan o'tmagan g'oyaga asoslangan oxirgi biznesim bo'ladi, deb qaror qildim.

Mening keyingi barcha kompaniyalarim o'nlab yillar davomida sinalgan, keng tarqalgan biznes-modellarga asoslanadi va allaqachon shakllangan iste'mol bozorlarida faoliyat yuritadi. Ko'plab tadbirkorlar shu paytgacha boshqa kompaniyalar qilgan ishni qilish zo'r ish emas, deb o'ylashadi.

Har qanday biznes tadbirkor inson yoki guruhning xayoliga kelgan fikrdan boshlanadi. Aynan shu yerda ko'pchiligidan betakror bo'lishni istaymiz. Boshlang'ich tadbirkorlarning ko'pchiligi boshqa hech kimda bo'limgan biznes tashkil qilishni orzu qilishadi.

Bu biznes, albatta, yagona tovar yoki xizmatga asoslangan bo'lishi kerak. Ular shu paytgacha boshqa kompaniyalar qilgan ishni qilish zo'r ish emas, deb hisoblashadi. Oddiy tovarlar sotadigan yoki keng tarqalgan xizmatlarni ko'rsatadigan daromadli kompaniyalarning ko'p sonli egalaridan biri bo'lishni istamaydilar.

Hozirda betakror g'oyaga asoslangan o'z kompaniyasini tuzishni xohlovchi, "startapchilar" deb

nomlangan butun boshli harakat tuzilgan. Zamonaviy biznes madaniyati shundayki, biz noodatiy mahsulot bilan bozorga o'qday otilib kirdigan kompaniya tashkil qilishini, korxona egasining mashhur bo'lib ketib, u haqda jurnallarda yozilishini xohlaymiz. O'zining viloyatida yigirmanchi kanstovar sotuvchi kompaniya ochishni, yetkazib berish xizmatini yoki boshqa oddiy biznes turini tashkil qilishni deyarli hech kim xohlamaydi.

Biznesdagi muvaffaqiyat bu — kompaniyadagi oddiy narsalarni eng yuqori darajada bajarishdir.

Keling, bizni o'rabi turgan, biz tez-tez foydalanadigan tovar sotuvchi yoki xizmat ko'rsatuvchi muvaffaqiyatli kompaniyalarga nazar tashlaylik. Ularning ko'pchiligi hech qanday bir dohiyona g'oyaga asoslanib qurilmagan.

Barchasi har kunlik oddiy ishlarni yo'lga qo'yish va bajarishning yuqori sifatida ekanligidan kelib chiqadi. Ular:

- kotib(a)ning qo'ng'iroqqa javob berishi;
- sotuv bo'yicha menejerning CRMda ma'lumotlar to'ldirishi;
- internetdagi reklama sifati;
- buyurtmalarni bajarilish ketma-ketligi;
- shou-roomda tovarlarning joylashtirilishi;
- do'konga tashrif buyuruvchilarga xizmat ko'rsatish.

Biz barchamiz oltin baliqni topishga harakat qilamiz. Qandaydir favqulodda samarali biznes yuritish usullarini, bozorda mavjud bo'limgan, umuman yangi mahsulot va hokazolarni kutamiz. Oltin baliqni izlash shart emas. Muvaffaqiyatli biznes qurish uchun, asosan, oddiy tangachali baliqlardan foydalanish kerak, faqat ustalik bilan foydalanish kerak.

Menden biznes ochayotganda yangi va betakror g'oyadan foydalangan yaxshimi yo ko'chirgan yaxshimi, deb so'rashganda, doim tayyor biznes modelni ko'chirishni maslahat beraman. Allaqachon mavjud bo'lgan rastaga kirishning foydasi shuki, u yerda allaqachon shu mahsulotdan foydalanishga ko'nikkan ko'p sonli mijozlar mavjud bo'ladi. Siz iste'molchilarni yetishtirishingiz, sizning tovar va xizmatingizdan foydalanish odatini paydo qilishingiz uchun vaqt va kuchingizni sarflashga hojat yo'q.

Shunchaki, hozir bozorda mavjud bo'lgan mahsulotlarni mavjud kompaniyalardan ko'ra arzonroq, tezroq va sifatliroq yetkazib berish yo'lini o'ylab toping. Faqat shuni yodda tutingki, siz bir vaqtning o'zida har uch xususiyat bo'yicha ustun bo'la olmaysiz. Shu xususiyatlardan bittasini oling va uni biznesingizning asosiy yurg'izuvchisiga aylantiring. Kompaniyangiz ishlarini shunday tashkillashtiringki, shu ko'rsatkich bo'yicha sizga yetadigani bo'lmasin.

Bunga yaqqol misol — pitsa yetkazib berish bilan shug'ullanuvchi "Domino's Pizza" kompaniyasi. U paydo bo'lguncha qancha kompaniya pitsa yetkazib berish bilan shug'ullangan?

Minglab!

Ammo "Domino's Pizza" asoschisi o'z biznesida yagona ko'rsatkichga — yetkazib berish tezligiga urg'u berishga qaror qildi. Kompaniyaning va'dasi quyidagicha: agar 30 daqiqadan

so'ng

buyurtigan pitsangiz qo'lingizda bo'lmasa, siz uni tekinga olasiz. Pitsaning sifati o'zi oddiy bo'llishiga qaramay, shu aniq ifodalangan ustunlik hisobiga kompaniya o'z sohasida jahon yetakchilari qatorida turadi.

Mening restoran va mehmonxonalar uchun mebellar savdosi bilan shug'ullanuvchi kompaniyamda bizning raqobatchilardan farqli ko'rsatkichlarimizdan biri qilib tijorat takliflarini tayyorlash va yetkazish tezligini olganmiz. Bizning kompaniyaga murojaat qilgan har qanday mijoz o'sha kunning o'zida sotuv ishlari bo'yicha menejerdan mebellar uchun chiroyli bezatilgan takliflarni qo'lga kiritadi.

Shunchaki, hozir bozorda mavjud bo'lgan mahsulotlarni mavjud kompaniyalardan ko'ra **arzonroq, tezroq va sifatliroq** yetkazib berish yo'llini o'ylab toping.

Keling hozirda o'z sohasi yetakchilarini tahlil qilamiz — ular o'z bozorlarida ilk qaldirg'ochlar bo'lishganmikin?

Facebook — ungacha Myspace ijtimoiy tarmog'i amalda bo'lgan. Vkontakte — bizda allaqachon Odnoklassniki.ru va "Moy Krug"lar mavjud bir paytda, Facebookning Rossiyadagi analogi sifatida ochilgan Google ungacha Yahoo va AltaVista qidiruv tizimlari mavjud edi. Bozorga "Svyaznoy" kirib kelganda, Rossiyada allaqachon "Yevroset" va hozirda yo'q bo'lib ketgan ko'plab mobil aloqa operatorlari ish yuritardi.

Yuqorida barcha kompaniyalar — mavjud bozorlarga kirishgan va hech qanday yangilik bilan kirishmagan. Ular tinimsiz mehnat va o'z ishlaridagi har kunlik oddiy jarayonlarni a'llo darajada bajarish orqali o'z sohalarida yetakchilikka erishishgan.

G'oya hatto unchalik muhim bo'lmasi ham mumkin. Lekin biznes ochish uchun to'g'ri tanlangan vaqt muhim ahamiyatga ega. Bezorga chiqish uchun qulay vaqt bu — tengsiz vaziyat.

Google qidiruv tizimi aynan foydalanuvchilar tushkunlikka tushgan va mavjud tizimlarning samarasizligidan charchagan bir paytda bozorga kirib keldi.

“Svyaznoy” tarmog‘i mobil aloqa rivoji eng cho‘qqiga chiqqanda ochildi va o’sha paytgacha boshqa salonlarda mavjud bo‘lmagan ajoyib servis xizmatlarini taklif qildi.

Asosiysi, xizmatning shunday xususiyati o’sha paytda katta sonli iste’molchilarga zarur bo‘lishi kerak. Tadbirkorlik baxt qushi biror mavjud bozorda qondirilmagan katta talabni aniq tushunib yetgan va mijozlar muammosiga yechim taklif qila olgan kishining boshiga qo’nadi Ana shunda sizning biznes g’oyangiz betakrormi, yo‘qmi, unchalik ahamiyatga ega bo‘lmay qoladi.

Ko‘p tadbirkorlar jiddiy raqobat va ko‘plab o‘yinchilar bor bozorda kompaniya ochishdan qo‘rqishadi. Ammo raqobat biznes uchun foydali.

Restoran yoki ustaxona ochish uchun eng yaxshi joy bu — boshqa restoran yo avtoustaxonaning shundoq yonginasidir. Ular o’sha yerda mijozlar oqimini tashkil qilib, allaqachon siz uchun eng qiyin ishni bajarib bo‘lishgan. Endi sizdan talab qilinadigan ish, ularning izidan tushib, nimadadir ulardan hech bo‘lmasa 10% ga ustun bo‘lib, mijozlarni jalb qilishdir.

Kompaniyangizni tuzishdan oldin o‘zingiz uchun aniqlab oling. Siz kim bo‘lmoqchisiz? Kelajakdag‘i daromadlar borasida noaniq istiqbollarga ega, yagona va betakror g’oyali “qiziqarli” kompaniyaning egasimi yoki ehtimol, butunlay oddiy va yorqin bo‘lmagan, lekin

daromadlarini bashorat qilish mumkin bo'lgan kompaniyaning egasimi?

Harakatlar uchun ko'rsatmalar:

- Aniqlashtirib oling, sizga biznesda nima muhimroq: daromad yoki qiziq g'oyaning tatbiq qilinishi?
- Sizning biznesingiz raqobatchilardan nimasi bilan farq qilishini o'ylab ko'ring. Bitta asosiy ko'rsatkichni tanlab, uni yaxshilash va rivojlantirish ustida ishlang.

2-xato

O'z biznesining yakuniy maqsadini bilmaslik

Alisa: Endi qayerga yuray?

O'rmon mushugi: Qayerga bormoqchisan o'zi?

Alisa: Menga farqi yo'q, qayerga bo'lsa ham yetib
borsam bo'ldi.

O'rmon mushugi: Unda qaysi tomonga yurishningni
ham farqi yo'q. Sen, albatta,
qayergadir yetib borasan.

**"Allsaning mo'jizalar mamlakatidagi
sarguzashtlari"** Lyuis Kerroll

Hayotingizda nimadir yaratmoqchi bo'lsangiz, doimo oxir-oqibat ko'rishni istagan natijangizni tasavvur qilishdan boshlaysiz. Harakatni ham xuddi shunga asosan qilasiz, deb umid qilaman.

Xonodon sotib olayotganda siz yashashni istagan hudud yoki tumanni, xohish va imkoniyatingizdan kelib chiqib uyning o'Ichamini, g'ishtdan yoki paneldan qurilganini tanlaysiz.

Agar uyni ipotekaga olsangiz, qurbingiz yetadigan oylik summa qancha ekanini aniq bilasiz. Shunga asosan hisob-kitob qilib, bankdan qancha kredit olish kerakligini bilasiz. Xullas, sizda aniq yakuniy maqsad bor — ma'lum ko'rsatkichlarga ega xonodon.

Tasavvur qilaylik, siz yarim yildan so'ng dam olishga ketishga qaror qildingiz. Siz davlat, shahar, mehmonxona va uchish uchun aviakompaniyani tanlaysiz. Tanlayotgan

paytda siz bir necha muhim omillarni hisobga olasiz: sayohatga jami qancha pul sarflashga tayyorligingiz, shaharda yoki plyajda dam olmoqchililingiz, bolalar bilan yoki ularsiz borishingiz, charter yoki oddiy reys (oddiy reys bo'lsa, to'g'ridan to'g'rimi yoki biror joy orqalimi). Natijada siz mustaqil yoki turizm agentligi yordamida belgilangan ko'rsatkichliklar va mablag'ingiz bo'yicha sayohatingizni tashkillashtira boshlaysiz.

Bu ikki hayotiy misolning ikki o'xshashlik tomoni bor. Siz yakuniy maqsadni tasavvur qilgan holda o'zingiz uchun muhim ishni tashkillashtirasiz. Muhimi — istalgan maqsadga erishish, xonadonni izlash yoki ta'tilni tashkillashtirish jarayoni emas.

Ko'plab tadbirkorlar o'z kompaniyasini yakuniy maqsadni tasavvur qilmasdan boshlashlari meni hayratga soladi. Buning ustiga kompaniya qurish bu Tailandga sayohat buyurtma berish emas-ku. Biznesni qurish va rivojlantirish — ko'p xarajatli ish. Kompaniyani qurish va rivojlantirish bilan shug'ullanganingizda siz sarflagan vaqtingiz, harakatlaringiz va kuchingizni biznesdan keladigan natijaga ayrboshlayotgan bo'lasiz.

Ko'plab tadbirkorlar o'z kompaniyasini yakuniy maqsadni tasavvur qilmasdan boshlashlari meni hayratga soladi. Ko'plab tadbirkorlar bir maqsad bilan — o'z boshliqlaridan qutulish va mustaqil bo'lish uchun biznes boshlashadi. Bu ham maqsad.

Ammo hal qiluvchi harakatlarni boshlashdan oldin o'zingiz uchun aniqlashtirib oling: biznes sizga nima uchun kerak va biznes bilan shug'ullanib siz qanday hayot tarzini kechirmoqchisiz? Bir haftada qancha ishlaysiz va qancha ta'til olasiz? Mening xohishlarim ro'yobga chiqdi,

deya olishingiz uchun sizga bir oyda qancha daromad kerak?

Sizda biznes g'oya bor va u sizga yoqadi, deylik. Harakatni boshlang, faqat kompaniyani qurishga otlanishdan oldin yuqoridagi savollarni o'zingizga berib ko'ring. Aks holda bir necha yilda siz o'z (balki, muvaffaqiyatli) biznesingizni tashkil qila olarsiz, ammo u sizga tashvish tug'diradi va malol keladi.

Misol uchun, men kompaniyasining ishchilari ko'p vaqt va e'tiborini olib qo'yishi g'ashiga tegadigan tadbirkorlarni yetarlicha taniyman. Ular bilan muloqot yoki nazorat olib borilmasa yo kompaniya daromadlari tushib ketadi, yo biror muammo yuzaga keladi. Egasi jahl bilan biznesimda hammasi yaxshi, faqat ishchilarni hisobga olmaganda, deydi. Unda nega ishchilar va nazoratsiz yurmaydigan savdo kompaniyasini ochib olding, deb savol bering keladi kishi.

Yaqindan qaraganda shu aniq bo'ladi, korxona egasi sobiq boshliqlaridan ozodlik va iloji boricha kam muloqot istagan edi. Shunday ekan, endi uning kompaniyasi o'zining g'ashiga tegishiga ajablanmasa ham bo'ladi!

Bunday vaziyatda ishchilar bilan muloqotga joriy maqsadga erishish vositasi sifatida qarashni yoki xodimlar bilan ishlashni yollanma direktorga topshirishni taklif qilish mumkin. Aslida esa bu vaziyatning butunlay oldini olish mumkin edi, buning uchun eng boshidan tadbirkorning asl maqsadini bilib, ularni hisobga olib biznes qurish kerak edi.

Shunday qilib, ozgina vaqt sarflab quyidagi savollarga rostgo'ylik bilan javob bering:

- Menga o'zi xususiy biznes nega kerak?

- Kompaniyaning birinchi yildagi faoliyatidagi biznesdan qancha shaxsiy daromad olishni istayman?
- Men biznesda muvaffaqiyatga erishganimni belgilovchi asosiy ko'rsatkich nima?
- Shaxsan men kompaniyada nima bilan shug'ullanishni istayman?
- Kompaniya faoliyatining birinchi yilda unga oyiga qancha vaqt sarflashga tayyorman? Uch yildan keyin-chi?

Biznesda nima qilishni bilish emas, nima qilmaslik kerakligini bilish muhimroqdir.

Endi siz biznes qurayotganingizda intilishingiz mumkin bo'lgan aniq namuna mavjud bo'ladi. Bozor va atrof-muhit sizga rivojlanish uchun ko'p sonli imkoniyatlar taqdim etadi. Sizda orzungizdagi kompaniya haqida aniq tushuncha va tasavvur borligi sababli siz mavjud takliflarni shu "elakdan o'tkazib", faqat o'zingizga keragini olasiz, kerak bo'lmasidan bosh tortasiz.

Ofis va savdo markazlariga o'simliklar yetkazib beruvchi kompaniyamizni tashkil qilinish vaqtida biz sherigim bilan kompaniyani 3 yildan so'ng qanday ko'rmoqchi ekanimizni qog'ozga aniq tushirdik: bozorning qaysi segmentlarida ishlaymiz, bizning mijozlarimiz kim, qanday mijozlar bilan ishlamaymiz, xodimlar soni va aylanma mablag'lar borasidagi kutishlarimiz qancha — hamma-hammagini. Xodimlar soni va aylanma mablag'larning ko'payishi kompaniya boshqaruvi uchun ko'proq vaqt talab qilishini tushunardik va buni xohlamasdik, unga qurbimiz ham yetmasdi. Chunki bizda juda ko'p e'tiborni talab qiladigan boshqa biznesimiz bor edi.

Rivojlanishning birinchi yilida yana bir nechta yo'nalishlar ochdik. Landshaft dizayni va internet-magazin orqali shaxsiy mijozlar bilan ishlash kabi. Biznesning o'sishi mendan ko'proq vaqt talab qilgan bo'lardi, men esa bir haftada unga qancha vaqt sarflashga tayyorligimni aniq-tiniq belgilab olgan edim. Har bir yangi yo'nalish bu — qo'shimcha vaqt, soatlar degani. Kompaniyaga buncha miqdorda vaqt sarflashim mening hayotiy rejalarimga mos kelmas edi. Shuning uchun kompaniya rivojlanishiga imkon tug'ilgan paytlarda men qilish yoki qilmaslik haqida o'ylab o'tirmasdim.

Biz maqsadlarimizga sodiq holda yangi imkoniyatlar va kompaniya rivojlanishiga "yo'q" deb dadil aytardik.

Men juda ko'p qobiliyatli insonlar muvaffaqiyatli kompaniya tashkil qilganini, lekin kompaniya ularning ideal biznes haqidagi shaxsiy tasavvurlarini oqlamaganini ko'p kuzatganman.

Misol uchun, bittasi biznesni boshlayotganda ko'p ishlashni, lekin dam olish kunlarini oilasi bilan dala hovlida o'tkazishni, do'stlari bilan baliq tutishga borishni xohlagan. Endi esa biznes shunchalik katta va muvaffaqiyatli, deyarli har dam olish kuni hududiy filiallarga uchib borib, mijozlar va sheriklar bilan gaplashib kelishga to'g'ri keladi. Natijada katta va muvaffaqiyatli biznesning mavjudligi ham uni qoniqtirmayapti (bu mavzu bilan 27-bob "Biznes baxtli qiladi deb hisoblash"da batafsil tanishing)

Shuni yodda tutingki, hamma birday orzu qilgan biznesning o'zi yo'q. Uni siz o'zingiz uchun tuzishingiz kerak. Paydo bo'lib qolgan yaxshi vaziyat yoki duch kelgan imkoniyatlar oqimi ortidan quvib ketmang,

kompaniyani o'zingiz uchun va rejalaringiz bo'yicha tuzing.

Harakatlar uchun ko'rsatmalar:

- Kompaniyadan olishni istagan oylik va yillik daromadni yozing.
- O'z biznesingizni boshqarish uchun haftada necha soat sarflashga tayyorligingizni yozing.
- Kompaniyani tashkil qilishdan oldin o'zingizga quyidagi savollarni bering.
- Men qanday kompaniya qurmoqchiman?
- Mening bu kompaniyadan shaxsiy maqsadim nima?
- Bu kompaniyaga egalik qilib, kelajakda qanday hayotni yashamoqchiman?
- Shu barcha savollarga javoblarni qog'ozga tushiring. Yilni yakunlayotganda, keyingi yilni rejalashtirayotganda biznesdagi maqsadlaringizni ko'rib chiqing va sayqallang.

3-xato

Tavakkal qilishdan qo'rqish

Biznes bu o'zini xavf-xatarga qo'ya olish, xavfnji boshqarish va shunda ham o'zini yaxshi his qilish qobiliyatidir.

Mixail Proxorov, rus biznesmeni

10 yil oldin birinchi kompaniyamni ochganimda ko'p narsani xavf ostiga qo'yganman. Xorijiy kompaniyadagi barqaror kasbim, yuqori maosh, korporativ mashina va haydovchim ham bor edi. Jamg'armalarim ko'p emas edi. Men bularning hammasi bir necha oydan keyin tugashini va shunda endigina ochilgan yosh biznesimdan keladigan muntazam bo'limgan daromadga kun ko'rishimga to'g'ri kelishini bilardim.

Tadbirkorlik va tavakkalchilik doim yonma-yon yuradi. Muvaffaqiyatlari kompaniya tuzib, boylik orttirish uchun ancha narsani xavf-xatarga qo'yishingiz kerak.

Mendan doim nima uchun bunga qadam qo'yganimni so'rashadi.

Menimcha, mendagi ish beruvchidan mustaqil bo'lish va xususiy biznesga ega bo'llishga ulkan xohishdan tashqari, yoshligimdan xavf-xatar, tavakkal tushunchalariga unchalik jiddiy qaramasligim ham turki bo'lgan. Men doim biznesda tavakkal qilishni yoqtirganman va shunday davom etmoqdamman. Faqat yildan yilga xavf-xatarni yana ham obdan va batafsil hisob-kitob qilib boryapman.

Oldinlari men yangi sheriklarning faqatgina chaqnab turgan ko'zini ko'rib, ulardan zo'r imkoniyatli biznesning yorqin kelajagi haqidagi ertaklarini eshitib, yangi loyihalarga pul tikib yuborishga tayyor edim. Shunday yondashuv bilan bir necha marta pullarimdan ayrilganimdan so'ng, yangi biznesga pul tikishda xatarlarni ancha diqqat bilan baholaydigan bo'ldim. Hozir esa o'zimni bosib, bozorni o'rganib, shu sohada ishlaydigan kompaniyalar bilan suhbatlashib, hisob-kitoblar va qisqa biznes reja tuzibgina biror biznesga kirish yoki kirmaslikka qaror qilaman Yangi loyihaga pul tikkan taqdirimda ham faqat hisob-kitob qilingan xatarni bo'ynimga olaman.

Tadbirkorlik va xavf doim yonma-yon yuradi. Muvaffaqiyatli kompaniya tuzib, boylik orttirish uchun siz tavakkal qilishingiz kerak. Yangi biznes qurayotganingizda sizning oldingizda turgan xavf-xatarlar bir necha turlarga bo'linadi.

Siz shaxsiy yoki qarzga olingan mablag'larni xavf ostiga qo'yasiz. Biznesni boshlash uchun o'z jamg'armala-ringizdan foydalanishingiz mumkin. Ularni yo'qotish yoqimsiz, ammo birovning pulini yo'qotishchalik dahshatli emas. Odatda yangi tadbirkorlar qarindosh yoki tanishlaridan qarz olishadi. Bunda siz nafaqat shunchaki pulni, balki yaqinlaringiz bilan munosabatlarni ham xatarga qo'yasiz.

Biznesingiz o'xshamay qolsa, do'stlaringiz va tanishlaringiz ustingizdan kulishlari xavfi ham mavjud. Ko'pchilik uchun bu eng dahshatli vaziyatlardan biridir. Necha martalab xayolingizga g'oyalar kelib qolib, ularni yaqinlaringiz bilan muhokama qilishga shoshganingizda

sizni qo'llab-quvvatlashmaganini eslab ko'ring. Buning o'rniغا miyangizni tanqid va pessimizm bilan to'ldirishgandir. Albatta, axir siz ular uchun odatiy bo'lgan doirani yorib chiqishga uringansiz, sakraganlarmi esa yoqtirishmaydi. Balki, sizga haqiqatan ham arzigulik biznes g'oyalar kelgandir.

Koko Chanel — xuddi shunday misol.

Xonim hozirgacha mashhur bo'lgan inqilobiy g'oyalarni jamiyatga tatbiq qilganida gazetalar uni masxara qilgan bo'lса, xalq ustidan kulgan edi. Kalta soch turmagi, ayollar uchun kostyum-shim, korsetlardan voz kechish kabi fikrlar shular jumlasidandir. Faqat dovyurak zamonaviy xotinqizlargina Shannelning liboslarini kiya olishgan. Koko fikrida qattiq turib, tanqidlarga quloq solmay ishladi va natijada dunyoning mashhur va muvaffaqiyatli modelyerlaridan biriga aylandi. Shannel '15 atirlari savdosining o'ziyoq haligacha millionlar olib keladi.

Yaqinlari bilan maslahat qilib, niyatidan qaytib qolgan orzumand, shaxsiy ishlab chiqarish, do'kon yoki internet loyiha (xohlagancha o'zingiz davom ettiravering) tashkil qilish uchun o'z uyini sotgan telbadan nimasi bilan farq qiladi?

Tavakkal qilishga tayyor tadbirkor.

Omadli tadbirkor darajasi ehtimoldagi yutuqdan yuqori bo'Imagan xatarni har qanday imkoniyatni aql bilan baholash va boshqarishga qodir. Xatar shunchaki orqa tomonidir. Ko'pincha tadbirkorlar unga ortiqcha baho berib yuboradilar. Omadsizlikka uchrasalar nima bo'llishi haqida qo'rqinchli sahnalar yaratib tashlaydilar.

Omadli tadbirkor darajasi ehtimoldagi yutuqdan yuqori bo'lmagan xatarni aql bilan baholash va boshqarishga qodir.

Shunday ekan, ko'p narsalarni birdaniga xavf ostiga qo'yishga tayyor bo'lmaganlarga toki biznesi foyda keltira boshlagunicha biznes va yollanma ishchilikni birday olib borishni taklif qilaman. Albatta, bunda siz kuniga 12-14 soatlab, hatto dam olish kunisiz ishlaysiz, lekin bu siz butunlay tavakkalsiz ishlaganingiz uchun to'lov bo'ladi.

Menimcha, qanday biznes boshlashni aniq bilib olgan insonlarda ko'pincha eng oxirgi to'siq bu — yangi kompaniya uchun pul mablag'lari bilan tavakkal qilishdan qo'rqlikdir. Shuning o'zi qanchadan qancha ajoyib tadbirkorlik g'oyalarini poymol qiladi.

Ko'rgazmalar, seminar va konferensiyalarga chaqirilganimda bo'lajak yosh tadbirkorlar bilan doimiy ravishda muloqotda bo'laman. Ularning ko'pchiligi "startapchilar" deb nomlanadi. Yosh va aqlli bolalar ishlab chiqqan qiziqarli g'oya va loyihalarni ko'p uchrataman. Aksariyat hollarda, biznesni boshlash uchun ularga bir narsa yetishmaydi bu — tavakkal qilish qobiliyati. Ular loyihalariga pul tikishlari kerak bo'lgan sarmoyadorlarni izlaydilar, lekin o'zlarini hech bo'lmasa sayt prototipini yaratib, o'z biznes modelini sinab ko'rish uchun minimal miqdorda ham pul sarflagilari kelmaydi. Bunday yondashuv bilan ular tadbirkor bo'lishni tushlarida ko'rishlari kerak, deb hisoblayman. Nega endi loyihaning asoschisi hech qanday tavakkal qilmasligini ko'rib turib, sarmoyador yangi biznes ochishdagi barcha xavf-xatarlarga o'zi javobgar bo'lishi kerak ekan?

Harakatlar uchun ko'rsatmalar:

- O'z jamg'armangizdan biznesingiz uchun tavakkal qilib tika oladigan pulingizning aniq hajmini yozing.
- O'z biznesingiz uchun qarzga olishga tayyor bo'lgan mablag'ingiz hajmini yozing. Kelajakda kompaniyangizni rivojlantira turib, shuncha qarzingiz bilan o'zingizni qulay va yaxshi his qilishingiz kerak.
- Biznes uchun kredit olishda o'z mol-mulkingizni garovga qo'yishga tayyormisiz? Agar yo'q bo'lsa, pul topishning boshqa yo'lini izlang.
- Yangi biznesingiz o'xshamasa, siz bilan sodir bo'llishi mumkin bo'lgan eng qo'rqinchli narsalarni yozib chiqing. Oqibatlarni ko'rgach, hammasi siz o'ylaganchalik qo'rqinchli emasligini tushunib yetasiz. Odadta, insonlar yomon natijalarni bo'rttirishga moyil bo'ladilar.

4-xato

Biznes mavjudligining o'zi meni boy qiladi, deb o'yash

Biznes o'z-o'zidan seni baxtli qilishga majbur emas.

Den Kennedy

Biznesingiz sizga foyda keltira boshlaydigan yorqin onlarni kutib, qo'l qovushtirib o'tirmang. U o'z-o'zidan bunday qilmaydi, uni majburlash kerak.

Jon Riz, internet-marketing bo'yicha mutaxassis

Ko'plab yosh tadbirkorlar ruhlantiruvchi kitoblarni o'qib kompaniyalarini ochishga shoshilishadi va ustilariga oltin yomg'irlar yog'ishini kutib o'tirishadi.

Ularning fikricha faqatgina 2 ta yo'l bor — yollanma ishda achinarli bir mavjudod bo'lib kun ko'rish yoki shaxsiy biznesning boy va erkin egasi bo'lish. Bir tanishim aytganiday, hammasi shunchalik oddiy bo'lganida hamma "Mercedes"larda yurgan bo'lardi. Hammasi ham bunchalik oddiy emas.

Oddiygina ishchi ham o'z kuchining faqat yarmini ishlatib, yaxshigina oyligini olishi mumkin. Kafolatlangan va har oy muntazam. Hozircha mutaxassislар o'ta tanqis bo'lgan Rossiya mehnat bozorida mana shunday imkoniyat mavjud.

Oddiygina tadbirkor esa umuman boshqa masala. Uni bashorat qilib bo'lmaydigan va past daromadlar, natijada esa kasodga uchrash yoki qarzga botish kutadi. Zamonaviy raqobatning ashaddiy muhitida kompaniyani

oyoqqa turg'azib, uni sezilarli foydaga olib chiqish uchun kamida uch yil kerak bo'ladi.

Insonlarda har bir biznes egasi hashamatli mashinada yurib, doim xorijda dam oladigan boy odam degan fikr mavjud. Tashqaridan qaraganda muvaffaqiyatli biznes egasi bo'lish uchun mardonavor qadam faqat bir marta — biznesni ochishga qaror qilganda tashlanadi.

Shu nuqtayi nazardan olsak, mardlar doim go'zal hayot kechiradi. Kompaniya xodimlari senga ishlaydi, sen bo'lsa maza qilib, pullaringni "supurib olaverasan".

Odatda, shunday holatlarni tasvirlaydigan doimiy so'zlar tanish tuyulyaptimi?

Afsuski, hech narsa bunchalik oddiy emas. Statistik ma'lumotlarga ko'ra, 90% kompaniyalarga 3 yillikni nishonlash nasib qilmaydi. O'z biznesi tufayli hashamatli hayot tarzini kechira oladiganlar Rossiyada, umuman, butun dunyoda ham juda ko'p emas. Ko'pchiligi yollanib ishlaydigan kasbini erkin xususiy biznesga shunchaki almashtirgan xolos. Bundan ularning daromadlarida katta o'zgarishlar bo'lмаган. Ko'pincha tadbirdorlar ishchilardan kam pul topishadi. 90-yillar o'tib ketdi. Zamonaviy raqobatning ashaddiy muhitida kompaniyani oyoqqa turg'azib, uni kompaniya egalari bilan bo'lishish mumkin bo'lgan foydaga olib chiqish uchun kamida uch yil kerak bo'ladi. Odatda, birinchi yillari kompaniya foydasi, albatta, u ham mavjud bo'lsa, kompaniya rivojiga sarflanadi.

Savol tug'ilishi mumkin: nega endi foydani kompaniya rivojiga tikish kerak, axir buning uchun bankdan kredit tajribamga ko'ra, banklar yosh kompaniyalarni deyarli

moliyalashtirmaydi, chunki ularda garov ta'minoti yo'q. Agar siz uyingiz yoki boshqa mulkingizni garovga qo'yemoqchi bo'lsangiz, muammo yo'q, faqat siz shunday tavakkal qilishga tayyormisiz? (bu haqda bat afsil 3-bobda)

Sherigim bilan yoritish texnikasi kompaniyasi uchun bir yirik rus bankidan 1,2 million rubl miqdorida ilk bank kreditini olganimiz esimda. Bu pulni kompaniyamiz bozorda 2 yil ishlab, bank hisob raqamida barqaror aylanma mablag'larni ko'rsatgandan keyingina berishga tayyor edilar.

Qolaversa, o'sha vaqtgacha kreditning qisman ta'minoti sifatida unchalik katta bo'lmagan omborimiz va unda mahsulotlarimiz bor edi. Lekin bu omborni qurish uchun biz ikki yil bor foydamizni mahsulot va biznesni rivojlantirishga tikdik. Yarim yildan so'ng esa Moskva hukumatining kichik biznesni kreditlash kafolati loyihasi hisobiga kredit hajmini ikki baravar oshirdik.

Bu vaziyatdan olgan darsimiz shu bo'ldiki, bankdan bankka yurib, ular bilan gaplashib, pul so'rab, sizga ular nima uchun kerakligi va qayerga ishlatalishini bat afsil tushuntirish kerak ekan. Shunda ertami, kechmi, banklar siz bilan ishlashni boshlaydilar.

Bundan tashqari, kichik biznesni rivojlantirish uchun banklarning maxsus loyihalari, qonunchilik qarorlarini hamda mahalliy hukumatning tadbirkorlarni qo'llab-quvvatlash bo'yicha dasturlarini doimiy ravishda kuzatib borishni ham maslahat beraman.

Birdan boyib ketaman, deb o'ylash sarob ekanini bilganlar, kompaniyam bormi, demak, qachondir bir kun boyib ketaman deb o'ylaydilar. Mayli, bir, ikki yildamasdir,

kelajakda albatta shunday bo'ladi. Lekin shu kelajak qachon va nimaning hisobiga keladi?

Biznesdagi muvaffaqiyatni hisoblashning eng oddiy yo'li o'tirib, o'z pullarini hisoblab ko'rish.

Biznesning bozorda mavjudlik muddati uning moddiy muvaffaqiyatini belgilashda unchalik muhim omil emas. 10, 15, hatto 20 yildan beri biznes qila turib, hech ham boyib ketmagan odamlarni ko'p uchrataman. Ba'zilarda esa oddiy narsalar uchun ham pul yo'q. Yana shunday kompaniyalar borki, rivojlanib borayotgan bozorlarda ajoyib g'oyalar bilan egasini ikki-uch yilda boyitib yuborgan.

Biznesda bo'lган muddat ahamiyatga ega emas, balki kishi yetukligi va faoliyat yuritayotgan daromadli biznesga ega yoki yo'qligi, hozir uning qancha puli borligi va oxirgi yilda qancha daromad qilganligi ahamiyatga ega.

Biznesdagi muvaffaqiyatni hisoblashning eng oddiy yo'li o'tirib, o'z pullaringizni hisoblab ko'rish.

Agar biznesingiz bo'lsa, u paydo bo'lidan beri sizga qancha daromad keltirganini hisoblab chiqing, Keyin natijani u faoliyat yuritayotgan oylarga bo'ling. Sizni shunday daromad qoniqtiradimi? Balki, siz yollanma ishchilikdan bundan ko'proq ishlab topishga va jamg'arishga erishgan bo'larmidингiz?

10 yildan beri kichik kompaniyaga egalik qilib, har yili bir xil arzimagan foydaga takror va takror erishish mumkin. Bozorda yana bir yil turish sizni o'z-o'zidan boy ham, tajribali ham qilmaydi. Bu siz bozorda muvaffaqiyatsiz faoliyattingizning yana bir yilini takrorlaganingizni bildirishi mumkin xolos.

Nima qilish kerak?

Muntazam mehnat va rivojlanishga tayyorlanish kerak.

Men bilgan muvaffaqiyatli kompaniya egalari o'z kompaniyasini rivojlantirishda qatnashishni kanda qilmaydilar. Ular o'z bozoridagi vaziyatni kuzatadilar, qo'shni hududlarda rivojlanish imkoniyatlarini izlaydilar, rivojlanish va biznesdagi yangi yondashuvlarni sinab ko'radilar. Ular qanchalik boy bo'lmasin, kompaniyalari qanchalik katta bo'lmasin, ular "ustilari kir bo'lishidan" hech ham qo'rqlaydilar.

Ya'ni yeng shimarib, o'z kompaniyasi yoki bo'limi faoliyati ichiga sho'ng'ishdan qo'rqlaydilar. Telefonni olib mijozlarga qo'ng'iroq qilib chiqish, xodimlar bilan uchrashish uchun qurilish joyiga borish, omborga kelib ishchilardan so'rab, mahsulotni o'rganib, butun kunni o'tkazish shu ishlar jumlasidan. Faqat shu yo'l bilan — kompaniya ishlariga doimiy aralashib turish va tushunish bilan daromad keltiradigan foydali biznesga egalik qilish mumkin.

Bir kun sizning kompaniyangiz ishlayotgan bozor ham o'zgarganini, daromad keltirmay qo'yganini yoki umuman yo'q bo'lgan onlarga ham guvoh bo'lasiz. Yoki bir necha yil oldin sizga omad keltirgan biznes yondashuvlar endi u bozor o'tmay qoladi.

Tadbirkorning vazifasi — muvaffaqiyatni ushlab turish, shunday muhim daqiqalarni o'tkazib yubormaslik va ularga strategiya, yondashuvni o'zgartirib javob berishdir. Ehtimol, bu kompaniyani yopib, imkoniyat, rivojlanish va foyda bor bo'lgan bozor va sohalarga o'tib ketish haqida beshafqat qarorlar qilishga to'g'ri kelar. Biznesga egalik

qilishning ustunliklaridan faqat muvaffaqiyatli kompaniya egasi rohatlanishi mumkin.

Kontekstli reklama qanchadan qancha bozorlar va biznes ko'rinishlarini o'zgartirib yuborganini bir eslab ko'ring. Balki, shunday zamонлар келиб, internetda sayti bor har qanday kompaniya soha ko'rgazmalarida qatnashmasdan sotuv ishlari bo'yicha menejerlarning qimmat sayohatlari hamda mahsulot va xizmatlari umuman kerak bo'lмаган kompaniyalarga "sovuq" qo'ng'iroqlarsiz o'ziga mijozlarni topa oladigan bo'lib ketsa-chi?

Masalan, plastik oynalar bozordagi mehnat taqsimoti butunlay o'zgarib ketdi. "Yandex"da qisqa muddat ichida plastik oynalar so'rovi eng dolzarb so'rovga aylandi. Internetdagи reklamalar bilan ishlarni to'g'ri yo'lga qo'ygan yosh kompaniyalar o'z saytlarini mijozlar uchun qulaylashtirib, savdo tizimini yo'lga qo'ydilar va tez orada bozordagi "eski bo'ri"lardan o'zib ketdilar.

Natijada bu bozorda muvaffaqiyatli bo'lish uchun endi sizda shaxsiy oyna ishlab chiqarish tizimi bo'lishi shart bo'lmay qoldi.

Biznes muhit shunga o'xshagan imkoniyatlarni sizga doimiy ravishda berib boradi. Sizning vazifangiz barcha o'zgarishlardan boxabar bo'lib, shu zahoti ulardan o'zingiz va kompaniyangiz rivoji va farovonligi yo'lida foydalanishni boshlashingiz lozim.

Shaxsiy biznesni rivojlantirayotganda o'zingizga yollanma ishdagidan ko'ra sezilarli darajada ko'proq pul topish imkoniga ega bo'lasiz.

Yoddingizda bo'lsin, biznesga egalik qilishning barcha ustunliklaridan faqat muvaffaqiyatli kompaniya egasi rohatlanishi mumkin.

Harakatlar uchun ko'rsatmalar:

- Kompaniyangiz faoliyat yuritayotgan bozorni baholang. Atrofda siznikiga o'xshagan muvaffaqiyatli va daromadli kompaniyalar bormi? Yo'q bo'lsa, to'g'ri bozorda ishlayapmanmi, deb o'zingizdan so'rab ko'ring.
- O'z kompaniyangizni ochganda doimiy og'ir mehnatga tayyor bo'ling! "Men orzumdag'i kompaniya qurdim va endi xotirjamman" deydiqan vaqtingiz hech qachon yetib kelmaydi.
- Biznes va shaxsiy daromadlaringizda qanday cho'qqilarmi zabit etgan bo'lsangiz ham "ustingizni kir qilish"dan qo'rqmang. Atrofga qarang, kompaniyangiz faoliyatidagi qaysi sohadan siz anchadan beri xabar olmadingiz?

Hozir aynan o'sha yerda muammolar bo'lishi kerak. O'z bo'linmalariga javob beradigan asosiy xodimlar bilan uchrashuvlar o'tkazing.

5-xato

Kengaymaydigan biznes qurish

Kichik tadbirkorlar bo'lmaydi, kichik bozorlar bo'ladi.

Sergey Vixarev, rus tadbirkori

Agar yirik kompaniya tashkil qilmoqchi bo'lsangiz, pul mavjud sohalarda ishlang. Men mohirona tuzilgan va ishonchli biznes jarayonlarga ega, ammo birgina pul bo'lmanan bozorlarda ishlagani uchun kasod bo'lgan kompaniyalarni ko'pini ko'rdim.

Tizimsiz bo'lsa-da, jadallik bilan o'sayotgan bozorda kompaniya tuzgan tadbirkorlar esa yaxshigina pul topayotganini ham ko'rib kelyapman.

O'sib borayotgan bozorlarda ishlash va biznesni rivojlantirish ancha osonroq. O'sib borayotgan bozor sizning xatolaringiz va noto'g'ri hisob-kitoblaringizni yashirib ketadi va qisqa muddatda sezilarli foyda olishga imkon yaratadi. O'z biznesini kengaytirish — tadbirkorning eng murakkab, shu bilan birga eng qiziqarli vazifalardan biridir.

Shunday qilib, biznesingizni yo'lga qo'ydingiz.

Ilk to'siqlardan biri ortda qoldi, yangi xodimlar topildi, ilk mijozlar ham paydo bo'ldi. Gohida tadbirkorga mana shu bosqichda biznes qurilib bo'linganday tuyuladi. Ammo eng qiyini va qizig'i endi boshlanadi. Biznesingizni kengaytirishingiz kerak kompaniyani oyiga 100 ta mahsulot emas, 1000 ta mahsulot sotadigan kompaniyaga aylantirishingiz kerak.

Raqamlarni shartli ravishda oldim. Har xil kompaniyada o'z ko'rsatkichlari bor va ularning soni nisbiydir. Bular sirasiga foydalanuvchilaringiz yoki xizmatingizga pullik ro'yxatdan o'tganlar soni, mahsulotning haqiqiy sotuvlari hajmi va boshqalar kirishi mumkin. Asosiysi kelishuvlarni ko'paytirish va ularning o'gishini boshqarish, ya'ni biznesni kengaytirishdir. Biznesni kengaytirishning bir nechta asosiy usuli mavjud.

Eng keng tarqalgan uchtasini ko'rib chiqamiz.

Eng birinchisi — boshqa viloyat va shaharlarda kompaniyaning yangi filiallari va yangi sotuv nuqtalarini ochish. Gap to'g'ridan to'g'ri iste'molchiga sotishning har qanday ko'rinishi — reteyl haqida ketyapti. Masalan, supermarketlar va aloqa ofislari.

Ikkinci usul — o'z xizmat yoki mahsuloti uchun franchizalami sotish. Xizmatlar franchizasini olsak, bunga "Baby-club" tizimi misol bo'la oladi. Bugungi kunda 200 dan ortiq boshlang'ich tarbiya klublari turli viloyatlarda faoliyat yuritadi. Ularning barchasi franchiza tomonidan tuzilgan ota-onalar va bolalar bilan ishlash tizimi qoidalariga bo'ysunib, xuddi shunday dasturlar bo'yicha bolalarni o'qitadi va katta qiladi. Rossiya bozorida mahsulot bilan ishlaydigan muvaffaqiyatli franchizaga misol "Masterbordyur" kompaniyasi. U toshdan yasalgan bordyur va bog' yo'lakchalari sotish uchun franchiza taklif qiladi.

"Baby-club"

2000-yilda Yevgeniya Belonoshenko Samarada birinchi boshlang'ich tarbiya klubini ochdi. Uning ota-onasi tanishlariga qizining iqtisodiyot akademiyasidan so'ng bolalar bilan gilamda o'rmalab, kubiklardan harflar tereb

yurganini aytishga uyalishgan. Ular qizlari oilaviy qurilish kompaniyasida ishlab, auditorlik kurslarini tugatgach, o'z auditorlik agentligiga boshliq bo'ladi, deb o'yagan edilar. Jenya esa ularning barcha orzu-havaslarini puchga chiqarib, Masaru Ibukining "Uch yoshdan keyin kech" kitobidagi ongi intellektual qabul qilish g'oyasi hamda Nikolay Zaytsevning kubiklariga qiziqib qoladi.

Zaytsevning seminaridan bir oy o'tib, Jenyaning birinchi klubi ishga tushdi. U boshida o'z qiziqishini biznes sifatida ko'rmas edi. Uning eri esa bu ishga umuman boshqa ko'z bilan qarar edi. Yuriy Belonoshenko — "Troyka"ning sobiq sherigi, "Troyka Dialog"da 9 yil ishlagan moliyachi, hozirda "UralSib" boshqaruvi kompaniyasida ishlaydi. Uning boshqaruvi ostida "Baby-club" muvaffaqiyatli franshizaga aylandi.

Artemiy Lebedev boshchiligidagi klubning o'ziga xos dizayn uslubini ishlab chiqishdi. Metodik markaz tuzishdi, ikir-chikirigacha biznes konsepsiya va 5 yillik o'qitish metodikasini ishlab chiqishdi, klublar 8 oylikdan 6 yoshgacha bo'lgan bolalar uchun mo'ljallangan. Biznes jarayonlarni tushuntirishda franchayzing bo'yicha konsultantlar yordam berishdi. 2009-yilda loyiha ishga tushdi. Bugungi kunda "Baby-club" tarmog'ining butun davlat hududida yuzdan oshiq klublari mavjud. Bunday keng qamrov bilan 2-3 yil ichida kiritilgan sarmoyani chiqarib olish mumkin.

Uchinchi usul — mavjud kompaniyaga yangi mijozlarni jalb qilish evaziga organik o'sish.

Bunday rivojlanish buyurtmalar soniga proporsional ravishda xodimlar sonining ham o'sishini ko'zda tutadi. Mening yoritish texnikasi bo'yicha kompaniyam "Trinova"

bunga misol bo'lishi mumkin. Kompaniya hajmi jihatdan yirik va o'sib borayotgan bozorda faoliyat yuritadi. Bugungi kunda kompaniya chiqib olishi mumkin bo'lgan bozor hajmi kompaniya buyurtmalaridan bir necha barobar ko'p. To'rt kishilik kompaniya 7 yil ichida ellikdan ortiq xodimiga ega kompaniyaga aylandi. Sotuv hajmi ham shunga monand ko'paydi.

Kompaniya hozircha hech kimni ishga olmaslikka qaror qilgan va aylanma mablag'lar ko'payganda ichki samaradorlikni oshirish ustida ishlamoqda.

Mening fikrimcha, kompaniya tadbirkorni qoniqtiradigan daromad olib keluvchi biznes qurish mumkin bo'lgan bozorda yaratilishi lozim. Yomon sharoitda, kichrayib borayotgan bozorda ishlash bilan yoki kamchilikka kerak bo'lgan tovar va xizmat taklif qilish bilan korxona egasi hech qachon katta foyda ololmaydi va asosiysi mijozlar sonini oshirolmaydi.

Ularga misol faqat bir turdag'i mahsulot sotishga moslashgan oddiy, lekin ko'p sonli internet-do'konlar. Taxta o'yinchoqlar yoki noutbuklar uchun dizaynerlik sumkalari qanchalik sifatli bo'lmasin, millionlab kishilarga kerak bo'la olmaydi. Bunday bizneslar, ayniqsa, hozir omon qolishi qiyin, chunki internetda mijozlar jalb qilishning narxi nihoyatda baland. Ular bitta mijozni jalb qilish uchun kichik biznesning tushiga ham kirmagan pullarni to'lashga tayyor katta-katta kompaniyalar bilan raqobat qilishlariga to'g'ri keladi.

Onlayn bozor gigantlari bozor hajmining kattaligi evaziga o'zlarining sarf qilgan sarmoyalalarini qaytarib oladilar. AQSHdagi Amazon va Rossiyadagi "Ozon", misol uchun, butun dunyodan millionlab insonlarga turli

tovarlarga minimal narx qo'yish bilan qanchadan qancha kichik internet do'konlarni "boshiga yetdi".

Agar siz o'z biznesingiz rivoji uchun professional sarmoyadorlarning pulini jalb qilmoqchi bo'lsangiz, faqatgina kengayishi mumkin bo'lgan biznes quring.

- Albatta, sarmoyadorlar sizning kompaniyangizda birinchi bo'lib baholaydigan narsa bu — biznesni boshqaruvchi va unga egalik qiluvchi insonlarning ishonarliligi.

- Ammo aniq ikkinchi savol shunday bo'ladi: "Sizning biznesingiz kengayadimi?" Ular hech qachon o'smaydigan va kichik bozorda faoliyat yuritadigan kompaniyaga pul qo'yishmaydi.

Endi kompaniya o'sishini boshqarish ishlariga to'xtalsak.

Kengayishni boshlashdan oldin o'zingizga shunday savol bering: hozirgi ko'p bo'limgan sotuv hajmi sharoitida ham kompaniyadagi barcha jarayonlar yaxshi davom etyaptimi, hammasi nazorat ostidami? Agar siz kuniga 5 ta mijoz buyurtmasini ko'rib chiqib, to'lovlarini qabul qilib, ularga mahsulotni jo'natib yubora olmasangiz, 20-30 mijozli betartiblikda siz "cho'kib ketasiz". Boshqaruvdagagi muammolarni yechish kichik hajmda osonroq. Oldin har bir jarayon Shveytsariya soati mexanizmidek ishlashini ta'minlab, keyin kengayishga kirishing.

Bunda o'sishning yangi moliyaviy modelini ishlab chiqish o'ta muhim, buning uchun esa o'z biznesingizdagi barcha joriy ko'rsatkichlarni bilishingiz kerak:

- bir mijoz jalb qilish uchun xarajat;
- kelishuvdan daromad;

- oylik o'zgarmas va o'zgaruvchan xarajatlar;
- boshqa eng muhim ko'rsatkichlar.

Xuddi shu bosqichda siz haqiqiy va jiddiy moliyaviy rejalashtirish bilan shug'ullanishni boshlashningiz kerak. Sotuv hajmi va xodimlar soni ortishi, doimiy va o'zgarmas xarajatlar ko'payishini hisob-kitob qiling. Unga qo'shimcha ofis hududi ijerasi, mebel sotib olish, asbob-uskunalar va boshqaruv-xo'jalik xarajatlarini ham kriting.

Endi esa biznesingiz kengayishining natijasini qanday bo'lishini bashorat qilib ko'ring.

Eng asosiysi shuni yodda tutingki, kengayishning boshlanish va kompaniyaning foyda keltira boshlash nuqtalari orasida ma'lum muddat vaqt bo'ladi. O'sha vaqtgacha o'sishni shaxsiy yoki qarz mablag'lari evaziga moliyalashtirib turasiz.

Shu vaziyatda ko'plab tadbirkorlar yo foydaga chiqish vaqtini, yo rivojlanish uchun ketadigan pulni noto'g'ri hisoblaganliklari tufayli omadsizlikka duch kelishadi.

Siz biznes egasi sifatida kompaniyangizning moliyaviy holatini har kuni kuzatib borishingiz lozim.

"Trinova" kompaniyasida chakana savdo tarmoqlariga yoritish moslamalarini yetkazib berish yo'nalishini ochganimizda muammoga duch keldik.

Savdo tarmoqlarining deyarli hech biri oldindan to'lov qilishga qodir emas va do'kon ochilishidan ikki hafta oldin yoritgichlarni olib ketishga tayyorlab qo'yishni so'rashadi. Bu bozorga kirish uchun biz omborimizda saqlanadigan yoritgichlarga pul kiritishimizga to'g'ri keldi. Biz o'zimiz va qarzga olingan mablag'larimiz hisobiga omborda zaxiralar yaratdik.

Mahsulotlarimizni yetarlicha sotolmasak, olgan kreditimizni vaqtida to'lay olmasligimiz xavfi bor edi. Biz o'shanda kelajakdagi mijozlardan keluvchi hamda bank va yetkazib beruvchilarga ketadigan pul oqimlarini moliyaviy rejalashtirish qanchalik muhim ekanligini tushunib yetdik.

Kengayish vaqtida sizga moliyaviy rejalashtirish qobiliyatiga ega bo'lgan malakali buxgalter suv va havodek zarur bo'ladi.

Lekin aslo barcha moliyaviy muammolarni hal qilishni unga topshirib qo'y mang. Biznes egasi sifatida siz har kuni kompaniyangizdagi moliyaviy vaziyatni kuzatib borishingiz va biznesning asosiy ko'rsatkichlarini qo'lingizda turganday his qilib turishingiz zarur.

Faqat ikkita vazifa borki, uni kompaniya egasi hech qachon butunlay boshqalarga topshirmasligi kerak. Bular — marketing va moliyaviy nazorat.

Har kuni, qaytaraman, har kuni kamida yarim soatni kompaniyangizdagi moliyaviy holatni tahlil qilishga sarflang. Bu quyidagi ko'rsatkichlar tahlilidir:

- Bugun hisobga qancha pul kelib tushdi?
- Kun oxirida hisobdagi qoldiq qancha?
- Shu oy yoki kvartaldagi zararsizlik nuqtasidan o'tishgacha qancha savdo hajmi qoldi?
- Keyingi uch oy uchun pul mablag'lari harakatining bashorati (cash-flow).

Haftaning bir kunini kompaniya boshliqlari va biznes bo'yicha sheriklaringiz bilan moliya bo'yicha 1 soatlik uchrashuv o'tkazish uchun belgilang.

Bu nima uchun muhim, bilasizmi? Men hali birorta ham o'z biznesi ko'rsatkichlarini besh qo'lday bilmaydigan muvaffaqiyatli tadbirkorni uchratmadim.

Hatto yarim tunda meni uyg'otib, mening kompaniyalarimdag'i zararsizlik nuqtalari, yil va kvartal bo'yicha sotuv hajmlari, shu yil kelishuvlarining o'rtacha daromadliligi kabi raqamlarni so'rasangiz, ham men yuqori aniqlikda osonlik bilan javob beraman. Aytaylik, siz bu barcha qadamlarni bosib o'tdingiz.

Endi kompaniya infratuzilmasini kengaytirishga tayyorlay boshlaysiz.

100 ta mijozga xizmat ko'rsatishga moslashgan kompaniya 1000 mijozlik oqim bilan ishlolmaydi. Yangi tadbirkorlar balki ishonmas, lekin shiddatli o'sish boshlanganda mijozlar qo'ng'irog'i to'lqini xursand qilish o'rniqa qo'rqiadi va g'azabni qo'zg'aydi,

Sotuv ishlari bo'yicha menejerlar yangi buyurtmalarni qabul qilishni istamaydilar, chunki ular birdan o'sgan hajmni eplashga qiynaladilar.

Har bir uchrashuv kelishuv bilan tugaganligi sababli mijozga rad javobini berishga bahona qidirayotgan xodimlarning suhbatini ham eshitganman.

— Manzilingiz qayerda?

— Halqa yo'lining narigi tarafida?

— Yo'q, sizning oldingizga borolmayman. O'zingiz kelasiz?

— Yo'q, yo'q, faqat ertaga emas!

Optimist bo'ling va biznesning kengayishiga xodimlarni avvaldan tayyorlab boring.

Kompaniyaning yangi bosqichga chiqishida kompaniya infratuzilmasini tayyorlashga quyidagilar misol bo'ladi:

- qo'ng'iroqlarni qabul qilishga ikkinchi kotibni yollash;
- ko'paygan mijozlarlardan so'rovlarni qabul qilishga yangi sotuv ishlari bo'yicha menejerlarni yollash;

- mijozlarni qo'llab-quvvatlash xizmati xodimlarini ko'paytirish;
- yangi omborni ijara olish.

Rejaga asosanmi yoki to'satdanmi, lekin ba'zida shunday vaziyatlar bo'ladiki, sotuv hajmi to'satdan oshib ketib, mijozlar soni ortib ketgan bir paytda bek-ofis umuman tayyor bo'lмаган bo'ladi.

Bek-ofis — savdoni qo'llab-quvvatlash va xizmat ko'rsatish bilan shug'ullanuvchi kompaniya bo'limlarini yetkazib berish bo'limi, kotibiyat, servis va sotuvdan keyin ko'rsatiladigan xizmatlardir.

Bek-ofis mijozlarning ko'paygan sonini eplay olmas ekan, kengayish xarajatlari bekorga ketadi va foydadan ko'ra ko'proq zarar keltiradi. Yangi mijozlar oqimi biznesingiz "tomog'iga tiqilib qolishi" mumkin. Kompaniyangizga foydali ko'ringan savdo hajmining o'sishi uni nobud qilishi mumkin.

Harakatlar uchun ko'rsatmalar

- Biznesingizni kengaytirish uchun foydalanadigan usulingizni tanlab oling.
- O'sishdan oldin biznesingizdagи asosiy ko'rsatkichlarni hisoblab chiqing.
- Oldin kompaniyangiz bo'limlari o'sishga tayyorligini tekshiring, shundan keyingina hajmlarni oshirishga kirishing.
- Har kuni kamida yarim soatni kompaniyangiz moliyaviy holatini tahlil qilishga sarflang.

6-Õato

Biznes loyihaga qo'yiladigan vaqt va pulga cheklovlar qo'ymaslik

Agar xavfni oldindan ko'rishning iloji bo'lsa, undan qo'rmasa ham bo'ladi.

Artur Konan Doyl

Har qanday sohada ham yangi biznes boshlayotgasingizda bir nechta xatarlarni o'z bo'yningizga olasiz.

Eng yaqqol xavf bu — **sarmoya mablag'larini yo'qotish**. Ular sizning shaxsiy yoki qarz mablag'laringiz bo'lishi mumkin.

Xatarning ikkinchisi bu — **vaqtingizning bekor sarflanishi**. Bu xatar birdan ko'zga tashlanmaydi va ko'plab tadbirkorlar uni yodlaridan chiqaradilar. Axir siz muvaffaqiyatsiz kompaniya qurishdan ko'ra shu vaqtни biror daromadli boshqa ishga sarflashingiz mumkin edi. Buning eng oddiy yo'li biznesga berilib, jamg'armalaringizni ishlatgandan ko'ra, biznes loyihangiz oyoqqa turib ketguniga qadar, oldingi kasbingizda ishlab oylik olib turishdir.

Biznesingiz rivojiga qancha vaqt va mablag' sarflashga tayyor ekanligingizni aniqlab oling.

Hisoblash mumkin bo'lgan muhim ikki resursdan qancha miqdorini o'z kompaniyangizga sarflashga tayyorligingizni bilib olishingiz lozim.

Boshlanishiga sizda qaysi resurs, vaqt yoki mablag' ko'proq ekanini aniqlab oling. Biznesda

kompaniya tuzishga ketadigan vaqtini ko'pincha pulga sotib olsa bo'ladi. Kompaniyadagi barcha ishlarni o'zingiz asta-sekin bajarib, uni tashkillashtirish o'rniغا bu ishlarni sizning o'rningizga ancha qisqa muddatda bajarib beroladigan tajribali xodimlar guruhini pul evaziga yollashingiz mumkin.

Ko'pchilik o'z kompaniyasini ochishga, keyinchalik agar muvaffaqiyatsizlikka uchrasa, uni yopishga to'sqinlik qiluvchi yana bir xavf-xatar mavjud.

Bu boshqa insonlar oldida o'z obro'sini yo'qotish xavfi. Mag'lub bo'lishdagi qo'rquvni hisoblab bo'lmaydi va u faqat psixologik asosga ega. Ba'zida aynan shu qo'rquv ko'pchilik bo'lajak tabdirkorlarni kompaniya qurish qaroridan qaytaradi deb o'ylab qolaman. Ular "Agar o'xshamasa do'stlarim, qarindoshlarim nima deydi?" deb o'ylashadi.

Faraz qilaylik, biznes ochish qo'rquvini yengib o'tdik ham deylik.

Unda boshqa tuzoqqa tushish xavfi mavjud. Agar loyihangiz omadsiz chiqib, foyda keltirmayotgan bo'lsa, boshqalarning ko'z o'ngida muvaffaqiyatsiz ko'rinish xavfi tashkilotni yopishga to'sqinlik qiladi. Foyda keltirmayotgan kompaniyasini haligacha "sudrab" yurgan ko'p tadbirkorlarni bilaman shunchaki atrofdagilarga kulgi bo'lishdan qo'rqa dilar.

Bizning rus madaniyatiga ko'ra agar siz biror narsani eplolmasangiz, sizni omadsiz inson deb hisoblaydilar. Bunday qarashni sizda bog'cha va maktab yoshidan shakllantirib borishadi va sizda o'rganish va harakat qilish kabi xohishlar so'nib boradi. Bolalar katta bo'ladilar va oliy o'quv yurtini tamomlaguncha ijod va tavakkal qilish

qobiliyatidan mahrum bo'ladilar. Tashabbus, yodingizda bo'lsa doim jazolanadi.

Mag'lubiyat — o'rGANish va biznes loyihalar amalga oshish jarayonidagi normal holat.

10 yil davomida men uchta biznesimni yopdim. Har birida oldimda seni ogohlantirgandik-ku, bu fikringning kelajagi yo'q deb aytmaganmidik, degan insonlar bor edi. O'shanda men his qilgan narsalar hecham yoqimli emas edi. ko'pchilik esa ochiqchasiga xursand bo'lishdi. Hozir atrofimdan bunday odamlar yo'q. Men asta-sekin va reja bo'yicha o'z atrofimdag'i yalqovligini uzoqni ko'rish bilan oqlaydigan insonlardan qutuldum. Men hech narsa qilmagan insongina adashmasligiga ishonaman.

Mag'lubiyat — ta'lim va biznes loyihalar amalga oshish jarayonidagi normal holat.

Shunday qilib, o'z tashkilotingiz rivojiga qancha pul va necha oy yoki yil sarflashga tayyor ekaningizni hisoblab chiqdingiz. Endi navbatdagi darajasini yoki muvaffaqiyatsizlik darajasini ko'rsatuvchi asosiy raqamlarni hisoblab chiqish qoldi. Ular, albatta, siz ishlayotgan bozor turi va kompaniya modeliga ko'ra farq qiladi.

Ularga quyidagi ko'rsatkichlar mos keladi:

- biznesning zararsizlik nuqtasiga yetish muddati;
- rejalashtirilgan daromadga yetish muddati;
- bir, ikki, uch yildan keyin sizga to'lanadigan dividendlar hajmi;
- ro'yxatdan o'tgan foydalanuvchilar soni;
- pullik foydalanuvchilar soni (obunachilar);
- kunlik yoki haftalik buyurtmalar soni.

Bu yerda men bunday ko'rsatkichlarning faqat bir nechtasini keltirdim. Har bir biznes va har bir tadbirkor

o'zining shunday asosiy ko'rsatkichlariga ega bo'ladi. Loyihani boshlashdan oldin, albatta, ularni aniqlab chiqing.

Hozirda men uchun eng muhim ko'rsatkichlardan biri bu — yangi loyiha ish boshlaganidan bir yil o'tib, har chorakda to'lanadigan dividend hajmi bo'ladi. Men uchun biznesning o'zini qoplashi uchun maksimal muddat — kompaniya ishlayotgan bozorga qarab ikki yarim yoki uch yil.

O'z biznes g'oyangizga xuddi u sizning bor-budingiz kabi mahliyo bo'lib qolmang.

Sotsiologiyada "Xunuk bola sindromi" degan atama bor. Uni ota-onalar yaxshi tushunishadi. Gap ota-onaga o'zining qo'rqinchligina, hech qanday noyob qobiliyatga ega bo'limgan farzandi dunyodagi eng go'zal va ajoyib farzand bo'lib ko'rinishi haqida ketyapti. Tuzoqqa ilinmang. Har bir ota-onan uchun o'zining farzandi eng chiroyli ko'ringani kabi har bir tadbirkorga o'zining biznesi eng yaxshi biznesdek ko'rindi. Ikkala holatda ham ular haqiqatni ko'rmaydilar. Bolalar uchun balki bunday qarash foydalidir, lekin gap biznes haqida borganda sizning biznes g'oyangiz eng zo'r deb o'ylishingiz sizga qimmatga tushishi mumkin.

Agar siz kutgan natijalarni bermayotganini tushunib yetsangiz, biznesni tashlab, undan chiqishga qo'rwmang.

G'oya ish bermayotgan bo'la turib, u aynan faqat sizning xayolingizga kelgani uchungina uni sudrab yurish kerak emas. Biznesda vaziyatga xolis baho bera olish juda muhim. Buning uchun ma'lum darajada matonat kerak. Ayniqsa, sizning g'oyangiz unchalik ham foyda

keltiradigan g'oya emasligini tushunganingizda. Fikringizni mustahkamlovchi fakt va raqamlarni sovuqqonlik bilan jamlab chiqing.

Agar siz kutgan natijalarni bermayotganini tushunib yetangiz, biznesni tashlab, undan chiqishga qo'rwmang. Agar siz bu loyihada hozirgi sheriklaringiz bilan pul topa olmasligingizni tushunsangiz, undan shu zahotiyoy chiqib keting. Bunda xuddi yoqimsiz kinodan chiqib ketganiningiz yoki qiziq bo'lmagan kitobni o'qishni to'xtatganiningiz kabi yo'l tuting.

To'g'ri, shuncha pulingiz va vaqtingiz ketgan loyihani tashlab ketish og'ir, ammo hech qanday kelajakka ega bo'lmagan biznes bilan shug'ullanib, pul yo'qotishda davom etgandan ko'ra hozirgi yo'qotishlarga yuz tutgan yaxshirokdir.

Mixail Jvanetsiyning yozganlari esingizdam? "Hayot qisqa. Qodir bo'lish kerak. Yomon filmdan chiqib keta olish kerak. Yomon kitobni tashay olish kerak. Yomon odamdan keta olish kerak, ular juda ko'p. O'xshamayotgan ishlarni tashlash kerak. Hatto o'rtamiyonasini ham. Bunaqlar ko'p. Ulardan vaqt azizroq, uxlagan yaxshiroq. Ovqatlangan yaxshiroq. Olovga, farzandga, ayolga, suvga qarab o'tirgan yaxshiroq".

Kompaniyaga necha yil bo'lganidan qat'i nazar, uning moliyaviy natijalaridan ko'ra zarari ko'p bo'lsa, unga rahm-shafqat qilib o'tirmay, yopib yuboring. Ulushingizni sheriklaringizga soting, ular bilan bosqichma-bosqich bu biznesdan chiqishingizni muhokama qiling, kerak bo'lsa, tekinga berib yuboring. Bu baribir pul yo'qotishda davom etishdan yaxshiroq.

Bu biznesda davom etish-etmasligingizni aniqlashning yaxshi yo'li bor. O'zingizga savol bering: "Menga shu biznesga kirishni hozir taklif qilishganida, uning ayni paytdagi barcha xususiyatlarini bila turib, men shunday kompaniya ochgan bo'larmidim?" Agar javob "yo'q" bo'lsa, unda firmangizni yopish, undan chiqish yoki sotish haqida o'ylab ko'rishni taklif qilaman.

O'tgan ishga salovat. Bugungi kun bilan yashang va kompaniyangiz kelajagini tahlil qiling. Bozor qanday o'zgardi? Kompaniyani keljakda rivojlanish istiqbollari mavjudmi? Bu biznesdan mening daromadlarim qancha ko'payadi? Mana shular siz tez-tez javob berib turishingiz kerak bo'lgan savollardir.

Harakatlar uchun ko'rsatmalar

- Yangi loyihani rivojlantirayotganingizda o'zingiz uchun nima muhimroq ekanini aniqlashtirib oling: siz sarflagan vaqtmi yoki pul.
- Atrofdagilar tanqidini eshitishga tayyor turing va ularga e'tibor bermaslikni o'rganing.
- Kompaniyangizni rivojlantirayotganda intilish uchun kamida ikki-uchta muvaffaqiyat ko'rsatkichlarini ishlab chiqing. Buni yuqori aniqlikda qiling. Ular tushunarli va o'lashga oson raqamlar bo'lsin.
- Biznesingizdan daromad ola boshlashni qachongacha kuta olishingizni aniqlab oling. Men qog'ozdagi daromadlarni emas, tutyapman.

7-xato

O'zi bilan bir xil xususiyat va qobiliyatlarga ega sherik tanlash.

Kompaniya muvaffaqiyatli bo'lishi uchun unda 3 kishi – orzumand, biznesmen va itvachcha bo'lishi shart.

Biznes sherik tanlayotgan insonlar juda ko'p hollarda yaxshi do'st tushunchasidan foydalanishganini ko'rganman. Bizga odatda kim bilan do'st bo'lish yoqadi? O'zi ham, qiziqishlari ham bizga o'xshagan inson bilan, albatta. Do'stlik aynan shular ustiga quriladi. Bu biz maktab yoki institutda o'qiyotgan davrimizdan beri shunday. Odatda, o'smirlar musiqa va kino borasidagi qiziqishlarga asosan, sportchilarda esa sportga qiziqishiga qarab do'stlar tanlanadi va hokazo.

Biznesda esa hammasi boshqacha. Ko'pchilik esa biznesda o'ziga o'xshagan insonlarni qidiradi. Uzoq izlab nihoyat o'zingizga o'xshagan bir insonni topasiz. Ko'pincha ularni izlash ham shart emas, do'stlar axir yonimizda-ku. Ularni biznesimga taklif qilib ko'rsam-chi, birgalikda o'ynab-kulib ishlaymiz.

Endi sizga birga ishlash juda qulay, ammo biznesda bundan hech qanday foya yo'q. Buning ustiga kompaniyadagi xuddi sizning ikkinchingiz bo'lgan odam bilan negadir foydani bo'lishishga to'g'ri keladi. Sizga biznesda sizda yo'q narsani kompaniyangizga olib keladigan inson kerak.

Bunday holatni ko'p uchrataman. Sherik tanlashning bunday usuli nafaqat o'z foydangizning bir qismini

bekorga berib yuborayotganingiz uchun, balki bunday hamkorlik kompaniya nuqtayi nazaridan ham samarali bo'lmaganligi uchun yaxshi usul emas, deb bilaman.

Unda qanday sheriklar biznesda foydali?

Avvalo, biznesda kompaniyaga sizda yo'q narsani olib keladigan sheriklar kerak.

Mana bir-birini to'ldiruvchi yaxshi sherikliklarga misollar:

1. Menda mijozlar bazasi va bozor haqida bilimlar bo'lsa, sherigimda bizning qo'shma korxonamizga rivojiga tikishga tayyor bo'lgan mablag'i bor.

2. Menda biznesga qo'ymoqchi bo'lgan pulim bor, ikkinchi sherigimda men sarmoya kiritmoqchi bo'lgan sohada tanishlari bor, uchinchi sherigimda esa bizning biznesimizga berishga tayyor bo'lgan katta hajmda mijozlar bor.

3. Menda biznes uchun g'oya bor va uni amalga oshirish uchun kuniga 12 soatlab ishlashga tayyorman, sherigimda esa sarmoya uchun pul va kompaniya tuzish bo'yicha tajriba bor.

Umuman olganda, hamkorlik usullari juda ko'p. Ikki kishi bo'ladimi, besh kishi bo'ladimi, esingizda bo'lsin, sheriklar soni qancha ko'p bo'lsa, kelishilgan qarorlarni qabul qilish shuncha qiyin bo'ladi. Menimcha, besh kishidan ko'p bo'lsa muammolarni yechish va ular bilan til topishish nihoyatda qiyin bo'ladi.

E'tibor bergen bo'lsangiz, yuqorida uch holatda ham, hatto taxminan ham har bir sherik egalik qilishi kerak bo'lgan ulushni yozmadim. Buni siz biznes ochish bosqichida muhokama qilishingiz kerak. Siz sheriklarning har birini kompaniyada sizning hissangiz katta ekaniga

ishontirib, iloji boricha ko'proq ulushni savdolashib olishga harakat qilishingiz lozim. (Bu haqda batafsil "12-xato. Biznes sheriklarga ulushlarni shunchaki berish"da o'qishingiz mumkin).

Yana bir ko'p uchraydigan usuli ham bor. Agar biznes ochishda barcha mas'uliyat va xavf-xatarni bir o'zingiz bo'yningizga olishga qiyalsangiz, vazifasi shunchaki sizni qo'llab-quvvatlash bo'lgan sherik toping. Agar uning kompaniya uchun qiladigan ishi faqat shu bilan cheklansa, uning kompaniyadagi ulushi kamroq bo'lishi lozim. Masalan, besh yoki o'n foiz.

Biznesda sheriklarning bo'lishi kompaniya uchun nafaqat yaxshi, balki yomon ta'sir qilishi ham mumkin.

Keling, sherikchilikning yaxshi tomonlarini ko'rib chiqamiz:

- Kompaniyani tuzishda xarajatlarni o'zaro bo'lishasizlar. Bu yerda nafaqat biznes rivoji uchun moddiy xarajatlar, balki sarflanadigan vaqt ham borligini tushunish juda muhim.

- Kompaniyada bo'layotgan ishlarga bir o'zingiz javobgar bo'lmasiz.

- Biznesning muvaffaqiyatsizlikka uchrashi xavfi faqatgina sizga taalluqli bo'lmaydi.

- Sheriklar bir-birini to'ldirishi ularga bir o'zları topgan puldan ko'proq topishga imkoniyat beradi.

- O'zaro yordam va ruhlantirish.

Endi biznesdagi sherikchilikning yomon tomonlari:

- Foydani o'zaro bo'lishishingiz kerak

- Siz sheringizingning xatolari va "tushirgan qovun"lari uchun nafaqat ruhan, balki moddiy jihatdan ham javobgar bo'lasiz.

- Siz kompaniyangizni butunlay nazorat qila olmaysiz. Agar sizning ulushlaringiz teng bo'lsa, kompaniyani rivojlantirishdagi muddat va g'oyalarni sheriklaringiz bilan kelishishingiz lozim.

Sheriklar o'zaro tortishib qolib, kompaniyada ishlashni to'xtatsalar, zo'r biznes model ham, mijozlarning mavjudligi ham, pul ham kompaniyangizni barbod bo'lishdan asrab qololmaydi.

Sherik tanlashda adashib kompaniyangizdan ayrilib qolishingiz mumkin.

Yana bir muhim narsa.

Ko'pincha, do'stlar bilan biznes boshlagach do'stlardan ham, biznesdan ham ayrilib qolamiz. Do'stlik juda kam hollarda biznes bilan sinovlarga bardosh bera oladi. Rokfeller aytganiday "Biznesda qurilgan do'stlik, do'stlikda qurilgan biznesdan yaxshiroqdir".

Biznes sheriklikka rozi bo'lishdan oldin o'zingizga ham baho bering.

Siz sheriklaringiz bilan kompaniyada ishlay oladigan odammisiz? Agar siz shu paytgacha qarorlaringizni hech kim bilan maslahatlashmasdan mustaqil qabul qilishga odatlangan bo'lsangiz, albatta, endi o'z fikringizni boshqalar bilan muhokama qilish qiyinchilik tug'diradi.

Shu haqida Aras Agalarov intervularining birida juda yaxshi gap aytgan. "Agar men kim bilandir birga ishlasam, uning fikri bilan hisoblashishim, nimani qanday qilishimni muhokama qilishimga to'g'ri keladi. Shu sababli hozirgi moliyaviy istiqbolim uchun ham rozi bo'lmayman".

Qolaversa, har bir sherikning biznesga qo'shayotgan hissasini baholash juda mushkul. Siz buni sheriklik kelishuvida yozib qo'ygan bo'lsangiz ham (15-bob

“Sheriklik kelishuvlarini tuzmaslik”ga qarang) har bir sherik qanchalik g’ayrat bilan ishlayotganini tushunish qiyin.

Agar siz butkul tenglik istasangiz va ba’zi sheriklaringiz, sizningcha, vazifalarini to’liq ado etmayotganligiga ko’z yumishga tayyor bo’lmashangiz, unda sizga juda og’ir bo’ladi. Bu esa o’z o’rnida nizo va kelishmovchilikka sabab bo’ladi.

Biznesga sherikni jalb qilayotib, o’zingizga berishingiz kerak bo’lgan savollar:

- U kompaniyaga menda bo’lмаган qanday yangilik olib keladi?
- Bu inson mendan nimasi bilan farq qiladi?

Agar uning bilim va tajribasi, aloqalari xuddi sizniki bilan bir xil bo’lsa, biznesda sizning g’irt o’zingiz bo’lgan, yana foydani bo’lishishingiz kerak bo’lgan odamning nima keragi bor?

Harakatlar uchun ko’rsatmalar

- ✓ “Menga sherik nima uchun kerak?” degan savolga kamida beshta

javob yozing. Har bir javobni tahlil qiling. O’ylab ko’ring, bu muammolarni o’z kuchingiz yoki yollanma xodim bilan hal qilish mumkinmi?

- ✓ Muvaffaqiyatli rivojlanish uchun kompaniyangizga nima yetishmasligini

o’ylang va yozing. Ularni sizning yangi sheringingiz olib kela oladimi?

Sheriklikka rozi bo’lishdan oldin ushbu savollarni o’zingizga berib ko’ring:

1. Sherigim bilan bu kompaniya tuzishdan maqsadimiz bir xilmi?

-
- 2. Tuzmoqchi bo'lgan kompaniyamizni bir xil ko'ryapmizmi?**
 - 3. Bizning qobiliyatlarimiz bir-birini to'ldiradimi?**
 - 4. Biz o'zaro hurmat doirasida suhbatlasha olamizmi?**
 - 5. Men shu odamga ishonaman degan ichki tuyg'ularim mavjudmi?**

8-xato

Kompaniyada tizim yaratmaslik

Men bilganlarning eng boyları tizimlardan foydalanadilar.

Den Kennedy

Pulni har qanday ahmoq ham boshqara oladigan kompaniyaga tikish kerak, chunki ertami, kechmi, bir ahmoq unga egalik qiladi.

Uorren Baffet

Men umrim davomida duch kelgan muvaffaqiyatli kompaniyalarning barchasi tizimli bo'lgan. Ikki xil kompaniyalar bundan mustasno: mijozlarni hukumat resurslari yordamida oladigan va kompaniya egasi o'zi uchun biznes emas, ish joyi yaratib, hamma ishni o'zi qiladigan kompaniyalar.

Agar sizning kompaniyangiz katta neft va gaz korporatsiyasiga quvurlar yetkazib bermasa, infratuzilma obyektlari qurmasa hamda xodimlaringiz va raqobatchilaringizning har bir qadamini har kuni nazorat qilib yurishni istamasangiz, unda siz tizim yaratishingiz kerak.

Afsuski, ko'p tadbirkorlar kompaniyalari daromadga kirib, bozorda mustahkam o'ringa ega bo'lganidan keyin ham tizim yaratishga yetib borolmaydilar. Hatto o'n yildan beri biznesga egalik qiladigan tadbirkorlar ham ikki haftaga zo'rg'a ta'tilga chiqa oladilar. Shunda ham o'zlari bilan noutbuklarini olib yuradilar hamda telefon va elektron xatlarga har kuni javob berib yuradilar.

Balki, ularning biznesi yaxshi daromad keltirar, lekin sutkasiga 12 soat aralashuv va “nazorat qilmasam, hammasi barbod bo’ladi” degan his bilan yurishni muvaffaqiyatli tadbirkorlik deyish mumkinmi?

Tizimli ishlaydigan kompaniya qanday bo’ladi?

Bunday kompaniyaning har bir harakati bir tuzilmaga birlashtirilgan. U ma’lum qonunlarga asoslangan va qo’yilgan vazifalarini bajargan holda har oy, kvartal yoki yilda kompaniya egasiga bashorat qilingan daromad ko’rinishida natija ko’rsatadi.

Bu tizimning faoliyati o’lchanadi va nazorat qilinadi. Kompaniya uning egasi bevosita ishtirok etmasa ham ishlayveradi. Bunday tizimning har bir qismini o’zaro almashtirish mumkin. Masalan, biror xodimингiz ishdan ketsa, qisqa vaqt ichida mehnat bozoridan unga o’rindosh topish mumkin. Kompaniyada bir yoki bir nechta xodimlarning o’zgarishi kompaniya faoliyatida hech qanday uzilishlar yoki daromadlarning tushishiga olib kelmaydi.

Tizimli biznesga franchiza ko’rinishidagi har qanday biznes misol bo’la oladi. Bunday biznesda hamma jarayonlar shunday aniqlikda belgilangan va yozib qo’yilganki, uni tajribasiz kishi ham boshqara oladi.

Keling, amaliyotda barcha kompaniyalarning odatiy rivojlanish yo’llini ko’rib chiqamiz.

Biror g’oyadan ilhomlangan tadbirkor yoki bir guruhi insonlar biznes quradilar. Avvaliga ular biznes g’oya ish berishiga, kompaniya daromad keltirishi uchun yetarli mijozlari borligiga ishonch hosil qilishlari kerak. Keyin ular mahsulotlarini sota boshlaydilar, shu bilan birga, ko’proq yangi mijozlar topishga harakat qiladilar. Yollanma

ishchilarga pul to'lashga qurbi yetgach, kompaniyada yangi xodimlar paydo bo'la boshlaydi. Kompaniya egalari asta-sekin o'z vazifa va javobgarliklarini qo'l ostidagilarga o'tkazib boradilar. Shu bosqichda kompaniyada ma'lum darajada tuzilma — o'z javobgarlariga ega bo'limlar va yo'nalishlar yuzaga keladi.

Hali bu tuzilma yetarli darajada rasmiy emas va kompaniyada har bir kishi o'z vazifasini tushuncha yoki tajribalari tufayli yaxshi biladi. Aynan mana shu bosqichda ko'plab kompaniyalar tashkiliy rivojlanishdan to'xtaydilar.

Kompaniya egalari yana nima kerak? Tashkilot ishlayapti, daromad keltirib turibdi, qandaydir tuzilma va unga javobgar xodimlar ham bor. Muammo shundaki, bu kompaniyada hamma narsani ushlab turuvchi skelet — tizim yo'q. U jiddiy o'zgarishlarga, ayniqsa, biznesning qanday ishlashi haqida ma'lumotlarga ega bo'lgan asosiy xodimlarning ketib qolishiga bardosh bera olmaydi.

Men uchun kompaniyada tizim yo'qligining belgilardan biri — ko'pchilik muammolar yuzaga kelganda endi nima va qanday qilish kerakligini o'zaro kelishishga to'g'ri keladigan har kunlik ishdir. Yoki xodim har bir holatda o'zi xohlaganday ish yuritadi. Ma'lum vaziyatda qanday yo'l tutish haqida aniq ko'rsatma qoidalari yozib qo'yilmagan va yoki bu qoidalarga kompaniyadagilarning rioya qilishini nazorat va qayd qilib boradigan biror bir elektron dasturga asoslanmagan.

Ko'pincha qobiliyatli insonlar kompaniyaga kerak ishdan ko'ra o'zlariga yoqqan ishni yaxshiroq qiladilar.

Eng yaxshi usul — xodimlar harakatini elektron tizim bilan yo'naltirib turish. Sotuv bo'limida CRM nomli mijozlar bilan ishslash tizimi. Marketing bo'limida biror

tadbirning samarasi rejadagi samara bilan taqqoslangan har haftalik elektron ma'lumot. Logistika bo'limida har bir yetkazib berilgan mahsulot uchun xarajatlar, vaqtida yetkazib berilmagan buyurtmalar, transport harakatining eng optimal yo'lli kabi ko'rsatkichlar keltirilgan ma'lumotlar jadvali bo'lishi mumkin.

Tez-tez "Tizim nimaga kerak? Kompaniyada eng asosiysi odamlar-ku" degan e'tirozlarni ham eshitib turaman. Ba'zi tadbirkorlar kompaniyamga qobiliyatli xodimlarni yollab, ularga aniq maqsadni belgilab hamda bonus va pul mukofotlari orqali yaxshilab ruhlantirib tursam, men qatnashmasam ham biznesim ishlaydi va foyda keltiradi, deb o'laydilar.

Haqiqatan ham shunday. Faqat, bunday ajoyib insonlarni tizimga joylashtirish kerak. Juda ko'p hollarda qobiliyatli insonlar kompaniya muvaffaqiyati uchun kerak bo'lgan ishni emas, o'zlariga yoqqan ishni qoyilmaqom qilib bajaradilar.

Inson tabiatи shunday, hatto eng yaxshi xodim ham ish vaqtida o'ziga eng kam qarshiliklar ko'rsatiladigan yo'llarni izlaydi. Hatto eng yaxshi va muvaffaqiyatli sotuv ishlari bo'yicha menejerlar ham gaplashish yoqimli bo'lgan, ortiqcha talab va savollar bilan ularni urintirmaydigan mijozlarga qo'ng'iroq qiladilar, shunday mijozlarni izlaydilar.

Ammo amaliyotga ko'ra aynan bozor va raqobatchilaringiz e'tiboridan taltayib ketgan eng yirik va foydali keltiruvchi mijozlar o'ta talabchan va muomala qilish qiyin mijozlar bo'ladilar.

Aqlii menejer o'zini shunday mijozga qo'ng'iroq qilishga majbur qiladi deb o'ylaysizmi? Undan ko'ra vaqtini o'ziga

yoqimli bo'lganlar bilan gaplashishga sarflagani yaxshiku. Faqatgina sotuv tizimi tomonidan olib boriladigan nazoratgina menejerlarni bunday mijozlar bilan bog'lanib turishga majbur qila oladi.

Tizim xodimlaringiz mehnatini kompaniyangizga kerak tarzda yo'naltirish, ularning ishi biznesda natija berishi uchun zarur.

Afsuski, tizimli biznesda ham voqealar rivoji yoqimsiz bo'ladigan bir holat bor. Siz biznesni savdo hajmi past bozorda tashkil qilsangiz, sifatli ishchi yollashga sizda shunchaki, yetarli mablag' bo'lmaydi. Yollagan taqdiringizda ham pulingiz faqat maosh to'lashga ketadi, kompaniya egalarining daromadi esa minimal yoki umuman 0 ga teng bo'ladi — men buni "kompaniyaning maosh to'lash uchun ishlashi" deb atayman. Bunday holatda, afsuski, hech qanday tizim yordam bera olmaydi.

Harakatlar uchun ko'rsatmalar:

✓ Tizim yaratish tez bitadigan ish emas. Kompaniyangizning barcha bo'limlariga birdan tizimli yondashuvni joriy qilishga shoshilmang. Siz qaysi faoliyat yo'nalishiga eng ko'p resurslarni ishlatmoqdasiz, e'tibor bering va qayerda muammolar eng ko'p? Aynan o'sha yerda tizim yaratishni boshlang.

✓ Avval kompaniyadagi har bir jarayonga qog'ozda ta'rif berib chiqing, shundan keyingina ularni dasturga o'tkazing. Agar siz biror bo'lim qanday ishlayotganini tushunmasangiz, uni qog'ozga ta'riflab bera olmasangiz, unda hech qanday elektron yechim sizga foyda bermaydi.

✓ Dasturiy ta'minot joriy qilish xarajatlari o'zini oqlashi lozim. Yiliغا 50 million aylanma mablag'lar va 10 million

foyda keladigan joyga 15 million rublga CRM joriy qilishning keragi yo'q.

✓ Har qanday tizimni joriy qila turib, uni kim nazorat qilishini bilishingiz kerak.

Asosiy ma'lumotlarni kunlik, oylik, yillik nazorat qilish uchun kompaniyada javobgar shaxslar joriy qiling. Ular bu ma'lumotlarni sizga muntazam hisobot ko'rinishida jo'natib turishlari lozim.

9-xato

O'z biznesi nega omadsiz ekanini bilmaslik

Qilish kerak bo'lgan ishni qilishdan emas, qilish kerak bo'lmasdan ish qilinayotganligidan ko'proq kulfat keladi.

Lev Tolstoy

Sizda Nokia 1100 telefonni bo'lganmi?

30 yoshdan oshgan deyarli har bir yevropalik va rossiyalikka tanish joni toshdan bo'lgan telefon. 2012-yilgacha butun dunyoda sotilgan telefonlarning yarmi Nokia deb nomlangan. 2003-yilda 250 millionta (!) 1100 modelli Nokia telefonlari sotilgan va bu kompaniya uchun rekord yili bo'lgan. O'sha yili u dunyoda eng ko'p sotilgan elektron uskunaga aylangan.

2011-yil iyuniga kelib esa Apple sotuv hajmi bo'yicha Nokiadан o'zib ketdi. 2012-yilning 2-choragida 26 million iPhone va 105 million dona Android tizimli smartfonlar sotilgan. Nokia esa bor-yo'g'i 5,4 millionta.

O'sha yili yozga kelib, kompaniya prezidenti journalistlar qarshisida xaridorlar uchun jangda mag'lub bo'lganini, haqiqatan ham ular mobil aloqa sanoatidagi shiddatli o'zgarishlarga yeta olmayotganini tan oldi. Kompaniya xodimlari bozorga endi kerak bo'lmay qolgan mahsulot ishlab chiqarishda davom etmoqda edilar. Nokianing 2007-yil may oyidagi kapitalizatsiyasi 110 milliard yevro, 2012-yilda esa 14,8 milliard yevroni tashkil qildi.

Katta hisobda kompaniyalar omadsizlikka duch kelishining uch asosiy sababi mavjud:

- yomon bozor;
- yomon jamoa;
- iste'molchilarga kerak bo'lmagan mahsulot yoki xizmat yaratish.

Keling, har birini alohida ko'rib chiqamiz.

Birinchi sabab – yomon bozor. Yomon bozor o'zi nima?

Men bozor shunchalik mayda bo'lib, unda pul ishlashning iloji bo'lmagan va bozor o'lib borayotgan holatlarni nazarda tutayapman. O'lib borayotgan bozorlarga misollar — mobil aloqalar rivojlangan paytda peyjing aloqasi yoki raqamli fotografiya keng tarqalganidan keyingi Polaroid rasmga olish tizimi.

Boshqacha qilib aytganda, siz taklif qilayotgan mahsulot yoki xizmat uchun pul to'lashga tayyor bo'lgan mijozlar soni bozorda yetarli bo'lmaydi. Bor bo'lgan taqdirda ham ular shunchalik kamki, ularning ehtiyojlarini qondirish uchun to'laqonli kompaniya tuzishga arzimaydi.

Chiroyli biznesga misol qilib, kalligrafiya kurslarini oling. Lekin siz butun davlat miqyosida nechta guruh o'qitmoqchimisiz? Biznesingiz daromadli bo'ladimi? Men bunday deb o'ylamayman. Hozirda OAV nashriyotlari ham juda qiyin ahvolni boshidan o'tkazmoqda. Dmitriy Agarunov, "Gameland" nashriyot uyi egasi, jurnallar nashr qilishdan voz kechishga majbur bo'ldi. Bir vaqt ni o'zida o'z jamoasi bilan "Xaker" internet- nashrini yuritishni qoyilmaqom qilib uddalab kelyapti.

Siz 10-bob xatosiga allaqachon yo'l qo'yib, biznes reja tuzmasdan, o'rganib chiqmasdan daromadsiz bozorda

ish boshlagan bo'lsangiz, unda uni hozirning o'zida baholang. Agar ishingiz baroridan kelmayotgan bo'lsa, o'tiring va vazminlik bilan sabablarini o'rganib chiqing. Ish va tashvishlaringizdan yorib chiqib vaziyatni tahlil qiling. Albatta, har kunlik reja tuzib, uning orqasida yoqimsiz va og'ir haqiqatdan o'zingizni yashirib yurishingiz mumkin, ammo bu yo'l boshi berk ko'chaga olib boradi.

Hoziroq o'z bozoringizdagi asosiy va real ko'rsatkichlarni o'rganib chiqing. Tushunaman, siz shuncha vaqt va harakat sarflab bu kompaniyani tuzgansiz, lekin eng yaxshisi, talab bo'lmagan tovar yoki xizmat ishlab chiqarib uchinchi xatoga yo'l qo'yganingizni hozir ochiqchasiga tan olganingiz yaxshi.

Yodiningizda bo'lsin, agar sherik va xodimlaringiz yaxshi bo'lsa, ular bilan har qanday bozorda ishlab keta olasiz. Misol uchun, "Gameland" yoki "Rovio Entertainment" kompaniyasini oling. Balki uning nomi sizga hech narsani anglatmas, lekin garov o'rnatman, Angry Birds o'yini haqida eshitgansiz, balki, unda cho'chqachalarni urib tushirish bo'yicha o'z rekordlaringizni ham o'rnatgandirsiz.

Angry Birds o'yinini "Rovio Entertainment" mutaxassislari o'ylab topishgan. Bu darajaga yetib kelguncha ular 8 yil ishlab, hech qaysi biri muvaffaqiyatl sotilmagan, sotilganda ham korxonani zo'rg'a jonini saqlab qolishga yetarli pul olib kelgan 51 turdag'i o'yinlar yaratgan. Hozirda kompaniya soliqlari Finlandiya budjetiga kelib tushadigan mablag'larning katta qismini tashkil qiladi.

"Rovio Entertainment" dasturchilari sakkiz yil davomida keng omma uchun qanday o'yin mos kelishini topa olishmagan. Lekin ular yomon jamoa bo'lishganmi? Yo'q.

Natijada kompaniya muvaffaqiyatli mahsulot yaratibgina qolmay, bir necha yillardan buyon xalqaro toplardan tushmay kelayotgan o'yin yaratdilar.

Bozorga hech qachon, hech narsani isbotlashning keragi yo'q. Bozor qayoqqa ketayotgan bo'lsa, qayerda talab bo'lsa, o'sha tomonga rivojlanish kerak.

Ammo yaxshi jamoaning mavjudligi har doim ham uzoq jangdan keyin muvaffaqiyatni kafolatlamaydi. O'z xatosini tan olish juda katta matonatni talab qiladi, lekin mag'lubiyatga har doimgidan ham yaqin qolgan bo'lsangiz, bu o'zingiz va xodimlaringiz oldidagi eng to'g'ri yo'ldir. O'z xatolaringizni kech tan olsangiz-u, vaziyat yanada chuqurlashib ketib, sherik va xodimlaringiz bilan munosabat buzilsa, yangi loyiha ustida ishlashning o'rniliga shunchaki tarqalib ketsangiz, undan ham yomon bo'ladi.

Ajoyib jamoa yetarlicha talabga ega bo'lmagan mahsulot ishlab chiqarganini ham boshimdan o'tkazganman. Biz Rossiyada yoritish texnikasini ishlab chiqaradigan fabrika tashkil qilganmiz. Unga ko'p mablag', vaqt va kuchimizni kiritdik. Zamonaviy uskunalar o'rnatdik. Lekin qancha urinmaylik chet elga ehtiyoq qismlarni buyurtma berib, o'sha yerni o'zida mahsulotni yig'dirish foydaliroq bo'lib chiqdi. Bu Rossiyada o'zimiz ishlab chiqarganimizdan qulay va arzonroq ekan.

Xullas, ikki yarim yildan so'ng biz ishlab chiqarishni Xitoya ko'chirishga qaror qildik. Bundan ortiq qat'iylik yana ham ko'proq yo'qotishlarga sabab bo'lardi. O'zim uchun xulosa qildimki, bozorga hech qachon, hech narsani isbotlashning keragi yo'q ekan. Bozor tomonga rivojlanish kerak ekan.

Biznes muvaffaqiyatsizligining ikkinchi sababi – yomon jamoa. Arzigulik g'oya ham, mahsulotingizni pullashga bozor ham bo'la turib, ishni mos bo'limgan kishilar boshqarar ekan, u sizni xarob qiladi.

Bu holatga istagan savdo biznesi misol bo'la oladi. Yomon sotuvchilar kompaniyadagi vaziyatni buzadi, bu vaqtida esa raqobatchilar o'sha sohada ishni yaxshi yo'lga qo'ygan bo'lishi mumkin.

Aytaylik, aybingiz siz malakasiz xodimlarni ishga olib qo'yganingiz ekan. Demak, omadingiz kelib yuqoridagi birinchi sabab bilan hech qanday muammo yo'q. Siz ularni ishdan bo'shatib, boshqalarini yollashingiz mumkin.

Yodingizda bo'lsin: o'lchash mumkin bo'limgan narsani yaxshilashning iloji yo'q.

Ishdan bo'shatish haqida buyruqlar tayyorlashdan oldin aniqlab olish zarur: sizning jamoangiz haqiqatan ham butun dunyoni egallash vazifalarini uddalay olmaydigan darajada yomonmi?

Xulosani esa siz kompaniyangiz uchun qo'ygan maqsadlaringizni xodimlar amalga oshira olayotganligi yoki oshira olmayotganligiga ko'ra chiqarish mumkin. Agar sizda biznesingiz rivoji haqida tasavvurlar aniq bo'lsa, demak, uni rivojlantirish rejasi ham mavjud. Har chorakda jamoangiz bilan birga muvaffaqiyatga olib boruvchi aniq va o'lchamli maqsadlarni belgilab boring. Agar xodimlar ketma-ket bir necha chorak maqsadni amalga oshirolmasa, buning sababini ko'rib chiqish kerak. Sabab esa sizda yetarli qobiliyatga ega bo'limgan, yalqov yoki raqobatchilaringiz ataylab jo'natgan xodimlar ishlayapti degani xolos.

Kompaniya rivojlanish bosqichida erishishi uchun aniq va tushunarli maqsadlarga misol:

- bo'lajak mijozlar bilan menejerlar uchrashuvining hafta, chorak, oy bo'yicha soni;
- hisobot davrida yetkazib berilgan savdo takliflari;
- rejadagi muddatda sayt yaratish, reklama joylashtirish va boshqalar kabi marketing tadbirlari soni.

Rivojlanish bosqichida (va nafaqat bu bosqichda, balki boshqa bosqichlarda ham) o'Ichash, hisoblash mumkin bo'lgan barcha narsalarni o'Ichab boring. Yodingizda bo'lsin, o'Ichash mumkin bo'Imagan narsani yaxshilashning iloji yo'q.

Maqsadlarni smart tizimi bo'yicha tekshirib o'rnating.

Bu tizimga ko'ra maqsad va vazifalar quyidagi talablarga javob berishi kerak:

- aniq shakllangan bo'lishi (kompaniya daromadini oshirish);
- o'Ichash uchun oson va tushunarli bo'lishi (sof foyda hajmi);
- natijaga nimaning hisobiga erishish mumkinligi tushunarli bo'lishi (qancha ko'p uchrashuvlar bo'lsa, shuncha ko'p kelishuvlar tuziladi);
- haqiqatga mos keladigan (bir oyda xodimlar minglab mijozlardan faqatgina 10 ta buyurtma olishga qodir);
- vaqt bilan chegaralangan (qilingan ish haqida hisobot beriladigan kunni belgilaymiz).

**Jamoada ishni baholash juda oson: bajarildi yoki
bajarilmadi.**

Bajarilmagan bo'lsa, nima sababdan?

Ikki holatda ham siz menda to'g'ri kelmaydigan odamlar ishlayapti, deya olasiz. Qolaversa, bu holat biznes rivojining faqat boshida emas, balki har qanday bosqichida yuzaga kelishi mumkin. Nokia rivojlanish tarixi esingizdam? Faoliyat boshida uning mahsuloti muvaffaqiyatli va mashhur edi, keyin esa vaziyat o'zgarib, "touch screen" texnologiyasi maydonga chiqqach, jamoa yetaricha yaxshi jamoa bo'lmay qoldi va shunchaki yorqin brendni barbod qildi.

Kompaniyada ishlar yomon ketayotgan bo'lsa, o'zingizni Tereza ona kabi tutmang. O'sha vaqtida bozor o'sib, rivojlanib ketayotgan bo'lsa va atrofingizdag'i raqiblaringiz daromad olayotgan bo'lsa, shu zahoti xodimlaringizni almashtirin. (xodimlar bilan ishlashdagi xatolar haqida 21-bob "Tez yollab, sekin ishdan bo'shatish"da o'qing)

Biznes muvaffaqiyatsizligining uchinchi sababi – iste'molchilarga kerak bo'lmanan tovar yoki mahsulot ishlab chiqarish.

Segway ixtirochilari qanday muvaffaqiyatni bashorat qilganlari yodingizdam? Bu moslama — ikki g'ildirakli elektrik muvozanatga ega samokat turi bo'lib, piyoda yurishdan ko'ra ancha tezroq harakatlanish va kuchni tejashga imkon beradi. O'shanda ko'chalar Segway ustidagi turistlarga to'lib ketishi kutilgandi. Axir unda tarixiy obidalarni tomosha qilish qulay-ku.

Afsuski, mahsulotning yuqori narxi va harakat xavfsizligidagi kamchiliklar biznesning shiddatli rivojiga to'sqinlik qildi. Hozirda Segwaydan ba'zi davlatlar pochtachi va politsiya xodimlari foydalanadilar. Ko'ngilochar parklarda ijara beradilar — mahsulot foydalaniладиган соҳаларнинг бори шу.

2001-yil sotuv boshida bir yildan so'ng 50-100 ming dona tovar sotiladi deb bashorat qilingan. Ammo kutishlarning bari yo'qqa chiqib, 2003-yilda 6 mingta uskuna sotildi. 7 yil ichida esa jami 30 ming dona Segway sotishga erishildi. Kompaniya faqat zarar keltirdi. Kompaniyaning egalari bir necha marta o'zgardi. Bunga, ehtimol, hech kim voz kechishga qo'li bormayotgan g'oya sababdir.

Betakror bo'lish shart emas, shunchaki insonlarga kerak biznes bilan shug'ullaning.

Harakatlar uchun ko'rsatmalar

✓ Kompaniyangiz faoliyat yuritayotgan bozorni o'r ganib chiqing. Bozorning uzoq muddatda istiqbollari mavjudmi?

✓ Kompaniyangizdagi xodimlarni baholang. Ular rejalashtirilgan chorak va yillik ko'rsatkichlarni doim bajaradilarmi? Agar sizda bunday ko'rsatkichlar bo'lmasa, kitobni bir chetga qo'yib, ularni hoziroq ishlab chiqing.

✓ Agar bozorga yangi mahsulot yoki xizmat taklif qilmoqchi bo'lsangiz, bozorning hajmini baholab ko'ring. Sizning biznesingizdagi asosiy so'zlarning "Yandex"da bir oyda necha marta qidirilganiga qarang. G'arbda siznikiga o'xshagan kompaniyalar bormi, ularning hajmi qanday?

Aslida, biz yangi tovar va xizmatlarni taklif qilish bo'yicha xorijiy kompaniyalardan bir necha yilga orqadamiz.

10-õato Biznes plan yozmaslik

JIn ursin hammasini, ol va bajar.

Richard Brenson

...lekin oldin o'tirib biznes reja yoz.

Pavel Annenkov

Ko'pchilik boshlang'ich tadbirkorlar o'z g'oyalarini tatbiq qilish uchun birdan jangga kirishib ketadilar. Haqiqiy tadbirkorlar harakat qiluvchi odamlar, chunki "tadbirkor" so'zi "tadbir", "chora-tadbirlar" ko'rish, nimadir qilish degan ma'nolarни bildiradi. U aqlii kitoblar "o'qimoq", turli konferensiyalarda "qatnashmoq", "o'rganmoq" yoki "o'ylab chiqmoq" degan so'zlardan kelib chiqmagan. Tadbirkor harakat qiladi — tadbir qiladi.

Men bunday yondashuvga to'liq qo'shilaman, faqat bitta qo'shimcha bilan. Biznes boshlashdan oldin bir necha kun yoki hafta sarflab, undan ko'p emas, o'zingiz uchun biznes reja yozing.

Men ozgina vaqtimni biznes reja yozishga sarflaganimda ulkan hajmda vaqtim va pulimni tejab qolgan bo'lar edim.

Hozir birinchi korxonalarim haqida o'ylasam, ular qanday qilib boshidanoq yopilib ketmagan ekan deb o'ylab qolaman. Axir ularni ochayotganda menda biznes rejaning hatto eng oddysi ham bo'lмаган! Men ozgina vaqtimni biznes reja yozishga sarflaganimda ulkan hajmda vaqtim va pulimni tejab qolgan bo'lar edim.

Endi tushunib yetdimki, biznes ochilishi bilan unda muammolarga duch kelishdan ko'ra boshidan ularni qog'ozda hal qilib qo'yishim mumkin bo'lgan ekan.

Biznes rejaning ahamiyati — uning mavjudligida emas, balki uning yozilish jarayonida. Biznes reja yozayotganingizda bo'lajak kompaniyangiz tarkibidagi barcha ishlami o'ylab chiqasiz, biznesingizning taxminiy daromad va xarajatlarni hisoblab chiqasiz.

Santexnika mahsulotlari ulgurji savdosi bo'yicha kompaniya ochganimizda bizga ahamiyatsiz bo'lib ko'ringan kredit foizi to'lovlarini hisobga olmaganimiz esimda. O'shanda kichik korxonalar uchun kreditlar hoziridan ham qimmat edi, yana uni olishning o'zi bo'lmasdi. Xullas, foiz stavkasi biz o'ylaganimizdan baland bo'lib chiqdi, buning ustiga xarajatlarda foiz to'lovleri boshidanoq umuman hisobga olinmagan edi. Natijada faoliyat boshida kredit foizlari oylik foydamizning naqd uchdan birini yeb qo'yardi.

Sizni birdan xotirjam qilaman — biznes reja yozish juda oson.

Ko'pincha "biznes reja" deganda tadbirkorlar ulkan va ko'p varoqli hujjatni tushunishadi. Ko'pchilik uni faqat professional konsultantlarga yaxshigina mablag' evaziga yozdirish mumkin deb o'laydi. Qolaversa, bu faqat MBA yoki iqtisodiy ta'lim olganlarga yoki super biznesmenlarga ayon bo'lgan sirli bilim deb biladilar (balki uchalasi ham bo'lishi kerakdir?) Sizni birdan xotirjam qilaman – biznes reja yozish juda oson.

Biznes rejaning ikkita asosiy turi mavjud:
Birinchi turi — ichki reja yoki boshqacha nomlash ham mumkin va uni tadbirkor o'zi uchun yozadi. Bu reja ancha

oddiy va norasmiy. Bunday rejaning barcha bo'limlari bir varoqqa sig'adi. Mening www.pavelannenkov.com saytimga kirib, bunday biznes rejaning shablonini yuklab olishingiz mumkin.

Unda qanday bo'limlar bo'llishi kerakligini qisqacha aytib beraman.

- Tuzilgan biznesdan maqsad. U sizga nima uchun kerak?

- Zararsizlik nuqtasi
 - Kompaniyaning doimiy xarajatlari
 - Kompaniyaning o'zgaruvchan xarajatlari
- Qaomniy oylik savdo hajmi
- Foyda normasi
 - Oylik sof foyda

Shu oddiy bir varoqli rejani yozish paytida bo'lajak biznesingizni va uning maqsadini tushunib yetasiz. Bundan tashqari, agar bu biznesda sheriklaringiz bo'lsa, rejani birga yozish paytida biznesning asosiy muammolari borasidagi kelishmovchiliklarni ular yuzaga kelishidan oldin hal qilishga imkoningiz bo'ladi. Balki, har oy qancha foyda sizni qoniqtirishi bo'yicha sheringiz bilan fikringiz bir joydan chiqmas. Buni keyin kompaniya faoliyati davomida bilib qolgandan ko'ra hozir aniqlagan yaxshiroq.

Biznes reja yozishda ko'pchilik unutib qo'yadigan eng muhim narsani hal qilib olish lozim. Biz biznesni muvaffaqiyatli deb topib, umuman ortga qaytmaydigan yoki muvaffaqiyatsiz deb uni yopib yuboradigan nuqta qayerda ekanligi haqida gap ketyapti.

Misol uchun, shunday aniq ko'rsatkichlar bo'llishi mumkin:

- Agar bir yil ichida zararsizlik nuqtasidan o'tmasam, kompaniyani yopaman.

- Agar kompaniya ikki yildan keyin oyiga 200 ming rubl foyda keltirmasa, uni yoðàman yoki sotib yuboraman.

Ikkinchli turi – uni “ommaviy” deb nomlaymiz. Tashqi investorlar va bankirlar uchun tuziladi. Siz biznesingiz uchun pulni tashqaridan jismoniy shaxs sarmoyasi yoki bank kreditlari ko'rinishida jalb qilmoqchi bo'lsangiz, unda bunday rejasiz ishingiz bitmaydi. Bu rasmiy va anchagina katta hujjat bo'lib, bozor, raqobatchilar, kamida uch yillik pul oqimlari haqida ma'lumotlar kiritilgan ko'plab bo'limlarga ega bo'ladi.

Bunday reja odatda Word yoki Power Point formatida tayyorlanadi va grafiklar, jadvallar va diagrammalar bilan bezatiladi. Shu reja asosida sizning bo'lajak sarmoyadorlaringiz biznesning istiqbollari borasida qaror qabul qiladilar va sizga pul berish yoki bermaslikni o'yab ko'radilar.

Biznes rejaning bu turida “ichki” biznes rejada shart bo'Imagan bo'limlar mavjud:

- kompaniya faoliyat yuritayotgan bozor ta'rifi;
- soha rivoji istiqbollari;
- raqobatchilar;
- oldindagi uch yil uchun pul mablag'lari harakati;
- kompaniya asoschilar haqida ma'lumot.

Ichki biznes rejaning bu rejadan asosiy farqi shundaki, “ichki”da chetdagi sarmoyadorlarga zarur bo'lgan ma'lumotlar sizning yoddingizda bo'ladi xolos va uni qog'ozga tushirishga hojat yo'q.

Sizning bozoringizda asosiy ishtirokchilar, raqobatchilar, yetkazib beruvchilar kimligi, keyingi uch

yildagi rivojlanish istiqbollari va shu kabi siz besh qo'lday biladigan tafsilotlarini aynan ularga tushuntirib berish kerak.

Hamda bu ikki biznes rejaning eng asosiy farqi — ikkisining maqsadi butunlay boshqacha.

Birinchi reja faqat o'zingiz uchun. Uni yozish bilan sizga kerakli barcha daromad va xarajat bo'yicha ko'rsatkichlarni, kompaniya qachon foydaga chiqishini, bu foyda qancha bo'lishini, umuman kompaniya qachon bozorda barqarorlikka erishishini o'zingiz uchun bilib olishingiz kerak. Siz ochmoqchi bo'lgan biznes foydali yoki foydasiz. Foydali bo'lsa, sizni o'sha hajmdagi foyda qanchalik qoniqtirishini ko'rsatib berish.

Mening eng yaxshi biznes rejalarim — men axlat qutisiga tashlab yuborgan rejalarimdir.

Ko'pincha biznes rejalar hech bo'lmasa siz ochmoqchi bo'lgan biznes uni yozish paytida umuman yuritishiga yaroqsiz ekanini tushunib yetishingiz uchun kerak. Yoki u yerda siz xohlagan foyda hech qachon bo'lmasligini tushunib yetishingiz uchun zarur. O'shanda bemalol, vijdoningiz qiynalmasdan uni axlat qutiga tashlab, barbod bo'lishi muqarrar biznesga qo'l urmasdan ko'p miqdorda vaqt, pul va quvvatingizni tejab qolasiz.

Men axlat qutiga tashlab yuborgan eng so'nggi biznes rejalardan biri — Rossiya hududidagi bir kichik shaharchada fast foodlar tizimini yaratish bo'yicha hujjat edi. Ayni vaqtda bozorda bor-yo'g'i bir nechta bunday joylar mavjudligi va katta hajmdagi talab qoldirilmayotganligi tufayli u yerni yaxshi biladigan mahalliy bir sherigim tez ovqatlanish shoxobchalariga pul tikishni menga taklif qildi. Bozorni o'rganish va biznes

reja yozishga biz ikkimiz 2 hafta vaqt sarfladik.

Fast food do'koni muvaffaqiyati siri nimada? U joylashgan joy, joy va yana joy. Biz shaharda bo'lajak mijozlar oqimi nuqtayi nazaridan eng yaxshi 3 ta joyni tanladik. Ikkitasi shaharning markaziy ko'chasi va boshqasi shaharning eng katta savdo majmuasidagi restoranlar bo'limida edi. Ish va dam olish kunlari shu yerdan o'tadigan odamlarni hisoblaydigan kompaniyani yolladik.

Biz biznes rejada o'zimiz uchun olgan asosiy ko'rsatkichlar quyidagilar bo'ldi:

- tashrif buyuruvchilar soni;
- shu yerdan o'tuvchilarning necha foizi xarid qilishi;
- ijara narxi;
- ish haqi;
- mahsulotlarga xarajatlar;
- o'rtacha chek narxi.

Xullas, biznes reja ikki xil natija bo'lishini ko'rsatdi — ijobiy va o'rtacha.

Hatto pozitiv natijada ham har bir do'kondan keladigan sof foyda men pullarimni xavf ostiga qo'yishimga arziyidigan minimal foydadan ham kam chiqdi. Natijada men uchun qoniqarli daromad keltirmasligini bilib, bu biznesga kirmaslikka qaror qildim.

Agar biznes reja tuzmasdan bu biznesga pul tikkanimda biznes faoliyat yuritardi, ammo meni daromad tomonidan qoniqtirmagan bo'lar edi.

Hatto kelajakda barcha jarayonlar aniq ishlab, biznes (o'rtacha chek narxi va mijozlar soni bo'yicha) maksimal rentabellikka erishganda ham bu biznes aytarlik foyda keltirmagan bo'lar edi. Keyin esa men biznesga

yeterli e'tibor bermayotgan sherikka aylanardim. Ketkazgan pulim va vaqtim tufayli esa uni tashlab ham keta olmasdim.

Siz uchun biznes rejadagi ko'rsatkichlardan eng muhimi — shaxsan siz dividend sifatida oladigan daromad hajmi bo'ladi.

Ikkinchilbiznes rejaning maqsadi – g'oyangizni tashqi sarmoyadorlarga sotishdir.

Buning uchun g'oyangiz va uning yorqin kelajagini chiroyli qilib birlashtirish kerak. Umuman olganda, bunday biznes rejani yozib beradigan kompaniyalar ham bor. Lekinmen uni o'zingiz yozishingizni maslahat beraman. Buni qanday qilish to'g'risida ma'lumotlar internetda to'lib yotibdi. Yana biznes reja yozish bo'yicha ko'p sonli kitoblardan birini ham sotib olishingiz mumkin. Masalan, "Biznes reja yozishga ilk qadam" ("Áèçslåñ-ïëàí äëÿ ÷àéññèñâ") kitobini olib, uning ichidan ko'plab foydali ma'lumotlar olishingiz mumkin.

Siz uchun biznes rejadagi ko'rsatkichlardan eng muhimi shaxsan siz biznes barqaror daromadga chiqqach, har oy, kvartal va yilda dividend sifatida oladigan daromadlaringiz hajmi bo'ladi.

O'sha raqamlarga qarab quyidagi savollarga javob bering:

- Men kompaniyamda olishni xohlagan moddiy foyda shumi?
- Mana shu pul evaziga men kompaniyaga egalik qilish bilan birga keladigan xavf-xatar va javobgarlikni bo'yningha olishga tayyormanmi?

Biznes reja tuzish vaqtida biznesingizga ta'sir qiladigan barcha ichki va tashqi ta'sirlarni inobatga ololmaysiz.

Biznes rejadagi asosiy masala biznesning o'zi emas, sizning bu loyihadagi shaxsiy manfaatlaringizdir. Biznes rejani yozib bo'lgach, siz "Bu biznes hayotimda olishni istagan moddiy natijani beradimi?" degan savolga javob olishingiz lozim.

Masalan, hozirda men faqat o'zim belgilagan raqamlardan kam bo'Imagan miqdorda daromad keltiruvchi yangi imkoniyatlarni ko'rib chiqaman xolos.

Ko'pincha biznes ochilgach, u belgilangan muddatda foyda keltirmasligi, siz o'ylaganday birdan muvaffaqiyatga erishmasligi yoki umuman omadsizlikka uchrashi mumkin. Siz bu vaziyat sizning aybingiz emasligini tushunishiňiz kerak.

Biznes reja tuzish vaqtida biznesingizga ta'sir qiladigan barcha ichki va tashqi ta'sirlarni inobatga ololmaysiz. Shunchaki, dunyo shunday yaratilgan: hech narsa birdaniga bo'lmaydi va omad ham kompaniya ochilganidanoq kulib boqavermaydi.

Shunchaki, oling va bajaring. Qisqa-qisqa oraliq maqsadlar va vazifalarni bajarib, oliy maqsad sari intiling. Asosiysi ishni boshlash va to'xtamaslik.

Ko'pchilik biznesni rejalashtirishni yoqtirmaydilar, chunki bu ularni o'zini chegaralash yoki mas'uliyat bo'yniga olishga majbur qiladi. Axir biznes reja yozib bo'lingach, raqamlar va muddatlar paydo bo'ladi. Biz esa aniq maqsad va vazifalar qo'yib o'zimizni chegaralagimiz kelmaydi. Hech qanday rejasiz, o'zimiz va kompaniya uchun vazifalar qo'ymasdan qandaydir mo'jiza tufayli natijaga erishamiz deb umid qilamiz.

Biznes reja hatto eng ijodkorona, asosida ko'plab nomoddiy omillar yotgan bizneslar uchun ham zarur.

Foya olish uchun kompaniya qurar ekansiz, barcha nomoddiy omillar ish so'ngida raqamlar va o'lchanadigan ko'rsatkichlarga borib birlashadi. Biznes loyihaga sho'ng'ishdan oldin vaqt topib, albatta, biznes reja tuzing. Ishontirib aytamanki, unga ketkazgan vaqtingiz bir necha barobar qilib o'zini oqlaydi.

Mening eng yaxshi biznes rejalarim – men axlat qutiga otganlarimdir. Bular agar men biror biznesni boshlasam, juda kam pul topishim va sarflagan barcha vaqtim va pulimni yo'qotishimni ko'rsatib bergen hujjatlardir.

Bu biznes rejalar meni oylab, hatto yillab samarasiz mehnatdan asrab qolgan, juda ko'p vaqtim va quvvatimni saqlab qolgan. Men ularni juda ham yaxshi ko'raman va doim yodimda saqlayman.

Harakatlar uchun ko'rsatmalar

- ✓ Har qanday biznesni boshlashdan oldin bir varoq biznes reja tuzib oling.
- ✓ Biznes rejani o'zingiz yozing.
- ✓ Biznes rejadagi asosiy ko'rsatkich har oy yoki yilda kompaniya egasi sifatida siz oladigan sof daromad hajmidir.
- ✓ Har oy yoki yilda biznes rejada ko'rsatilgan daromad evaziga siz tavakkal qilib, o'sha biznesga pul tikishga tayyorligingizga ishonch hosil qiling.
- ✓ Biznes rejadagi o'zini o'zi qoplash va zararsizlik nuqtasiga chiqish muddatini uzaytiring. Ikki barobarga uzaytiring.

11-xato

O'z kompaniyasini boshqalar kabi emas deb bilish

Davlat kompaniyalari va monopoliyalarni hisobga olmasa, biznes hamma joyda bir xil. Yaxshi boshqarsang — daromadli, yomon boshqarsang — turgan-bitgani zarar. Bo'ldi, e'tirozlar bo'lsa hammasi

Adam Smitga.

Sergey Galitskiy, "Magnit" chakana savdo tizimi asoschisi

Hamma sohada bo'Igani kabi biznesda ham muvaffaqiyatli kompaniya yaratish uchun rioya qilish kerak bo'Igan qoidalar mavjud. Bunda siz ulgurji savdo bilan shug'ullanysizmi, dizayn xizmatlarini ko'rsatyapsizmi, chakana do'konga egalik qilasizmi yoki internetda o'z biznesingizni qurasizmi, umuman ahamiyati yo'q.

Kompaniyalar nima bilan shug'ullanmasin har birida asosiy tushunchalar mavjud. Faqat davlat korxonalari va monopoliyalar bundan mustasno bo'la oladilar. Qoidalarni bilib, ularga rioya etarkansiz, muvaffaqiyatga erishish imkoningiz oshib boraveradi. Rioya qilmasangiz, daromadli biznes qurishingiz ehtimoli past darajada bo'ladi.

So'nggi paytlarda muallifning mo'jizaviy muvaffaqiyatini tasvirlovchi biznes yo'riqnomalar ko'payib qoldi. Ularning ko'pchiligi quyidagi mazmundagi gaplar bilan nomlanadi. "Barcha qoidalarni buzing va shaxsiy millioningizni ishlab

toping". Nima ham derdim? Bunday muvaffaqiyatlar ham bo'lgan.

Afsuski, qoida buzish va noodatiy uslub bilan muvaffaqiyatga erishgan kompaniya bitta bo'lsa, barbod bo'lganlari mingtadir. Bu biznes egalari haqida kitoblar yozilmaydi, jurnal va gazetalarda ham yodga olinmaydi. Axir biz yaxshilik bilan tugaydigan hikoyalarni o'qishni sevamiz-ku. Ommaviy axborot vositalari ham aynan shunday hikoyalarni bizga taklif qiladilar.

Hozirda biznes haqidagi qanday jurnalni ochmang, tadbirkorlik bo'yicha qanday saytga kirmang, hammasida muvaffaqiyatli tadbirkorlarga ko'zingiz tushadi. Siz bu insonlarning chiroyli hayot yo'llarini o'qib men ham shunday qila olaman deb o'ylaysiz.

Oddiy hayotda (g'alabalar ko'rinish, mag'lubiyatlar ko'rinnmagani sababli) siz doim muvaffaqiyatga erishish qobiliyattingizni ortiqcha baholaysiz.

Jurnalistlar muvaffaqiyatning sababini qahramon biznesmenning qandaydir bir kutilmagan qarori yoki osongina foydalanib qolgan omadli vaziyatiga bog'lashni juda yaxshi ko'rishadi.

Ammo odatda bunday chiroyli hikoyalarning ortida uzoq yillar davomidagi mehnat, ilm olish va muammolarni yengib o'tish yotadi. Faqat shundan keyingina, muvaffaqiyat "to'satdan" bir omadli insonga kelib qoladi. Lekin tadbirkorimizni muvaffaqiyatga asta-sekin yaqinlashtirib kelgan 12 soatlab ishlash, har kunlik biznesdagi muammolari ustida bosh qotirish va mashaqqatlar haqida o'qish sizga qiziq bo'lmaydi.

Biznesda muvaffaqiyat, albatta, mavjud. Uning ehtimolini sezilarli darajada ko'paytirish ham mumkin.

Buning uchun siz qonun-qoidalarni o'qishingiz va kompaniyani rivojlantirishda atrofingizdagi sharoitga moslashtirib, ularga rioya qilishingiz kerak. Ba'zida esa umuman nostandard qadamlar tashlappingiz kerak bo'ladi. Bu qonun-qoidalarning ko'pini men ushbu kitobda keltirib o'tmoqdaman.

Hozir esa muvaffaqiyatli biznes qurish uchun eng asosiy fundamental narsalarni keltirib o'taman:

- Sizning mahsulot va xizmatingiz insonlar va kompaniyalarga kerakli bo'lishi lozim. Talab bo'lmagan yoki kichkina talabni qondiradigan mahsulotni ishlab chiqarmang.
- Kompaniyani ishlashga arziyadigan darajada katta bo'lgan bozorda quring.
- Oylik, chorak va yillik moliyaviy hisobni to'g'ri yuritib boring.
- Sotuv tizimini yo'lga qo'ying.
- Marketingga resurslaringizni ayamang.

Men sizning biznes yuritish bo'yicha yangi uslublarni sinab ko'rishingiz tarafboriman, tajriba qilib ko'ring. Faqat oldin mumtoz (klassik) uslublarni yaxshilab o'rganib, yo'lga qo'yib oling. Shundagina nostandard yondashuvlarni qo'llash va qoidalarni buzish mumkin.

Axir qoidalarni buzish uchun oldin ularni bilish va yodlab olish kerak.

Bu xuddi musiqadagi kabi. Musiqachi sahnada tajriba qila boshlasa, buni improvizatsiya va ijodkorlik deyiladi. Buning ortida mohir klassik yondashuv yotganligi uchungina bizga uni tinglash qiziq va yoqimli tuyuladi. Natijada improvizatsiya yuzaga keladi, kakofoniya emas.

Rassomlikda ham xuddi shunday. Rassomlar uslublar ustida ijod qilib, o'zinikini yaratishdan oldin yillar davomida bu mahoratning mumtoz usullarini o'rganadilar. Keyin esa shuning asosida tajriba qiladilar.

Shu gaplarni gapirayotganimda ba'zida "Yo'q men bu menga tegishli emas. Bizning bozorimiz o'ziga xos, unda klassik qoidalar ish bermaydi. Mening kompaniyam o'ziga xos va men o'z yo'llimni izlayman" degan gaplarni ham eshitib qolaman.

Ha, men sizlarni yaxshi tushunaman. Hech kim kompaniyasini standart jarayonlarga asoslاب, ularni o'z kompaniyasi faoliyatiga joriy qilishni istamaydi. Undan ko'ra mo'jizaviy tarzda hammasini yaxshi tomonga o'zgartirib muvaffaqiyatga olib boradigan biror bir noodatiy yechim izlash osonroq.

To'g'ri, soha ixtisosligi bo'yicha sizning kompaniyangiz o'z xususiyatlariga ega bo'lishi mumkin. Lekin u tashkil topish asoslari va yondashuvlariga ko'ra butun davlat yoki dunyodagi ko'pchilik kompaniyalardan farq qilmaydi.

Muvaffaqiyatli biznes yuritish asoslarini egallab, uni o'z kompaniyangizga tatbiq qilishingiz kerak. Bunda, albatta, ba'zi elementlarni o'z sohangizga moslashtirishga to'g'ri keladi. Boshqa kompaniyalarda ishlaydigan uslub va yondashuvlar sizning kompaniyangizda ham ishlashi kerak. E'tibor bering, o'rganing va qo'llab ko'ring.

Asosiy tarkib — menejment, moliya, marketing va savdo.

Har bir sanoatda bu asosiy tarkib bir xil qonuniyatga asosan ishlaydi. Siz muvaffaqiyatli yondashuvlarni ko'chirib olishingiz mumkin.

Eng ko'p eshitadiganim B2 B sektorida ishlaydigan kompaniya egalari o'z faoliyatlari B2 C sektoridan juda katta farq qilishini aytadilar. Har ehtimolga qarshi bu qisqartmalarni tushuntirib o'taman.

B2B — business to business — sizning kompaniyangiz boshqa kompaniyaga mahsulot sotishi. Bunda sizning asosiy mijozlaringiz yuridik shaxslar bo'ladi. Sizga jismoniy shaxs emas, boshqa firmalar pul to'laydi. Bu segmentda auditorik kompaniyalari, ofis uchun mebel yetkazib beruvchi, avtomobil ehtiyyot qismalari ishlab chiqaruvchi va boshqa shunga o'xshash kompaniyalar ish yuritadi.

B2C – business to consumer — sizning mijozlaringiz jismoniy shaxslar bo'lishi. Ular sizga kompaniya pullarini emas, shaxsiy mablag'lari bilan hisob-kitob qiladilar. Bu segmentda oziq-ovqat, kiyim-kechak, maishiy texnika chakana savdosi bilan shug'ullanuvchi deyarli barcha do'konlar kiradi. Sartaroshxonalar, go'zallik salonlari va restoranlar ham shular jumlasidan.

Ko'pincha kompaniya muvaffaqiyati uchun ikki turdag'i mijozlar ham muhim. Masalan, banklar va avtosalonlar jismoniy shaxslar va kompaniyalarga birday xizmat ko'rsatadi. Plastik romlar ishlar chiqaruvchi kompaniya o'z uyiga o'rnatishi uchun jismoniy shaxsga ham, qurilishda ishlatishi uchun qurilish kompaniyasiga oynalar sotishi mumkin.

O'z sohalarida biznes yuritish farq qilishi haqida eng ko'p e'tirozlarni marketologlardan eshitish mumkin: "Bizda axir mijozlarni jalb qilish va ular bilan ishlash usullari turlicha-ku. Ularni tajribalari bizga yordam berolmaydi. Biz o'z yo'llimizni izlaymiz"

Har qanday holatda ham yakuniy iste'molchiga mahsulot sotasizmi yo kompaniyalargami, siz baribir insonlar bilan ishlayningizni unutmang. Insonlar xulq-atvori va ma'lum harakatlarga beradigan javob reaksiysi allaqachon o'rganib chiqilgan.

Mijozlarga, misol uchun, bepul bo'lgan hamma narsa yoqaveradi. Biz faqat B2B sektorida ishlaydigan mebel ishlab chiqaruvchi kompaniyamizning barcha mijozlariga Moskva bo'y lab bepul yetkazib berish sertifikatlarini taqdim qilishga qaror qildik. Bu g'oyani deyarli har doim mahsulotlarini yetkazib beruvchi internet-magazindan oldik. Mijozlarga bu imkoniyat yoqib tushdi va so'rovnomalarga ko'ra ularning bir qismi faqat bepul yetkazib berish xizmati tufayli bizdan mahsulot xarid qilar ekan.

Yodingizda bo'lsin, sizning kompaniyangiz ham boshqa kompaniyalar ishlaydigari qonuniyatlar bo'yicha ishlaydi. Bu qonuniyatlar allaqachon vaqt va boshqa kompaniyalar sinovidan o'tgan. Ularni o'rganib chiqing, kompaniyangizga joriy qiling va muvaffaqiyatga erishing.

Harakatlar uchun ko'rsatmalar:

- Fikrlaringizni yozib chiqing. Sizning kompaniyangiz-dagi biznes nimasi bilan boshqalardan farq qiladi? Har bir farqni alohida tahlil qilib chiqing. Balki, bu ishda yangi uslub va yondashuvni joriy qilishdagi og'ir va yoqimsiz ishni qilmaslik uchun shunchaki bahonadir.

- Yaqin orada sizning sohangizga tegishli bo'lmagan, ammo qiziq yondashuv bilan to'qnash keldingizmi? Uni qanday qilib o'z kompaniyangizda joriy qilish haqida o'y lab ko'ring.

Agar sizning kompaniyangiz faqat B2B yoki B2C segmentida ishlayotgan bo'lsa, narigi segmentga nima taklif qila olishingiz haqida o'ylab ko'ring.

Agar sizning kompaniyangiz ikki segmentda ham ishlayotgan bo'lsa, segment faoliyatidagi qaysi uslubni boshqasida joriy qilish mumkinligini tahlil qiling.

12-xato

Biznes sheriklarga ulushlarni shunchaki berish

*Oldindan kelishuv kelajakdag'i
to'qnashuvlaming oldini oladi.*

Nemis maqoli

Kompaniya tashkil qilish bosqichida uni tuzuvchilar kim qancha ulushga ega bo'lismiga muhim masala deb qaramaydilar.

Ular uchun biznes g'oya hayotga qanday tatbiq etilishi, rivojlanish strategiyasini muhokama qilib birdan ishga tushib ketishni muhim deb biladilar. Keyin esa bir necha yillar o'tib, kompaniyaga egalik bunday taqsimlanganiga afsuslanta boshlaydilar. Egalik masalasi birdan dolzarb mavzuga aylanib qoladi.

Albatta! Siz yillar davomida mehnat qilib, ish yuritayotgan va foyda keltirayotgan biznes qurdingizmi, demak, uning ma'lum qiymati ham shakllangan va u qiymat ko'pincha kichkina bo'lmaydi. Endi kompaniyaga egalik qilinayotgan har bir ulush qismi kelajak hali noaniq davrdagiday emas, ustav kapitaliga tikilgan kamgina 100 yoki 10 ming rubl haqida gap ketmayapti. Hozir hisob-kitoblar millionlar ustida boryapti.

Bunday vaziyatda hamma narsa bo'lishi mumkin. Kompaniyadagi har bir sherik o'zining xizmat hissasini ko'proq deb biladi va agar ulushlar teng bo'lsa, buni adolatsiz deb hisoblaydi. Shunda kompaniya egalariga

yaxshigina daromad keltirib turgan kompaniya kelishmovchilik va xafagarchiliklar tufayli barbod bo'lishi mumkin. Buning qanday oldini olish mumkin? Kompaniyaga egalikni boshidan kelishib oling, sohilda turib hali dengizga chiqmasdan.

Biznesda sizga sheriklar nima uchun kerak?

Biznesga yana kimnidir jalb qilishdan oldin o'zingizga savol bering "Bu odam kompaniyaga menda bo'limgan nima olib kela oladi? Agar u kompaniyaga ahamiyatli hech narsa olib kirmasa, unda sizga bunday sherikning keragi yo'q. Kompaniya tashkil topishi oldidan hali uning hech qanday qiymati bo'limgan bir paytda shunchaki sheriklik uchun ulush berish mumkindek tuyuladi.

Hech qachon bunday qilmang! Kelajakda kompaniya oyoqqa turib, o'zining qiymatiga ega bo'lgach, siz hozir millionlar turadigan ulushni shunchaki berib yuborganingizga qayta-qayta afsuslanasiz. Agar u inson kompaniyaga hech bir ahamiyatli narsa olib kirmas ekan, sizga bunday sherikning keragi yo'q.

Kompaniyadagi har bir ishtirokchi kompaniyaga moliyaviy jihatdan o'z chegarasi doirasida ishtirok etishi lozim. Yana u kompaniyadagi ma'lum vazifa yoki faoliyat sohasiga mas'ul bo'lishi kerak. Bularsiz sheriklik bo'lishi mumkin emas.

Hatto biznes shunchalik rivojlanib ketib, sheriklardan biri kompaniyada ishlashi zarur bo'lmay uyda o'tirsa ham baribir unda mas'uliyat bo'lishi kerak. Masalan, direktorlar yig'ilishi o'tkazib yubormaslik, barcha kerakli hujjalarga vaqtida imzo chekish yoki kompaniya rivoji uchun egalari tomonidan kompaniyaga pul kiritilayotgan bo'lsa, biznesdagi egalik qilinadigan ulushiga ko'ra pul ajratishlari va hokozo.

Har birimiz kompaniyaga qo'shadigan hissamizni kellishib olamiz.

Odatda kompaniya tuzilishi quyidagicha kechadi.

Bir nechta tashabbuskor kishilar yig'ilib biznes tashkil qilishga qaror qilishadi. Agar ular ikkita bo'lsa, birdan 50/50 ulushda kompaniyaga asos solishga qaror qiladilar. Uchta bo'lsa 33,3% foizdan, to'rtta bo'lsa 25% dan va hokazo. Axir bu adolatli-ku, biz birmamiz va har bir ishimizga birgalikda javobgarmiz. Shuning uchun ulushlarimiz teng, dersiz.

Nima uchun?

Agar ko'plab kompaniyalar shunchaki qog'ozdag'i tenglik tufayli keyinchalik barbod bo'lib ketmaganida sizga bu savolni bermagan bo'lardim. Kim biznesga nima olib kelgani-yu, kim qanday ishlagani ikki yillardan keyin aniq-ravshan ko'rindi. Shunday ekan, har bir sherikning kompaniya uchun ahamiyatini hissasi bo'yicha ulushlarni bo'lishib oling.

Biznes tashkil qilish oldin barchangiz yig'ilib, kim kompaniyaga nima olib kelishini ochiqchasiga muhokama qilib oling.

**Sheriklar kompaniyaga olib kelishi mumkin bo'lgan
bir nechta asosiy resurslar mavjud:**

- pul;
- vaqt;
- aloqalar va bozorni bilish;
- mijozlar;
- biznesdagi tajriba;
- g'oya.

Keling, bu resurslaring har birini alohida ko'rib chiqamiz hamda qanday kompaniyalar uchun bu resursning qaysilari muhimroq ekanini tahlil qilamiz.

Pul

Pul — barcha resurslar ichida olish eng oson bo'lganidir. Atrofda pul juda ham ko'p va u kundan kun ortib boradi. Shunchaki, u hammaga ham nasib qilavermaydi va kam sonli insonlar qo'lida jamlangan bo'ladi. Pulga egalik qiladigan insonlar uning qadrini biladilar va osonlikcha ularni hech kimga berib qo'ymaydilar. Ammo ular kuchli jamoa haqiqatan ham qiziqarli biznes loyiha ustida ishlayotganini ko'rib qolsa, ularga pul berib, sherik bo'lish uchun navbatga turadilar.

Agar siz tanlagan sherikning qadri faqat pul bilan o'lchansa, bu kompaniya qarz mablag'lari evaziga tuzgan yaxshi emasmi? Agar sizda bank kreditlari olish imkoniyati bo'lsa, sherikka ulushni berib yuborgandan ko'ra bankka foiz to'lagan yaxshiroq.

Umuman olganda, bankga sizni pul bilan ta'minlaydigan shunchaki tashkilot sifatida qaramang. Bank ham sizga sherik, lekin juda yaxshi sherik. U sizning biznesingizdan ulush talab qilmaydi, kompaniya boshqaruviga aralashmaydi. Shunchaki, unga foizlarni vaqtida to'lash, talab qilingan hisobotlarni berib turish va bank menejerlari bilan yaxshi munosabatda bo'lish kerak xolos. Bu sizga moliyaviy sherik bo'lib, pul bilan ta'minlab, uni ustiga tashkilotingiz boshqaruvida ham ishtirok etadigan sherikdan ko'ra ancha arzonga tushadi.

Bank ham sizga sherik, lekin juda yaxshi sherik. Uning biznesda ulushi bo'lmaydi va u kompaniyangiz boshqaruviga aralashmaydi. Faqat unga vaqtida foizlarni to'lab turing. Albatta, bank kreditlarini ololmaslik yoki sizga hech qaysi bank bermaydigan darajada ko'p pul kerak bo'ladiholatlar ham ko'p uchraydi. Unda moliyaviy sherik topib, u bilan kelishishdan boshqa yo'lingiz yo'q.

Vaqt

Vaqt — mavjud resurslardan eng qimmatlisi hisoblanadi. Vaqtdan boshqa hamma narsani sotib olish mumkin. Shuning uchun sheriklar uchida biznes rivojiga hamma vaqtini sarflaydigan eng katta ulushga da'vogarlik qiladi.

Biznesga vaqt berish deganda men kompaniya faoliyatida aktiv qatnashishni tashkilot ishlarini boshqarish va ma'lum vazifalarni bajarishni tushunaman. Bu yerda (sheriklar kim kompaniyada qanday vazifalarni bajarishi va bir haftada kompaniya uchun kelishuvlari haqidagi bobni ko'ring). Axir har doim boshqa yo'li bor — u yoki bu vazifalarni yollanma ishchilarga ham qildirish mumkin. Lekin ta'sischilardan biri kompaniyadagi ishlarning bir qismini o'zi bajarishi bu, albatta, juda muhimdir, ayniqsa, biznes rivojlanishining boshida.

Aloqalar va bozorni bilish

Aloqalar — qaror qabul qilishda munosabatlar va ishonch muhim ahamiyatga ega bo'lgan bozorlarda juda qadrli resurs. Bunday bozorlarga B2B segmentidagi deyarli barcha sohalarni kiritish mumkin. Sizni shaxsan tanishsa va ishonchli hamkor yoki yetkazib beruvchi sifatida bilishsa, siz qaysi kompaniyada ishlashingiz unchalik ham muhim emas. Harqalay Rossiyada ish munosabatlarini ko'pincha kompaniya darajasiga emas, balki shaxsiy darajaga asoslanib yo'lga qo'yadilar.

Faraz qilaylik, siz porloq istiqbolli va o'zingiz juda qiziqqan sohada biznes tashkil qilmoqchisiz. Lekin siz bu sohada hali umuman ishlab ko'rmagansiz. Unda shu sohadan yaxshi aloqalarga ega sherik toping.

Biz yoritish texnikasi bo'yicha kompaniya ochganimda xuddi shunday bo'lgandi. Men bu bozorning imkoniyatlarini, uning kelajagi ishonchli ekanini ko'ra oldim. Bizning kompaniyamiz ofislar, biznes markazlar va savdo majmualari ucnun professional yoritish tizimini loyihalashtirish va ta'minlash bilan shug'ullanadi. Yetti yil oldin bu bozor shiddat bilan rivojlana boshladi. Uning rivojlanish istiqboli juda yorqin edi. Ammo men bu sohada hech qachon ishlamagan, bu ish bo'yicha hech kimni tanimas edim. Uning o'rniغا menda biznes qurish bo'yicha bilim va tajriba bor edi, sheriklarim esa yoritish texnikasi bozorida o'z aloqalari va tanishlariga ega edilar.

Sheriklarim ko'pchilik xorijiy yetkazib beruvchilar bilan shaxsiy munosabatlarga va juda yaxshi obro'ga ega edi. Ularning ichida bu bozorda muhim rol o'ynaydigan "poryadchik" va arxitektlar ham bor edi. Natijada bizning kompaniyamiz ajoyib start oldi va biz darhol eski aloqalarga asoslanib shartnomalar tuza boshladik.

Mijozlar

Mijozlar bu — kitobda bir necha marta ta'kidlaganimdek, har qanday biznes asosidir. Agar biror sherik daromadli mijozlar bilan mustahkam aloqalarga ega bo'lib, bu munosabatlар va kafolatli kelishuvlarni biznesga taqdim eta olsa, unda bu sherik biznes uchun juda qadrli hisoblanadi.

Bunda kompaniyaga taqdim qilingan mijozlarning sifatini baholab, keyin kvartal yoki yil davomida kompaniya ulardan nima olganini aniq yozib borish juda muhim. Aynan shu ko'rsatkichlarga asoslanib, ishtirokchining ulushini aniqlash kerak. U inson sizga sherik bo'lishi bilanoq bu mijozlar sizga oqib kelishiga

hech kim kafolat bermaydi. Qaror qabul qilishga ko'plab omillar ta'sir qilishi mumkin, shuning uchun qanday miqdordagi mijozlar buyurtmasi uchun kompaniyadan ulush berilishini kelishib olish lozim.

Biznesdagi tajriba

Asoschilar yosh tadbirkorlardan tashkil topgan biznesda tajribali sherik juda ham zarur. Bunday sherik ularga ilk qadamlarda juda ko'p xato qilmaslik imkonini beradi. Chunki ko'pchilik kompaniyalar oddiy xato qadamlar tufayli birinchi yilning o'zidayoq yopilib ketadi.

Kelajakda ham kompaniya rivojlanib, yangi bosqichlarga ko'tarilganida tajribali sherik o'sish qiyinchiliklarini yengib o'tish va kompaniyani shunga moslashtirish bo'yicha maslahatlar berib boradi. Chunki u allaqachon bu bosqichlardan o'tib ko'rgan va nima qilishni biladi.

Shuning uchun G'arbda biznesdan ulush berish va mukofot evaziga direktorlar kengashiga tajribali tadbirkorlarni taklif qilish amaliyoti keng tarqalgan. Tajribali kishilarning bir nechta maslahati vayronkor xatolarni oldini olish va rivojlanishda vaqt ni tejash imkonini beradi.

G'oya

Ko'pchilik hayron bo'lar, ammo g'oya bir tiyinga ham qimmat. G'oyani hayotga tatbiq qilish, uni foyda keltirishga majbur qiladigan tizim yaratishga qaratilgan harakatlar asl qiymatga egadir. Faqat g'oyaning o'zi uchun men biznesdan bir foiz ham ulush bermagan bo'lar edim.

Agar biror kishi g'oya bilan kelib, kompaniyaga egalik qilmoqchi bo'lsa, yana nima qilgani va qilishga tayyorligini namoyish qilsin.

Buning turli xil yo'llari bor. U o'zining ozgina pulini sarflab, g'oyasini sinab ko'rishi, sayt prototipini yaratib, ilk mijozlarni jalb qilishi mumkin. Yoki u kuniga 12 soatdan bo'lsa ham ishlab, g'oyani yurgizishga tayyor bo'lsa, o'shanda bu resurs qiymatga ega bo'ladi.

Asosiysi — shunchaki birga ishlash uchun "u juda ham ajoyib inson va u bilan ishlash qiziq bo'lishi" dan ilhomlanib yoki "biz bir-birimizni 10 yildan beri taniymiz, unga ishonsa bo'ladi, u menga pand bermaydi" deb insonlarni tanlamang.

Yollanma ishchiga biznesdan ulush berib yuborish

Ko'pincha kompaniya egalari muhim va iqtidorli ishchilami ushlab qolish va rag'batlantirish uchun ularga kompaniyadan ulush berishadi.

Bu juda keng tarqalgan xato. Siz ishchiga ulush berib, uni kompaniya egasiga aylantirganingiz bilan unda tadbirkorlik mentaliteti shakllanib qolmaydi. U, albatta, norozi bo'lmaydi. Sherik statusiga ega bo'lish, bu haqda do'stlariga maqtanish yomonmi? Hatto uyda ham ayoli ko'proq hurmat qila boshlaydi.

Aslida esa biznesga bundan hech qanday foyda bo'lmaydi. Bunday ishchi yaxshiroq ishlashni boshlamaydi. Aksincha yomon ishlay boshlashi mumkin. Biror ishchingizni sherik qilib olmoqchi bo'lsangiz, kompaniyadagi ulushni bepul yoki shunchaki berib yubormang.

Biznesdagi ulushlarni faqat sotish kerak

Hech qanday uzoq yillarga cho'zmasdan real pullar evaziga sotish kerak. Bu sizga kredit yoki ipoteka emas. Agar biror ishchingiz sizga sherik bo'lmochi ekan, puli bo'lmasa, qarz olib tavakkal qilsin. Xuddi siz kompaniyani ochayotganda qilganingiz kabi.

Agar xodimингизга kompaniyangiz ulushini bepul berib yuborsangiz, bu sizning kompaniyangiz hech narsaga arzimasligini bildiradi!

Kompaniyaga sherik jalb qilish yoki xodimga ulush sotishdan avval yaxshilab, qayta-qayta o'ylab ko'ring: bu inson biznesga qiymatli nima bera oladi? Kelajakda siz u bilan foydangizni bo'lishasiz. Men umid qilamanki, siz biznesni aynan foyda keltirishi uchun tashkil qilasiz.

Harakatlar uchun ko'rsatmalar:

- Har qanday biznesni uning kelajakdagи qiymatini ko'z oldingizga keltirib tuzing. Shunga asosan sheriklaringiz bilan qanday ulushlar taqsimotida ishlashga tayyorligingizni hal qiling.
- Har bir bo'lajak sherik bilan ularning hissasini baholang. Hissaga mos ravishda ulushga ega qilishni muhokama qiling.
- Kompaniyadagi har bir ishtirokchining vazifasi va hissasi yoziladigan sherklik kelishuvini tuzing.

13-xato

Konsultantlarga shubhasiz ishonish

*Uch narsa xonavayronlikka olib boradi: ayollar,
poyga va konsultantlarga ishonish.*

Jorj Pompidu

Suvli stakan stolda turibdi.

Bir kishi: "Uning yarmi to'la", - deydi. U — optimist

Ikkinci kishi: "Uning yarmi bo'sh", - deydi. U —

pessimist.

Uchinchi kishi: "Bu yerda 2 barobar ko'p bo'lishi
mumkin edi", - deydi. U esa konsultant.

Har bir kompaniyada shunday vaqt keladiki, uning
egasi kompaniyani samarali boshqarish va uni yangi
bosqichga olib chiqish uchun o'z bilim va tajribasi yetmay
qolganini tushunib yetadi. Shunda professional
konsulantlarmi yollash fikri kelib qoladi.

Men sheriklarim bilan 3 marta shu ishga qo'l urganman.

Birinchi bor biznes konsulantlar bilan yoritish
texnikasi bo'yicha kompaniyamning 3-yilida ishlashni
boshlaganman. Biz biznes rivojining shunday darajasiga
chiqqan edikki, endi bizning bilim va tajribamiz
kompaniyani kelajakda boshqarish uchun kamlik qilardi.
Ko'proq oilaviy ko'rinishga ega kompaniyamizni tizimli
biznesga aylantirishga yordam berishi uchun konsultant
taklif qilishga qaror qildik. Bir nechta sessiya, 6-8 soatlik
uchrashuvlar va uy vazifalari orqali biz o'z vaziyatimizni
konsultant yordamida to'liq tushunib yetdik. Bir oyda esa

kompaniya tuzilmasi va keyingi ikki yil uchun rivojlanish strategiyasini ishlab chiqdik.

Bir yildan keyin rejalashtirgan natijamizga erishganimizni tushundik va yangi konsultant yollashga qaror qildik. Unda biz kelajak uchun rivojlanish strategiyasi masalasini hal qilishdan tashqari o'z talablarimizga asosan kompaniyaning asosiy va aniq maqsadlarini kelishib olishimiz kerak edi.

Har bir sherikning biznesga nisbatan o'z qarashlari mavjud edi va parokandalikka uchramaslik uchun umumiy xulosaga kelishimiz zarur edi.

Har qanday holatda ham konsulantlar sizning biznesingizga chuqur kirib borolmaydigan va uning xususiyatlarini besh qo'lday bilmaydilar.

Hozir bizning kompaniyamiz konsulantlar bilan rejalashtirganimiz kabi emas. Ammo bu uchrashuvlarda ham shaxsiy, ham biznes nuqtayi nazardan juda ko'p narsalar oldik. Biz har birimizning biznesdagi maqsadimizni bilib oldik, asosiysi, endi birga harakat qilishimiz mumkin bo'lgan yagona maqsadimiz paydo bo'ldi.

Natijada shuni tushunib yetdikki, har qanday holatda ham sizning biznesingizga chuqur kirib borolmaydilar va uning xususiyatlarini besh qo'lday bilmaydilar. O'z reklamalari va birinchi uchrashuvlarda bu qo'llaridan kelishini ta'kidlasalar ham baribir bunday bo'lmaydi.

Bu ularda xohish yo'qligidan emas. Shunchaki, konsulant xodim intervyu qilib, biz bilan bir necha marta ko'rishib, biz biznesda ertalabdan kechgacha nima bilan shug'ullanishimizni bilib ololmaydilar. Ha, qancha xohlasangiz ham konsulantlardan mo'jiza kutmang. Ular

sizga faqat biznesdagi yondashuv va metodikalarni o'rgatib qo'yishlari mumkin, lekin qarorni baribir siz qabul qilishingiz kerak.

Haqiqiy konsultantlar hamma yerda tiqilib ketgan ma'lumotlarni bermaydilar, ular sizga bilib beradilar. Biz ulardan boshqa bizneslarda ish bergan yondashuvlarni tushunib olib, o'z biznesimizda qo'llashimiz mumkin. Men uchun esa haqiqiy konsultant bu menikiga o'xshash kompaniyalarga o'z metodikalarini muvaffaqiyatli singdirgan, kompaniya egalari esa qo'rmasdan uni boshqalarga ham maslahat bera oladigan insondir. Konsultant bilan ishlashdan oldin, albatta, mendan oldin ishlagan kamida uch kompaniya rahbaridan u haqda fikrlarini so'rab olaman.

Qimmat har doim ham yaxshi degani emas.

Mening qarorlarim va ularning moliyaviy natijalari konsultatlarga ketkazgan mablag'larimga hech qanday aloqasi bo'limgan.

Men konsultatlardan maslahatlarni doim arzon narxlarga, ba'zida ketkazgan hamkorlikni muhokama qilayotganda bepul ham olganman. Bemalol ayta olamanki, mening qarorlarim va ularning moliyaviy natijalari konsultatlarga ketkazgan mablag'larimga hech qanday aloqasi bo'limgan. Biznesim va shaxsan menga eng ko'p foyda keltirgani — men evaziga 18 ming rubl to'lagan strategiya bo'yicha ikki soatlik konsultatsiya bo'ladi. Shu bilan birga, biz yuz minglab pul to'lagan, uzoq kunlar qatnashib ham faqat zarar ko'rgan strategik sessiyalar va ishlanmalarni ko'rganmiz.

Shunda kim aybdor bo'ladi?

Odatda hamma aybni konsultatlarga to'nkashadi.

Mana shu yerda konsulantlar haqida mashhur hikoyani eslab o'tish o'rini.

Bir kishi o'rmonda adashib qolibdi. Yuraverib charchaganidan ko'lmaq bo'yidagi bir to'nkani ustiga o'tiribdi. O'rmondan yana bir odam chiqib kelibdi.

Birinchi odam unga:

—Men qayerdaligimni aytolmaysizmi?

—Siz ko'lmaq bo'yidagi to'nkada o'tiribsiz.

—Ha-a-a.. Siz biznes konsulantmisiz?

—Qayerdan bildingiz?

—Xo'sh, birinchidan, men sizni chaqirmadim, o'zingiz keldingiz; ikkinchidan, hammasini aniq aytdingiz; uchinchidan, buni men sизsiz ham juda yaxshi bilardim.

—Siz, mabodo rahbar emasmisiz?

—Xo'sh, siz qayerdan bildingiz?

—Birinchidan, javobini mensiz ham bilib turgan savol berdingiz; ikkinchidan, bu yerdan qanday chiqib ketishni so'ramadingiz; uchinchidan, o'zingiz o'tirib olib, hech narsa qilmasdan yana hammasida meni aybdor qilyapsiz..

Mening fikrimcha, tadbirkorlar natija bermagan va zarar keltirgan strategiyalar uchun aybni ularni ishlab chiqqan konsulantlarning bo'yniga qo'ymasliklari kerak. Ular har qanday holatda ham biznesingizni siz bilganchalik bilmaydilar. Ular tadbirkorlarni faqat mehnat qurollari bilan ta'minlaydilar, ularni qanday ishlatishni esa o'zimiz hal qilamiz.

Konsultantdan quyidagi gaplarni kutmang:

“Qarang, biznes uchun qanday zo'r imkoniyat! Mana shu yerda bir tavakkal qiling, boyib ketasiz. Keyin sizga bu maslahatni berganim uchun men bilan ham foydani bo'lishing”

Aslida ular sizga mana bunday deyishadi:

“Mana, ko’ring, bu kompaniyangiz rivojining birinchi yo’li, mana bu boshqa yo’li. Birinchi yo’lda mana bu, mana bu yaxshi va yomon tomonlari bor, ikkinchi yo’lda boshqa yaxshi va yomon tomonlari bor. O’ylab ko’ring. Yana savollaringiz bo’lsa javob berishga tayyorman”.

Shunday o’zini tutish va ishlash ularning kasbi. Qabul qilingan qarorlar uchun ularni javobgar qila olmaysiz!

Xuddi shu kabi konsultantlar rejalashtirilgan chora-tadbirlarni bizning o’rnimizga amalga oshirib bermaydilar. Men rivojlanish strategiyasi, missiya, maqsad va qadriyatlarini ishlab chiqish uchun juda katta miqdorda pul sarflagan ko’plab kompaniyalarini ko’rganman.

Lekin negadir evaziga millionlab rubl to’langan chiroyli grafiklar, jadvallar, kompaniya missiyasi yozilgan tekstlar rahbarlarning shkafida chang bosib yotaveradi. Eng murakkab ish konsultantlar ketgach boshlanadi. Bu o’zgartirishlar kiritish, bu xodimlar qarshiligi bilan kurashish hamda ishlashning eski qoidalari va tartiblarini o’zgartirishdir.

Ko’p hollarda esa eng ko’p qarshiliklar xodimlardan emas, balki tadbirkorning o’zida paydo bo’ladi. U yangilik kiritishni keyinga suradi yoki to’xtatadi, chunki bu yangiliklar tadbirkorga ma’lum cheklovlar qo’ya boshlaydi. Balki, u shunday cheklovlardan qochib o’z biznesini tuzgandir.

Men shaxsan konsultantlarga hech qanday qarshiligidim yo’q. Ular zarur va foydali. Ular qisqa muddat ichida ma’lum predmet bo’yicha ulkan miqdorda jamlangan nazariy ma’lumotlar va bilimlar bera oladilar.

Biz biznes nazariyasi hamda ma'lumot izlash va tahlil qilishga ketadigan vaqtimizni tejaymiz. Biz qilishimiz kerak bo'lgan yagona ish bu – konsulantlar taqdim qilgan ma'lumotlarga asosan, shunchaki, qaror qabul qilish. Aynan mana shunda tadbirdorlikning asosiy g'oyasi yotadi — bir necha rivojlanish yo'llaridan birini tanlab, uni hayotga tatbiq qilishdagi barcha javobgarliklarni o'z bo'yninga olish. Hech qanday nazariya yoki fandagi bilimni hayotga qo'llab, aynan siz muvaffaqiyatga erishasiz deb hech kim kafolat bermaydi.

Harakatlar uchun ko'rsatmalar:

- Agar biznesning biror sohasida bilimingiz yetarli emasligini his qilsangiz, konsulantga murojaat qiling.
- Faqatgina yaqin do'stlaringiz va tanish tadbirdorlaringiz maslahat bergen konsulantlar bilan ishlang. Yaqinlaringizning u haqida shaxsiy ijobiy fikrlari bo'lishi shart.
- Kam bo'lsa ham o'z biznes tajribasiga ega konsulant bilan ishlaganingiz yaxshi.
- Hech qachon soatbay haq to'lashga rozi bo'lmaning. Faqat ish yakunida aniq tasvirlangan yakuniy natijalarga erishilgach, haq to'lashga kelishib oling.

14-xato

Jamoa tuzmaslik

Mening biznes modelim bu — “Bitlz” guruhi. To’rt yigit bir-birining yomon xislatlari ni nazorat qilgan. Ular bir-birini muvozanatga keltirib turgan, natija esa alohida qismlarining yig’indisidan kattaroq bo’ldi. Men ham biznesga shunday qarayman: buyuk ishlami bir kishi qilmaydi, u jamoa bilan bajariladi.

Stiv Jobs

Har qanday biznes poydevorida uch asosiy narsa yotadi — g’oya, pul va odamlar. Undan bittasini chiqarib tashlasangiz ham muvaffaqiyatdan umid yo’q. Bu bobda biz odamlar haqida gaplashamiz.

Yodingizda bo’lsin: muvaffaqiyatli biznesni yolg’iz qurib bo’lmaydi.

Ko’pchilik tadbirkorlar har qanday maqsadga erishib, tog’larni talqon qila olaman degan, juda o’ziga ishongan, serg’ayrat insonlar bo’lishadi. Lekin qancha harakat qilsangiz ham, bir o’zingiz biznesni tuzib, uni rivojlantira olmaysiz.

Insonning kuchi va vaqt cheklangan. Natijaga erishish uchun sizga jamoa kerak. Hech bir inson dam olish kunisiz, kuniga 12 soatlab ishlagan taqdirda ham biznesining har bir bo’lagiga to’laqonli vaqt ajrata olmaydi. Bir vaqtning o’zida ham mijozlar va yetkazib beruvchilar bilan munosabatlarni yo’lga qo’yish, ham moliyaviy hisobotlarni tayyorlash va tahlil qilish, ham xodimlarni

o'qitib, yollab, idorada ma'muriy ishlar bilan shug'ullanib bo'lmaydi.

Yosh tadbirkorlar ko'pincha tuzoqqa tushib qoladilar. Ular turli insonlar biznesni boshlay olmayotganlarini, bu juda qiyin, hech qanday ish bermaydi degan gaplarni juda ko'p eshitishgan. Shunga qaramasdan ular o'z bizneslarini tuzib, ilk natijalarga erishmoqdalar. Shu paytda unga hech qanday chegara ko'rinxmaydi va u hamma narsa qila olaman deb o'ylaydi.

Lekin aynan shu onda haqiqiy tadbirkorlik boshlanadi. Siz kompaniya tuzishni boshlab, jamoangizga odamlarni tanlab olishingiz lozim.

Ammo siz hali ham hamma narsa qo'llimdan keladi va hech qanday chegaralar yo'q deb o'ylaysiz. Bu yerda siz o'z "ego"ingizni jilovlab, odamlar yollashni va ularga ishingizning bir qismini berishni boshlappingiz lozim.

Tadbirkorlar o'z maqsadlariga erishish uchun kompaniya tuzadilar. Kompaniya — siz uning yordamida o'z rejalaringizni amalga oshradigan vositadir. Siz, ehtimol, o'z biznesingiz rivoji uchun hamma ishni bir o'zingiz bajonidil bajargan bo'lardingiz, lekin buning iloji yo'q Buning uchun sizga kompaniya va xodimlar jamoasi kerak. Bir o'zingiz barcha ishni qilishga jismonan, shunchaki, ulgurmaysiz.

Biznes jamoani sotib olib bo'lmaydi, uni faqat tuzish mumkin. Bunda sizning taxminan ikki yoki uch yil vaqtingiz ketadi. Bozordagi eng yaxshi xodimlarni yollash bilan tog'larni talqon qiladigan tayyor jamaa tuzaman deb o'ylamang. Odamlarning sayqallanishi, aynan sizning biznesingizda va aynan siz bilan tajribaga ega bo'lishlari uchun vaqt kerak. O'shandagina kollektivning birdamlikdagi mehnati natija beradi.

Yana siz hamma sohada birday mutaxassis bo'la olmaysiz, shuning uchun ham sizga jamoa kerak. Jamoangizdagi odamlar kompaniyadagi siz kuchli bo'lmasan, tajribangiz bo'lmasan yoki shunchaki, ishlagingiz kelmasan sohalar uchun javobgar bo'ladilar.

Har bir tadbirkor, umuman, har bir inson kuchli va kuchsiz tomonlarga ega. Kompaniyaga aynan sizning kamchiliklaringizni yopadigan insonlarni olish lozim, kuchli tomonlaringizni yana qaytaradigan insonlarmi emas.

Masalan, siz sotishni yaxshi ko'rsangiz-u raqamlar bilan ishlashni yoqtirmasangiz, buxgalteriya va moliyani sevadigan va biznesda shu sohaga javob beradigan insonni jamoangizga oling.

Kompaniyaga sizning kamchiliklaringizni yopadigan insonlarni olgan yaxshiroq, kuchli tomonlaringizni yana qaytaradigan insonlarni emas.

Yoddingizda bo'lsin, kompaniyangiz uchun mos odamlar — faqat professional bilim va tajribaga ega insonlar emas. Ularda ishga nisbatan to'g'ri munosabat bo'lishi va sizga ruhan mos kelishi shart.

Tadbirkorga jamoa yana nimasi bilan muhim?

Jamoa bu — ertadan boshqa biznes bilan shug'ullanamiz, desangiz ham siz bilan birga bo'ladigan insonlardir.

Xuddi shu holatda ma'lum insonning sizning jamoangizga tegishli ekani tekshiriladi. U siz bilan nafaqat tor ka\$biy sohada, balki ruhan ham sizga yagin bo'lishi, siz bilan yangi loyihalarga qadam qo'yishga tayyor bo'lishi lozim.

Misol uchun, mening bir yaqin tanishim tadbirkorlik yo'llida bir necha marta sohasini o'zgartirdi. Boshida peyjing bo'yicha kompaniyasi bor edi. Bu bozor so'nganidan keyin uyali telefonlar savdosi bilan shug'ullana boshladil. Bozor kattalashib, "Yevroset" va "Svyaznoy" barcha raqobatchilarni siqib chiqara boshlaganda u o'z biznesini sotib, internet-aloqa xizmatlarini taklif qila boshladil.

Hozir uning biznesi juda muvaffaqiyati va shu o'tgan muddat davomida uning jamoasi — har bir kompaniyasidagi savdo, marketing, va moliyaviy ishlariga javob beruvchi bir nechta asosiy odamlar doim u bilan birga edilar.

Har qanday muvaffaqiyatli tadbirkorning orqasida uning jamoasi turadi.

Bu odamlar odatda ko'rinxmaydilar, ularning ismlari mashhur emas. Ammo biznes rivoji uchun ulkan hissa qo'shib, liderga kompaniyani muvaffaqiyatga erishtirishga yordam bergenlar aynan ular bo'ladilar.

O'sha afsonaviy Stiv Jobsning orqasida Tim Kuk turgan. U 1998-yildan beri Apple'da ishlab, Jobsga tarixdagi eng yirik kompaniyani yaratishga yordam bergen, 2011-yilda esa uning CEO Si bo'lgan. Apple'ga boshliq bo'lishdan avval Tim Kuk operatsion direktor lavozimida ishlagan va kompaniyaning xorijdagi savdo va xaridlariga javob bergen. Qolaversa, Stiv Jobs sog'lig'i tufayli ta'tilga chiqqanida 2004-yil ikki oy va 2009-yil bir necha oyga kompaniya boshlig'i vazifasini ham bajargan. Stiv Jobsda ish davomida suyana oladigan insoni doim yonida bo'lgan.

Buyuk tadbirkorlarning xarizmatik va liderlik xususiyatlarga ega bo'lsalar ham jamoasiz ular hech qachon bunday muvaffaqiyatga erisha olmagan bo'lardilar. Har bir intervacularida buni o'zlari ham tan oladilar.

Nima deb o'ylaysiz, afsonaviy tadbirkor Virgin korporatsiyasining asoschisi Richard Brenson 400 ga yaqin turli ko'rinishdagi kompaniyalarni bir o'zi tuza olgan bo'larmidi? Hozir u 5 milliard dollar mulki bilan Buyuk Britaniyaning eng boy odamlaridan biri hisoblanadi. Uning har bir kompaniyasida ko'pgina o'sha bizneslarga sherik bo'lgan biznes egalari jamoasi bor. Aynan ular Brensonning kompaniyasini rivojlantiradilar.

Men gullar savdosini ochganimda birinchi vazifam jamoa tuzish bo'lgan. Men bu biznesdagi o'z imkoniyatlarimni yaxshi tushunardim. Men B2B bozorda savdoni tashkillashtirish bo'yicha tajribam bor edi. Ammo mahsulot yetkazib beruvchilar haqida bilim, jonli o'simliklar bilan ishlash bo'yicha maxsus tushunchalarim mavjud emasdi. Buning uchun men jamoa tuzib, o'zim uning bir qismiga aylanishim kerak edi.

Biznesning uch asosiy qismlari — g'oya, pul va odamlardan menda birinchi ikkitasi bor edi, uchinchi muhim qism yetishmasdi. Men boshlamoqchi bo'lgan biznesni boshqarishga mos insonni izlashga uch oy vaqtim ketdi.

Men bunday qisqa muddatda kerakli odamni topa olganim bu mening omadim deb o'layman. Ko'plar biznesiga mos lider va jamoa a'zolarini yillar davomida topa olmaydilar. Ammo to'g'ri keladigan odamlarsiz yangi

biznesni tuzish haqida o'ylash ham kerak emas, degan qoidani men o'zimga chuqur singdirgandim.

Jim Kollinz o'zining "Yaxshidan buyukka" kitobida biznesni avtobusga, tadbirkorni esa uning haydovchisiga o'xshatadi. Avtobus joyida turibdi, sizning vazifangiz esa uni to'g'ri yo'nalishda harakatga keltirib, belgilangan joyga olib borish. Bu avtobusda siz bilan kimlar ketishi, ular qayerda o'tirsalar to'g'ri bo'lismeni hal qilishingiz kerak. Yurishdan oldin kimni avtobusda olib ketish, kimni tushirib yuborishni hal qilib oling bu — eng to'g'ri yondashuv. Oldin siz bilan kim ketishini, undan keyingina qayerga borishni hal qiling. Siz doimiy ravishda jamoa a'zolari bilan ikki tomonlama aloqa qilib turishingiz lozim.

Masalan:

- Xodimlar kompaniya faoliyatining asosiy jihatlar haqida fikrlarini bildira olishlari uchun har yili anonim so'rovlardan o'tkazib turing.
- Har chorakda rahbarlardan o'zları va xodimlarining qilgan ishlari to'g'risida hisobotlar olib turing. Bunday hisobotlar ma'lumotlar xazinasidir. Siz kompaniya faoliyatidagi muammoli nuqtalarni tezda ko'rib olasiz, chunki ular anketalarda tez-tez qaytariladi. Shunday qilib, mening barcha kompaniyamdagи xodimlar har chorakda javob beradigan savollari quyidagilar:

- Kompaniya muvaffaqiyatga erishishi uchun nima qilishni boshlashimiz kerak?
- Bizning ishimizga nima xalal beryapti?
- Kompaniyada nima qilishni to'xtatishimiz kerak?

Yil oxirida, albatta, rahbarlar o'rtasida savol-javoblar sessiyasini o'tkazib turing. Har Yangi yildan oldin xodimlar ochiq yig'ilishini o'tkazib, ularning barcha savollariga

javob beraman. Ularda yil davomida savollar yig'ilib qolishiga ishonchim komil. Har bir savolga alohida, ochiq ravishda javob bersangiz, siz va xodimlaringiz o'ttasida ishonch paydo bo'ladi.

Yodingizda bo'lsin, jamoangizdag'i odamlar bilan muloqot va ularning rivojlanishi bu doimiy mehnatni talab qiladigan, shu bilan birga vaqtingiz va kuchingizni kompaniya hayotiga eng to'g'ri sarflash yo'li hisoblanadi.

Harakatlar uchun ko'rsatmalar:

- Siz jamoangiz a'zosi deb biladigan insonlarning ismlarini yozib chiqing.
- Ular hamkorlikdan nima kutayotganligini aniqlash-tirish uchun har biri bilan shu oyning o'zida uchrashing.
- Jamoangizdag'i har bir inson nima vazifa bajarishini yozib chiqing.
- Jamoangizdag'i qanday o'rirlarga yangi xodimlar zarur deb o'ylaysiz? Shuni aniqlashtirib, yangi odamlarni izlashga tushing.

15-xato

Sheriklik kelishuvlarini tuzmaslik

Biznesdagi sheriklik bu — nikoh emas. Nikohda insonlar bir-biri uchun jonini ham berishga, har qanday vaziyatda ham birga bo'lishga tayyor bo'lishlari kerak. Biznes sheriklikda asosiysi – birga pul topish. Agar pul topmas ekansiz, bunday sheriklikning nima keragi bor?

Feliks Dennis britaniyalik milliarder

2006-yilda santexnika bilan shug'ullanuvchi ajoyib kompaniyamiz bor edi. Mening sherigim santexnika bozorida 6 yillik tajribaga ega edi. Ishonchli xorijiy yetkazib beruvchilar bilan tanish edi, butun Rossiya bo'ylab ulgurji xaridorlar bilan aloqa qilib turardi. Men da esa o'sha paytda biznesni tashkil qilishda tajriba, pul va hamkorlikdagi biznesimizni yo'lga qo'yish uchun kompaniya infrastrukturasi mavjud edi. Har birimizning kompaniyaga qo'shadigan hissamiz aniq edi. Biz 50% ulushdan biznesga asos soldik.

Bir yil muvaffaqiyatli ishladik. Xitoydan logistika yo'lga qo'ydik, butun Rossiya bo'ylab o'z ulgurji xaridorlarimiz doirasini shakllantirdik, moliyalashtiruvchi bank jalb qilib, hajmni oshira boshladik. Bizni tushunarli bozorda yetarlicha oddiy va daromadli tovar orqasidan yorqin kelajak kutar edi.

Bir yil birqalikdagi mehnatdan so'ng shunisi aniq bo'ldiki, sherigimning biznesdagi o'rniiga ikkimiz turli qarashga ega ekanmiz. U to'liq erkinlikni: ofisga xohlagan

payt kelishni, ogohlantirishsiz uzoq ta'tillarga ketishni faqat o'ziga yoqqan mijozlar bilan ishlashni xohlardi.

Men esa kompaniyani har kunlik tartibda boshqarib turish kerak bo'lgan mexanizm deb, bu ishni esa shеригим ham ijrochi direktor, ham sotuv ishlari bo'yicha direktor sifatida bajarishi kerak deb bilardim. Qolaversa, kompaniyamiz xuddi boshqa ko'p sonli kichik biznes korxonalari kabi direktor va o'rta bo'g'in menejerlarini yollashga qurbi yetmasdi. Bunday kompaniyani yollanma boshqaruvchilarga topshirib, asoschilar operatsion faoliyat bilan shug'ullanmasa, bor foyda faqat yollangan xodimlarga oylik to'lashga ketib qolaveradi.

Agar biznesni ochishdan oldin shеригим bilan vazifalarimizni aniq belgilab oлganimizda bir yil o'tib daromadli kompaniyani yopishimizga to'g'ri kelmasdi.

Men shеригimni kompaniyadagi оrnini boshqacha tasavvur qilgani uchun ayblamayman. Balki, u aynan men bilan sheriklikda ishlab, ozodlikka erishish uchun yollanib ishlaydigan kasbidan voz kechgandir. U uchun o'z biznesiga ega bo'lish — hamma narsadan ozod bo'lib, hech kimga hatto shеригига ham hisobot uchun bermasdan ishlash deganidir, ehtimol.

Agar biznesni ochishdan oldin shеригим bilan vazifalarimizni aniq belgilab, qanday hollarda biznesdagi operativ boshqaruvdan chetga chiqishi mumkInligini kelishib oлganimizda, bir yil o'tib daromadli kompaniyani yopishimizga to'g'ri kelmasdi, yoki umuman sheriklikdagi biznesga qadam qo'yagan bo'lardik.

Menda avvallari egalik qilgan va hozirda egalik qilayotgan kompaniyalarimning barchasini sheriklik

asosida qurbanman, rivojlantirganman. Bo'lajak tadbirkorlar menden "Sherikli biznes yaxshimi yo sheriksiz? deb savol bersalar, menda bunga aniq javob yo'q.

Men o'z kompaniyalariga shaxsan o'zi egalik qiladigan muvaffaqiyatli tadbirkorlarning ko'pini ko'rghanman. Barcha kompaniyalari sheriklik asosida qurilgan yana ko'plab muvaffaqiyatli biznesmenlarni ham taniyman.

Ular sheriklikdagi biznesga qanday qarashlari haqida savollar berib, shuni aniq tushunib yetdimki, barcha tadbirkorlar ikki asosiy guruhga bo'linadi: ular kompaniya yo to'liq o'zlari quradilar yo faqat sheriklar bilan quradilar.

Bu vaziyatni tushunishga harakat qilib, shunday xulosaga keldimki, u yoki bu yondashuvga sababni tadbirkorning shaxsiy xususiyatlaridan izlash kerak ekan.

Shunday odamlar borki, ular biznesdagi mulkini kim bilandir bo'lishishga, boshqalarning fikriga quloq solishga, boshqa nuqtayi nazarni muhokama qilishga rozi bo'lmaydilar. Aynan shunday odamlar biznesga faqat o'zlari egalik qiladilar. Hatto taqdir taqozosi bilan ishning boshida sheriklari bo'lsa ham keyinchalik ulushlarni sotib olish yoki kompaniyani bo'lib olish bilan tarqalib ketadilar.

Boshqa turdag'i odamlar esa biznesdagi masalalarni boshqalar bilan muhokama qilishga, boshqa nuqtaiy nazarga quloq tutishga, umumiyl g'alaba uchun yo'l berib, nizoli vaziyatga to'g'ri yechim topishga tayyor insonlar bo'ladilar.

O'sib borayotgan bozorda faoliyat yuritayotgan, yaxshi daromad bilan yorqin kelajak sari ketayotgan juda ko'p muvaffaqiyatli kompaniyalar, sheriklarning ma'lum bir muammo yuzasidan o'z fikrida qattiq turib olib, kelishishni istamaganliklari uchun bozordan chiqib ketgan. Shu bilan

biznes, afsuski, tashqi bozor omillari tufayli emas, ichki nizo va kelishmovchiliklar tufayli vayron bo'lgan.

Sheriklar kelishmovchillgiga olib boruvchi asosiy sabab odatda har bir sherik kompaniyaning rivoji va uning maqsadlarini turlicha ko'rishlaridir.

Hatto maqsad bir bo'lgan taqdirda ham unga erishish yo'liga turlicha qarashlari yoki unga erishish vaqtি bo'yicha har kimning o'z fikrlari bo'lishi mumkin.

Aynan shu yerda sheriklik kelishuvlariga zarurat tug'iladi. Uni men har bir tadbirkorga biznesning ilk bosqichlarida tuzishni maslahat beraman. Undan ham yaxshisi biznesni yo'lga qo'yishdan oldin tuzgan ma'qul.

Ishning boshlang'ich qismida hech bo'Imasa kompaniyangizga tegishli bo'lgan asosiy tamoyillarni belgilab chiqing:

- 1 Siz ishlaydigan bozor
2. Sizning mijozlaringiz
3. Har bir sherikning biznesga qo'shadigan hissasi
4. Kiritilgan vositalarning qaytish muddati va tartibi
5. Har bir sherikning javobgarlik sohasi va vazifalari
6. Foya qanday va qanday hajmda taqsimlanishi
7. Kompaniya muvaffaqiyatsizlikka uchrasa ko'riladigan choralar

Bu vazifalarni oldindan belgilab, bir qog'ozga yozib, qo'l qo'yib, saqlab qo'yish mumkin. Kelajakda biror bahsli vaziyat bo'lib qolsa, bu hujjatga yana qayta murojaat qiling. Agar unda yangi munozarali nuqtalar ko'rsatilmagan bo'lsa, uni yangi bandlar bilan boyiting.

Kompaniya ochishdan oldin sheriklik kelishuvini muhokama qilish jarayonida bo'lajak sheringiz bilan fikringiz bir joydan chiqmayotganligiga guvoh bo'lisingiz

mumkin. Shu vaqtida hammasini kelishib olsangiz, yutasiz. Kelajakda ko'p vaqt, asablar va pulingizni ketkazib, oxiri tarqalib ketganingizdan ko'ra bunday kompaniya umuman tuzmagan afzalroq.

Eng yorqin misol, sheriklarning foydani bo'lishishdagi kelishmovchiliklari.

Bir tanishim professional sarmoyador bilan birga kompaniya tuzdl. Tadbirkor do'stimning hissasi bozorni bilish, mijozlar va munosabatlar bo'lsa, sarmoyadorniki faqat pul edi. Kompaniya faoliyat yuritayotgan bozor o'sib borayotgan va istiqbolli bozor edi. Moliyaviy sherik kompaniya unga keltirgan daromadning hammasini uning o'sishiga tikib, katta miqyosga yetishtirmoqchi edi. Unga joriy dividendlar kerak emas, chunki u shusiz ham o'ziga to'q kelajakda esa kompaniyani boshqa sarmoyadorga sotib yanada ko'proq foydaga ega bo'lishni istardi.

Mening do'stimga esa o'z hayot darajasini yaxshilash uchun maoshdan tashqari doimiy dividendlar ham kerak edi. Yaxshiyamki, bu masala biznesni ochish vaqtida yuzaga chiqdi. Ular dividendlarning minimal hajmini hamda qanday daromadga yetgach uni oshirishni kelishib oldilar.

Sheriklik kelishuvi — jonli va doim o'zgarib boradigan hujjat.

Biznes vayron bo'lishining asosiy sababi ko'p sonli ajrimlarning sababi bilan bir xil, u ham bo'lsa sheriklarning puchga chiqqan umidlaridir. Ko'rinishidan bitta ishni birga boshlashgan hammasi yaxshi edi. Faqat ikkisining kutishlari butunlay qarama-qarshi bo'lib chiqdi. Yo'iga chiqishdan oldin hamma muvaffaqiyatli va daromadli kompaniya qurishni xohlaydi. Ammo "muvaqqiyat" va "daromad" tushunchalarini hamma o'zicha tushunadi.

Sheriklik kelishuvini tuzish uchun hech qachon kech emas, hatto biznesingiz uzoq yillardan beri faoliyat yuritib kelgan, sheriklaringiz bilan doim kelisha olgan bo'lsangiz ham. Kelajakda kompaniyangiz rivojining asosiy masalalari ustida jiddiy tortishuvlarga duch kelmasligingizga hech kim kafolat bermaydi.

Shunday kelishuv tuzish uchun vaqt ajrating. Ehtimol, siz bu hujjatni tuzish davomida sheringiz, birgalikdagi biznesingizga uning qarashlari va uning shaxsiy maqsadlari haqida ko'plab yangi narsalarni bilib olishingiz mumkin.

To'laqonli sheriklik kelishuvining asosiy bo'limlari quyidagilar bo'lishi mumkin:

1. Qarashlar, missiya va kompaniya qadriyatları
2. Kompaniyaga egalik qilish. Kompaniya qiymati.

Ulushlar va ularning sotilishi

3. Dividendlar va sof foydaning ishlatalishi
4. Mansablar, vazifalari va kompaniya boshqaruvi
5. Sheriklarning o'zaro hisobot berishi
6. Sheriklar bir-birining ishidan nima kutishlari
7. Nostandart vaziyatlarda o'zini tutish qoidalari.

Asoschining biznesdan chiqishi, kompaniya bankrotligi, asoschining kasal bo'lishi va boshqalar.

Harakatlar uchun ko'rsatmalar:

- O'zingizni tanib oling. Siz qaysi turdag'i tadbirkorlar safidasiz? Siz barcha javobgarlikni o'z bo'yningizga olib, hech kim bilan kompaniyani bo'lishmaslikka tayyormisiz? Yoki sizni qo'llab turuvchi sheriklaringiz bo'lishini xohlaysizmi?
- Kompaniya ro'yxatdan o'tkazishdan oldin sheriklaringiz bilan bir varoqli kelishuv tuzib oling.

16-xato

Insonlarni o'zgartirishga harakat qilish

*Men insonlami o'zgartishga ko'p harakat qildim,
Xudo ko'rib turibdi, men harakat qildim.
Lekin keyinchalik bu ishni tark etdim.*

Jim Ron

Sheriklari bor tadbirkorlar birga ishlashda duch keladigan muammolari haqida gapirganlarni juda ko'p eshitib qolaman. Eng qizig'i shundaki, bu muammolar malakaviy emas, asosan, psixologik masalalar bilan bog'liq. Yuzaga kelgan kelishmovchiliklar natijasida bir sherik ikkinchisini, agar ko'pchilik bo'lsa, boshqa sheriklarni o'zgartirish istagi bilan yona boshlaydi. U shunday o'ylaydiki, boshqa sheriklar ham u kabi o'ylab, yuzaga kelgan vaziyatga u kabi javob bersa va o'zini u kabi tutsagina biznes muvaffaqiyatga erishadi.

Atrofdagi insonlarni o'zgartirish uchun qilingan ishlar natijasida o'zaro munosabatlар va biznesdagi vaziyat borgan sari yomonlashib boraveradi. Natijada o'zaro tushunmovchiliklar bir-birini ayblashta olib borib, kompaniyaning vayron bo'lishi yoki bo'linib ketishigacha borishi mumkin.

Insonlar nega biznes sheriklarini o'zgartirishni istaydilar?

Bu istak "o'zgarishi kerak bo'lgan" odamlar haqida emas, aynan o'zgartirmoqchi bo'lgan insonning o'zi haqida ko'proq ma'lumot beradi. Boshqalarni o'zgartirishga sizni

nima majbur qilayotganini tushunib oling, bu hamma narsani nazorat qilish istagini yoki biznesni qurish, rivojlantirish va boshqarishning bilishingizdami? Eng to'g'ri yo'lni aynan siz bilishingizdami?

Bundan kelib chiqadiki, faqatgina sizga tegishli bo'Imagan kompaniya uchun nima yaxshi, nima yomonligini hal qiladigan insonning javobgarligini olmoqdasiz. Sizni qanday xohish yondirayotgan bo'lsa ham boshqalarni o'zgartirish xohishi odatda ish bermaydi. Birgina mustasno holat sheriklaringiz siz bilan munosabatlarini biznesdan ustun qo'ysalargina shunday bo'lishi mumkin.

Shunda ular sizning aytganingizday qilib, ichki tomondan o'zgarmasalar ham sizning fikringizga qo'shilishlari mumkin.

Afsuski, boshqalarni o'zgartirish bo'yicha harakatlar qarshiliklarga uchraydi va sheriklarning bir-birini ayblashi, cheksiz o'zaro janjallar, bir-biridan uzoqlashishlari bilan yakun topadi. Keyin sizlar oldingiday uchrashib, joriy muammolar va kompaniya strategiyasini muhokama qilishni istamay qolasizlar, orangizdagi masofa borgan sari oshib boraveradi.

Yana shunday vaziyatlar bo'ladiki, bunday uzoqlashish dushmanlikka yetib bormaydi, shunchaki, hech qanday o'zaro kelishuvsız, kompaniyada o'z ishlari bilan shug'ullanishda davom etadilar. Bunday kompaniyalar uzoq yashashi mumkin, ammo ularning natijalari maqtanishli bo'lmaydi. Chunki ularda rivojlanish bo'lmaydi, har bir sherik "ko'rpani o'ziga tortaveradi".

Eng yomoni kompaniyada "ichki guruhchalar" paydo bo'lib qolishidir. Buning natijasida hamkasblar orasida

tarang vaziyat yuzaga keladi, xodimlar ishning o'zidan ko'ra, munosabatlarni muhokama qilishga ko'proq vaqt ketkazadilar.

Agar siz sheriklarning kompaniyadagi munosabatlari samarali va sizni qoniqtiradigan bo'lishini istasangiz, **sheriklaringizni o'zgartirish emas, o'zingiz o'zgarishingiz lozim.**

Ko'p hollarda boshqalar bilan munosabatingizning sifati faqat sizga bog'liq. Bu siz jim turib, ularning fikriga qo'shib, uni qabul qilishingiz kerak degani emas.

Siz biznesdagi har qanday masala borasida tizimli muhokama olib bora oladigan, boshqa nuqtayi nazarni hurmat qiladigan, kompaniya foydasi yo'lida nizolarga yechim va kelishuvlar izlashga tayyor odamga aylanishingiz kerak.

O'zingizni tushunib oling, balki, aynan siz kompaniyadagi munosabatlarning sovuqlashuviga sabab bo'layotgandirsiz?

Har birningiz tashqi dunyoni o'zingizcha qabul qilishingiz, biznesda o'z fikrini ifoda etishning o'ziga xos usuliga ega ekanligingizni tushunib yeting. Agar siz boshqalarning o'zgarishini talab qilayotgan bo'lsangiz, bu bilan siz ularning o'ziga xosligiga e'tibor bermayotgan, o'z dunyoqarashingizni ularga singdirishga urinayotgan bo'lasiz.

O'zini o'zgartirish jarayonini qanday boshlash kerak?

Avvalo, ba'zi muammolarda munosabatlarga aynan siz zarba berayotganingiz va biznesdagi muammolarning sababchisi siz ekaningizni tan olishingiz lozim. Siz o'zingiz tushunib olib, sizga xalal berayotgan xususiyatlaringizni

aniqlab olishingiz kerak. Tushunaman, bu oddiy qaror emas. Ammo aynan sizning o'zgarishingiz hozirgi va kelajakdagi bizneslaringiz, munosabatlaringiz yaxshi yoki yomon bo'lishini belgilab beradi.

Ko'pchilik ikkilanadi va o'zgarishdan qo'rqaadi. Bu haqiqatan ham qo'rqinchli. Bu kamchiliklaringiz borligini va mukammal emasligingizni tan olish axir. Bu kompaniyadagi muammolarda o'z aybi borligini tan olish.

Lekin kompaniyadagi munosabatlaringiz orzudagidan yiroqligini ko'rinish turar, vaziyat sizni qoniqtirmas ekan, demak, o'zingizni o'zgartirishni qancha tez boshlasangiz, siz haqiqatan ham rivojlanishingiz va barcha tomonlarni birday qoniqtiradigan munosabatlar o'rnatishingiz mumkinligini shuncha tez guvohi bo'lasiz.

O'zingizni tushunib yetish uchun qanday qadamlar tashashingiz kerak?

Shaxsiyattingizni baholovchi test o'tkazing. Shunda ba'zi vaziyatlardan o'zingizni boshqacha emas, aynan shunday tutishingizni bilib olasiz. Yana sheriklaringiz bilan qadriyatlarni aniqlash bo'yicha qo'shma sessiya o'tkazishni maslahat beraman.

Bunda sizga yaxshi psixolog-konsultant kerak bo'ladi.

Bunday uchrashvdan keyin siz sheringiz haqida juda ko'p narsalar bilib olasiz va albatta, bir biringizni yaxshi tushuna boshlaysiz. Ajablanarlisi, juda ko'p hollarda atrofimizdagi odamlar haqida yolg'on tasavvurlar shakllantirib olamiz.

Uzoq muddat davomida biz biror kishi haqida ma'lum obraz yaratib olib, shunga tayanib yuramiz. Chunki shunisi oson. Keyin payti kelganda ko'z o'ngimizdagi insonning

o'zi bilan emas, xayolimizdagi obraz bilan gaplashamiz, muammolarni hal qilamiz.

Bir kompaniyamdag'i sherigim bilan shunday psixologik sessiyadan keyin meni qoyil qoldirgan narsa — biz doim ekstrovert deb o'yagan odam butunlay introvert bo'lib chiqdi. Kompaniyada esa u doim insonlar bilan muloqotni taqozo qiladigan biznes rivoji uchun javob berardi. Bu uning psixotipiga umuman to'g'ri kelmasdi. U bilan bog'liq masala va vaziyatlarda nega muammo chiqqanini biz birdan tushundik. Bizning sherigimiz doimo yaxshi eplaydigan ish berishimiz kerak. U esa majburan, kompaniya uchun shu kerak va bu ishni mendan boshqa hech kim qilmaydi deb ishlayvergan.

Buni vaqtida bilib qolganimiz yaxshi bo'ldi. Bu ishga biz boshqa odam yolladik. Aks holda bu qachondir nizoga olib kelgan bo'lardi va sherigimizning "qizib ketishi"ga sabab bo'lardi.

Sherigingizning kuchsiz tomonlarini to'g'rilashiga harakat qilish kerak emas. Uning kuchli tomonlarini topib, hamkorlikda biznes rivoji yo'lida foydalaning.

Biznesda sizga o'xshamagan sherikning bo'lishi ko'pincha biznesga o'zida yo'q narsani olib keladi. Shuning evaziga biznes rivojlanadi.

Masalan, bir kompaniyamdag'i sherigim buxgalterlik, moliyaviy va yuridik masalalarmi yaxshi tushunardi. Bu ishni u sevardi va birga biznes boshlashimizdan oldin ham shu ishlar bilan shug'ullangan. Men esa bu masalalarga hech istamasdan aralashaman, lekin kompaniyadagi marketing va savdo ishlarini juda yaxshi ko'raman. Biz bir-birimizni to'ldiramiz va shu tarzda ko'p yillardan beri

birga ishlab, kompaniya boshqaruvini ham shu yo'sinda bo'lishib olganmiz.

Sherigingizning kuchsiz tomonlarini to'g'irlashga harakat qilish kerak emas. Uning kuchli tomonlarini topib, hamkorlikda biznes rivoji yo'lida foydalaning. Turlicha bo'lganingiz juda ajoyib! Kompaniyani rivojlantirish jarayonida strategiyaga turli tomonlardan qarashlaringiz mumkin.

Bu yerda bir-biringizning nuqtayi nazaringizni tinglaganiningizdan so'ng faqat o'zingiz emas, balki kompaniyaga foydali bo'ladigan qo'shma qarorlar qilishingiz lozim.

So'ng o'z shaxsiy fikriga qaramasdan umumiylar qarorni amalga oshirishda qatnashishingiz kerak. Bo'ldi. Qaror qabul qilindi. Ortga yo'l yo'q. Psixologiyaning asosiy tamoyillarini bilish biznesda juda muhim. Ular sizga nafaqat sheriklaringiz bilan, balki xodimlaringiz bilan ham bo'lgan munosabatlarda asqotadi. Yuqorida yozilgan barcha narsalarni kompaniyaning top-menejerlari bilan bo'lgan munosabatlarda ham qo'llash mumkin.

Harakatlar uchun ko'rsatmalar:

- Sheriklaringiz va professional biznes-trener bilan shaxsiyattingiz va psixotipingizni baholovchi test o'tkazing.
- Kuchli va kuchsiz tomonlaringizni ochiqcha muhokama qilib oling. Kompaniyada javobgarlik sohalari qanday taqsimlanganiga e'tibor bering. Bu sizning qobiliyatlariningizni hisobga oladimi? Agar hisobga olmasa, vazifalarni boshqattan taqsimlab oling, yoki yoqimsiz va tashvishli deb bilgan vazifalaringiz uchun xodimlar yollang.

17-xato

O'z kompaniyasining zararsizlik nuqtasini bilmaslik

Barcha narsalar raqamlardan iborat.

Pifagor

Ishonchim komilki, aksariyat rus kompaniyalari xodimlaridan "Kompaniyangiz o'z faoliyatini oqlashi uchun qanday oylik aylanma mablag'larga erishi kerak?" deb so'rasangiz, ular bilishmaydi.

Muammo xodimlarga faqatgina buni e'lon qilishni istamaydigan boshqaruvda emas. Undan ham katta muammo — kompaniya boshliqlarining o'z ham biznesining zararsizlik nuqtasi qancha ekanini ko'p hollarda bilmaydilar.

Xo'sh, zararsizlik nuqtasi nima va u nega bunchalik muhim?

Zararsizlik nuqtasi — kompaniyangiz tovar va xizmatlari savdosining shunday minimal hajmiki, bunda savdodan kelgan daromad xarajatlarni to'liq qoplaydi. Shu nuqtadan ortiq sotilgan har bir tovar yoki xizmat sizning kompaniyangizga foyda keltira boshlaydi. Buni bilish nafaqat iqtisodiy tomondan, balki psixologik jihatdan ham muhim ahamiyat kasb etadi. Barcha xodimlar kompaniya shu belgilangan choraklik hajmdan o'tmaguncha foyda qilmasligini tushunib yetadilar.

Xodimlar buni nima uchun bilishlari kerak?

Xodimlar zararsizlik nuqtasidan o'tilmaganini ko'rар екан, босимни his qilib, yana ham yaxshi ishlashni

boshlaydilar. Bunday holda komission to'lovlarni talab qilish xodimlarimning xayoliga ham kelmaydi, oylikni ham men kompaniyani yurgizib turishim uchungina to'lashimni tushunadi. Shuning uchun bu ma'lumotni har chorak yoki kvartal davomida xodimlarga berib borish lozim.

Mening barcha kompaniyalarimda zararsizlik nuqtasi qancha ekanligi maxsus doskada yozilib, idorada hammaga ko'rindigan joyga osib qo'yilgan. Biz har kuni kompaniya savdosining bu raqamlarga yaqinlashish jarayonini kuzatib boramiz. Ma'lumotlarni doskaga yozib boramiz.

Xodimlarni bundan xabardor qilib, ularni ish natijasi uchun ko'proq javobgar qilib qo'yasiz. Ular kompaniya faoliyatiga uyg'unliklarini his etadilar va nimaga intilishni biladilar. Sotuv ishlari bo'limidagilar aynan ularning xizmatlari biznesning moliyaviy holatiga ta'sir qilishini tushunadilar. Bu raqamlarga qarab hamma shuni anglashi lozim: agar kompaniya ma'lum oy yoki kvartalda zararsizlik nuqtasiga yetmasa, oylik maoshni kompaniya egalari o'z cho'ntaklaridan yoki jalb qilingan mablag'da to'laydilar.

Mendan ba'zida "Axir bundan maxfiy ma'lumotni qanday qilib hammaga ovoza qilaman?" deb so'rab qoladilar. Bu ma'lumotning nimasi maxfiyligini hech tushunmayman. Axir siz qancha miqdorda shaxsiy foyda olayotganingizni fosh qilmayapsiz-ku.

Kimdir bu ma'lumotlar raqobatchilarga yetib borishidan qo'rishi mumkin. Nima bo'pti? Bu ko'rsatkichdan ular qanday muhim narsani tushunib yetardilar? Asosiysi, bu ma'lumotdan qanday qilib foydalana olardilar?

Raqobatchilar o'z faoliyatida ishlatib, bundan foyda qila oladigan ma'lumotning chiqib ketishidan qo'rqa bo'ladi. Masalan, mijozlar bilan bog'lanish yo'llari. Ular zararsizlik nuqtasidan xabar topishlarida hech qanday qo'rqaqidan narsa ko'rmayapman.

Xodimlaringiz faqatgina o'z boshliqlarining oshkoraligini qadrlay boshlaydilar. Bu ayniqsa, davlatimizdagi barcha ma'lumotlar yashirin bo'lgan ko'plab kompaniyalar orasida ajralib turishi bilan ham ustunligini ko'rsatadi.

Mening barcha kompaniyalarimda bu ma'lumotlarni har oy va chorakda qaytadan hisoblab chiqamiz. Hozir biznesdagi vaziyat tez o'zgarib boradi. Siz yangi xodimlarni yollashingiz, reklamaga ko'proq pul sarflashingiz, kredit olishingiz yoki idorangizni kengaytirishingiz mumkin. Har safargi yangi kiritmalaringiz zararsizlik nuqtasini ham oshirib boraveradi.

Bu raqamni tahlil qilishning ikkinchi bosqichida har bir savdo yo'nalishi yoki bo'limi uchun alohida ichki zararsizlik nuqtasini belgilashni maslahat beraman. Shunda har bir bo'lim va yo'nalish rahbari o'zi va xodimlari har oy yoki chorakda qancha pul keltirsalar, oz faoliyatini qoplashini tushunib turadilar.

Afsuski, deyarli barcha xodimlar kompaniya oylik maosh berishga majbur deb biladilar. Siz biznes egasi sifatida biznes yuritib barcha tavakkalchilikni o'z bo'yningizga olganingizni ularga tushuntirishingiz kerak. Oylikni esa faqat kompaniya ishlab topgan puldan to'lashingiz mumkin. Shuni anglatish uchun ham sizga kompaniya va biznesdagi har bir yo'nalishning zararsizlik nuqtasi kerak bo'ladi.

Mening mebel kompaniyamda har chorakda hisoblanadigan zararsizlik nuqtasi va har bir bo'limning ichki zararsizlik raqamlari mavjud.

Kompaniyada 4 bo'lim mavjud.

Bo'limlarga bo'lish xodimlarning qanday joylarga mahsulot va xizmatlar yetkazib berishiga ko'ra amalga oshirilgan. Bular: "Restoran, bar va kafelar", "Mehmonxonalar", "Savdo majmualari" va "Dizayn-loyihalash" bo'limlaridir.

Barcha bo'limlarning zararsizlik nuqtalari va yig'indisi butun kompaniya uchun ko'rsatkichni keltirib chiqaradi. Har bir bo'limga hisob-kitobni quyidagicha qilamiz. Har bir bo'limda uning faoliyatiga to'g'ridan to'g'ri tegishli bo'lgan xarajatlар bor. Bular bo'lim odamlarining maoshi, reklama, xodimlar ish joyi va ombor uchun ijara to'lovlaridir.

Qolgan barcha oylik doimiy va o'zgaruvchan xarajatlarni mos ravishda bo'lib chiqamiz. Masalan, idoraning barcha uchun umumiyl maydonlarini kishi boshiga hisoblab, bo'limlar orasida taqsimlanadi. Barcha bo'limlarda ishlaydigan kompaniya xodimlarining maoshlarini ham ular bo'limga sarflaydigan kuch va vaqtiga asosan proporsional ravishda taqsimlab chiqamiz.

Biz marketing menejeri o'z ish vaqtini va quvvatining 68% ini "Restoran, bar va kafelar" bo'limiga, 20% ini "Mehmonxonalar" bo'limiga 12% ini "Savdo majmualari" bo'limiga sarflaydi, "Dizayn" bo'limi ishida esa ishtirok etmaydi. Xuddi shu qismlar bo'yicha uning maoshini ham bo'limlarning harakatlariga qo'shib chiqamiz. Umuman, barcha xodimlar bo'yicha ham shunday.

Solq to'lovlarini bo'llimlarning aylanma mablag'lariiga asosan taqsimlab chiqamiz.

Tushunaman, bunday yondashuv hamma narsani tiyinigacha aniq hisobga olmaydi. Ayni mana shu oyda buxgalter yoki logistika menejeri qaysi bo'llimda ko'proq ishlagani ustida bahslashish mumkin. Lekin ishonchim komilki, hisob-kitoblarning xatoligi boryo'g'i bir necha foizni tashkil qiladi. Har bir bo'llim rahbari o'z bo'llimi xarajatlariga javobgar va bu raqamlarni boshqarishda o'z ishtirok etishi mumkin hamda ularni kamaytirishdan o'zi manfaatdor. Chunki bo'llim rahbarining imtiyozlarii faqat zararsizlik nuqtasidan o'tsagina to'lanadi.

Bundan tashqari, barcha xodimlarning komission va imtiyozli to'lovlarini ishlab chiqishda ham zararsizlik nuqtasida foydalanaman: ular aynan shu nuqtadan boshlanadi.

Har bir savdo ishlari menejeri kompaniya xarajatlari qoplanishi uchun o'zi va bo'llimidagilar qancha mahsulot sotishi kerakligini bilishlari shart.

Agar zararsizlik nuqtasiga erishilmasa, xodimlar komission to'lovlarini minimal hajmda oladilar yoki umuman olmaydilar.

Barcha hisob-kitoblarni buxgalteriyaga yuklab, qutulishga berilmang. Hamma raqamlarni siz o'zingiz bilishingiz kerak. Yarim kunni barcha ma'lumotlarni yig'ib chiqishga sarflang va o'zingiz hisob-kitob qilib chiqing. Bu yerda ham xuddi biznes reja tuzish jarayonidagidek faqatgina natija emas, ishlash jarayoni ham juda muhimdir.

Zararsizlik nutqasini hisoblashning o'zidan katta foyda olasiz. Sizda paydo bo'lgan yangi yoki siz sezmag'an xarajat borligini bilib olasiz. Siz biznesingizdagi foyda qayerdan kelishini bilib olasiz, chunki aynan oylik va chorak daromaddan xarajatlarni ayirib tashlaysiz.

Ko'pincha shunday xarajatlar tadbirkorni sergak qiladi. Ayniqsa, u o'z kompaniyasining rivojiga sarflanadigan, boshqarib bo'lmaydigan xarajatlar bilan qiziqqanida shunday bo'ladi. Bu faqat o'zining aylanma mablag'lariga qarab, bunday aylanma mablag'da qancha real foyda olishini ko'rmaydigan tadbirkorlarning kasalligi desa ham bo'ladi.

Axir aylanma mablag'lar oshganda xarajatlar ham ba'zida nopravdional ravishda oshishini unutmaslik kerak.

Shunday qilib, biznesning o'sishi sizga foyda emas, baki faqat zarar keltiradigan vaziyatga tushib qolishingiz ham mumkin. Shunday vaziyatda zararsizlik nuqtasini hisoblash kompaniyangiz holatini baholashning usullaridan biri bo'lishi mumkin.

Harakatlar uchun ko'rsatmalar:

- Idorada markerli doska tashkil qilib, unda har oylik, choraklik sotuv hajmi va zararsizlik nuqtasini yozib boring.
- Zararsizlik nuqtasini xodimlarning komission va bonus to'lovleri boshlanadigan asosiy nuqtaga aylantiring.
- Zararsizlik nuqtasini har chorakda mustaqil ravishda hisoblab chiqing.

18-xato

Mijozlar bilan ishlashda kelajak bilan yashash

*Ertangi kunga saxiylik bugungi kunga berilgan
narsalar bilan o'chanadi.*

A. Kamyu

Tadbirkorlik yo'lida sizni ko'plab qo'rquvlari, tuzoq va qopgonlar kutib turadi. Shunday tuzoqlardan biri "istiqbol uchun ishlash" nomi ostida bo'ladi.

Bozorda hali yangi bo'lgan odam mashhur yoki yirik buyurtmachining har qanday injiq shartlariga rozi bo'lishi sizga tanish bo'lsa kerak. Bozoringizdag'i yirik o'yinchisi yoki korporatsiya bilan ishlash ulkan imkoniyatlari eshidigidir. Tushishi mumkin bo'lgan buyurtma va shartnomaning hajmi ham ulkan bo'ladi. Shunday ekan, nega endi birinchi loyihani mahorat va sadoqatimizni namoyish qilib qo'yish uchun bepul amalga oshirmsligimiz kerak ekan?

Endi tuzilgan kompaniya o'ziga e'tiborni jalb qilishi qiyin. Xodimlar doim rad javobini olmoqdalar va birdan sizga nomi chiqqan mijoz e'tibor berib qoldi. U sizga keng imkoniyatlari haqida gapirayotgan paytda siz kelajakda buncha ko'p pulni qayerga qo'yishni o'ylab o'tirasiz.

Jo'jani kuzda sanaydilar! Chiroyli bezak va yoqimli suhbat zamirida maqsadi sizdan maksimal chegirmalar va yashirin ma'lumotlarni olish, sizning tovar va xizmatlaringizni esa bozor narxidan ham ancha arzon

narxlarda sotib olish kabi puxta hisob-kitob qilingan strategiya yotishi mumkin.

Ehtimol, buyurtmachi sizga noqulay to'lov shartlarini o'tkazmoqchidir. Ba'zida esa yirik mijoz kichik kompaniya oldidagi ustunligini oldindan sezib turadi. U jarayonlarni shunday tashkil etishi mumkinki, siz xizmatingiz uchun umuman pul ololmaysiz. Masalan, jarima sanksiyalari tufayli. Bu haqda gapirish yoqimsiz, ammo har qanday bozorda ham vijdonsiz xaridorlar bo'lib turadi.

Har qanday mijoz bilan hatto eng yirik va istiqbollisi bilan ham faqat o'z foydangiz nuqtayi nazaridan kelib chiqib ish yuriting.

Albatta, foyda faqat pulda ko'rinxmaydi. Boshlang'ich bosqichda bozoringizda ko'proq mijozlarga ega bo'lish uchun kamroq foyda evaziga ishlaysiz. Lekin sizda portfolio paydo bo'lib, hech kimga hech narsani isbotlashga hojat qolmasligi bilanoq gigant mijoz bilan birga yorqin kelajak qurish haqidagi go'zal hikoyalarni unuting.

Faqatgina haqiqatan ham foydali bo'lsagina o'z manfaatlariningizdan chetga chiqib ishlang.

Yoritish texnikasi bo'yicha kompaniyam faoliyatining boshida xalqaro mijoz katta magazinlar tarmog'i bilan ishladik. Bozorda o'z mavqeyimizni yaratish va kelajakda ham shunday mijozlarga ega bo'lish uchun bu mashhur brend bilan shartnoma bizga shunchaki zarur edi. Uning ustiga bu tarmoq yiliga eng kamida 50 ta do'kon ochar edi va bundan kelishi mumkin bo'lgan foyda bizning kichik kompaniyamiz uchun ahamiyatli edi.

Yangi mijozlar bizdan "Bizning segmentimizda qanday mijozlaringiz bor?" deb so'raganlarida shu brendni aytasak,

biz kerakli taassurot uyg'ota olardik. Yangi shartnomalar tuzish ancha oson bo'lardi.

Xalqaro mijoz o'zgacha ravishda talabchan bo'lib chiqdi. Tovar va xizmatlar borasida uning ehtiyojlariga javob berish uchun biz o'z hisobimizdan omborga mahsulotlar olib kelib, logistika bo'llimiga yangi xodimlarni yollashimizga to'g'ri keldi. Vaqt o'tib, bir kuni qarasak, kompaniyamiz resurslarining salkam yarmi ushbu mijozga xizmat ko'rsatish bilan band ekanini tushunib qoldik. Bu mijoz bizga keltirayotgan foydani hisoblab ko'rsak, u bizga faqat zarar keltirayotgan ekan.

Bu "yulduz" bilan hamkorlik shartlarini qayta ko'rib chiqishga qaror qildik. Uchrashuv belgilab endi yangi bizga foydali bo'lgan shartlarni ma'lum qildik. Natijada yangi narxlar bo'yicha kelisha olmadik va hamkorlikni davom ettirishdan bosh tortdik. Bu bizning kompaniyamizga katta zarba bo'lindi, chunki kompaniya boshqa mijozlar evaziga oyog'ida mahkam turadi.

Bizsiz "yulduz"ning holi ne kechdi ekan deb so'rashingiz mumkin. Undan xavotir olmang. Unday kompaniyalarga o'zları eshik qoqib, o'zlarini ko'rsatishga imkon berishni so'rab keluvchi korxonalar talaygina. Bu yirik tarmoq qisqa vaqt ichida raqobatchimiz bilan shartnoma tuzdi. O'sha vaqtdan boshlab biz "istiqbol uchun" ishlashga chek qo'ydik. Endi biz yirik va uzoq muddatli shartnoma tuzishdan oldin bu bizning kompaniyamiz uchun haqiqatan ham foydali ekanini tekshirib ko'ramiz. Bizga mashhur nomlar taassurot uyg'otmay qo'ydi. Faqat foyda — boshqa narsa emas.

Yirik mijoz bilan o'zingizni teng sherik kabi tuting.

Yodingizda bo'lsin, yirik kompaniyalarda professional

xaridorlar ishlaydi. Ular xuddi sizning savdo menejerlar ringiz kabi eng arzon narxlari va eng yaxshi shartlarni topish bo'yicha treninglardan o'tadilar. Korporatsiyalar bilan to'qnash kelganda professional ravishda sizni barcha shartlar bo'yicha siquvga oladigan, shafqatsiz mashina bilan yuzlashasiz.

Quyidagi gaplarga uchmang:

- "Biz bilan hamma shu shartlarga asosan ishlaydi"
- "Bu bizning standart shartnomamiz va undagi birorta punktni ham o'zgartirmaymiz
- "Biz avans to'lamaymiz"
- "To'loymi muddatini cho'zishimizga hamma rozi bo'ladi" va hokazo.

Agar o'z mahoratingizga ishonsangiz, ular uchun haqiqatan ham foydali va qiziq taklifingiz bo'lsa hatto shunday mijoz ham sizga yon beradi va hamkorlik shartlarini muhokama qilishga tayyorligini bildiradi.

Ularning "agar hozir bepul yoki tannarx bo'yicha bersangiz, kelajakda kompaniyangizga yirik va foydali buyurtmalar tusha boshlaydi"ga o'xshash va'dalariga ishonmang. Bunday vaziyatda men obro' uchun ishlashni ancha oldin to'xtatganimni va faqat foyda olish uchun ishlayotganimni aytaman.

Hamda shuni sezdimki, mijozda boshidanoq shunday "oxiriga siqib olish" yondashuvi asosida ishlasa, demak, shartnomani amalga oshirishda ham o'zini xuddi shunday tutadi — to'lovlarini kechiktirib to'laydi yoki umuman to'lamaslikka bahona qidiradi. U boshidanoq ro'parasidagi agentga nisbatan hurmatsizlik pozitsiyasini egallab, haqqoniy pul ishlashga xalaqit beradi.

Yodgingizda bo'lsin, "istiqbol uchun" ishlashning yana bir xavfli xususiyati bor. Bunday ish bilan kompaniyangizdan ajralib qolishingiz mumkin, ayniqsa, siz yirik buyurtmachining avanssiz ishlash yoki to'lovni uzoq muddatga cho'zish shartlariga rozi bo'lsangiz.

Misollarni topish ham qiyin emas. Bunday holatlar qurilish sohasida bo'lib turadi va unda mening yoritish texnikasi bo'yicha kompaniyam ham ishlaydi. Ba'zi yirik boshliqlar nafaqat o'z sheriklarini narxlar va to'lov muddatlari bilan "siqib suvini ichadilar", balki ish yakunida pul to'lashdan ham bosh tortadilar. Ular ish sifati, hujjatlarning noto'g'ri rasmiylashtirilishi — xullas, qanday yo'l bilan bo'lsa ham to'lovni kechroq amalga oshirishga intiladilar.

Bu bozorda mashhur gap ham paydo bo'lgan: oxirgi 15% ni faqat qo'rkoqlar to'laydi. Shuning uchun eslatib qo'ymoqchiman, to'g'ri tuzilgan hujjatlar biznesning asosiy tashkiliy qismidir. Hakamlik sudlari hozirda yaxshi ishlar moqda. Agar siz shartnomani kamchiliksiz rasmiylashtirgan bo'lsangiz, sud ishni sizning foydangizga hal qiladi.

Unda bozorda nomi chiqmagan yosh kompaniya nima qilishi kerak? Qanday qilib mijozlarni jalb qilishi lozim?

Ularga yon bosing, lekin boshidan oq siz undan past ketmasligingiz kerak bo'lgan chegara bo'lsin. Biznesning moliyaviy xavfsizlik chegarasi – tovar va xizmatlarning siz istiqbolga, obro'ga ishlaganingizda sizga zarar keltirmaydigan minimal narxlari qancha ekanini anglab oling.

Bundan tashqari muzokaralar olib borish qobiliyatlar ringizni sayqallang. Men ishonamanki, tadbirkorning

asosiy qobiliyatlaridan biri sotib foyda qila olishdir. Nafaqat tovar yoki xizmatdan, balki munosabatlardan ham. Buyurtmachi tomondan biror kishi bilan munosabatni shaxsan o'rnatish ham muhimdir.

Yodda tuting, kompaniya kompaniya bilan emas, inson inson bilan ishlaydi. Agar yaxshi munosabatlar o'matsangiz hatto yirik kompaniyadagi qattiq xaridor ham sizga yon bosib, o'z kompaniyasi ichida sizning manfaatlaringizni himoya qilishi ham mumkin. Bir necha marta o'z boshimdan o'tkazganman.

Harakatlar uchun ko'rsatmalar:

- O'z mijozlaringiz safiga qo'shmoqchi bo'lgan yirik kompaniyalaringiz sizga qanday foyda keltirishini aniq hisoblab chiqing.
- Agar siz yirik mijozlar bilan foydasiz ishlayotgan bo'lsangiz, ular bilan kelishib oling. Ularga vaziyatni tushuntiring va hamkorlik qilish uchun yangi shartlaringizni bildiring.
- Avanssiz va uzoq to'lov muddati bilan ishlashga faqatgina sizning barcha manfaatlaringizni o'zida jamlagan shartnoma tuzilgandagina rozi bo'ling. Bu shartnomaga qo'l qo'yishdan oldin kompaniyangiz uni bajarishdagi moliyaviy yukni ko'tara olishiga ishonch hosil qiling.

19-xato

Mijozlar bazasi bilan tizimli ish yuritmaslik

Eng muhimi — mijozlar bilan mustahkam aloqalar o'matish va ulardan kelayotgan ma'lumotlardan doimiy ravishda saboq olishdir. Mana shu asosiy ehtiyojni qondirish uchun kompaniyaning bor potensiali, ish jarayonlarining samaradorligi, ma'lumot yig'ish tizimi, teskari aloqa va koordinatsiya, strategik rejalar ishlab chiqish va ularni tatbiq qilish — barchasi safarbar qilinishi lozim.

Bill Geyts

Kompaniyangizda mavjud eng qadrli narsa bu — mijozlaringizdir.

Aynan ular sizning tovar va xizmatlaringiz uchun pul to'laydilar. Firmaning sof foydasi ham ularning hisobiga shakllanadi. Har bir mijoz — yangi qayta xaridlar va ularning boshqa bo'lajak mijozlarga tavsiya sifatida tarqalish imkoniyatidir.

Ko'p biznes egalarining mijozlarga bo'lgan sovuq munosabati meni lol qoldiriladi. "U bo'limasa boshqasi keladi. Davlatimiz katta bo'lsa" deb qo'yishadi.

Nahotki siz har safar bitta jangda qayta va qayta g'olib bo'lishni istab, biznesim yopilib ketmasin deb yangi mijozlar uchun kurashaverishni istasangiz?! Undan ko'ra faoliyatni har bir mijoz siz bilan uzoq muddat ishlaydigan tarzda yo'lga qo'yganingiz osonroq emasmi? Mijoz sizning oldingizga qayta-qayta kelaversa va o'z atrofidagi

odamlar orasida sizning targ'ibotchingiz bo'lsa yaxshiroq emasni?

Siz yetarli hajmdagi faol va sizdan mamnun xaridorlar bazasini yig'ib olganingizdan keyin hech qanday inqirozlar, iqtisodiy tushishlar sizga xavf tug'dirmay qo'yadi. To'g'ri, inqiroz paytida savdo "o'tirib qoladi", lekin kompaniyangiz yo'q bo'lib ketadigan darajadagi tushishga duch kelmaysiz.

Ayni mana shunday vaziyatda kim mohirlik bilan ishlayotgani, kim bozor oqimi bo'yicha tushib, ko'tarilib yurgani ayon bo'ladi. Boshqacha qilib aytganda, g'alviri suvdan ko'targan paytda hammasi ko'rindi. Mijozlar bilan ishlash tizimi, ayniqsa, hozir raqobat kuchayib, mijozlar tovar va xizmatlar to'g'risida barcha ma'lumotlarni biladigan bir paytda dolzarb masala bo'lib qoldi. Ular to'da-to'da bo'lib, ish sifatiga qaramasdan kelaveradigan davrlar tarixda 2000-yillarni boshida qolib ketdi. U paytlarda o'zi ishini sal-pal to'g'ri qilayotgan barchaga mijozlar yetib ortardi.

Endi zamon boshqa. Buning ustiga hozir iqtisodiyot uchun ham yengil davrlar emas va biznes ham oldingiday ishlay olmaydi. Tejamkorlik yo'lida kimdir xarajatlarni kamaytirsa, kimdir yangi yetkazib beruvchi va sheriklarni izlamoqda. Biznes muhit sizdan professional yondashuv, innovatsiya va munosabatlarda tizimlilikni talab qilmoqda. Haligacha juda ko'p kompaniyalar o'z mijozlari haqida ma'lumotlarni yig'masliklari va tizimlashtirmasliklari ajablanarli holat.

Boshlanishiga shunchaki har bir mijoz haqida ma'lumot yig'ish kerak. U buyurtma bergenmi, yo'qmi, muhim emas. Kontakt ma'lumotarini mijozlar bazasiga

saqlab qo'yish lozim. Hech qanday qog'oz, jurnal, kundalik daftarlari va boshqa safsatalarni yig'ishtiring! Faqat elektron ko'rinishda bo'lsin.

Boshlanishiga hech bo'lmasa Excel fayl tuting. Ammo mijozlar haqida ma'lumot to'plashning eng yaxshi usuli — CRM tizimi bo'ladi. Kitobda CRM tizimida ishlash haqida alohida 28-bob ajratilgan.

Tashqarida XXI asr. Zamonaviy texnologiyalardan foydalaning. Buni yozib, yosh bolaga ham ma'lum gapni gapirmayapmanmi deb o'ylab qoldim. To'g'ri, bu bo'lim ba'zi zamonaviy tadbirkorlar uchun muhim emas. Ammo haligacha juda ham ko'p kompaniyalar o'z mijozlari haqida ma'lumotlarni yig'masliklari va tizimlashtirmsiliklari bilsangiz, hayron qolasiz! Ko'pchilik bu ma'lumotlarni yig'ishgacha yetib kelgan bo'lsa ham bu baza faqat mavjud bo'lib, uni tizimli ishlatishmaydi.

Nima qilish kerak?

Xullas, bizda mijozlar bazasi paydo bo'ldi. Mijozlar bazasi deganda, men hali sizdan hech narsa olmagan insonlarni ham nazarda tutyapman. Bu bazani nima qilish kerak? Hozirda mijozlar bilan ishlashni avtomatlashtiruvchi ko'plab vositalar mavjud. Keling, ulardan eng asosiyлари haqida gaplashsak:

Mijozlarga qo'ng'iroq qilib chiqish

Barcha kompaniyalarimda qo'llaniladigan eng samarali vosita bu — mahsulot sotib olgan va olmagan mijozlardan ularning fikrlarini so'rab chiqish.

Bunday qo'ng'iroqlarning natijasi kompaniya rivoji uchun muhim bo'lgan ma'lumotlarning naq xazinasidir. Mijozlardan boshqa yana kim ham sizga kompaniya faoliyatini yaxshilash uchun nimalar qilish kerakligini aytib berardi?

Bill Geyts aytganidek, sizning norozi mijozlaringiz o'rganish uchun eng asosiy manbayingiz bo'ladi. Tushunaman, kompaniya faoliyatidagi muammoli nuqtalarni o'rganib o'tirish hammaga ham yoqavermaydi.

Bir necha yil oldin birinchi marta savdo menejerlarining mahsulotni rad etgan mijozlar bilan suhbatini eshitishga o'tirganman. Undan sal oldin mebel kompaniyamda barcha suhbatlarni yozib olish tizimini joriy etgandik. Bu ishdagi muhim vosita va uni joriy qilishni hammaga maslahat beraman. Shunday qilib, birinchi suhbatlarni eshitib, quloqlarimga ishonmadim. "Mening kompaniyam xodimlari mijozlar bilan shunday gaplashishyaptimi? deb o'zimdan so'rardim. Bo'lishi mumkin emas!"

Ammo o'ndan ortiq suhbatni tinglagach tushundimki, biz buning ustida ishlashimiz kerak ekan. Savdo bo'limi boshlig'i, marketing menejeri va men ish vaqtidan keyin qolib, bir hafta suhbatlarni eshitdik. Natijada xodimlarimiz yo'l qo'ygan xatolarga asoslanib, qoidalar ishlab chiqdik. Kotibalar va menejerlar bilan alohida yig'ilish o'tkazib, ularning eng asosiy xatolarini muhokama qildik.

SMS xabarlar

SMS xabarlar — arzon va juda samarali vosita. Bunday xabarlar, ayniqsa, B2C sohasida ishlovchi kompaniyalarga foydali. Har haftalik SMSlar bilan siz yana bir bor mijozga bog'lanib o'zingiz haqingizda eslatib turasiz. Yana SMS orqali turli aksiya va chegirmalar taklif qiling. Bugungi kunda SMS xabarlar jo'natish bilan alohida kompaniyalar ish yuritadi. Ularning ishlashi uchun sizdan faqat ma'lumotlar bazasi talab etiladi.

Ko'pchilik bu jo'natmalarni spam kabi qabul qiladi. Mening o'zim ham restoran va do'konlardan SMS kelishini

unchalik yoqtirmayman. Lekin eng qizig'i shundaki, bunday reklama turini sevmasligimga qaramay menga SMS sifatida kelgan takliflardan tez-tez foydalanib turaman. Bu ish beradi.

E-mail xabarlar

E-mail xabarlar — sizning mahsulot va xizmatlarin-gizga yangi aloqa paydo qilishning hamda mijozlarga o'zingiz haqingizda eslatib turishning deyarli bepul usuli. Elektron pochta orqali jo'natmalar internet magazinlar, trening kompaniyalariga, ya'ni kimning mahsulot va xizmatlariga domiy va ko'p miqdorda talab bo'lsa, o'shalarga tez natija olib keladi.

Albatta, hammasi bunchalik oddiy emas. Agar har qanday jo'natmalar ko'p buyurtma olib kelganida atrofda faqat muvaffaqiyat tadbirkorlar bo'lar edi. Mijozlar bazasiga ega bo'lish bu — muvaffaqiyatning faqat bir qismi xabarlarning o'ziga professional yondashmoq kerak.

Buning uchun quyidagilarga amal qilish kerak:

Eng muvaffaqiyatli kompaniyalar o'z mijozlarining talab va so'rovlariiga shu zahotiyoyq javob beradigan kompaniyalardir.

Bu mavzuda hozir juda ko'p kurs va treninglar mavjud, hatto internetda ham bepul ma'lumotlar ko'p. O'rganing va sinab ko'ring.

Hozir hamma narsa juda tez o'zgarib ketyapti. Shuning uchun eng muvaffaqiyatli kompaniyalar o'z mijozlarining talab va so'rovlariiga shu zahotiyoyq javob beradigan kompaniyalardir.

Mijoz bilan qayta aloqa o'matib, shundan xulosa qiling va biznesingizga o'zgartirish kriting. Mijozlarni qoniqtirish uchun yangi mahsulot va xizmatlar joriy qiling. Mijoz fikrini

bilishning ko'p usullari bor: telefon orqali, sayt orqali, elektron pochta orqali, ijtimoiy tarmoqlardagi sahifalar orqali. Bu sizning biznesingizga bog'liq. Mijozlaringizga kompaniyangiz bilan bog'lanish uchun barcha qulayliklarni yaratib bering.

Har bir mijozning haqiqiy qiymatini bilib olish uchun ularning har birini jalb qilish xarajati va kompaniya uchun reklama xarajatlarning o'zini qoplash muddatini hisoblash chiqishingiz kerak.

Jalb etilgan mijozning qiymatini ushbu formula bilan hisoblash mumkin: reklama xarajatlarini mijoz xarid uchun qiladigan maqsadli harakatlari soniga bo'lish.

Mebel kompaniyam uchun bu — ofisga qo'ng'iroq yoki saytga joylashitirilgan so'rvonoma. Shu yo'l bilan hali band qilmagan, lekin bizning mahsulotga qiziqish bildirgan mijoz qanchaga tushishini hisoblab chiqamiz. Baza bilan ishlab, jalb qilingan mijozlarning qanchasi xarid qilgani haqida statistikani to'plasangiz, har bir xarid qilgan mijoz sizga qanchaga tushishini bilib olasiz. Buning uchun reklama xarajatlarini xarid qilganlar soniga bo'lish kerak.

O'z mijozlaringizni baholang.

Mijozlar bazasining yana bir muhim vazifasi bu — mijozlarni baholash. Har bir xaridorni jalb qilish xarajatini bilgach, sizga foyda keltirmayotgan mijozlar guruhini ko'rasiz. Bunday xaridorlarni jalb qilish xarajati ular keltiradigan foydadan ko'proq bo'ladi. Siz ulardan qutulishingiz lozim.

Mijozlardan ayrılish, albatta, psixologik jihatdan qiyin. Lekin sizning kompaniyangiz hamma uchun xizmat qila

olmaydi. Bazani tahlil qilib, sizga 80% foyda keltirayotgan o'sha 20% mijozlar kimligini aniqlang. "Oltin" xaridor siymosini yaratib, kompaniyangizga kelgan buyurtmalar va qo'ng'iroqlar oqimidan ularni e'tibor bilan izlang. Aynan shu mijozlar sizga asosiy foydani keltiradi.

Siz biznes egasi sifatida bu raqamlarni juda yaxshi bilishingiz, ularni nazorat qilish va boshqarishingiz kerak. Shu yerda siz uchun hamma hisob-kitoblarni bajaradigan mijozlar bazasi kerak bo'ladi. Biznesingizdagi moliya va mijozlar boshqaruvi haqidagi 17 va 28-boblarni ko'rib chiqing.

Men barcha kompaniyalarimdagи xodimlarga mijozlar bizda bor narsalarning eng qimmatlisi ekanini uqtiraman. Ayniqsa, uzoq muddatli shartnomalar tuzgan mijozlar. Ko'kalamlashtirish kompaniyam ofislar bilan o'simliklarni parvarishlash xizmati bo'yicha o'ndan ortiq yillik shartnomalar tuzgan. Har chorak yakunida servis xizmati boshlig'i har bir mijozga qo'ng'iroq qilib, belgilangan qoidalar bo'yicha ular bizning xizmatimizdan qanchalik qoniqqanini so'rab chiqadi.

Har bir suhbat yozib olinadi va maxsus papkada saqlanadi. Keyin kompaniya direktori ulami eshitib, xulosa qiladi va o'z fikrlarini bildiradi. Agar biror mijoz norozi bo'lsa, muammo shu mijozga xizmat ko'rsatuvchi servis-menej erni jalb qilish bilan hal qilinadi. Shundan so'ng, mijozga qo'ng'iroq qilib, uning shikoyati borasida qanday choralar ko'rilmanni haqida xabar beramiz.

Agar muammo jiddiy bo'lsa, kompaniya direktori shaxsan uchrashuv uchun bu kompaniyaga keladi. Biz bunga, albatta, vaqt topamiz, chunki hech narsa mamnun va sodiq mijozlardan muhimroq emas.

Yodgingizda bo'lsin, eski mijozni ushlab turishdan ko'ra yangi mijozni jalb qilishni afzal ko'rsangiz, siz ancha ko'p vaqt va mablag' sarflaysiz. Mijozlaringizni seving, faqat gapda emas, amalda ham seving. Ularga e'tiborli bo'ling. Ishonchim komilki, ularga e'tibor yetishmaydi. Mijozlarga e'tibor turli ko'rinishda bo'lishi mumkin. Arzon narxlar ham shular jumlasidandir.

Harakatlar uchun ko'rsatmalar:

- Agar kompaniyangizda mijozlar bazasi elektron shaklda yuritilmasa, buni ertadan qila boshlang. Hech bo'lmasa, Excelda qiling. Keyin CRM tizimni tanlab, uni yo'lga qo'ying. (28-bobga qarang)
- Doimiy ravishda mijozlaringizdan xabar olib turish usullarini ishlatib boring. Bu xarid qilgan yoki qilmagan mijozlarga xabarlar jo'natish va qo'ng'iroq qilib chiqishdir. Bu ish uchun grafik tuzing va unga javobgar xodim belgilang.
- Kompaniyangizda mijozga ega bo'lishning o'rtacha xarajatlarini hisoblab chiqing.
- Foydasiz mijozlardan voz keching.
- Kompaniyangizning 80% daromadini keltiruvchi mijozlar ba'zasini alohida blokka ajrating. Shunday mijoz belgilarini aniqlab, ularni izlang.

20-xato

Qarindoshlarni ishga olish

Odatda qarindoshlarimiz ikki katta guruhlarga bo'linadi: biz qutulolmay yurgan va bizdan qutulolmay yurgan.

Noma'lum muallif

Omad kelganda ko'rasan, begonalar qarindosh va aka-ukaga aylanishadi. Lekin omad ketsa, qarindosh va aka-ukalar begonaga aylanadilar.

Muhammad Husayn Shahriyor

Kompaniyangiz rivojining boshida siz xohlagan pul evaziga professional va sodiq xodimlarni topish juda qiyn. Shuning uchun ko'pchilik o'z qarindoshlaridan ishchi qidirishni o'ylab qolishadi. Siz shunday o'ylaysiz: "Pulini doim kelishib olsak bo'ladi, ular og'irlik qilmaydi hamda ularni ko'p nazorat ham qilish kerak emas". Bo'lajak tadbirdorni shunday ijobiy fikrlar qamrab oladi.

Ammo, afsuski, insonlar psixologiyasini o'zgartirib bo'lmaydi. Murakkab va bir nizoli vaziyat yuzaga kelganda sizning munosabatlaringiz biznes darajasidan shaxsiy darajaga o'tib ketadi. Natijada ishdagi vaziyatni muhokama qilayotganda mantiq, raqamlar va faktlarni keltirish o'rniiga "Esingdami, biz bog'chada bitta tuvakka o'tirganmiz", "Men senga pivo uchun 100 rubl berib turganim esingdan chiqdimi?" yoki "Men seni opangni eriman... akangman..." va shunga o'xshash bahonalar keltiriladi.

Balki, muvaffaqiyatli ishlayotgan oilaviy kompaniyalar ham bor-ku dersiz. Ha shunday. Lekin statistika va mening kuzatishlarimga ko'ra qarindoshlar tortishuvi sababli vayron bo'lgan muvaffaqiyatsiz kompaniyalar muvaffaqiyatga erishganlaridan ko'ra yuz barobar ko'proqdir.

Nima kerak taqdiringizni sinab, aynan siz qarindoshlaringiz bilan birga tuzgan biznes muvaffaqiyatli bo'ladi deb o'ylashni hatto biznes ishlagan taqdirda ham siz baribir ko'p kuchingizni kompaniyani rivojlantirishga emas, ular bilan munosabatlarni olib borish, muammolar va hissiyotlarni hal qilishga sarflaysiz.

Ishda qarindoshlaringiz bilan duch keladigan asosiy muammolar quyidagilar:

- ular kompaniyada alohida o'ringa egaman deb o'laydilar;
- sizning qarindoshlaringiz bilan birga ishlashda boshqa xodimlar tenglik borasida norozi bo'lishlari (qarindoshlaringiz buni bildirmaslikka qancha harakat qilsalar ham ular buni his qilaveradilar)
- Noprofessionallik, rivojlanish va o'sishni istamaslik;
- munosabatlarda axloqiy majburiyatlarining bo'lishi.

Xodimlar oldida bunday majburiyatlarining yo'q, ular bilan xohlagan paytingiz xayrlashishingiz mumkin.

Biznes vayron bo'lishining tez-tez uchraydigan sabablaridan biri qarindoshlarning o'z vazifalariga nisbatan malakaviy bilimlari yetarli darajada emasligi va sifatsiz ishlashlaridir.

Mana sizga men plastik oynalar bozorida ishlaydigan bir kompaniyada duch kelgan yaqqol misol.

Yetkazib berish va servis xizmati boshlig'i — bosh direktor va kompaniya egasining amakisi edi. Mijozlar bilan yuzaga kelgan muammolar baqir-chaqir bilan hal qilinsa-da, amakining ishiga hech qanday e'tiroz yo'q edi. Ba'zida u mijozlarga ochiqchasiga surbetlik qilar yoki norozi mijozlarning qo'ng'iroqlariga javob bermasdi. Servis xizmati bo'yicha aksariyat murakkab muammolar shunchaki yechilmay qolar, mijozlarni esa yaqqol "orqasiga tepib yuborilardi".

Bosh direktor bu haqda bilardi, lekin hech qanday chora ko'rishni istamasdi. Natijada yetkazib berish yoki servisda biror muammo chiqsa, mijoz "bir martalik" bo'lib qolaverardi. Ishonchim komilki, bunday munosabatdan keyin mijoz nafaqat kompaniyaga boshqa qaytib kelmaydi, balki o'zining tanishlariga ham hech qachon bu kompaniyadan oyna olish kerak emasligini aytib beradi. "Bir martalik" mijozlar bilan bu sohada uzoqqa borib bo'lmaydi. Unda tavsiya qilish va takroran buyurtmalar berish juda muhim.

Bir necha yildan keyin shu kompaniyaning internet saytiga qiziqib ko'rsam, bu domenni boshqa firma sotib olibdi, kompaniyaning o'zini esa hech qayerdan topolmadim.

Er va xotin ishlaydigan biznes bu alohida mavzu.

Oilaviy biznes yuritish moliyaviy jihatdan qulay. Hamma pul oilaga qoladi. Lekin bu juda ko'p arazlashuvlarga olib keladi. Biznes er va xotin o'rtasidagi janjal va to'polonga yana bir sabab. Aynan biznes tufayli ko'pincha ajralishlar yuzaga keladi va er-xotin o'rtasidagi eng mustahkam munosabatlari buziladi. Agar xotiningiz (eringiz) biznes bilan shug'ullanishga qaror qilsa, shunchaki maslahatlar

berib yordam berishingiz mumkin, lekin hech qachon kompaniya ikkiga bo'lib olmang va bir ofisda birga ishlamang.

Qarindoshlar bilan ularning ishlash shartlari, majburiyat va javobgarliklari aniq yozib qo'yilgan kelishuv imzolashingizni maslahat beraman.

Mayli, keling, yomon narsalar haqida gaplashishni bas qilaylik. Xo'p, siz shunday qadam tashlab, qarindoshingizni kompaniyaga ishga olmoqchi bo'sangiz nima qilish kerak?

Ular bilan baribir ularning ishlash shartlari, majburiyat va javobgarliklari aniq yozib qo'yilgan kelishuv imzolashingizni maslahat beraman. U sizga xodim sifatida ishlashga kelar ekan, bu ularga kasbiy ko'rsatma va mehnat shartnomasi bo'ladi. Agar siz biror qarindoshingizni sheriklikka olayotgan bo'sangiz, kelishuv shartnomasini imzolang. (Kelishuv shartnomasi tuzish haqida 15-bobga qarang)

Iltimos, biznes va shaxsiy munosabatlarni ajratib oling.

To'g'ri, bu xafagarchiliklarga olib kelishi mumkin. "Menga ishonmaysanmi?" degan gapni aniq eshitasiz. Baribir o'z fikringizda turib oling. Munosabatlardagi ozgina noqulaylik sizni kelajakdagi bosh og'rig'i va asabiylashishdan qutqarib qoladi.

Asosiysi, sizning kelishuvningiz biznesingizni ham mustahkamroq qiladi. Axir qanchalik ko'p kompaniyalar tanlangan biznes model ish bermagani, bozor yomonligi yoki yo'qligi tufayli emas, balki aynan qarindosh asoschilarining kelisha olmaganlar tufayli barbod bo'ladi. Hamma ko'rpani o'zi tomonga tortib, biznesni vayron qiladi.

Agar biror qarindoshingiz sizning kompaniyangizda ishlashni juda ham istasa yoki siz o'g'il yoki qizingiz kelajakda biznesda menga yordam beradi deb o'ylasangiz bunday qiling. Sizning firmangizga kelishdan oldin qarindoshingiz bir yil davomida siznikiga o'xshash kompaniyada bir-ikki yil ishlab keyin kelishini talab qiling. Shu muddat ichida uning xohishi va ishlashga tayyorligini tekshirib ham olasiz. U birato'la o'zining kasbiy malakasini ham oshirib keladi Natijada siz real hayotda sinalgan, ajoyib xodimni kompaniyangizga olasiz.

Tasavvur qilaylik, uzoq ishlagan biznes egasining o'g'li va qizi MBAni bitirib kelishdi. Endi kompaniya boshqaruviga kimni qo'yish muammo emasdek tuyuladi. Agar sizning qarindoshingiz biznes matabni tugatib kelgan bo'lса, u ishda ko'pi bilan 10-20% gina kerak bo'ladigan, faqat nazariy bilim olganini hisobga oling. U yerda masalan, mebel yoki oziq-ovqat ishlab chiqaradigan kichik korxona qanday ishlashini emas, global korporatsiyalar qanday ishlashini o'rgatishadi. Ular aynan sizning ish sohangizda tajribaga ega bo'lishlari uchun ancha vaqt kerak bo'ladi. Xuddi Shuning uchun sizning sohangizdagi biror kompaniyada mashq qilib kelishi uchun jo'natishni maslahat beryapman.

Kompaniyangizda professionallik va tenglik muhitini yarating. Boshqa xodimlar qarindoshlarin-gizning alohida o'rнini his qilmasliklari kerak.

Qarorlarni, misol uchun, o'g'lingiz, ayolingiz yoki qizingizning orzulari yo'lida emas, kompaniya rivoji yo'lida xolis qabul qiling. Birinchi o'rinda ma'lum inson uchun emas, kompaniya uchun nima foydali bo'lса, shu yo'nalishdan borish lozim. Albatta, boshqacha yo'l tutish

ham mumkin, ammo siz biznesni foyda olish uchun qurgan bo'lsangiz, sizning yo'lingiz kompaniya manfaatlari yo'lida sergak va professional qarorlar qabul qilishdir.

Harakatlar uchun ko'rsatmalar:

Agar qarindoshingizni ishga olgan bo'lsangiz, uning ishlashidan siz nima kutishingiz va uni baholash me'zonlari aniq ko'rsatilgan kelishuv imzolang. Boshqaruv lavozimiga olyapsizmi, oddiy xodim sifatidami, baribir, sizning ishdagi munosabatlaringiz, boshqa hech bir xodim bilan bo'lgan munosabatdan farq qilishi kerak emas.

21-xato

Tez ishga olib, sekin ishdan haydash

*O'zi ishdan ketadigan malakali ishchilar
haydaladigan malakasiz ishchilardan ko'proq uchraydi.*

Lorens Peter

Tadbirkorlar xodimlarni ishga yollashda yo'l qo'yadigan birinchi va keng tarqalgar xato xodimlarni tez ishga olish. Ishga olishga shoshilmang! Qaytaraman, kompaniyangizga ishchi yollashda shoshilmang. Nomzodlarni tanlash va ularni baholashga ko'proq vaqt ajrating.

Bu, ayniqsa, kompaniyani endi ochib, tez orada yangi xodimlarni yollashingiz kerak bo'lgan paytda muhim. O'z tashvish va majburiyatlariningizni tezroq boshqa odamga o'tkazgingiz keladi. Axir shu paytgacha bor javobgarlik yuki sizning bo'yningizda edi, va nihoyat vazifalariningizni bir qismini oladigan odam paydo bo'ladi.

Sizni tushunaman, siz uchun oddiy holga aylanib qolgan 12 soatlik, dam olishsiz ishlash joningizga tekkan. Kimnidir tezroq ishga yollashingiz kerak. Va siz ishga olasiz. Ishga tez olasiz. Chunki nomzodlarni uzoq izlashga va ko'p sonli suhbatlar o'tkazishga vaqtingiz yo'q. Siz kompaniya ishlarini boshqarishingiz, kompaniyani rivojlantirishingiz va "yong'in"larni o'chirishingiz kerak. Adashmasam, hozir siz hamma ishlarni shiddat bilan bajaryapsiz.

Siz ikki-uch suhbatdan keyin sizning ishonchli xodimingiz bo'ladigan odamni topaman deb o'ylaysiz. U

ham xuddi siz kabi biznesingizni sevadi, unga qayg'uradi, ish vaqtidan ham ortiq ishlab, kompaniyaga o'zini bag'ishlaydi deb o'ylaysiz. Lekin buning iloji yo'q. Siz yollagan va ko'p narsa kutgan xodim rasman ishga keladi, kompaniya muammolarini o'ziniki deb bilmaydi, hatto ishga kechikib keladi.

Javobgarlik va o'ziga talabchanlik hissi yuqori darajada shakllangan insonlar eng yaxshi xodimlarga aylanadilar. Bir nechta suhbat bilan bunday matonatga qodir insonlarni topa olmaysiz. Uni topish uchun siz o'nlab xodimlar bilan uchrashib, suhbat qilishingiz kerak.

Xo'sh, yaxshi xodim kim va u qanday xususiyatlarga ega bo'lishi kerak?

Mening tajribamga ko'ra o'zlariga topshirilgan ish uchun javobgarlik va o'ziga talabchanlik hissi yuqori darajada shakllangan insonlar eng yaxshi xodimlarga aylanadilar. U shunday xodimki, u o'ziga qo'ygan talabi sizning talabbingizdan kattaroq bo'ladi.

Bunday odamlarni qanday tanib olsa bo'ladi? Ishga qabul qilishdan oldin men test o'tkazib, bo'lajak xodimning ma'suliyatlilik darajasini aniqlab olaman. Bundan tashqari, ularning oldingi ish joyiga qo'ng'iroq qilib, shu masalada maslahat so'rab ko'raman.

Agar xodimlarni boshidan yaxshilab tanlamsangiz, tez orada kompaniyangizda faqat yollanma xodimlar ishlaydi xolos. Ha, kompaniya muvaffaqiyati uchun siz bilan har narsaga tayyor jamoa bilan emas, oddiy "idora toshbaqalari" bo'lib qoladilar.

Sizga "toshbaqa" kerak emas. Biznesni muvaffaqiyatli olib borish uchun sizga siz bilan birga javobgarlikni bo'yniga ololadigan, siz ishona oladigan, qaror qabul

qilganingizda kompaniya manfaati uchun siz bilan birga harakat qiladigan insonlar kerak.

Keyinchalik qimmatli kunlaringiz va soatlaringizni kompaniyangizga mos bo'lmagan xodimlarni o'qitishga, undan ham yomoni u yaralgan bir uyum muammolarni hal qilishdan ko'ra to'g'ri xodimni izlashga ko'proq vaqt ajratganingiz ma'qul.

Izlashga ketgan vaqt o'zini bir necha barobar oqlaydi.

To'g'ri tanlangan xodimlar sizning o'rningizga muammolarni hal qilib, vaqtingizni tejab beradilar. O'z vazifalarini o'zlari hal qilib, har bir muammo yechimini sizdan so'rayvermaydilar.

Bir yilda kompaniyangizni tark etganlar ulushi qancha ko'p bo'lsa, siz yangi xodimlarni o'qitib, ishingizni tushuntirishga shuncha ko'p vaqt sarflaysiz. Ha aytgancha, mijozlar va hamkorlaringiz ham o'zlari ishlashga o'rganib qolgan odamlari birdan o'zgarib qolishini unchalik ham yoqtirmaydilar.

Har qanday xodim o'zgarishi sizning vaqtingiz va pulingizmi oladi.

Bir kompaniyamda 4 yil ishlagan import ishlari bo'yicha menejerimizdan ayrilishimizga to'g'ri kelgani esimda. U bilan shaxsiy va ishonch aloqalari o'matgan chet elliq hamkorlarimiz bizni qancha savollar ostida qoldirganini bilasizmi!

Axir har bir alohida yetkazib beruvchi bilan ishlash lavozim shartlari qanchalik yaxshi va batafsil ishlab chiqilsa ham, lavozim majburiyatları yoki xaridlarning biznes jarayoni orqali, to'liq tushuntirib bo'lmaydi. Keyin esa kompaniya direktori va yetkazib beruvchilar bilan

ishlovchilar u yoki bu hamkor bilan ishlash yondashuvlari xususiyatlarini xodimlarga tushuntirib berish uchun ancha vaqt sarfladilar.

Yana shu yodingizda bo'lsinki, siz to'g'ri odamlar bilan ishlaganingizda, ularga ishona olganingizda, ish bilan yashaydigan haqiqiy jamoada ishlaganingizda, ishingizdagи stress ham o'z-o'zidan kamayadi. Sizni tushunadigan va qo'llab-quvvatlaydigan odamlar bilan muloqot qilish sizga zavq bag'ishlaydi. Bu ruhiy holat ham muhim ahamiyat kasb etadi. Bunday faoliyat doimiy ravishda "ofis toshbaqasini" nazorat qilib yurishdan ancha yoqimliroq.

Agar kompaniyangizga malakasiz xodim duch kelib qolsa, bu holat, bilingki, kelajakda u ishdan ketib, o'rniga boshqa odam kelganda uzoq vaqt sarflanadigan ovoragarchilikka olib keladi. Mos kelmagan odamlarni ertami, kechmi ishdan bo'shatib yuborishadi. Boshida siz bu odamni yollab to'g'ri qilganingizga o'zingizni ishontirmoqchi bo'lasiz. Negaki uni haydash siz xato qilganingizni bildiradi, biz esa xatolarimizni tan olishni yoqtirmaymiz. Siz uning qimmatga tushgan xatolarini kechirasiz va o'zgaradi deb umid qilasiz. Albatta, axir siz butunlay malakasiz ishchini ishga qabul qilmagansiz. Lekin ertami, kechmi, bir kun "ajoyib" xodimингiz shunday xato qiladiki, nafaqat bu xatosi uchun, balki yig'ilib qolgan jahlingiz tufayli ham uni ishdan haydab yuborasiz.

Endi ishdan bo'shatish jarayoniga kelsak.

Tez haydash deganda to'g'ridan to'g'ri tez qaror qabul qilishni, xodim bilan iloji boricha tez xayrlashishni nazarda tutyapman. Sizga nomzod taklif qila oladigan odamlarga, albatta, qo'ng'iroq qiling.

Menda bir qoida bor: men biror xodimning malakasiga shubha qilsam va bu asosli shubha menga uch marta kelgudek bo'lsa, men bunday odam bilan xayrlashaman. Qancha muddat oralig'ida shubhalanishim muhim emas — uchinchi marta bo'lsa bo'ldi. Men tushundim: mos bo'Imagan xodimning kompaniyada ishlashini xohlaganingizcha oqlashingiz mumkin, lekin oxir-oqibat undan ayrilishiga to'g'ri keladi.

Umid qilamanki, uni haydash uchun o'g'rilikdan ham yomon qimmatga tushadigan sababga duch kelmaysiz. O'g'rilik deganda nafaqat kassanning o'zidan pullarni yoki ombordan tovarlarmi o'g'irlash, balki bevosita puldagi yo'qotishlarga sabab bo'ladigan xodimlarni boshqa yo'lga boshlash, majburiyatlardan bo'yin tov lash va ishga yuzaki yondashishlarni ham nazarda tutyapman.

Har doim bir xodimni kamida uch kishi maslahat bersin!

Xodimni taklif qilishga tayyor kishilarga albatta, qo'ng'iroq qiling. Ulardan hatto bittasi yomon gap gapirsa ham hech qachon u odamni ishga olmang. Hatto fikrlarning ba'zilari subyektiv va adolatsiz bo'lsa ham. Aqli odam hech qachon o'zi haqida yomon fikr bildirishi mumkin bo'lgan ish joyi raqamlarini bermaydi.

Kompaniyangizga ahmoq va tushunmaydigan xodimlar kerak emas!

Mening tajribamga ko'ra xodimlarni izlashning eng yaxshi yo'li — hozirda mavjud xodimlaringizni o'zlaridan taklif olishdir. Ular taklif qilgan odam ishga chiqishi uchun ularga pul mukofoti belgilang. Uning 50% ini sirsov muddatidan o'tgach, qolgan 50% ini esa yangi xodim yarim yil ishlaganidan keyin bering.

Qiziqarlisi, bunday amaliyot Rossiyada podshohlik davridan beri mavjud. Faqat taklif kiritgan odam uchun talablar katta bo'lgan. Oktabr inqilobigacha "Davlat varoqlarini tayyorlash ekspeditsiyasi" (O'sha davrda "GosZnak" deb ham atalgan)ga ishga kirishingiz uchun sizni shaxsan taniydigan va u yerda ishlaydigan ikki xodim sizni taklif qilishi kerak bo'lgan. Agar yangi xodim ishda o'ziga bildirilgan ishonchni oqlamasa, darhol uch kishini ishdan haydashgan.

Suhbatga kelgan xodim oldingi ish joyida anchadan beri ishlamayotgan bo'lsa, bu holat sizni sergaklantirishi lozim. Yaxshi mutaxassislar har qanday darajada ham oldingi ish joyidan qayerga ketishlarini yaxshi biladilar. Ularga ish uchun takliflar juda ko'p bo'ladi. O'z xohishi bilan bo'lsa ham ishdan bo'shagan odamni ishga olgandan ko'ra ishli odamga ko'proq pul to'lab, kompaniyaga og'dirib olgan yaxshiroq.

Xodimlarni tanlashda ularga yon bosmang.

Ba'zida suhbatga juda ham ajoyib insonlar keladi va ularda ish uchun kerakli ozgina qobiliyatlar yetishmaydi yoki siz uchun muhim bir sohadagi tajribalari bo'lmaydi. Shunday odamlarni judayam ishga olgingiz keladi. Bunday qilmang! Yodingizda bo'lsin, yaxshi odam bo'lish bu — kasb emas. Kompaniyangizni yoqimli, lekin tajribasiz odamlar bilan to'ldirmang.

Harakatlar uchun ko'rsatmalar:

- Xodimlaringiz orasida qanday odamlar bo'lishini istashingizdan tashqari qanday odamlar bo'imasligi kerakligi siz uchun juda muhim. Shunday xususiyatlarni aniqlab olingki, ulardan bittasiga bo'lsa ham ega insonni kompaniyangizga ishga chaqirmang.

- Hech qachon birinchi suhbatdan so'ng xodimlarni ishga olmang.
- Yangi xodimlarni olib kelgan xodimlarga mukofot belgilang.
- Nomzoddan, albatta, suhbatdan oldin so'rovnoma to'ldirishini so'rang. Ishonmasligingiz mumkin, lekin ba'zi nomzodlar hatto shuni ham eplay olmaydilar. Siz esa ular bilan suhbat qilib, vaqtingizni bekor ketkazishingiz mumkin.
- Nomzodlarni imtihon qiling. Ammo IQ test o'tkazmang. Bu test allaqachon insonlar muvaffaqiyatini baholashda yaroqsiz deb topilgan. Sizga intellektual jumboqlarni yechadigan emas, muvaffaqiyatli insonlar kerak. Shaxsni baholovchi testlar juda ko'p. Men DISC testini maslahat beraman.

22-xato

O'z xodimlarini o'qitmaslik

Kimnidir o'qitish o'zi o'rganishdan ko'proq aql talab qiladi.

Mishel de Monten

Rahbar o'z vaqt va mablag'ini sarflashning eng yaxshi yo'llaridan biri xodimlarmi o'qitishdir. Afsuski, aksariyat kompaniyalarda ta'lif xarajatlari eng oxirgi o'rinnlarda turadi. Buning ustiga ko'p kompaniyalarda bunday xarajatning o'zi yo'q.

Buning nimasi yomon? Mijozlaringiz bilan siz emas, xodimlaringiz gaplashadilar. Ularning malakasi, tayyorgarligi va muomalasi biznes taqdirini hal qiladi. Mijozlar, yetkazib beruvchilar va barcha hamkorlar bilan aynan xodimlaringiz, kunlik ravishda aloqa qiladilar. Aynan shu odamlar oxir-oqibat kompaniyangiz va sizning o'zingiz uchun brend yaratadilar.

Xodimlarni o'qitishni men ikki guruhga bo'lgan bo'lardim:

1. Mahsulotni o'rganib chiqish bo'yicha o'qitish;
2. O'z kasbiy mahoratlari bo'yicha o'qitish;

Yana o'qitishni quyidagicha guruhash mumkin:

1. Tashqi — bunda siz ixtisoslashgan kompaniya yoki trenerlarni jalb qilasiz.
2. Ichki — bunda xodimlarni boshqa xodimlar yoki rahbarning o'zi o'qitadi.

Ichki o'qitish

Mening mebel va ko'kalamlashtirish bo'yicha kompaniyalarimda sotuv bo'limi xodimlarini kunlik ravishda o'qitib boramiz. Rahbarlar har hafta eng dolzarb, kuchaytirish kerak bo'lgan biror qobiliyat yoki ayni damda tahlil asosida hal qilish kerak bo'lgan muammolar kabi mavzularni tanlab, dars o'tadilar.

Odatda biz bunga juma kuni tushlikdan keyin bir necha soat ajratamiz. Bu paytda mijozlar bilan ishlar ancha kamayib qolgan bo'ladi, xodimlar esa dam olish kuni boshlanishini kutib o'tirmasdan bo'sh vaqtlarini kompaniya va o'zlarining ulkan foydasi uchun sarflaydilar. Biror qobiliyatni mukammallashtirishda biz kompaniyamizga xos bo'lgan jarayonlarni tahlil qilamiz.

Tashqi va ichki o'qitishdagi asosiy farq ana shunda. To'g'ri professional trener mehmon bizning xodimdan ko'ra yaxshiroq yetkazib berar, ammo tashqaridan kelgan odam baribir bizning biznesimiz ikir-chikirlarini tushunmaydi va hech qachon xodimlarning o'zichalik uni yaxshi bilmaydi.

Tashqi o'qitish

Savdo qilish, muzokaralar olib borish kabi nisbatan barchaga birday umumiy bo'lgan qobiliyatlarni rivojlantirish va sayqallash uchun biz tashqaridan biznes-trenerlarni jalb qilamiz. Shunga qaramasdan ular ham bizning sohamizda biznes yuritish xususiyatlariga asosan o'z dasturlarini ishlab chiqadilar. Trening boshlanishidan oldin bu dasturni birgalikda muhokama qilamiz.

Odatda bunday o'qitish bir yoki ikki dam olish kunida bo'ladi. Olti oyda bir marta biror joyga borib o'qiladigan tashqi ta'llim uyushtirishga harakat qilamiz. Bunday

maqsad biror narsani o'rgatish yoki eski bilimlarni eslatish emas, balki "batareyalarni zaryadlab olish". Bunday o'tishda keyin xodimlar g'ayratga to'lib, samaraliroq ishlaydilar.

Ustoz-shogird usuli

Mening kompaniyamda ish bergen muvaffaqiyatli usullardan biri – ustoz-shogirdlikdir. Uning mohiyati ko'proq tajribaga ega xodim yangi kelgan xodim bilan yaqin aloqada ish yuritadi.

"Qariya" har kuni kompaniyaning o'zi, mahsulot, biznesning o'ziga xosliklari haqida aytib berib, yangi xodimning barcha savollariga javob berish kerak. "Qariya"ga uni bir kvartal davomida biriktirib qo'yamiz. Bizning kompaniyamizda ishlash uchun kerakli bilim va mahoratni o'rganish uchun bu muddat yetarli. Qo'shimcha "tashvish"lar uchun ustoz oyligiga ustamalar qo'shib beriladi.

Ustoz sifatida odam tanlashda shuni payqadikki, yaxshi yo'lboschchilar har doim ham muvaffaqiyatli xodimlardan chiqavermaydi. Bunda sabr, tinglash va tushuntirish qobiliyati, bilim berishga xohish va ruhiy intellekt ko'proq ahamiyatga ega.

Aslida eng yaxshi xodimlarimiz ustozlik qilishni umuman uddalay olishmaganiga ko'p duch keldik. Aksariyat hollarda hatto bu ishni pul uchun ham qilishga rozi bo'lishmadi. Natijada bu majburiyatni ularga yuklamaydigan bo'ldik. Pedagogika — qiziq ish, lekin o'ziga yarasha qiyinchiliklari ham yetarli.

Ustoz-shogirdlikni tashkil qilishdagi amaliyotimiz biznesda son psixologiyasi qanchalik muhim ekanini ko'rsatib berdi. Biror yangi xodimga kim ustozlik qila

olishini aniqlash uchun biz xodimlarning psixotipini aniqlab, o'ziga mos juft topishni va shu bilan ta'lif sifatini maksimal qilishni o'rgandik.

Boshqalarga o'rgatish xohishi har kimda ham bo'lavermaydi. Agar xodimlaringiz ichida shunday odamni topib olsangiz, omadim keldi deyavering — kompaniyangizda trener paydo bo'libdi. Bunday odam xodimlarmi bepul o'qitadi va bundan o'zi ham zavq oladi. O'zi qiziqqan o'qituvchi boshqa har qanday odamni ham o'z darsiga qiziatira oladi.

Bir kuni yoritish texnikasi kompaniyamizdagi muhandislardan biri "Yoritish texnikasi" kurslarini ishlab chiqdi va har hafta misollar va mashqlar orqali hamkasblarga seminar va ma'ruzalar o'tib bordi. Buning natijasida xodimlarning ushbu mukammal sohadagi bilimlarida jiddiy o'sish bo'ldi va biznesning raqobatbardoshligi o'sdi.

Rahbar bilan yuzma-yuz uchrashuvlar

Rahbar uchun xodimlar malakasini oshirishning eng yaxshi usullaridan biri — ular bilan har hafta yuzma-yuz uchrashib turishdir. Bunday uchrashuvlar bir soatdan kam bo'lishi kerak emas. Suhbatlar o'tgan haftadan beri qo'lga kiritilgan natijalar, shu muddatda yuzaga kelgan muammo va qiyinchiliklar hamda keyingi hafta uchun vazifalarni muhokama qilish bilan o'tishi lozim. Xodim uchrashuvga tayyorlansin. Yig'ilishga tayyorlanish juma kuni boshlangani yaxshiroq.

Shunda u dam olish kunlari o'z-o'zidan hafta natijalarini o'ylaydi, barchasini dushanba kuni bevosita boshliq bilan muhokama qilish uchun xulosa va yechimlar topishga muvaffaq bo'ladi. Xullas, siz bilan uchrashuvga oldindan

tayyorlangan bo'ladi va yig'ilish maksimal darajada samarali o'tadi.

Tasavvur qiling, siz xodimlaringiz uchun bir haftada ikki soat ajratyapsiz. Bu ikki soat siz uchun butun hafta davomidagi qirq soatlik ish vaqtingizning eng samarali ishlatilgan vaqt bo'lishi mumkin. Qolgan o'ttiz sakkiz soatda xodim siz bilan uchrashmagan holatdagidan ko'ra kompaniya uchun ancha samaraliroq ishlay boshlaydi.

Klassik qoidalarga ko'ra, bir rahbarga 6-8 kishi bo'ysunishi mumkin. Aytaylik, sizda 8 ta xodim bor, ular bilan uchrashuvga siz 16 soat — ikki ish kuningizni sarfladingiz. Natijada umumiy hisobda siz xodimlaringiz 300 soat samarali ishlashini ta'minlab bergen bo'lasiz.

Tajribaliroq xodimlaringiz bilan yuzma-yuz uchrashuvlarni kamroq — ikki hatto uch haftada bir o'tkazishingiz mumkin. Uchrashuv esa hali ham bir soatcha bo'laversin. Vaqt juda qisqa bo'lsa, siz joriy muammolarni faqat yuzaki tahlil qilishga ulgurasiz, xodimni esa biror yangi narsaga o'rgatishga va vaziyatga qarashlaringizni tushuntirishga ulgurmaysiz.

Seminar va konferensiyalar

Kompaniyalarimdag'i marketing va reklama bo'limi xodimlari o'z sohalarda yangiliklar va vositalarni kuzatib borishlari lozim. Buning uchun xodimlardan pulni ayamaymiz va ularni maxsus konferensiya va kurslarga jo'natamiz. Har bir xodim bir chorakda bir necha marta ularda ishtirok etadi.

Bunday dasturlar hozir juda ko'p va nisbatan arzon ham. Vebinarlar esa ofisi tark etmay turib ham o'qish imkonini beradi. Biror yangi va to'g'ri yo'lga qo'yilgan g'oya, tovar yoki kompaniyani ilgari surish usuli

kompaniyaga ulkan foydalar keltirishi mumkin. Shuning uchun bunday darslarga ketgan pulga achinmaymiz. Seminardan kelgan foydani uning xarajati bilan umuman solishitirib bo'lmaydi.

Misol uchun, internet-marketing bo'yicha seminardan so'ng biz haftalik e-mail xabarlari jo'natishdagi yondashuvimizga jiddiy o'zgartirishlar kiritdik. Ustozning maslahatiga ko'ra turli mijozlar guruhiga ma'lumotlar yetkazishning yangi usullarini yo'lga qo'ydik. Natijada xabarlarga kelgan javoblar soni oldingidan 60% ga ko'paydi.

Menimcha, biz qancha xohlasak ham, doimiy ravishda turli tajribalar o'tkazsak ham, o'zimiz hali uzoq muddat (balki hech qachon) bunday qarorga yetib kelmagan bo'lardik. Professional esa o'z ixtirosini arzimagan sariq chaqa evaziga biz bilan baham ko'rdi. Keling, seminardan keyingi xabarlarimiz keltirgan mijozlar soni qanday ko'payganiga e'tibor beramiz.

Seminar bizga 15 ming rublga tushdi. Undan so'ng jo'natmalar haftasiga 10-15 ta qo'shimcha buyurtma olib kela boshladi. Hozirda buyurtmalarning o'rtacha qiymati bir yarim ming rubl. Xarajatimiz bиринчи haftaning o'zida qoplanib ketdi, endi esa олган билимиз асосида пул ишлайапмиз. Bu — seminardan keyin ишлата бoshlagan yagona vositamiz emas.

Hozirda biznesda, ayniqsa, internetda hamma narsa shunchalik tez o'zgarib ketyaptiki, hatto kompaniya rahbari va xodimlarning o'zlari ham barcha yangiliklarni mustaqil kuzatib bora olmaydi. Seminar va treninglar eng yangi va amaliyotdan sinalgan ma'lumotlarni olishning ajoyib usuli. Ta'limga kelganda pulni ayamang.

Harakatlar uchun ko'rsatmalar:

- Xodimlaringiz orasida ular qanday qobiliyatlarni o'rghanish yoki yaxshilashni xohlashlari to'g'risida so'rovnoma o'tkazing. Shunga asosan choraklik o'qitish rejasini tuzing.
- Kompaniyada har chorakda ta'lim uchun mablag' ajrating. Mayli, boshlanishiga kam pul bo'lsin. Asosiysi, ta'lim kompaniyangizda amalda qo'llana boshlansin
- Kompaniyangizda ustoz-shogirdlikni yo'lga qo'ying. Hozirda yangi xodimlaringiz bo'lsa, ularni tajribali xodimlaringizga biriktirib qo'ying.

23-xato

Ishchilarning keragidan ortiq bo'lishi

*Ish unga ajratilgan hamma vaqtini oladi
Parkinson Qonuni*

Aksariyat tadbirkorlar uchun biznes yuritishning eng ideal ko'rinishi barcha ishni yollanma xodimlar bajarib, kompaniya egasi faqat strategik rivojlanish uchun javobgar bo'lishi kerak deb o'ylashadi.

Lekin xodim yollashdan oldin ularga to'laydigan oylikni o'zingiz ishlab topishingiz kerak. Boshida hamma narsani o'zingiz qilishingizga to'g'ri keladi. Agar ishning boshidanoq ofis to'la odamga oylik to'lashga rozi sarmoyadoringiz bo'lmasa, albatta. Ko'pchilik startapchilar ofis tashkil qilib berib, yana biznes egasiga oylik maosh ham to'laydigan sarmoyador izlaydi, lekin ertakdagagi sharoitlar real hayotda deyarli uchramaydi.

Orzularni qo'ying, o'zingiz ishlashga tayyor bo'ling.

Faqatgina qachonki biznesingiz shunday darajaga yetib, 12 soat ishlasangiz ham hech narsaga ulgurmasangiz va daromadingiz xodim yollashga yetarli bo'lganda ularni izlash vaqt kelgan bo'ladi.

Biznesning bu bosqichida kompaniyaga xodim yollash talablari quyidagicha:

- Xodim sizning o'rningizga ma'lum ishni yetarli malaka bilan bajaradi va biznes egasining vaqtini tejaydi.
- Bu vaqtda siz biznesingizga maksimal daromad keltiradigan faoliyatga vaqtningizni sarflaysiz.

Aslida rahbar kompaniya ma'lum darajada rivojlanganidan keyin mijozlar qo'ng'iroqlariga javob berishi, xaridlar bilan shug'ullanishi va mahsulot yetkazib berishni tashkillashtirib o'tirishi kerak emas.

Boshliqning vazifasi — asosiy va yirik mijozlar bilan muloqot qllish, strategiya ishlab chiqish va xodimlar ishini nazorat qilish.

Kichik yoki o'rta biznes egasi ko'p sonli xodimlar ko'rinishidagi hashamatni o'ziga ep ko'rolmaydi. Xodimlar orasida "Merchandayzing bo'yicha kichik analitikning kichik yordamchisi" kabi o'rinnlar yirik korporatsiyalar yoki davlat korxonalarida bo'ladi. Kichik va o'rta biznesda kam sonli xodimlar bilan belgilangan savdo hajmiga erishish va bir kishi bir nechta lavozimni birday olib borish yo'llarini izlash kerak.

Misol uchun, qabulxonadagi kotibaning odatdag'i o'rnini olaylik. Ko'pchilik kompaniyalarda kotibalar qo'ng'iroqlarga javob beradi, mehmonlarni kutib oladi, qolgan vaqtida esa ijtimoiy tarmoqda o'tirib, internet-magazinlarni aylanib yuradi. Mening barcha kompaniyalarimda kotibalar bulardan tashqari majburiyatlarga ham ega. Qo'ng'iroqlardan bo'sh paytida ular onlayn bozorda yurmaydi (tirnoqlarini ham bo'yab o'tirmaydi!) buning o'rniga buxgalteriya uchun hujjatlarni tayyorlaydi yoki maxsus tartib bo'yicha kompaniya mijozlariga qo'ng'iroq qilib, ular bizning ishimizdan qanday darajada qoniqqanliklarini bilib chiqadi.

Bir kompaniyada kotiba marketing bo'limida ham ishlaydi. U doimiy ravishda bozordagi raqobatchilarga qo'ng'iroq qilib, prays-list va savdo takliflarini oladi va bular asosida marketolog raqobatbardoshligi haqida hisobot tayyorlaydi.

Mening mebel kompaniyamda savdo menejeri mahsulot xaridlari vazifasini ham bajaradi, shuning uchim xodimlar orasida xaridlar bo'yicha menejer yo'q. Yaxshi kotib har doim vaqt-i-vaqt bilan qiziqroq ish bilan shug'ullanish uchun bilim olishga va kompaniyaning boshqa bo'limlariga yordam berishga tayyor bo'ladi. Bundan foydalaning. Boshqa kotiblarning sizga keragi yo'q.

Sizda xodim yollashga ehtiyoj tug'ilganda ikkita yo'llingiz bor:

- Qo'shimcha mukofot evaziga bu vazifani joriy xodimlaringizdan biriga yuklashingiz mumkin. Bu yangi odam yollagandan ko'ra ancha arzonga tushadi.
- Bu ishga tashqaridan odam yollashingiz mumkin. (outsorsing)

Hech qachon buxgalteriyani outsorsingga bermang!

Boshimdan o'tgan. Tashqaridan buxgalterlar raqamlar va hisobotlar uchun javobgarlikni olmaydilar. Kompaniyangizni yuritishga topshirilgan buxgalter uchun siz u ishlaydigan 15 kompaniyadan biri bo'lasiz. Ular hatto tayyorlagan hujjalariга qo'l ham qo'ymaydilar. Odatda buxgalteriya outsorsingga berilganida buxgalterlik bosh direktorga o'tib ketadi. Barcha hujjalarga u imzo chekadi va ularning to'g'riliqiga javobgar bo'ladi.

Kun kelib, xodimlar shunchalik ko'payib ketib, ofisga sig'may qolganingizni tushunib yetasiz. Oxirigacha chidang, lekin xarajatlar ko'paymasligi uchun yangi joyga ko'chmang. Kichikroq stollar oling, mebellarni boshidan joylashtiring, bir stolda bir necha kishi ishlay olsa, vaqtincha ish o'rinalarini yarating. Ijara uchun yangi

xarajatlarga qo'l urgandan, undan ham yomoni ko'chishga pul sarflagandan ko'ra, professional dizaynerga ozroq pul sarflaganingiz foydaliroq bo'ladi. U sizga mebellaringizni joylashtirish uchun to'g'ri reja qilib, kichikroq yoki boshqa shakldagi stollar olib beradi.

Mendagi qolda — ofisni faqatgina bir oy davomida har kuni har bir xodim ishlay olmayotganlikdan shikoyat qilgandagina, bu kompaniya faoliyati sifatiga ta'sir qilayotganini ko'rGANIMdagina kengaytirish.

Xodimlaringizga yangi majburiyatlarni bemalol yuklayvering. Ularning aniq bunga vaqtি bor.

Xodimlaringiz sizga ishga ulgurmayotganlarini, qo'shimcha vazifalariga vaqtлari yo'qligini aytishsa, yodingizda bo'lzin: izlanishlarga ko'ra, xodim ishda faqat 30% vaqtinigina ishga, ya'ni kasbiy majburiyatlariga bag'ishlar ekan. Bu vaqtni bir o'ylab ko'ring! Qiziq, qolgan vaqtda ular nima bilan shug'ullanishadi? Men bilmayman, lekin kompaniya ishini qilmaydilar.

Mana hech bo'lmasa bitta fakt: internet-magazinda buyurtmalar uydagidan ko'ra xizmat kompyuterlaridan uch barobar ko'p berilar ekan. Shuning uchun bemalol xodimlaringizga yangi majburiyatlarni yuklayvering. Ularning aniq bunga vaqtি bor!

Agar ish hajmi haqiqatan ham xodim imkoniyati darajasidan katta bo'lsa, yangi xodim yollang. Oylik maosh savdo hajmiga bog'liq bo'lman doimiy xarajatlar qatoriga kiradi. Yangi xodim ishga olsangiz, savdo rejasи bajarilgan yoki bajarilmaganidan qat'i nazar oy boshida, albatta, unga maosh to'lashga majbursiz.

Aksariyat kompaniyalardagi xarajatlarning asosiy qismi bu — xodimlarga oylik to'lovlar va shundan kelib

chiqadigan soliq to'lovlaridir. xizmat ko'rsatish kompaniyalari, ayniqsa, IT biznesda oylik to'lovleri kompaniyaning 90% gacha xarajatlari tashkil qilishi mumkin.

Xodim yollashdan oldin u bajaradigan ishni texnologiyalardan foydalanib bajarish mumkindir deb o'ylab ko'ring. Texnologiyalar deganda, insonlar ishini avtomatlashtiradigan va ish vaqtini tejaydigan dasturiy ta'minotlarni nazarda tutyapman.

Genri Ford va uning ajoyib konveyerini eslang. Mashina yig'ish jarayonini oddiy yangi texnologiyalardan foydalanssa, bir kishi ikki yoki uch xodimning ishini bajarishi mumkin. Operatsiyalarga bo'lib chiqishgach, Ford xodimlarni kamaytirishga, mahsulotlar sifatini oshirishga erishdi.

Qolaversa, xodimlarning barcha vazifalari biznes jarayonlar orqali tushuntirib berilgan bo'lsa, ish vaqt ham sezilarli darajada tejaladi. Buning uchun kompaniyangizdagi barcha jarayonlarni, misol uchun, savdo, xarid, yetkazib berish kabi bo'laklarga bo'lib chiqishingiz kerak. Har bir bosqichda nima qilish kerakligi, unga kim javob berishi va qayerda javobgarlik keyingi xodimga o'tishini aniq tasvirlab berishingiz lozim.

Har bir xodim ma'lum bosqichda o'z majburiyatlarini aniq bilar ekan, ularning bajarilishiga ancha kamroq vaqt sarflaydi. Natijada texnologiyalar bilan qurollangan, o'z vazifasini aniq bilgan bir kishi odatda bir necha kishi talab etadigan ishni bir o'zi bajarishi mumkin.

Albatta, kompaniyangizning biznes jarayonlarini titkilab o'tirishdek zerikarli ish qilgandan ko'ra xodim yollab qo'yganingiz osonroq.

Keling, bir tadbirkor tanishimning tajribasini olaylik. Taqdir taqozosi bilan biznes muhitning o'zi uni texnologiyalar va biznes jarayonlarni tatbiq qilishishga majbur qildi va xodimlar soni keskin kamaydi. U o'zini xalqaro biznesda sinab ko'rmoqchi bo'ldi va Germaniyada ofis texnikasi uchun xomashyo ishlab chiqarish va yekazib berish bilan shug'ullanuvchi kompaniya ochdi. Bir yildan so'ng kompaniya aylanma mablag'lari ko'payo boshladi. Keladigan kunlik tovar ko'payib, omborxonachi bir xodim ularni tushirishga endi ulgurmas edi.

Rossiyada bunday odatiy vaziyatda biz nima qilgan bo'lardik? Albatta, yangi omborxonachi yollardik. Uning oyligi, masalan, Moskvada 30 ming rubl, hatto kichik korxona uchun ham unchalik katta xarajat emas.

Lekin Germaniyada vaziyat umuman boshqacha. Oylik va undan kelib chiqadigan soliqlar ancha ko'p. Bundan tashqari, u davlatda xodimlar va ish beruvchilar munosabatlarini tartibga soluvchi qonunlar juda qattiq. Shuning uchun xodimni ishdan bo'shatsangiz, bizdagidan ko'ra ko'proq pulga tushasiz.

Barcha hisob-kitoblarni qilib, tadbirkorimiz xodim yollash unga to'g'ri kelmasligini tushundi. Faqat bitta yo'l bor edi: tovarlarni tushirib olishni eplaydigan bir kishi qilib, avtomatlashtirish kerak edi. Bunga bir oy vaqt ketdi. Ombor faoliyatiga oid barcha biznes jarayonlarning batafsil ta'rif kerak bo'ldi. Yuk tushirishning har bir qadami va operatsiyasi hujjatlashtirildi hamda tovarlarni qabul qilish va tushirishga daxli bor har bir xodim o'z vazifasi va javobgarligini aniq biladigan bo'ldi.

Yana bir yildan so'ng kompaniya aylanma mablag'lari yana ham ko'payganda ham bir omborxonachi tovarlarni

qabul qilish va tushirib olishni muvaffaqiyatli bajarar, kompaniya egasi esa har yili oylik va soliq sifatida to'lashi mumkin bo'lgan 40 ming yevro mablag'ini tejab qoldi.

Albatta, kompaniyangizning biznes-jarayonlarini titkilab o'tirishdek zerikarli ish qilgandan ko'ra xodim yollab qo'yganingiz osonroq. Mana shu — ko'p tadbirkorlar xodimlar sonini keragidan ko'paytirib yuborishlarining bir sababidir.

Kichkina kompaniya buxgalteriyasida qanday qilib uch-to'rt kishi ishlashi mumkin? Axir eng oddiy buxgalterning ham oyligi soliqlarni qo'shib hisoblaganda yiliga 60 ming rublni tashkil qiladi. Bu sizning sof foydangiz hisobidan xarajat-ku!

Kompaniyangizda xodimlarni yangi qobiliyatlarga o'rnatishni joriy qiling.

O'sish va rivojlanishni xohlaydigan xodimlarning aksariyat bundan faqat xursand bo'ladi. Ularga doimiy ravishda o'sish imkoniyatini bering.

Bunday yondashuvning to'g'riligini ko'p sonli so'rvnomalar ham tasdiqlaydi. Turli kompaniya xodimlari ishda nimani eng qadrli deb bilishlari haqida so'rashgan. Javob bergenlarning eng katta qismi yangi qobiliyatlarni o'rGANISH va o'zini professional bo'lib yetishish imkoniyatini birinchi uchtalikda deb bilishgan.

Qo'shimcha bilimlar berishda hamma narsada bo'lgani kabi me'yorni bilgan ma'qui. Savdo menejeriga bo'sh vaqtida ofisni tozalatib, kliring kompaniyasi pulini tejab qolishga urinmang!

Yildan yilga siz xodimlarni samarali yollayotganingizni bildiruvchi oddiy ko'rsatkich — kompaniyangizning bir xodimga to'g'ri keladigan yillik sof foydasi bo'ladi. Uni

hisoblash uchun yillik sof foydangizni xodimlar soniga bo'lsangiz kifoya. Shunda siz xodimlaringiz ko'payishi sizga qo'shimcha daromad olib kelyaptimi, yo'qmi, bilib olasiz.

Harakatlar uchun ko'rsatmalar:

- Xodimlaringiz ro'yxatini tuzib, yoniga ish vaqtida ular yana qanday vazifalar bajarishi mumkinligini yozib chiqing.
- Kompaniyaga yangi xodim yollashdan oldin quyidagi savollarni o'zingizga berib ko'ring:
 - Yangi xodim qiladigan ishni mavjud xodimlar o'rtasida taqsimlash mumkinmi?
 - Yangi texnologiyalar yoki biznes-jarayonlarni avtomatlashtirish evaziga yangi xodim olmaslik mumkinmi?
 - Suhbat paytida, albatta, yangi vazifalar bo'lishini ta'kidlang va uni lavozim ko'rsatmalari va mehnat shartnomasida ko'rsating.
 - Har yili bir xodimga to'g'ri keladigan kompaniya sof foydasini hisoblab boring.

24-xato

O'z kompaniyasidagi pul oqlimi (cash-flow)ni yuritmaslik, kuzatmaslik

Hech narsa kompaniyangizda pul qolmaganligi haqidagi xabarchalik sizni osmonlardan tez tushirib qo'yolmaydi.

Devid Xeynemeyer, "77 Signals" boshqaruv sheri

Menimcha ko'p tadbirkorlar bunday vaziyatni boshidan o'tkazgan: kompaniya har oy foyda bilan chiqadi-yu, lekin aksionerlarga dividend to'lashga pul yetarli bo'lmaydi. Men bunday foydani "qog'ozdag'i" foyda deyman. Chunki u faqat qog'ozda bor, haqiqiy pul sifatida emas.

Hammasi yaxshidek. Foyda va zarar haqidagi hisobotlarni ko'rib, bu davr faoliyatining foydasini ko'ramiz. Kompaniya egalarining esa bu foydani shaxsiy maqsadda, biznes rivojiga yoki yangi faoliyat yo'nalishlari va loyihalarga ishlatischni xohlashi normal holat. Shunda hisobga nazar solinsa, u yerda pul yo'q!

Nega bunday?

Bu biznes o'sishidan yuzaga keladigan kasallik bo'lib, aylanma mablag'larning ulkan hajmi kompaniya imkoniyatlari chegarasidan ham o'tib ketgan vaziyat bo'ladi. Siz biznesni rivojlantiraverasiz, bu esa moliyaviy yetishmovchiliklarni keltirib chiqaraveradi. Negaki siz mijozlaringizga to'lov muddatini uzaytirib berasiz, yangi xodimlar yollash va omborni molga berasiz, yangi xodimlar yollash va omborni molga

to'ldirish orqali biznes rivojiga pul tikasiz. Natijada esa bor foyda rivojlanishga ketib, o'sishni ta'minlash uchun sizga yana va yana ko'proq pul kerak bo'laveradi.

Pul bu — biznesning qoni. Agar kompaniyada "qon" bo'lmasa, u o'lib qoladi. Shuning uchun kompaniyangiz kinim va chiqimlarini to'g'ri rejalashtirishingiz, mijozlarga to'lov uchun uzoq muddat bermasligingiz, mahsulot va xizmatlaringiz uchun oldindan to'lovning juda kam miqdoriga rozi bo'lmasligingiz kerak.

Hisobotlar aniq savollarga javob berishi lozim: sizga qayerdan pul kelyapti va qayerga ketyapti?

Endi ozgina nazariya. Bu holatda nazariyasiz hech iloji yo'q.

Kesh-flou o'zi nima?

Pul mablag'larining harakati to'g'risidagi hisobot yoki kesh-flou (ingl. cash-flow statement) kompaniyaga pul mablag'lari tushumini, bundan tashqari, ma'lum vaqt ichida kompaniya faoliyati uchun va sarmoyalarga ketgan xarajatlarni ko'rsatadigan moliyaviy hisobotdir.

Qisqasi, hisobot ma'lum davrda qayerda, qancha pul kelgan va qayerga ketganligini ko'rsatadi. Naqd va naqdsiz ko'rinishdagi pullardan tashqari, hisobot pul mablag'lari ekvivalentlarini ham o'z ichiga oladi. Bu, masalan, siz bank yoki yetkazib beruvchilardan olgan kredit yoki qarzlar hamda oson va xatarsiz pulga aylantirish mumkin bo'lgan boshqa qo'yilmalar bo'lishi mumkin.

Bu hisobot sizga nega kerak?

Hisobotlar aniq savollarga javob berishi lozim: sizga qayerdan pul kelyapti va qayerga ketyapti? Yana yaxshi tomoni, hisobot operativ ma'lumotlarni ham o'z uni bank

va kassa operatsiyalar ro'yxatga qo'yilishi bilanoq shakllantirish mumkin. Misol uchun, foyda va zararlar haqidagi hisobotdan farqli o'laroq bu operatsiyalarni o'sha kuniyoq rasmiylashtirishingiz lozim. Foyda va zararlar to'g'risidagi ma'lumotlar kech yetib keladi va uni odatda keyingi oyning birinchi sanalarida tuzish imkoni bo'ladi.

Moliyaviy tahlil doirasida hisobot biznesning qisqa muddatdagi barqarorligini, xususan, kompaniya o'z hisoblarini to'lay olish qobiliyatini baholashda ham qo' keladi. Mablag'lar harakatini baholash haqidagi hisobotning bir kamchiligi bor u moliyaviy hisobotning faqatgina bir komponentini, ya'ni pul mablag'larining bir davrdagi o'zgarishini ko'rsatadi. Shuning uchun kompaniyangiz faoliyatini to'liqligicha tahlil qilish uchun bu hisobotdagi raqamlarni foyda va zararlar to'g'risidagi hisobot bilan birgalikda ko'rishingiz kerak.

Bunday hisobotni qanday tuzish mumkin?

Hisobotga kiritish uchun siz bir kun davomida kompaniyangizdagi barcha moliyaviy operatsiyalar to'g'risidagi ma'lumotlarni yig'ishingiz kerak. Kun oxirida bu hisobot 1C dasturi orqali avtomatik tarzda yoki Excel dasturi orqali bir xodim tomonidan tuzilishi mumkin. Shu bilan kun so'ngida sizga kelgan va chiqib ketgan pullar farqini ko'rasiz.

Bu hisobot uchun qanday struktura tanlash kerak?

Men uni to'ldirishga va tushunishga iloji boricha oson qilishni taklif etaman. Kun boshida hisobotga kompaniyangizning barcha hisoblarida va kassada qolgan pullami, kun oxirida esa kompaniyaga kelib tushgan barcha pullar va amalga oshirilgan to'lovlarni kirtasiz. Natijada

keyingi kun boshida barcha qoldi va kelib tushgan pullar hamda xarajatlar o'rtasidagi ayirma tayyor turadi. Bizning kompaniyamizda bu hujjat keyingi uch oyga sanalar bo'yicha tuzib chiqilgan Excel'da turadi. Bu uch oy muddatga biz mijozlardan kelishi kutilayotgan pul mablag'lari va kompaniya faoliyati uchun doimiy xarajatlarni kiritib boramiz.

Shu yo'l bilan keyingi uch oyning har kuni uchun kompaniyadagi qoldiq mablag'lar bashoratini ko'rib boramiz. Shuning asosida biz yetkazib beruvchilarga, soliqlarga, reklama va marketing xarajatlariga, kredit foizlari va oylik maoshlarga ketadigan xarajatlarni ham bashorat qila olamiz. Xullas, har bir aniq kun uchun kompaniyadagi pul qoldig'ini oldindan aniq ko'ra olamiz va shunga mos to'lovlar amalga oshirib, uni boshqara olamiz.

Bu fayl jonli va undagi holat har kuni o'zgarib turadi. Biz uchun bu kompaniyaning moliyaviy sog'lomligini ko'rsatib turadigan muhim fayllardan biridir. Buning asosida biz boshqaruv qarorlarini qabul qilamiz.

Ha aytgancha, mendan ko'picha moliya va buxgalteriyaning nima farqi bor deb so'rab qolishadi. Javob oddiy:

- Buxgalteriya o'tib ketgan ishlар bilan, ya'ni qilib bo'lingan to'lovlar bilan shug'ullanadi.

- Moliya kelajak bilan ishlaydi va keyingi hafta yoki oyda kompaniya pullari nima bo'lishini bashorat qiladi.

Yana mana bu ta'rif ham menga yoqadi: **buxgalteriya davlat va soliq organlariga ishlaydi, chunki rasmiy hisobotlar aynan ularga kerak. Biznes uchun bu hisobotlar yuqori qiymatga ega emas.**

Tadbirkorlar odatda kompaniya rahbariyati uchun foyda va zararlar hisobi va balansi qulay hamda tushunarli ko'rsatilgan "boshqaruv hisobi"ga ko'ra ish yuritadilar.

Bundan tashqari, kreditorlar sizga kredit berishidan oldin boshqaruv hisobiga asosan sizni baholaydilar. Shunday ekan, bu hisobotning to'g'ri yuritilishi biznesingiz uchun juda muhim. Agar siz hali yaxshi moliyachi yollashga qodir bo'lmasangiz, uni mustaqil yuritishni o'rganing.

Bu ko'ringanichalik murakkab ish emas.

Bu fayl jonli va undagi holat har kuni o'zgarib turadi. Kompaniya egasi uchun bu kompaniyaning moliyaviy sog'lomligini ko'rsatib turadigan muhim fayllardan biridir.

Men kompaniyalarimda keyingi uch yil uchun pul oqimlarini oldindan rejalashtirib qo'yaman. Sheriklarim va moliyaviy direktorlarim bilan har hafta yig'ilish o'tkazib, pullar bilan bog'liq vaziyatni muhokama qilamiz.

Agar bizni pul oqimlaridagi uzilish kutayotgan bo'lsa, biz oldindan shunga mos chora-tadbirlar ko'ramiz: yetkazib beruvchilar va kontragentlarga pul o'tkazib beramiz, oldindan to'lovi kichik shartnomalar tuzishni vaqtincha to'xtatamiz, bu uzilishni qoplash uchun bankdan pul olib turamiz.

Ayniqsa, bunday uzilishlarni oylik maosh berishdan oldin bashorat qilish muhim. Ish haqining kechikishi kompaniyadagi ish muhiti va odamlarning ishga munosabatiga kuchli psixologik zarba bo'ladi.

Kompaniyangizdagi pul oqimlarini kuzatib boring. Siz kompaniya egasi sifatida har kuni qancha pulingiz borligini, yaqin kelajakdagi moliyaviy istiqbollarining qandayligini bilib turishingiz kerak.

Harakatlar uchun ko'rsatmalar:

- Agar sizda hali ham pul mablag'lari harakati hisoboti bo'yicha hujjat bo'lmasa, uni shu haftada tuzib chiqing. Buxgalleriyadan uni har kuni to'ldirib boradigan xodim tayinlang.
- Kompaniyadagi moliyaviy holatni sheriklar va xodimilar bilan muhokama qilish uchun haftada bir kun aniq vaqt belgilang.

25-xato

Har bir ishchini yollashda korxona rahbarining ishtirok etmasligi

*Kompaniya xodimlari futbol jamoasiga o'xshaydi:
unda yorqin shaxs bo'lib emas, birdamlikda harakat
qilish kerak.*

Li Yakokka

Hali biznesingizda shunday vaqt keladiki, siz o'zingiz oldingiday ish o'rirlari haqida e'lton beradigan, uyum-uyum rezyumelarni o'zingiz ko'rib chiqadigan, nomzodlarga o'zingiz qo'ng'iroq qilib uchrashuv belgilaydigan kunlar ortda qoladi.

Balki, allaqachon shundaydir. Unday bo'lsa, qoyil, tabriklayman, siz va firmangiz jiddiy yo'lni bosib o'tibdi. Ammo siz korporatsiya darajasiga yetguningizcha har bir nomzod bilan yakuniy suhbatga kelishga vaqt toping. Faqat siz kompaniya egasi sifatida insonni to'liq his qila olasiz.

Men kompaniya madaniyati haqidagi qoidalarni unchalik yoqtirmayman. Ular muhim, lekin biznes muvaffaqiyatidagi eng muhim omil emas. Men, afsuski, ajoyib korporativ madaniyatga ega bo'la turib, kasodga uchrab, bozordan chiqib ketgan ko'p kompaniyalarni bilaman. Korporativ qadriyatlar haqida hatto eshitmagan, lekin ishiga hech narsa xalaqit bermayotgan kompaniyalar ham talaygina. Kompaniya madaniyati — kompaniyaga to'g'ri tanlangan bozor va unga to'g'ri biriktirilib, yo'iga qo'yilgan tizim natijasidagi muvaffaqiyat keltiruvchi tarkibiy qism xolos.

Lekin xodimlarni nafaqat kasbiy qobiliyatlariga, balki kompaniya madaniyatiga asosan ham tanlash lozim. Agar u kompaniya madaniyatiga uyg'un bo'lmasa, qanchalik zo'r malakali bo'lmasin uzoq ishlay olmaydi.

Masalan, bizda muammolarni kollektiv bilan hal qilish, bayramlarni ham birga nishonlash odatga kirgan va ular bir-birlari bilan muloqot qilishda haqiqatda maza qilishadi. Birdaniga juda ham malakali, lekin yopiq, hatto tushlikni ham bir o'zi qilishga odatlangan mutaxassis paydo bo'lib qolsa-chi? Agar u ishga olinsa, jo'shqin jamoa orasida doimiy ravishda tushunmovchiliklar va nizolar chiqib kelaveradi.

Ko'kalamlashtirish bo'yicha kompaniyamdag'i madaniyat o'z hayotimdan bir misoldir. Bu o'ta zo'riqtiradigan ish. Biz buni o'zimiz yaratganmiz, chunki maqsad uch yilda o'z bozorimiz segmentida birinchi raqamli bo'lish edi. Shuning uchun suhbatda barcha xodimlarni zo'r berib, yuqori tempda ishslashlari haqida ogohlantirganmiz.

Bu, albatta, kechasi birgacha ofisda o'tirish degani emas. Bu ishda hamma ish bilan shug'ullanadi va bir-biriga ma'lum talablar qo'yadi degani. Loyihalar ustida jamoaviy ishslash degani. Agar jamoaning bir bo'g'ini tempdan chiqsa, umumiyl natija pasayadi va jamoaning ko'ngli to'lmaydi. Demak, bunday xodim, ya'ni "sust bo'g'in", baribir siqib chiqariladi, chunki uning hamkasblari ishga bunday yondashuvni qabul qila olishmaydi.

Suhbatning barcha bosqichlaridan o'tgan, ajoyib mutaxassislarni ishga olganimizda ular bir necha kun ishlab, tempga tusha olmagan holatlar ham bo'lgan va ular bilan xayrlashganmiz.

Tushunaman, siz kompaniya egasisiz, suhbatlardan boshqa ishlaringiz ham talaygina. Nomzod bilan hech bo'lmasa qisqagina suhbat uchun vaqt toping va uni iloji boricha samarali o'tkazing. Suhbatda nomzodni ko'proq eshititing va savollar bering.

O'yashimcha, ko'p vaqtni siz qanday ajoyib kompaniya qurganingiz va uning kelajagi mavzusiga bag'ishlagizingiz keladi. Bu holatda siz unga kompaniya haqida aytib berishingiz emas, nomzod haqida ko'proq narsa bilib olishingiz muhimroqdir. Siz qancha ko'p gapirsangiz, shuncha kam narsa bilib olasiz.

"Kam gapirib, ko'p eshitish" qoidasi sinalgan odamlarni kompaniyaga og'dirib olayotgan yoki bir kishi haqida ko'p narsa bilib olgach, ikkinchi yoki uchinchi suhbatni o'tkazayotgan holatingizga tegishli emas. Bunday holatda nomzod sizga to'g'ri kelishini bilgan bo'lsangiz, unga kompaniyani maqtashingiz kerak.

Nomzod bilan hech bo'lmasa qisqagina suhbat uchun vaqt toping va uni iloji boricha samarali o'tkazing. Endi u "bo'yi yetgan qiz", siz esa uni turmushga chiqishga ko'ndirishingiz kerak! Maqtash qobiliyatlariningizni ishga soling, yaxshi ishchilar bizning zamonda ko'p emas.

Oxirgi suhbatda nomzod bilan, albatta, quyidagi besh masalani gaplashib olaman deb qaror qilganman:

1. Undan kompaniyamiz nima kutayotganini
2. Bu ish shaxsan unga nima berishini
3. Kompaniya uchun uning ishi qanchalik muhimligini
4. Muammo chiqsa, kimga murojaat qilishini
5. Ishni uddalay olishi yoki olmasligini

Shu masalalarni u va men uchun aniq muhokama qilib olmasak, suhbat tugamaydi. Ishni boshlagan xodim "Men tanlagan ish bunday emasdi" deyish holatlarining ko'pligi odamni ajablantiradi va bu esa intervyu vaqtidagi suhbatning to'liq bo'lmasligi muammosidir.

Balki, men sizga aytayotganlarim ertakdek tuyular, lekin yangi xodim kollektivga qanchalik birlashib keta olishi va biz bilan qancha ishlay olishini his qilaman. Bu his har doim ishonchimni oqlab kelgan.

Harakatlar uchun ko'rsatmalar:

- Nomzodlar bilan har doim yakuniy suhbat o'tkazing. Agar har hafta juda ko'p odamlarni ishga olsangiz, bunday uchrashuvlar uchun aniq vaqt belgilab qo'ying.
- Kompaniyangiz madaniyatini bir necha gap bilan tushuntirib bering.
- Nomzodlar bilan har bir uchrashuvda o'zingizga "Bu odam kompaniya madaniyatiga mos keladimi?" degan savolni berib ko'ring.

26- xato

Kelishuvlarni qog'ozga tushirmaslik

Eng xira siyoh ham yaxshi xotiradan yaxshiroq.

Xitoy maqoli

Insoniyat tarixidagi eng muhim ixtiro — yozma kelishuvdir. U insonlar bir-biriga ishonmaslik sabablarini qog'ozga tushirish imkonini beradi.

Noma'lum muallif

Og'zaki kelishuvlar yetarli deb o'ylab va muhokamalardan so'ng bir-birimizni to'liq tushinib olganimizga umid qilib, juda ko'p pul yo'qotganim tez-tez yodimga tushib turadi. Endi esa o'zimga bir temir qo'da yaratib oldim: har doim har qanday kelishuvni yozma ko'rinishda tuzish.

Bu siz kompaniyada birga ishlaydigan odamlarga tegishli, xususan:

- mijozlar;
- biznesdagi sheriklar;
- xodimlar;
- kontragentlar va yetkazib beruvchilar.

Keling, ularning har birni alohida ko'rib chiqamiz.

Mijozlar

Muzokaralar vaqtida har bir tomon mavzuni o'zicha va o'z manfaatlari tomonidan qabul qiladi. Bu odamlar yolg'onchi yoki sizni aldab ketmoqchi ekanligidan emas, bu bizga xos xislat: faktlarni o'zimizga foydali tomondan o'ylab chiqamiz. Shuning uchun qog'ozda qisqagini bayonnomma tuzing va unga qo'l qo'ying.

Muzokaralar davomida men A4 formatidagi maxsus bloknot yuritib boraman. U barcha uchrashuvlarda yonimda bo'ladi va u qulay tarzda bo'limlarga bo'lingan. Men faoliyatida qatnashayotgan har bir kompaniya va har bir kelishuv bo'yicha alohida yozuvlar yuritaman. Bu juda qulay. Xohlagan paytimda oldingi kelishuvlarga qayta olaman, biror muhim kelishuv tuzilsa, uni birdan kompaniya yoki kelishuv sahifasi bo'yicha yozib qo'yaman. Bundan tashqari, men hamma narsani yozib borayotganligim muzokara qatnashchilarini sergak qiladi.

Har bir uchrashuvdan so'ng qisqa bayonnomा tuzib, uni ikki tomonlama imzolang.

Biz qayerda uchrashishimizdan qat'i nazar, restoran yoki kafedami muhim masala bo'lsa, darhol bloknotimga yozib olish odatim bor. Uchrashuv xulosalari barcha qatnashchilarda ham saqlanishi uchun uni telefon yoki planshetga rasmga olib, barcha qatnashchilar pochtasiga jo'natib qo'yaman.

Qolaversa, tovar yoki xizmat ko'rsatish bo'yicha shartnomalar uchun kompaniyangizning standart formasini albatta tuzib chiqishni masalahat beraman. Bunga pulni ayamang, yaxshi yurist topib, unga tuzdiring. Bu qimmat emas, lekin kelajakda ancha ko'p xarajatlarning oldini oladi. U biznesingizning barcha xususiyatlarini o'zida aks ettiradi. Yuristdan pul tejashning yana bir yo'li o'z bozoringiz qatnashchilaridan shunday shartnomalarini so'rang va yurist yordamida unga qo'shimchalaringizni kriting.

Mijozingiz taqdim qilgan shartnoma shakliga hech qachon rozi bo'lmaslikka harakat qiling. Unga

biznesingizga moslangan deb o'z variantingizni taklif qiling. Qanday o'zgartirishlar bo'lsa, muhokama qilishga tayyorligingizni ayting.

Biznesdagi sheriklar

Asosiy tushunmovchiliklar bo'lajak sheriklar ochiladigan biznesni muhokama qilganda yuzaga keladi. Ularning har biri tuziladigan kompaniya va undagi vazifalari borasida o'z fikriga ega bo'ladi. Shuning uchun kompaniyadagi har bir qatnashchining javobgarlik sohasini aniq yozib olish kerak.

Facebook asoschilarini noaniq va belgilanmagan kelishuvlar tufayli nimaga duch kelgani esingizdam? Menimcha, biz ko'rgan "ijtimoiy tarmoq" filmi yoki o'qigan maqolalarimiz, uning asoschilarini qanchalik kuchli hissiyotga berilganligini va qancha qattiq asabiylashganini to'liq tushuntirib bera olmaydi. Buning barchasi ular oldindan kelishuvni yozib qo'yaganliklari tufaylidir. Keyin esa kim haq, kim nohaqligi tushunarsiz bo'lib ketgan. Hammaning o'z haqiqati bor.

Sheriklar asosiy narsalarda kelishib olmay turib, har biri kompaniyani o'zicha tuzishga kirishib ketadigan holatlar juda ko'p uchraydi.

Kelishuvning siz yozib qo'yishingiz kerak bo'lgan asosiy masalalari quyidagilar:

- biznesdagi ulushlar hajmi;
- javobgarlik sohasi va ishdagi vazifa;
- maosh va kompaniyadagi lavozim;
- har bir sherikning kompaniyaga hissasi (pul, ko'chmas mulk, mijozlar bazasi va h.k);
- dividendlarga qancha daromad sarflanishi va qachon sarflanishi.

Yana ham to'liq ma'lumotni sheriklik kelishuvi haqidagi 15-bobda o'qishingiz mumkin.

Ish boshida, hech bo'lmasa, kompaniyangiz faoliyatiga oid eng asosiy narsalarni yozib qo'yish juda muhim:

- U qaysi bozorda ishlaydi?
- Mijozlar kim?
- Bir, uch, besh yildan keyin qancha aylanma mablag'ga erishmoqchisiz?

Bu hamma qanday kompaniya tuzayotganliklarini bir xil tarzda anglashlari uchun kerak. Sheriklar asosiy narsalarda kelishib olmay turib, har biri kompaniyani o'zicha tuzishga kirishib ketadigan holatlar juda ko'p uchraydi. Kompaniya ko'rinishi va maqsadlari har xilligini aniqlashgach, nizolar chiqqa boshlaydi.

Bunda siz xuddi kemani boshqarayotgan bir jamoa kabi har biringiz xohlagan umumiyl manzilga suzishingiz lozim. Sheriklar bilan har yili strategik rivojlanish bo'yicha yig'ilishlar o'tkazib, uni qayta yozib chiqing.

Xodimlar

Xuddi yuqoridagidek. Har bir xodimni ishga olganda barcha narsani aniq yozib oling.

Ikki tomonlama yozib, imzo qo'yish lozim bo'lgan asosiy masalalar quyidagicha:

- Maosh;
- ish tartibi;
- bajariladigan vazifalar;
- kimga bo'ysunish;
- sinov muddati va undan o'tish shartlari.

Yangi xodimingiz kompaniya undan nima kutishini, uning mehnati qanday me'zonlar asosida baholanishini va qo'yilgan vazifalarni bajarganlik uchun qanday mukofotlar olishini aniq tushunib yetishi kerak.

Buning uchun siz u bilan mehnat shartnomasi va lavozim ko'rsatmalarini imzolashiingiz kerak. Internetdan ko'chirib olingan ko'rsatmalar emas, sizning kompaniyangizdagi ishni tasvirlovchi haqiqiy ko'rsatmalar. Bunga ketgan vaqtingizni ayamang. Bir marta vaqt sarflab, kelgusidagi xodimlar bilan biror ish ularning vazifasi doirasiga kirish kirmasligi borasidagi uzoq bahslarning oldini olgan bo'lasiz.

Qolaversa, kelajakdagi maosh oshishi masalasini ham ko'rsatish juda muhim. Qanday holatlarda oshadi va yiliga necha marta oshishi mumkin? Ish haqi- xodimlar bilan bo'ladigan nizolar va ajralishlarning eng asosiy sabablaridan biridir.

Asosiy xodimlar bilan haftalik uchrashuvda men ularga topshirgan barcha vazifalarimni yozib olaman va ular doim mening bloknotimda turadi. Keyingi hafta yangi uchrashuvda topshiriqlarimni eslash va natijalarini tekshirish menga oson bo'ladi.

Kontragentlar va yetkazib beruvchilar

Endi siz mijoz o'midasiz. **Siz muzokaralar vaqtida kelishuvning quyidagi ko'rsatkichlarini kelishib, yozib olishingiz zarur:**

- Siz buyurtma bergen tovar yoki xizmatni yetkazib berish muddati
- Yetkazib berishning asosiy shartlari
- Oldindan to'lov hajmi

Yetkazib beruvchingiz sizga taqdim qilgan shartnomaga o'zgartirishlar kiritishga tayyor bo'ling. Kompaniya siyosati hech qachon shartnomaga o'zgartirish kiritmaslik kabi so'zlarga ishonmang. Bu quruq safsata.

Sizni shunchaki sinab ko'rishadi. O'z fikringizda qattiq turing va shartnomani sekin-sekin o'zingizga qulay shartlarga yaqinlashtirib boring. Yodingizda bo'lisin, haqiqiy muzokaralarda g'olib va mag'lublar bo'lmaydi, unda o'zaro manfaatli erishishi lozim bo'lgan ikki turli tomon bo'ladi.

Harakatlar uchun ko'rsatmalar:

- Iloji bo'lsa barcha kelishuvlardan so'ng uni yozma shakllantirib tomonlarga qo'l qo'ydirib oling.
- Qog'ozga tushirishga imkon bo'lmasa, kelishuvni elektron pochta orqali jo'nating. Xulosalarni barcha qatnashchilarga yetkazib va yozma javob talab qiling. E-mail orqali yozishmalar ham yuridik kuchga ega.
- Kompaniyangizdagi har bir xodim bilan mehnat shartnomasi va lavozim ko'rsatmalarini tuzing. Xodimga qo'l qo'ydiring va nusxa olib qo'ying.
- Har bir uchrashuvlaringizni yozib borish uchun bo'lakdarga bo'lingan bloknot sotib oling.

27-xato

Biznes baxtli qiladi deb hisoblash

Ko'p pul yig'ish botirlik, uni saqlab qolish donolik, uni to'g'ri sarflash esa san'at.

Bertold Averbar

Barchaga ma'lumki, pulga oyoq kiyim olish mumkin — baxtni emas, ovqatni olish mumkin — ishtahani emas, yotoq olish mumkin — uyquni emas, dori olish mumkin — sog'liqni emas, o'yinlarni olish mumkin — xursandchilikni emas, o'qituvchilarni olish mumkin — aqlni emas.

Suqrot

Statistikaga ko'ra, ko'pchilik biznesini mustaqil va boy bo'lish uchun quradi. Keng tarqalgan uchinchi sabab esa obro'. O'z ishining egasi bo'lish nufuzli ishdir.

Ko'pchilik erkinlik va boylikka erishib, biznesda nufuzga ega bo'lgan odam avtomatik ravishda baxtli bo'ladi deb o'ylaydi. Men o'z hayotiy maqsadlariga erishib ham baxtli bo'lмаган biznesmenlarning ko'pini taniyman.

Nega bunaqa? Keling, boshlang'ich tadbirkorlar intiladigan maqsadlarning har birini ko'rib chiqamiz.

Mustaqillik

Har biringiz hech bo'lmasa bir marta, boshlig'ingiz unchalik aqli va yoqimli inson emasligini o'ylab ko'rgandirsiz. Siz yollanma ishchilikdan qutulib, o'z ishingizni boshlashni xohlagandirsiz. Nihoyat erkin bo'lish, qarorlarni o'zingiz qabul qilish va hech kimga bog'liq bo'imaslikni istagandirsiz.

O'z biznesingizni qurib, o'z taqdiringizni qo'lingizga olasiz, nima qilish, qanday kompaniya qurish kabi qarorlarni o'zingiz qabul qilasiz. Qanday mahsulotni kimga sotish, kim bilan qaysi bozorda ishlashni o'zingiz hal qilasiz. Uyingiz oldidan ofis olib, tirbandliklarni oldini olishingiz mumkin. Birga ishlashni istagan xodimlaringizni ishga olasiz.

Bu erkinlik tangasining ikkinchi tomoni ham bor. Ozodlik bilan birga siz javobgarlik yukini ham olasiz. U yuk esa sheriklaringiz bo'lsa, sizlarning; bo'lmasa faqat sizning bo'yningizda turadi. Yollanma ishchi bo'lganingizda esa siz eplolmaydigan biror muammo chiqsa, borib ma'muriyatga topshirasiz va qaror uchun javobgarlikni o'zingizda soqit qilasiz. Endi esa kompaniya taqdiriga javobgar faqat sизsiz.

Misol uchun, savdo direktori Xitoydan besh konteyner mahsulot olib keltirish uchun bir necha millionlik shartnoma imzoladi. U xursand: reja bajarilgan, bonus oladi, ishlar joyida. To'satdan muammo yuzaga keldi: Xitoydagi fabrika uskunasi buzilib qolganligi sababli yetkazib berishni ikki oyga kechiktiryapti.

Savdo direktori nima qiladi? Ma'muriyatga murojaat qiladi. Mana shu holatda esa yana biznes egasi nima qilsam ekan deb boshini ushlab o'tiradi. Iloji bo'lganda u barcha xodimlarni o'zlarining hisobidan dam olishga chiqarib yuborar, ijara ga beruvchilardan esa xitoyliklar uskunasini bo'lguncha ta'til so'ragan bo'lar, buyurtmachilarga esa "tovar kelishi kutib turing, ikki oyga kechikyapti" deb qo'yardi. Lekin hovli uchun buyurtma berilgan mebellar Yangi yil kechasida emas, aynan yozda yetib kelishi talab qilinadi.

Tabiiyki, biznes egasi bunday ahmoqona iltimoslar qila olmaydi. U biznesini xatarga qo'yib, masalaga murakkab yechim izlaydi.

Xo'sh, savdo direktori vaziyat juda yomon tus olganda nimani kutishi mumkin? Yakunlanmagan kelishuv tufayli bir oylik yoki umuman bonuslaridan mahrum bo'ladi va xafa bo'ladi. Shunda kim erkinroq savdo direktorimi yoki biznes egasimi?

Erkinlik

Ko'pchilik xususiy biznes qursam erkin bo'laman deb o'laydi. Aslida esa aynan biznes egasi hammaga bog'liq: xodimlariga, buyurtmachilariga, kreditlar va vaziyatga. Biznesmenda boshliq yo'q, lekin sanalgan barcha odamlar va omillar unga boshliq bo'ladi.

Tadbirkor yangi "boshliqlar»ning bosimi ostida xotirjam va xursand yashashni o'rganishi lozim. Bu hammaning qo'lidan ham kelavermaydi, chunki bir muammo ketidan ikkinchisi keladi. Hammasi bizning davlat yo iqtisodiyotimiz o'ziga xosligi uchun emas, balki butun dunyo shunday. Aynan shuning uchun ham atrofimizda tadbirkorlar juda kam.

Hamma ham bunday hayot tarziga rozi bo'lib, unga chidab yasholmaydi. Tadbirkorlar "Biznesni ochishdan oldin shuncha tashvishi borligini bilganimda, bunday tavakkalga rozi bo'lmasdim va yollanma ishchiligidimcha qolaverardim" deb bekorga aytmaydilar.

Ammo keyinchalik tadbirkorlikka shunchalik berilib ketamizki, boshqacha hayot tarzini tasavvur ham qilolmaymiz. Ba'zida adrenalindan ham ko'proq maza qiladigan bo'lib ketamiz. Agar muvaffaqiyatli biznes qurgan bo'lsangiz, siz yuqori daromadga o'rganib

qolganingiz uchun ham yollanma ishga qaytish oson bo'lmaydi. Qolaversa, daromad yaxshi bo'lib tursa, ishingiz yuzaga keltirgan muammolar ham ko'rinxay ketadi.

Boylit

Nega boylik har doim ham baxt olib kelavermaydi?

Biznesdagi muvaffaqiyat va boylik sheriklar, kreditorlar xodimlar va umuman kompaniyaga aloqador hammaning oldida ma'suliyatni bildiradi. Ba'zi bizneslarda bo'lib turadiki, tadbirkorning o'zi juda qattiq xohlagan taqdirda ham ishni tashlab ketolmaydi. Haftada 7 kun kompaniyani boshqarishga, erta-yu kech aloqada bo'lishga majbur bo'laveradi.

Ko'pincha bunga sabab kompaniyani yopish u keltirgan daromadlardan ham ko'pga tushishidir. Tasavvur qiling, hamma narsa joningizga tegdi, sizga pul ham kerak emas. Siz hammasidan voz kechib, shahar chetidagi uyingizda o'tirishga, sayohat qilishga yoki vaqtini oilangiz bilan o'tkazishga qaror qildingiz.

Ammo biznesni yopishdan oldin siz xodimlaringizning ish haqi va kompensatsiyalarini to'lashingiz, qarzlarining bo'lsa ularni yopishingiz, xullas, barcha majburiyatlarining bajarib bo'lishingiz lozim. Qolaversa, eng asosiysi tuzilgan shartnomalarni bajarish, o'zingiz o'ylab ko'ring, barcha xodimlarni ishdan bo'shatib, kreditlarni yopishning, shartnomalarni bajarishning, soliqlami to'lashning iloji bormi?

Balki, shunday vaziyat ko'p tadbirkorlarni biznesni yopishga qo'ymas. Shu tarzda ular o'z kompaniyalariga bog'lanib qoladilar va bizneslari borligi uchun boy bo'ladilar xolos. U biznesda esa xohlasa ham, xohlamasa ham doimiy ravishda ishlashga majbur bo'ladi.

Yuqori hajmda daromad va ma'lum hajmdagi boylik ularga egalik qilish uchun ba'zi majburiyatlarni yuklaydi. Boylikning bo'lishi uni saqlashga va ko'paytirishga majbur qiladi. Buning ustida doimiy ravishda ishlab turilmasa, inflyatsiya pulni yeb bitiradi.

Majburiyatlami bajarishga ko'p vaqt va kuch sarflanadi. Vaqt esa cheklangan. Kim bo'lishidan qat'i nazar, unda sutkasiga 24 soat vaqt bor ekan, siz qat'iy tanlov qilishingiz kerak: yo pul va biznesni boshqarasiz, yo do'stlaringiz bilan bo'lasiz, yoki oilangiz bilan dam olasiz.

Hatto 3-4 ming dollar egasi ham valyuta kurslari o'ynay boshlasa, pulini qanday saqlab qolishni o'ylaydi. Gap yuz minglab dollarlar haqida ketsa-chi, bir o'ylab ko'ring-a, shunga mos ravishda xavotiringiz ham yuqori bo'ladi. Ba'zi insonlar pulni saqlab qolish tashvishi bilan uyqudan ayrıldi, o'z boyligidan baxt hissini tuymay qo'yadi.

Bizning davlatimizda pulga aloqador mavzularda ijtimoiy so'rov o'tkazish unchalik yaxshi fikr bo'lmagani uchun AQSHdan misol keltiraman.

Mana daromad va baxt o'rta sidagi bog'liqlik mavzusidagi so'rov natijalari so'nggi ma'lumotlarga ko'ra, oylik maoshi besh ming dollargacha bo'lgan insonlarning baxtlilik darajasi keskin oshib boradi. Undan keyin esa deyarli o'zgarmaydi. Ya'ni oyiga 10 ming dollar topayotgan odam o'zidan ikki barobar kam pul topadigan odam bilan bir xil darajada baxtli.

Besh ming dollar chegarasidan keyin baxtlilik darajasidagi pulning ahamiyati yo'qoladi va hayotning sog'liq, oila, munosabatlari, o'z-o'zini namoyish etish kabi boshqa jabhalari ahamiyat kasb eta boshlaydi.

Biznesingizdan keladigan pullar baxt olib kelishi uchun o'zingizni anglab oling. Atrofingizdagilar o'ylashicha yoki sizdan jamiyat talab qiladigan emas, aynan siz xohlaydigan normal hayot uchun sizga qancha pul kerak? O'sha darajadagi boylikka ega bo'lish uchun qanday biznes qilishingiz kerakligi, qancha vaqt sarflashingiz va qanday xatarlarga yo'l qolishga tayyor ekanligingizni hisoblab chiqing.

Harakatlar uchun ko'rsatmalar:

- Sizdagi biznes qurishga bo'lgan ehtiyojni nima uyg'otganini o'ylab ko'ring. Bu mustaqillik, pul, yuqori obro' yoki boshqa narsalar bo'lishi mumkin.
- Biznesdan olmoqchi bo'lgan yakuniy pulingizni o'zingiz uchun hisoblab chiqing.
- O'zingiz rejalashtirgan daromad keltirishi uchun biznesingiz qanday ko'rinishga ega bo'lishini batafsil tasvirlang.

28-xato

Mijozlarni boshqarish tizimi (CRM)ni joriy qilmaslik

Ko'p yillar oldin birinchi kompaniyamda mijozlar bilan bo'ladigan ma'lumotlarni Excel'da ish yurita boshlaganimiz esimda. Ma'lumotlar bilan ishlay olish uchun jadval, filtr, maydonlar tuzganmiz. Yomon chiqmagan. Lekin kompaniyamiz kengayishi bilan bu jadvalchalar ko'p sonli xodimlar va ularning mijozlar bilan faoliyatini nazorat qila olmay qolganini tushunib yetdik. Jadvallar mijozlarning ma'lumotlari bilan to'lib, aqlga sig'mas darajada ko'payib ketganidan hech qanday filtr yoki makroslar yordam bermay qoldi.

Bunday ketish va CRMsiz ishlab bo'lmashligini tushundik. 10 yil ishlagan bo'lsam, turli korxonalarimda 6 xil CRM turini joriy qildim va hali biror marta ketkazgan kuchim, pullarim va vaqtimga achinmadim.

Afsuski, hozirgi kunda bozorda mijozlar bilan munosabatlarni boshqarish uchun ham turli-tuman, arzon usullar bo'lsa ham, ko'p kompaniyalar bundan foydalanmaydi.

Ko'pincha tajribali savdo menejerlarini ishga taklif qilganimda kompaniyaning ulkan hajmda mijozlar bo'lsa ham CRMdan foydalanmaslik holatlarini eshitib qolaman.

Yaqinda bir suhbatda nomzodga shunday savol berdim: "Mijozlarni boshqarishning qanday tizimidan foydalanasiz?" Shunda uning kompaniyasidagi barcha

menejerlar mijozlarining raqamlarini daftarlariiga yozib yurishi haqida eshitdim. "Siz mahsulot haqida eslatib qo'yish uchun kimga telefon qilishni qanday eslaysiz?" degan savolga esa "Daftarni varoqlab, kim bilan anchadan beri gaplashmagan bo'lsam, o'shangacha telefon qilaman" degan javob oldim.

Men Excel yoki daftarda mijozlarni yuritishga qarshi emasman, bu ajoyib vosita. Ayniqsa, shunda ham kompaniya sotuv rejasini bajarib, kompaniya egasi yaxshi daromad olib turgan bo'lsa. Masalan, agar sizda faqat 20-30 ta mijoz bo'lib, hammasi uzoq muddatli bo'lsa, (aytaylik, siz butik, reklama agentligi yoki ikki- uchta yirik tashkilotlar bilan ishlaydigan muhandislik kompaniyasi bo'lsangiz), Sizga CRMning keragi yo'q. Sizga mijozlar bilan munosabatlarni emas, ko'proq alohida vazifalarni boshqarish bo'yicha dastur kerak. Ozgina nazariya.

CRM o'zi nima va bu harflar ortida nima yashirin?

Bu inglizcha Customer Relationship Management — mijozlar bilan munosabatlarni boshqarishning qisqartmasidir. Bu sizning barcha mijozlaringiz va kontragentlaringiz bilan bog'lanish usullarini jamlangan ma'lumotlar bazasi. Uni har bir savdo to'ldiradi va unda har kunlik ish olib boradi.

CRMning qanday turlari bo'ladi?

1. Sizning serveringiz yoki kompyuteringizga o'rnatiladi.
2. Siz internet orqali foydalanadigan bulutli turi bo'lib, barcha ma'lumotlar masofadagi serverda saqlanadi.

Hozirda bozorda juda ko'p turdag'i dasturlar mavjud bo'lib, har bir korxona uchun qulay va mos narxdagisini topishi mumkin. Bundan tashqari, mavjud dasturlarni o'z biznesingizga moslashtirib, qaytadan dasturlashingiz,

hatto sizning kompaniyangiz uchun maxsus CRMga ham buyurtma berishingiz mumkin.

Ishxonangizda natija bo'lmaganda ishchilar turli bahonalar qilishi mumkin. Tizim esa har bir xodimning ishini boshliqlarga shaffof tarzda ko'rsatib beradi.

Kompaniyangizga CRM nima uchun kerak?

Gap shundaki 80% xodimlaringiz kompaniya tizimiga asosan, 10% xodimlaringiz keragidan yaxshiroq, qolgan 10% i nima qilsangiz ham keragidan yomonroq ishlaydi.

Tizim sizga bu yalqov va samarasiz 10% xodimlarni aniqlab, ularni ishdan bo'shatish imkonini beradi. O'rtadagi 80% ni kompaniyangizga mos ravishda tartibga keltiradi. Yana 10% yulduzli xodimlaringiz ishini esa CRM faqat yaxshi tomonga o'zgartiradi.

Natija bo'lmaganda turli bahonalar qilish mumkin. Tizim esa har bir xodimning ishini boshqaruvga shaffof tarzda ko'rsatib beradi. Istanagan vaqingiz odamlaringizning faoliyat darajasini: qancha mijozlar bilan ishlanmoqda, qancha qo'ng'iroqlar qilindi, qancha savdo takliflari tayyorlandi — barchasini ko'ra olasiz.

Mana sizga kompaniyangizda ko'rishingiz va nazorat qilishingiz mumkin bo'lgan bir nechta ko'rsatkichlar:

- Xodimlarning umumiy hajmi va har bir menejerdag'i mijozlar soni
- Istanagan vaqt uchun sotuv hajmi
- Savdo menejerlaringizning faoliyat darajasi

Nihoyat mijozlarining telefonlari xodimlaringizning yozuvlari yoki kompyuterlarida emas, bir joyda jamlanadi. Ba'zida xodim ishdan haydalsa, u bilan qo'shilib mijozlar bazasi ham "haydalib" ketadi. Sizda bunday bo'lmasligi kerak.

Statistikaga ko'ra CRM joriy qilingach, savdo hajmi 20% dan ko'proqqa oshadi. Menimcha, yaxshi yillik aylanma mablag'ga ega bo'lgan yetuk biznes uchun bu ajoyib natija. Xo'sh, CRMning shunday tengsiz xususiyatlari va biznes uchun foydasi bo'la turib, nega ko'p kompaniyalar uni joriy qilmaydilar yoki foydalanishdan to'xtaydilar?

Birinchi sabab. Tizimning biznes egasiga qo'yadigan cheklovlari. Agar korxona egasi kompaniyaning kunlik faoliyatida qatnashadigan bo'sa, unda uning o'zi bu tizimda ishlab, qolganlarga o'mak bo'lishi lozim.

Bu juda qiyin. Hech kim, ayniqsa, kompaniya egasi ishda o'ziga cheklovlar qo'yilishini xohlamaydi.

Ikkinci sabab. Tizim joriy qilishga qilindi, lekin xodimlarni unga o'rgatishni yoddan chiqarishdi. Foydaluvchi ko'rsatmalarining yomon ishlab chiqilganligi.

Uchinchi sabab. Tizim boshidanoq xodimlar uchun emas, boshqaruv uchun mo'ljallangan. Natijada noqulay va beso'naqay dastur olib kelingan, unda ishlash xodimlar uchun butkul noqulay.

Tizimni yozish va uni ishlatishni boshlash joriy qilish jarayonining faqat boshlanishi. Siz birinchi kundanoq xodimlaringiz qarshiligiga uchraysiz. Ular sizga xodimlar, kartochkani to'ldirishga vaqtleri yo'qligini, bu ularni haqiqiy ishdan chalg'itayotganini aytadilar. Shunda boshliqning o'zi bu tizimga ma'lumotlarni kunlik ravishda kiritib borish bilan o'mak bo'lib, xodimlarga bu ishning muhimligini ko'rsatishi yaxshi samara beradi. Bir kun kelib xodimlar tizimli ishga ko'nikadilar va usiz ishlay olmay ham qoladilar.

Muqarrar bo'lgan ba'zi xodimlar qarshiligini qanday yengib o'tish mumkin?

To'rt korxonamdag'i bu tizimni joriy qilish tajribasidan kelib chiqib, eng asosiy xulosalarimdan birini aytishim mumkin: moliyaviy jarimasiz buning hech iloji yo'q. Lekin qonun bo'yicha xodimlarni jarimaga tortish mumkin bo'limgani uchun biz quyidagi yo'lni tutdik. CRM yuritishi kerak bo'lgan xodimlarning ish haqini ikki qismga bo'lib, bir qismi tizimni to'g'ri yuritganlik uchun to'lanadigan qildik. Zarur barcha ma'lumotlar kiritilmagunicha oylikning bir qismi to'lanmaydi. Maoshlari bir necha marta kechikib to'langanidan so'ng xodimlar bu borada hazillashib bo'lmasligini va barchasini vaqtida qilish kerakligini tushunib yetishdi. Keyin esa tizimda ishlash odat tusiga kirib qoldi.

Xodimlarning tizimdag'i ishi nazorat qilib turilmas ekan, ularning ish sifati, albatta, tushib ketadi. Sizga CRM bilan ishlash ustidan har kunlik nazorat kerak. CRM joriy qilishdan faqat unga barcha ma'lumotlar kiritilib, xodimlar unda har kuni ishlasalargina ma'no bo'ladi. Uzilishlar bilan kiritiladigan ma'lumotlar va yarimi bo'sh dastur sizning vaqtingiz va pulingizni ko'kkasovuradi xolos. Bir kun kelib xodimlar tizimli ishga ko'nikadilar va usiz ishlolmay ham qoladilar. Mijozlar bilan ishlash va uning barcha bosqichlarini o'sha yerdan topish mumkin bo'ladi.

CRM joriy etish bosqichlari va sirlari:

- Tizim tanlaganingizdan so'ng uni joriy etish uchun javobgar shaxs tayinlang.
- Har qanday holda ham, tizimni joriy qilishga qo'ygan muddatingiz ikki barobar cho'zilib, keyin ish bitadi. Bunda sizning aybingiz yoq. Shunchaki, albatta bir to'siq paydo bo'ladi va bu siz kutmagan joydan keladi.

Mana mening kompaniyalarimda muddatni buzgan bir nechta omillar:

Siz bir nechta xodimni ichiga oladigan ishchi guruh tuzishingiz mumkin, lekin natija uchun bir kishi javobgar bo'lishi lozim. Aks holda guruhdagilar javobgarlikni bir-biriga uloqtirib, muddatdan kechikkanlik uchun o'zidan boshqa har qanday odamni ayblashi mumkin. Joriy qilish so'ngida CRMning bu versiyasi bizga mos kelmasligini tushunib qoldik. Hammasini boshidan boshladik.

Bizda mavjud versiyani yangilash uchun chetdan yollangan loyiha direktori bir necha hafta kasal bo'lib yotdi. Uning kompaniyasi siyosatiga ko'ra, xodim kasal bo'lgan muddatda uning o'rnnini hech kim to'ldirmas ekan. Ularning o'ylashicha, boshqa odam bu ishga sho'ng'ib, hamma narsani tushunishiga ko'p vaqt ketar ekan. Undan ko'ra xodimning sog'ayishini kutish yaxshiroq emish. Kutishga majbur bo'ldik.

Kompaniyamiz xodimlari mijozlarning ko'pligi sababli (axir mijozlar uchun birinchi o'rinda) bizga CRM tizimini tuzib beruvchi tashkilotning dasturchisi ishini yakunlashi uchun ular tomonidan so'ralgan savollarga qisqa muddatda javob bera olishmadi.

Yodingizda bo'lsin, mijozlarni boshqarishning har qanday tizimi oddysi ham butunlay tizimsiz ishlashdan yaxshiroq. Birdan eng zamonaviy turini o'rnataman deb shoshilmang. Oldin pulingiz yetadigan oddiy ko'rinishini joriy qiling, keyin uning imkoniyatlarini kengayib, yangi modullarini joriy qilib boring.

Harakatlar uchun ko'rsatmalar:

- CRM joriy qilishdan oldin kunlik ravishda xodimlarning tizimdagи ishini kim nazorat qilishini hal qilib oling.

- Albatta, CRMda ishlash ko'rsatmalarini tuzing. Xodimni tizimga kiritishdan oldin tizim bo'yicha testdan o'tkazing.
- CRM tanlashda moda yoki narxi orqasidan quvmang. Hozircha har qanday tizimning boshlang'ich yoki tajriba versiyalarini bepul o'matish mumkin.
- Siz kompaniya egasi va eng manfaatdor inson sifatida CRM joriy qilish bo'yicha ishchi guruhga kirishingiz kerak. Bu vaqt, albatta, o'zini oqlaydi.

29-xato**To'laqonli savdo bo'llimini tuzmaslik***Savdo hamma narsani davolaydi.****Mark Kyuban***

Kompaniyalar kasodga uchrashining asosiy sabablaridan biri — kompaniya o'z faoliyatini oqlashi va foyda olishi uchun zarur bo'lgan, rejalashtirilgan choraklik, oylik savdo hajmlariga erishishni eplay olmasligi bo'ladi. Savdo hajmining kam bo'llishi tashkilotning bozordan ketishiga olib keladi. Afsuski, ko'pchilik korxona egalari va menejerlari mahsulot va xizmatni sotish tizimidan ko'ra, uning sifatiga juda ko'p e'tibor qaratib yuboradilar.

Men o'suvchi bozorda ishlab ham qiziqarli, ham yuqori talabga ega bo'lgan mahsulot va xizmatlar taklif qilib, sotuv ishlarini tashkil qila olmagani uchun yopilib ketgan korxonalarning ko'pini bilaman. Axır biznes muvaffaqiyati uchun hatto faqatgina mahsulot sifati emas, balki sotuvchilarning mahorati ham muhim ahamiyatga ega.

Suv sovutgichga qarang. Ofisingizga qaysi suvdan olib keltirasiz? Bu suv bozorda eng shirin yoki eng arzon suv bo'llmasligi mumkin, lekin boshqa ofislarda ham xuddi shu suvni ko'rib hayratga tushasiz.

Buning siri oddiy. Bu savdo belgisi butun suv bozoridagi eng yaxshi savdo bo'llimiga ega bo'lib, uning xodimlari mahsulotning o'rtacha sifati va boshqalar bilan deyarli bir xil narxda ham yaxshiroq sotish bilimlarini egallahsgan.

Ko'pincha, korxona egalari hamma ham sotishni eplayveradi deb ishonadilar.

Institatlarda sotuv menejeri degan kasbga o'qitilmaydi, shuning uchun savdo bo'limlarida hech qanday bilim va qobiliyatlarga ega bo'Imagan, tasodifiy odamlar ishlaydilar.

Xullas, odatda "tili uzun" kishilar sotuvchi bo'ladi: ularga kun bo'yи mijozlarga qo'ng'iroq qilib chiqish qiyin emas. Bunday savdo bo'limiga tashqaridan qarab bu kompaniya mahsulotlari yaxshi sotiladi deb o'ylaysiz. Aslida esa harakatlar, suhbatlar va muhokamalarning ko'p qismi biror natijaga olib kelmaydi. Savdo menejerlar o'z ayblarini raqobatchilarning past narxlari va bozoming o'smasligiga to'nkaydilar. Muammoni ichkaridan emas, tashqaridan qidiradilar. Savdo hajmining past bo'lishiga bozorda kuchliroq ishtirokchilar borligini, yuqori valyuta kursini, raqobatchilar narxniadolatsiz darajada past belgilashini, qisqasi har qanday sababni bahona qilib keltirish mumkin.

Juda ko'p korxonalarda (ayniqsa, kichik biznesda) butun savdo hajmi asoschiga bog'liq bo'ladi. Asosiy yirik shartnomalarni u tuzadi. Korxona egasi asosiy mijozlarini hech kimga ishonmaydi va keng ko'lami, ulkan shartnomalarni faqat men tuza olaman deb ishonadi. Bunday usul faqat kompaniya endi oyoqqa turayotganda, eng asosiysi bu nima qilib bo'lsa ham sotish va mijozlarni ko'paytirish bo'lib turgan holatda o'zini oqlaydi.

Kelajakda esa korxona egasi ishning boshqa sohalariga ham sho'ng'ishi lozim. Lekin mijozlar oldingidek e'tibor talab qilaveradilar va natijada asoschi kuniga 12 soatlab qattiq ishlashga, qolaversa, mijozlar bilan suhbatlar va biznes jarayonlarni tuzish o'rtasida yugur-yugurlarga

majbur bo'ladi. Bunday biznesning o'sishi korxona egasining vaqt bilan chegaralangan bo'ladi.

Savdo qillish — bu san'at emas, bilimdir.

To'g'ri yo'lga qo'yilsa, sizga kafolatlangan muvaffaqiyat keltirish tekshirilgan usul va yondashuvlar mavjud va siz savdoni o'zingiz rejalashtirigan hajmga olib chiqishingiz mumkin. Bunday yondashuvda asosiy kalit vazifasini kompaniyangizdagi professional sotuv bo'limi o'taydi.

Professional savdo bo'limi nima degani?

Bunday bo'lim ma'lum elementlarga ega bo'lishi kerak. Uni avtomobilga qiyoslash mumkin. Mashinangiz qanchalik zo'r bo'lmasin u boshqaruv rulisiz, asboblar va yoqilg'i holatini ko'rsatuvchi moslamalarsiz, oyna va yoritish moslamalarisiz sizni manzilga olib bora olmaydi. Savdo bo'lim boshlig'i savdo bilan shug'ullanishi, uning shaxsiy mijozlari bo'lishi mumkin emas.

To'laqonli sotuv bo'limi albatta o'z boshlig'iga ega bo'lishi kerak.

Bu oddiy gapdek tuyulishi mumkin, lekin ko'p kompaniyalarda bu lavozim bo'sh turadi va uning vazifasini bosh direktor, sotuv ishlari bo'yicha direktor, hatto asoschining o'zi bajaradi.

Bunday yondashuvning kamchiligi shundaki, bu inson savdo menejerlarini nazorat qilish va o'qitishga yetarlicha vaqt ajrata olmaydi. Shusiz ham uning ishi oshib-toshib yotibdi. Sotuvchilar esa o'z ishlarini o'zlari samarali deb o'ylagan tarzda bajaradilar va nazoratsiz qoladilar.

Sotuv bo'limi boshlig'i nima uchun kerak va uning vazifalariga nimalar kiradi?

Men shunga qattiq ishonamanki, uning asosiy vazifasi o'z qo'l ostidagilarni nazorat qilish va o'qitishdir. Boshliq

etib aslo eng yaxshi sotuvchini tayinlamang. U savdo bilan shug'ullanmasligi, uning shaxsiy mijozlari bo'lmasligi kerak. Uning e'tibori markazida qo'l ostidagilarning mehnati turishi lozim.

Mijozlar bilan ishlovchi bo'lim boshlig'i eng ko'pi bilan qilishi mumkin bo'lgan ish bu — yirik kelishuvlarga erishish yoki aralashish. Chunki yirik kelishuvlar jiddiy shartnomalarga aylanishi mumkin, mijozlar esa o'z lavozim mavqeyidagi odamlar bilan hamkorlik qilishni istashadi.

Bunday vaziyat yuzaga kelar ekan, muloqotlarga savdo bo'limi boshlig'i ham qo'shilishi zarur. Bo'lim boshlig'i uni aralashishiga hojat qoldirmay yirik shartnomalar tuza oladigan menejerlar tayyorlashi — yuksak e'tirofga sazovor natijadir.

To'laqonli sotuv bo'limi belgilaridan yana biri — mijozlarni boshqarish tizimi, CRM hisoblanadi. Sizga aniq bir tizimni maslahat bermayman, chunki bu sizning kompaniyangiz faoliyat turiga bog'liq. Eng oddiy ko'rinishi bo'lsa ham, asosiysi, u mavjud bo'lsin.

Tizim mijozlar haqidagi ma'lumotlarni jamlab, ularni tartibga keltirish imkonini beradi. U har bir savdo menejeri faoliyatini yaqqol namoyon qiladi. CRMda har bir menejer amalga oshirgan uchrashuvlar, qo'ng'iroqlar, yetkazib bergen savdo takliflari va tuzgan shartnomalari soni aks etgan bo'ladi.

Keyingi muhim tarkibiy qism menejerlarning doimiy o'qitilishi va ularning ish haqida hisobotlaridir. Har haftada bo'lim boshlig'i shaxsan o'zi yoki tashqi trenerlarni jalb qilib, xodimlar ta'limi bilan shug'ullanishi shart. Qolaversa, u har bir xodimning

haftalik ishi to'g'risida batafsil hisobot olib, ishdagi masalalarni muhokama qilishi, muammoli vazifalarni hal qilishi, keyingi hafta uchun qisqa muddatli maqsadlarni belgilab berishi kerak.

Menimcha, nima uchun menejerlarni doimo nazorat qilish kerakligini tushuntirish shart emas. Ehtimol, ishxonadagi ba'zi savollar muntazam o'qitilib borish orqali hal etilishi mumkin. Qobiliyatlar va malaka darajasi savdo hajmiga to'g'ridan to'g'ri ta'sir qiladi. Shunday ekan, sotuvchilarni har doim rivojlantirib borish kerak.

Keyingi qism savdo menejerlari faoliyatini baholashning aniq tizimi. Gap oylik va choraklik rejalar haqida ketmoqda. Hisobotga nafaqat savdo hajmini, balki menejerlar faolligining asosiy ko'rsatkichlari (KPI)ni ham kiritish kerak. Bunda men qilingan qo'ng'iroqlar, uchrashuvlar, yetkazilgan hisob va savdo takliflari va boshqalarni tushunaman. Ko'pincha savdo menejerlari o'ziga qanday va qancha ishlash qulay bo'lisa, shu yo'sinda ish tutishlari mumkin. Ammo bo'lim boshlig'i belgilangan rejaga yetish uchun qancha ishlash kerakligi haqida aniq statistikadan xabardor bo'lishi va aynan shu faollikni xodimlardan talab qilish kerak bo'ladi.

Mening mebel kompaniyamda statistik ma'lumotlar asosida shunday xulosaga keldikki, agar menejer mijozni uchrashuvga ko'ndira olsa, uchrashuvlarning 90% i shartnoma tuzish bilan yakunlanar ekan. Shuning uchun o'tkazilgan uchrashuvlar soni KPI bo'limning asoslaridan biri etib belgilandi.

Aynan mana shunda to'laqonli va tasodifan tuzilib qolgan savdo bo'limlarining farqini ko'rish mumkin. Tizim

tarixidagi ishlar tahliliga asoslangan ishlash uslubi sotuvchilarni ko'proq uchrashuvlar belgilashga majbur qiladi. Uchrashuvlar esa o'z navbatida sotuv hajmiga hissa qo'shadi.

Bunday yondashuvga qarama-qarshi tomon — hech kimning boshqaruvida bo'limgan tasodifiy menejerlar har kuni nima qilishni o'zlari belgilab, savdo hajmini o'z xohishlariga ko'ra shakllantirishi hisoblanadi.

Siz biznesingizda menejerlarning savdo hajmiga kuchliroq ta'sir qiladigan samaradorlik ko'rsatkichlarini topishingiz kerak. Savdo bo'limi boshlig'ining vazifasi ham o'zi shundan iborat: statistik ma'lumotlar asosida yuqoridaq kabi ko'rsatkichlarni aniqlash, menejerlarni sotishga olib boradigan harakatlar qilishga majbur qilish va rejaning bajarilishini nazorat qilish.

To'laqonli sotuv bo'limi tarkibiy qismlarini jamlaymiz:

- Boshliq
- CRM
- Xodimlarni o'qitish va nazorat qilish
- Siz har kuni va har haftada nazorat qilib boradigan samaradorlik ko'rsatkichlarini belgilash

Va shunda sizni moliyaviy muvaffaqiyatga olib boradigan bo'limga ega bo'lamiz. Keling, professional yondashuvni qo'llash qanday natija bergenini men yaxshi biladigan bir korxona misolida ko'rib chiqamiz.

Boshida savdo bo'limi to'rt kishidan iborat edi va ularning ishini sotuv ishlari bo'yicha direktor nazorat qilar edi. Uning o'zi yirik mijozlarni olib kelar, yetkazib beruvchilar bilan ishlar, buning ustiga marketing bilan ham

o'zi shug'ullanar edi. Sotuvchilarga esa deyarli vaqt qolmasdi. Kompaniyada CRM tizimi yo'q edi. Har bir xodim mijozlar haqidagi ma'lumotlarni Excelda yig'ardi.

To'g'ri, menejerlarda choraklik sotuv rejasini bor edi, ammo ularning samaradorligi olib kelgan pullari bilan o'lchanar edi. Xodimlarga to'xtalsak, vaziyat quyidagicha edi: Bir menejer o'zini "yulduz" deb bilardi va faqat o'zining shaxsly rejasini bajarardi. Yana ikkitasi bir chorak kechikib bajarardi, to'rtinchisi esa umuman rejaga e'tibor ham bermasdi.

Kompaniya yirik mijozlar hisobiga omon turardi. Ularni sotuv ishlari bo'yicha direktorning o'zi topardi. To'laqonli savdo bo'limi tuzishga ehtiyoj "yulduz" menejer ishdan bo'shaganidan keyin tug'ilди. Direktor tushundiki, bu ketishda o'n-o'n ikki soat ishlab ham rejani bajarib bo'lmashdi.

Sotuv bo'limini boshqatdan tuzishga qaror qilindi. Birinchi bo'lib, CRM tizimining oddiy ko'rinishini joriy qildilar va menejerlar unga eski va yangi mijozlar bilan bog'lanish haqidagi ma'lumotlarni kiritdilar. Sotuv ishlari bo'yicha direktorni sotuvchilikdan ozod etishdi. Uning vazifasi etib yangi xodimlarni olish va o'qitish, CRM tizimini yo'lga qo'yish, samaradorlik asosiy ko'rsatkichlarini aniqlash va tatbiq qilishda zarur bo'lgan statistik ma'lumotlarni tahlil qilish belgilandi.

Yarim yildan so'ng savdo menejerlari soni sakkiztaga yetdi. Ma'lum bo'ldiki, xodimlar doimiy ravishda o'qitib, nazorat qilib turilsa, unda turi "yulduzcha"lar paydo ham bo'lmash ekan. O'zgarishlar bo'lgunga qadar "yulduzlar" gina bajara oladigan ko'rsatkichlarga har bir xodim erishishi mumkin bo'ldi. Buning uchun faqat

samaradorlik qoidalariga bo'y sunish: uchrashuvlar, qo'ng'iroqlar amalga oshirish va ma'lum sondagi savdo takliflari taqdim etish yetarli bo'lib qoldi. Sotuv ishlari direktori ancha ko'payib qolgan bo'sh vaqtida xodimlarni nazorat qilish va o'qitish bilan shug'ullanadigan bo'ldi. Bu tizimni mukammallik darajasiga yetkazish orqali kompaniyaga sotuv bo'limi boshlig'ini yollash imkonini paydo bo'ldi va menejerlarni boshqarish va nazorat qilish vazifasi unga topshirildi.

Kompaniyaning o'zgarishlardan oldingi va keyingi ko'rsatkichlar jadvalda keltirilgan. Yangi tizim ikki chorak davomida statistik ma'lumotlar to'planib, savdo ishlari direktori o'z mijozlarini menejerlarga o'tkazishi bilan bosqichma-bosqich joriy etildi. Bundan tashqari, yangi menejerlarni o'rgatishga ular bor qobiliyatlarini ishlata boshlashiga ham vaqt kerak bo'ldi. Bir yangi xodim (sotuv menejeri)ni almashtirishga to'g'ri keldi va bu orada savdo ozgina "o'tirib qoldi". Yana kompaniyaga mavsumiylikning ta'sirini ham hisobga oling.

Savdo tizimi kiritilishidan oldin

Xodim	1-chorak Pul oqimi	2-chorak Pul oqimi	3-chorak Pul oqimi	4-chorak Pul oqimi	Yil yakuni
Savdo direktori	8 741 889	10 815 567	8 496 112	11 078 889	39 132 457
Savdo menejeri "yulduz"	5 120 331	5 601 232	5 911 556	7 123 881	13 757 000
Sotuv menejeri 1	3 998 090	3 025 789	4 211 445	3 974 012	15 199 336
Sotuv menejeri 2	2 311 987	3 334 512	3 723 555	4 718 771	14 088 825
Sotuv menejeri 3	1 291 004	1 255 189	1 890 453	982 551	5 419 197
Umumiy 97 596 815					

Savdo tizimi kiritilishidan keyin

Xodim	1-chorak	2-chorak	3-chorak	4-chorak	Yil yakuni
	Pul ogimi	Pul ogimi	Pul ogimi	Pul ogimi	
Savdo direktori	6 232 555	2 109 889	321 122	0	8 663 566
Sotuv menejeri 1	4 567 321	5 749 373	6 142 987	6 517 634	22 977 315
Sotuv menejeri 2	3 293 465	4 567 239	5 129 327	6 931 165	19 921 196
Sotuv menejeri 3	1 217 888	3 765 732	5 239 988	7 215 365	17 438 973
Yangi					
Sotuv menejeri 4	1 119 342	3 156 194	4 937 891	7 995 127	17 208 554
Yangi					
Sotuv menejeri 5	1 978 234	3 567 584	6 278 201	7 107 801	18 931 820
Yangi					
Sotuv menejeri 6	714 777	812 907	1 658 900	4 278 391	7 464 975
Yangi					
Sotuv menejeri 7	2 191 675	3 209 771	4 223 821	8 329 100	17 954 367
Yangi					
Sotuv menejeri 8	1 919 888	1 839 174	5 334 891	6 311 761	15 415 714
Yangi					
Umumiy 145 976 480					

Harakatlar uchun ko'rsatmalar:

- ✓ Kompaniyangiz savdo bo'limida CRM tizimi bo'lmasa, uni shu oy joriy qiling. Hozirda oylik yoki abonentlik to'lovlari evaziga bulutli tizimning turli va arzon ko'rinishlari mavjud.
- ✓ Biznesingiz turiga asosan menejerlar uchun samaradorlik ko'rsatkichlarini ishlab chiqing.
- ✓ Shu oydan sotuvchilaringizni o'qitishni boshlang. Agar trening uyushtirishga pulingiz yetmasa, hech bo'lmasa ularga savdo qobiliyatları bo'yicha kitoblar olib bering. Ularni professionalga aylantirishni boshlang!

30-xato

Biznesni rivojlantirib, o'zini rivojlantirmaslik
Eng yomon zahar – o'zini hamma narsaga erishib bo'lgandek his qilishdir. Bu zaharga qarshi vosita har kechqurun ertaga yana nimani yaxshilash mumkinligi haqida o'ylashdir.

Ingvar Kamprad, IKEA asoschisi

Hammasi 10 yil oldin bir ko'rimsiz kitobni arzimagan pulga sotib olish bilan boshlangan. "\$" tushirilgan ahmoqona muqovali bu kitob ko'plab boshqa kitoblar orasida yotardi. Bu Napalleon Hillning "O'yla va boy bo'l" kitobi edi.

O'sha vaqtgacha men kitob do'konlaridagi shaxsiy rivojlanish va ommaviy psixologiya kitoblari bo'limiga umuman yaqinlashmas, ularni o'qish jiddiy ish emas deb o'ylardim. Menejment, iqtisodiyot bo'limlaridagi qalin va jiddiy kitoblar boshqa gap derdim. Keyin bilishimcha, Napalleon Hill kitobi "Forbes" ro'yxatidagi kirganlarning yarmi tomonidan ongga katta ta'sir ko'rsatadigan kitob deb tan olingan ekan.

Bu kitobni o'qish men birinchi biznesimni ochishimga turki bo'ldi. O'qish menga qanday natija bergenini ko'rganimdan so'ng kitob o'qishga, umuman shaxsiy rivojlanishga munosabatimni o'zgartirdim. Men taniydigan muvaffaqiyatli tadbirkorlarning har biri (mening o'zim ham) ta'lim olish – kurslar, konferensiyalar, trening va kitoblar uchun bir yilda yaxshigina miqdorda pul sarflaydilar. Men

hurmat qiladigan biznes kurslardan biri Brayn Treysi aytganidek “ta’limga kiritilgan sarmoya 3000% daromad keltiradi”.

Men hatto bir ikki marta bunday sarmoyaning foydasini hisoblab ko’rganman va natija yuqoridagi songa yaqin raqamlar bo’lgan. Tadbirkorlar menden “Biznesda eng asosiysi nima?” deb qoladilar. Masalan, siz, nima deb javob bergen bo’lardingiz? Balki, yangi o’ziga xos tovar yoki xizmatni topishdir? Jamoa tuzishdir? Sohadagi o’sishni aniqlab unga ergashishmi? Davlat bilan yirik shartnoma tuza olishmi?

Mening javobim: biznesda eng muhimi bu — tadbirkorning o’zi.

Kompaniya aynan tadbirkorning, uning yaxshi va yomon shaxsiy xususiyatlarining atrofida aylanib yuradi. Kompaniya, uning jangovor ruhi, kollektivdagi muhit va qiyinchiliklarni yengish qobiliyatları tadbirkorga suyanib harakatlanadi. Har bir kompaniya o’z egasini aks ettirib turadi.

Ha aytgancha, ruh haqida. Istalgan kompaniya ofisiga kiring va u yerda 10-15 daqiqa bo’ling. Shunda siz kompaniyada hukm suradigan o’sha ruh va muhitni his qila boshlaysiz. Kotibaning sizni kutib olishi, xodimlarning o’zini tutishi, ulardan siz eshigan bir ikki og’iz so’z, ofisdagi tartib yoki tartibsizlik sizda kompaniya haqida taassurotlar paydo qiladi.

Har bir kompaniya o’z egasini aks ettirib turadi.

Nega bunday bo’ladi? Nega ko’p xodimlar yarim yildan so’ng o’z boshliqlariga o’xshab qoladilar?

Xodimlar sizning mijozlarga kompaniyadagi boshqa xodimlarga bo’lgan munosabatingizni kompaniyada

yuzaga kelgan muammolarni qanday yechishingizni o'zлari bilmagan holda o'rganib boradilar va sizning yondashuvlaringizni ishda qo'llaydilar. Ma'lum vaziyatlarga qanday javob berishingizni ko'rib, xuddi shunday yo'l tutadilar. Ko'plab bizneslar kasod bo'lishning sababi shunchaki oldindan aniq bo'lmagan holat, omadsizlik yoki xatolarning ketma-ketligi emas. **Sabab – kompaniya egasi bunday holatlarda o'zini qanday tutishi, zarbalarni qanday qabul qilib, ularga qanday bardosh berishi.**

Kompaniya barbod bo'lib, kasodga uchrashiga:

- Yollanma top-menejer ishdan ketib, sal nariroqda xuddi shunday biznes ochib, hamma mijozlarni olib ketib qolishi sabab bo'lmaydi;
- Jamoa bir yil o'tib, katta xatoga yo'l qo'yganini va sarmoyadorning hamma pulini bekorga sarflagani sabab emas;
- Xitoydan buyurtma berilgan barcha mahsulot yaroqsiz bo'lib chiqqani sabab emas.

Mana shunday vaziyatlar tadbirkorning mustahkamligini sinab ko'radi. Kompaniyada istalgan vaqtida istalgan holat yuz berishi mumkin. **Kompaniya inqirozli vaziyatga duch kelganda hamma sizga qarab turadi – sizdan yechim va harakatlar kutadi.** Xodimlar biznesingizni saqlab qolishga shoshiladi deb o'ylasangiz adashasiz, ularning 90% i faqat ish haqini vaqtida olar ekanmanmi deb o'ylab o'tiradi.

Tadbirkorlar kompaniyaning tashqi rivojlanishi bilan jiddiy shug'ullanishlarini ko'p uchrataman. Yaxshi texnikalar, dizaynerlik mebellarini sotib oladilar, korporativlar o'tkazib, korporativ ruhni ko'tarib turishga

pul sarflaydilar. Ammo ular eng asosiysini – o'zlarini unutib qo'yadilar.

Siz ma'nан va jismonan sog'lom bo'lsangiz, o'qisangiz yaxshi dam olishni unutmasangiz, bularning barchasi ishda ham o'z natijasini ko'rsatadi. Xodimlaringizga charchagan, doim bir narsadan norozi va asabiy boshliq kerak emas. Lekin bunday holat borgan sari ko'payib borayapti. Hech narsaga hatto o'ziga ham vaqt topa olmaydigan, xavotirli yuzga ega charchagan odam zamonaviy tadbirkorning ko'rinishi bo'lib qolyapti.

Sizda biznes bo'yicha juda ko'p bilim bo'lishi kerak demoqchi emasman. MBA darajasiga ega juda ko'p insonlar tadbirkorlik qilmaydilar. Konferensiya va treninglarga boring, kitob o'qing, bo'ldi sizga faqat shu kerak. Ko'p o'qish kerakmi yoki kerakmasmi degan savol ham bo'lishi kerak emas. Albatta kerak.

Muvaffaqiyatli lider bo'lish uchun siz har tomonlama rivojlanishingiz kerak. Nafaqat biznes bo'yicha, balki psixologiya, salomatlik, falsafa va tarix mavzularida ham kitoblar o'qing. Ular sizga ishda kerak bo'ladi.

Turli kitoblardan bilimlarga ega bo'lganingizdan keyin muammoga bir tomonidan emas turli nuqtayi nazardan qaray olishga, turli usullarni qo'llab, unga yechim topishga muvaffaq bo'lasiz. Bu, ayniqsa, zamonaviy biznes dunyosida zarurdir. Biznes maktablar talabalari o'qishni tamomlagunlaricha eskirib ketadigan narsalarni o'rganimoqdalar. Tushuning, kitob o'qish yoki o'qimaslik haqida ham savol bo'lishi mumkin emas, albatta kerak.

Siz bundan murakkabroq savollarga javob topishingiz kerak:

- Qanday kitoblar o'qish?
- O'qish uchun qanday vaqt topish?

Odatiy boshliq va tadbirkor yil davomida bir kitobning faqat yarmini o'qiydi! Bir o'ylab ko'ring ko'pchilik oxirgi kitobini institutni bitirganda o'qigan. 81% kitoblar faqat sovg'a uchun sotib olinadi. Siz kitob o'qiydigan o'sha 5% ga kiring. Agar siz oyiga bitta kitob o'qisangiz ham oddiy raqibingizdan 24 marta o'qimishliroq bo'lasiz.

"Tasavvur qiling, — deydi mashhur amerikalik yozuvchi Jim Ron, — siz hayotdan olmoqchi bo'lgan narsangiz eng yuqori tokchada turibdi. Istagingizdagি narsalarga yetishish uchun siz o'qigan kitoblarning ustiga chiqishingiz kerak".

Faqat siz o'zingizni kuchli va kuchsiz tomonlaringizni bilib, ularni boshqarish bilan bilimlaringizga tayanish bilangina kompaniyani muvaffaqiyatga olib chiqa olasiz. Va sizdan iltimos, hayotning oltin qoidasini unutmang.

Unga ko'ra sizning muvaffaqiyatingiz ikki narsaga bog'liq:

1. Yangiliklarni qanchalik tez o'zlashtirishingiz;
2. O'sha yangilikni biznesingiz va hayotingizda qanchalik tez qo'llay olishingiz.

Harakatlar uchun ko'rsatmalar

- ✓ O'z rivojlanishingiz uchun bir oyda qancha pul sarflashga tayyorligingizni aniqlab oling.
- ✓ Bir yil o'qib tugatishingiz uchun kitoblar ro'yxatini tuzing.
- ✓ Bir kunda hech bo'lmasa yarim soat kitob o'qing.
- ✓ Har oy o'zingiz borishni istaga konferensiya va treninglar ro'yxatini tuzing.

31-xato

O'z atrofini o'zgartirmaslik

Siz yaqin munosabatda bo'ladigan 5 kishining o'rtacha daromadi sizning daromadingizni tashkil qiladi.

Noma'lum muallif

Kompaniyalarning rivojlanishining bir qismida anchadan buyon bir joyda depsinib turganimni, ikki-uch yildan beri biznesimda va shaxsiy daromadimda hech qanday o'zgarish bo'lmaganini tushunib yetdim. O'zimning tanish tadbirkorlarim bilan suhbatlashishni boshladim, ba'zilari oxirgi yillarda mendan ancha o'zib ketishgandi, shunda men buning sababini topishga qaror qildim. Balki ular tez o'sayotgan va daromadli sohada ishlagandirlar? Men unday demagan bo'lardim. Ularning bozor segmenti menikidan yaxshimidi? Bo'lishi mumkin emas. Balki, ular ishga mendan ko'proq vaqt sarflagandirlar? Bu ham amrimahol: ularning ko'pchiligi mendan kam ishlardi va har oy sayohatga borishga ham vaqt topardi. Xo'sh, unda gap nimada?

Men uzoq tahlil qildim va tushundimki meni ulardan asosan bitta farqim bor ekan bu — atrof, muloqot doirasi ekan. Hamma muvaffaqiyatli tadbirkor tanishlarim xuddi o'zлари каби muvaffaqiyatli yoki o'zларидан ham yirik biznes va daromad egalari bilan doimiy muloqotda bo'lar ekan.

Mening atrofimni esa hali ham o'sha 5 yil oldingi ilk biznesimni boshlagan paytimdagi insonlar o'rabi turardi.

10 yil oldin ham, kompaniyalarimni ochishimdan ham oldin ular mening atrofimda edilar. Ular o'z rivojlanish darajasi, fikrlashi va hayot tarzi tufayli meni oldimga sakrashimga yo'l berishmasdi. Men bu odamlar yomon demoqchi emasman. Yo'q, biz shunchaki turlimiz va hammaning hayotdagি maqsadlari turlicha. Ko'pchiligi ma'lum darajaga erishgach to'xtab qolishadi. Ularga bundan ortig'i kerak emas. Kimdir butun umr yollanma ishchi bo'lib ishlashga tayyor va unda tadbirkorlik qilish fikri hech qachon xayoliga ham kelmagandir. Men esa tadbirkor sifatida ham, shaxs sifatida ham doim o'sgim, oldinga harakat qilgim kelardi.

Agar siz daromadingizni o'zgartirib, ko'proq muvaffaqiyatga erishmoqchi bo'lsangiz, eng ko'p muloqotda bo'ladigan 5 insoningizni almashtiring.

O'shanda, 5 yil oldin, men ataylab muloqot doiramni o'zgartirishni boshladim, o'zimga yoqqan va mendan ko'proq narsaga erishgan insonlar bilan tanishish uchun hamma imkoniyatimni ishga soldim. Tadbirkorlik mavzusida o'tkazilgan barcha konferensiyalarga bordim, qatnashchilar va spikerlar bilan tanishish uchun ular bilan gaplashardim, bir nechta biznes klublariga a'zo bo'ldim, kishilarni tushlik va nonushtaga taklif qilish uchun elektron xabarlar yozdim. Natijada mening yaqin atrofim sekin asta o'zgarib bordi.

Agar siz daromadingizni o'zgartirib, ko'proq muvaffaqiyatga erishmoqchi bo'lsangiz eng ko'p muloqotda bo'ladigan 5 insoningizni almashtiring. Bu hozirgi muhitningizni hayotingizdan butkul chiqarib tashlang degani emas. Shunchaki, yangi insonlar bilan ko'proq vaqt sarflab, eski – hozir sizni o'rab turgan

insonlar bilan kamroq vaqt o'tkazishingiz kerak degani. Hayot va biznesingizda muamoli vaziyatlar yuzaga kelsa, endi yangi odamlardan maslahat oling. Sizning "eski beshligingiz" hali ham mavjud bo'ladi faqat ular sizga oldingidek kuchli ta'sir qilmaydi.

Siz tadbirkor ekansiz, atrofdagi 97% odamdan farq qilasiz. Siz boshqacha o'ylaysiz va dunyoni boshqacha ko'rasiz. O'zingiz kabi muvaffaqiyatli insonlar bilan o'ranish orqali sizni tushunadigan, nima qilayotganingizni biladigan insonlar guruhiga ega bo'lasiz.

Ular sizning biznes g'oyalaringiz ustidan kulishmaydi va sizning muammolaringizni tushunishadi. Ularning fikr va maslahatlari ular allaqachon erishgan hayotiy yutuqlari bilan asoslangan bo'ladi. Ularning ko'pchiligi, ehtimol, sizning kompaniyangiz hozir o'tayotgan bosqichlardan o'tgandir. Ular sizga qaysi vaziyatda qanday harakatlar qilishingiz kerakligini aytadilar.

Siz xatolaringizdan o'rganishingizga hojat qolmaydi. Muvaffaqiyatga o'z tajriba va xatolaridan o'rganib borish juda uzoq yo'l. Ular esa o'z hayotlaridan kelib chiqib, qanaqangi xatolar qilmaslik kerakligini va natijaga qanday qilib tez yetish mumkinligini sizga ko'rasatib berishadi. Sizga biror ma'lumot yoki kimdir kerak bo'lsa, atrofingizdagilar bunda sizga yordam berib, bir dunyo vaqtingizni tejab bosh og'riqlardan asrab qoladilar.

Qiziqarlısı shuki, bir kun kelib, siz bu yangi muhitningizda ham o'zib ketganingizni, yana oldinga yurib, yana atrofingizdagı 5 likni o'zgartirishingiz kerakligini his qilasiz.

Bu misolda "5" raqami, albatta, nisbiy nuqta bunday odamlar 4 tadir, 8 tadir, lekin unchalik ham ko'p bo'lmaydi. Zamonaviy dunyomizda hammamiz sifatli va yaqin

muloqot yetishmasligidan aziyat chekamiz. Shunday ekan, ochiqlik va ishonchning yuqori sifatli darajasi 8-10 kishi bilan birday bo'lishi mumkin emas. Atrofingiz va insonlar bilan munosabatingizning sifati faqat sizga bog'liq!

Iloji boricha ko'p insonlar bilan tanishish va ular bilan munosabatda bo'lishga harakat qilmang. Amerikalik yozuvchi Luis Shiff o'zining "Business Brilland" kitobida millioner tadbirkorlar va o'rta hol insonlarning yaqin atrofidagilar soni haqida qiziq statistika keltiradi.

"Oddiy o'rta tabaqa vakilining, — deydi u, — biznes yoki hamkorlikni muhokama qiladigan yaqin muloqotlar tarmog'iga o'rtacha 9 kishi kiradi. Millioner tadbirkorlarda esa bu raqam 6 ga teng va u inson qanchalik boy bo'lsa, uning atrofidagi bunday yaqin odamlari shuncha kam bo'lar ekan. 30 mln \$ dan ortiq boylikka ega insonlarda bu o'rtacha raqam 4 yoki 8 ga teng. Dunyoning eng boy odamlaridan biri Uorun Baffet uning yaqin kishilari 2 ta ekanligini aytadi. Ozgina-yu sozgina bo'lgani yaxshi."

"Bunday odamlarni qayerdan izlash kerak"? deb so'rab qolishadi.

Biznes klublarga boring. Konferensiyalarga boring, o'zingizga yoqqan spikerlar namoyish va chiqishlaridan so'ng tanishish uchun ularning yoniga boring. Facebook, Twitterda yozing.

Asosiysi – so'rash! Agar siz so'ramasangiz, ularning o'zi siz bilan tanishishga kelmaydi.

Yoddingizda bo'lsin, atrofingiz va insonlar bilan munosabatlaringizning sifati faqat sizga bog'liq! Balki bir kuni sizdan boy va omadliroq insonlar bilan bir xonada yig'ilib qolarsiz. Bu juda noqulay, balki qo'rqinchli bo'lar.

Ammo bir kechada ulardan nimalar o'rganishingiz va qanday o'zgarishingiz haqida bir o'ylab ko'ring.

Sezgan bo'lsangiz kitobimda men "ro'yxat" so'zini ko'p ishlatyapman va bu bekorga emas. Men taniydigan barcha muvaffaqiyatli odamlar ro'yxatlardan foydalanishadi.

Bu ro'yxat:

- **yillik maqsadlar;**
- **bugungi ishlar;**
- **o'qish uchun kitoblar;**
- **borish uchun davlatlar bo'lishi mumkin.**

Ro'yxatlar fikrlarimizni tartibga solib, bizni tergab turadi. Siz rivojlanib, oldinga harakat qilishni istasangiz, o'zingiz o'xshashni istaydigan insonlar bilan atrofingizni o'rang. Bunday odamlar ro'yxatini tuzing va harakatni boshlang!

Harakatlar uchun ko'rsatmalar

- Sizga eng ko'p ta'sir ko'rsatadigan 5 kishining ro'yxatini tuzing. Ularning o'ttacha daromadini hisoblang. Bu siz intilayotgan raqamlarmi?
- Qaysi tanishingizni yoki tanishingizning tanishini muvaffaqiyatli deb hisoblaysiz va undan nimani o'rganishni istaysiz?

Bu insonlar bilan muloqot o'rnatish rejasini tuzing. Aniq reja: telefon qilish, e-mail yuborish, Facebookdan yozish, tanishingizdan uchrashuv belgilashini so'rash, nonushta yoki bir finjon qahvaga taklif etish.

32-xato

Marketingda pulni tejash

Marketing — mijozlarning ongida yuz berayotgan o'yin kabidir. Unga kirish uchun sizga pul kerak. U yerda qolishingiz uchun ham sizga pul kerak bo'ladi.

Jek Traut

Agar siz davlat monopoliyasiga xizmat ko'rsatadigan kompaniya egasi bo'sangiz yoki davlatimiz infratuzilmasi obe'ktlarini tuzish bo'yicha ko'p yillik shartnomalar tuzgan bo'lsangiz, bu bo'limni o'qimasligingiz mumkin. Sizning kompaniyangizda uzoq muddatli va ishonchli mijozlar mavjud va bu eng asosiysidir. Qolgan tadbirkorlarga esa biznesning eng muhim qisimlaridan biri – marketingga e'tibor berishni maslahat beraman.

Kompaniya kasod bo'lishining eng keng tarqalgan sabablaridan biri bu — mijozlarning yetarli soniga ega bo'imaslik. Siz sifatli mahsulot va xizmat ishlab chiqaradigan kompaniya tuzishingiz mumkin, lekin mijozlar xarididan faoliyattingizni qoplaydigan daromad olmasangiz, kompaniyangiz tez orada yopilib ketishga majbur bo'ladi. Hech kim siz yaxshi ishlashingiz-u, mahsulotingiz bozorda sifatli ekaniga e'tibor ham bermaydi.

Mijozlarni jalb qilish marketingni asosiy vazifasidir.

Afsuski, ko'p tadbirkorlar bu haqda unutib qo'yadilar ular marketingdan boshqa hamma narsaga – yangi texnikaga, chiroyli mebel va personal uchun treninglarga pul topa oladilar.

Har bir kompaniya egasi marketing tushunchasiga o'zicha qaraydi kimdir uni oddiy reklamaga oid ish deb bilsa, yana kimdir unga xaridlar va yetkazib beruvchilarning vazifasini ham yuklab qo'yadi. Bu bo'limda fikrlarimiz mos tushishi uchun, keling, marketingni mijozlarni jalb qilish va ushlab qolish, mahsulotni sotish, qolaversa, kompaniyaning bozordagi imijini yaratish uchun qilinadigan barcha harakatlar deb olamiz.

Marketing sizga mijozlarni olib keladi, to'g'ri mijozlar esa daromadni. Shunday ekan, marketing – kompaniya faoliyatida muhim ahamiyatga ega.

Siz kichik yoki o'rta biznes egasi sifatida doim cheklangan mablag'lar bilan harakat qilishingizni tushunaman. Siz u yoki bu yondashuvni qo'llab ko'rib, bir necha yil foydasiz ishlay oladigan, o'zining sarmoyadorlarining ham pulini sanamaydigan yirik korporatsiya emassiz.

Yirik kompaniyalar va kichik biznes faoliyatları orasidagi ulkan farqni unutmang. Ba'zida korporatsiyalar hisobotida quyidagi gaplarga duch kelishingiz mumkin: "Shu bilan birga, kompaniya 2012-yildagi faoliyatining IV choragi bir yarim yillik zarardan keyin nihoyat foydaga chiqdi". Zo'r-a. bir yarim yil zararga ishlash va hech narsa bo'limgandek!

Aksariyat kichik biznes korxonalari uchun bir ikki chorak bo'lsa ham foyda qilmaslik o'lim bilan barobar. Bilaman, hamma narsada tejamkor bo'lisingiz kerak. Lekin bu marketingdek biznesning muhim tarkibi qismiga pulni tejashingiz kerak degani emas. Marketing sizga mijozlarni olib keladi, to'g'ri mijozlar esa daromad keltiradi. Shuning

uchun marketing sarmoya kompaniya faoliyatidagi eng muhimlaridan biridir

Siz marketing budgetini qanday boshqarishingiz unga qancha pul ajratishingiz, natijalarni qanday nazorat qilishingiz kompaniyangizning mijozlar soniga va biznesingiz rivojlanishiga to'g'ridan to'g'ri tasir ko'rsatadi.

Kompaniyangiz aylanma mablag'lарини ko'tarishga qaror qilsangiz, strategiyani, albatta, marketing bilan ham uyg'unlashtirishingiz shart. Aynan marketing kompaniyaning aylanma mablag'lари va daromadi oshishida asosiy omil bo'ladi. "Savdo sotiq ishlari-chi?" dersiz. Savdo bo'limining ishi ko'p hollarda biznesga mijozlarni jalb qiladigan marketing bo'limini natijasi bo'ladi xolos.

Mebel kompaniyamda restoran, bar va kafelar bo'yicha faoliyatni kengaytirishda biz birinchi o'rinda sotuvchilarni yollamadik, marketingga sarmoyani ko'paytirdik. Shu yo'l bilan bozorni sinab ko'rdik: yangi xodimlarni yollashga arziydigan bozor bormi o'zi? Bizning mahsulotimizga talab yana 3 xodim yollashga imkon berishini bilgach, savdo bo'limida ishchilarni ko'paytirish qaror qildik.

Klassik qoida: aylanma mablag'laringizning taxminan 5% ini barcha marketing tadbirlariga, shuningdek, reklamaga sarflashingiz kerak.

Bu qoidani hali hech kim rad etmagan va bu juda ko'p bizneslarda ish beradi. Menimcha, sizning orangizda marketingga faol sarmoya kiritayotgan tadbirkorlar bo'lib, ular bu xarajatlarni hisoblasak ko'rsalar, aynan 5% atrofidagi xarajat kelib chiqadi. Endi sarmoya kiritishning samarali va shaffof yondashuvini qanday tanlash to'g'risida.

Odatda aksariyat korxonalar marketingni hali ham o'tkinchi va arzimas narsa deb o'ylaydilar. Pul ketaveradi va bu xarajatlar aniq foyda ko'rinishida qaytib kelmaydi. Shuning uchun kompaniya va uning egalari o'zlari xohlamagan holda marketingga pul ajratdilar.

Aytishim mumkinki, bugungi kunda marketingning har bir qismiga ajratgan pulingizning natijasini o'hashning imkonи mavjud. Buning uchun siz ozgina harakat qilib, bazm va jarayonlarni kompaniyangizga joriy qilishingiz kerak bo'ladi. Ba'zi boshliqlar buni yoqtirmaydilar, bu siz esa hech iloji yo'q.

Xo'sh marketing xarajatlari natijasini qanday o'hash mumkin?

Eng oddisi — internetdagи reklamaga ketgan xarajatlarni o'hash.

Saytingiz mehmonlari u yerga qidiruv tizimlari orqali keladilar, keyin esa ofisga qo'ng'iroq qilib murojaatnoma qoldiradilar va mahsulot yoki xizmatingizga yoziladilar. Zamonaviy vositalar yordamida bunday har bir harakatni kuzatish, mijozlar manbasini bilish va uning qiymatini hisoblash mumkin. Bu mavzuda hozirda ulkan hajimda kitob va manbalar bor.

Biznesingizni rivojlantirish uchun yollangan marketolog qulog'ingizga lag'monlar ilmasligi uchun internetdagи reklamaning asosiy joylarini shaxsan ko'zdan kechirishni maslahat beraman.

Misol uchun, soha bo'yicha ko'rgazmalar. Ularda ishtirok etishdan kelgan natijani o'hash qiyin lekin iloji bor. Ko'rgazmada, avvalo, barcha bo'lajak mijozlar bilan bog'lanish usullarini yozib olib, ularni alohida guruhash

Iozim. Ko'rgazmadan keyingi bir yil davomida bu kompaniyalar bilan ishlashning natijalarini kuzatish kerak. Ular bilan shartnomaga erishdingizmi? Ulardan qancha sof foyda ko'rdingiz?

Keyingi safar bunday ko'rgazmaga qatnashishdan oldin u keltirgan foydaga qaraysiz. Oldingi ko'rgazmadan kelgan mijozlar uchun xarajatlar ular keltirgan foydaga nisbatan kammi yoki ko'pmi? Agar kam bo'lса, hech ikkilanmasdan qatnashasiz. Bularni bajarish uchun sizga mijozlarni boshqarish tizimi CRM kerak bo'ladi. Bu haqda biz 28-bobda gaplashdik.

Mening mebel va ko'kalamlashtirish bo'yicha kompaniyalarim har yili ko'chmas mulk savdosi bo'yicha ko'rgazmalarda qatnashib keladi. U yerda yangi qurilayotgan savdo markazlari egalari ko'rgazma uyushtiradi. Ikki kompaniyam uchunn ham bozorning bu segmenti asosiylardan biri hisoblanadi.

Uch yil qatnashganda ham bir xil natijaga erishdik. Ko'rgazmadan keyingi 2 oy ichida tuzilgan birgina shartnoma ko'rgazma xarajatlarini yopib ketadi. Keyingi oylardan tuzilgan shartnomalar sof foyda keltiradi. Endi bizda bu ko'rgazmada ishtirok etish yoki ishtirok etmaslik haqida ikkilanishning soyasi ham yo'q. Har yilgi ko'rgazma yakunida keyingi yil uchun joy buyurtma berib qo'yamiz.

Ammo biz uning keltirayotgan natijasini hisoblashni to'xtatganimiz yo'q. CRM tizimida alohida bo'llim mavjud bo'lib, undagi mijozlar kartochkasining "manba" bo'llimiga ko'rgazma nomi va yili yozilgan bo'ladi. Ma'lum ko'rgazma va undan kelgan mijozlar bilan tuzilgan shartnomalar qiymatini ajratib olib, istalgan paytda har bir ko'rgazma qancha foyda keltirganini ko'ra olamiz.

Shunday yo'l bilan marketing xarajatlari keltirgan foydani hisoblasangiz, qaysi manba sizga eng ko'p mijozlar keltirayotganini aniqlab, unga budjetning asosiy qismini yo'naltirasiz. Shu ishni toki qo'shimcha kiritilgan bir rubl ham endi foyda keltirmasligini bilganingizgacha davom ettiring.

O'shanda boshqa marketing kanaliga o'tasiz, o'chaysiz, qachon maksimal budjetga erishishni aniqlaysiz. Xuddi shunday keyingi kanallarga o'tib ketaverasiz.

Internetdagи reklama gullab yashnagan davrgacha mebel kompaniyam mijoz jalb qilishning taxminan 10 ta kanalidan foydalanib chiqqan:

- mahsulotlar katalogini yuborish;
- restoran, bar va kafelarga faks orqali jo'natmalar;
- Moskvada soha bo'yicha yiliga 3 ta ko'rgazma;
- 2 ta hududiy ko'rgazma;
- barcha kataloglarni tarqatish huquqini olish uchun homiylik sertifikatini olib, mavzuli konferensiyalarda qatnashish;
- internetda kontektsli reklama;
- internetda bannerli reklama.

Natijada eng arzon usul internetda kontekstli reklama berish degan xulosaga keldik. Endi marketing budjetining asosiy qismini yo'naltirib qolgan deyarli barcha usullardan voz kechdik. Ularning ba'zilari bugungi kunda eskirib ham ketdi.

Ammo bu bilan biz to'xtab, xotirjam bo'lganimiz yo'q. Kompaniyamizning marketing xizmati mijozlarni jalb qilishning yangi yo'llarini doimiy ravishda izlab kelmoqdalar. Menimcha, kichik va o'rta biznesda qo'llab quvvatlanmaydigan yagona xarajat yo'nalishi bu — imijli reklama. Unga ko'chalardagi shit (bilbord)lardagi

reklamalar hamda soha va biznes bo'yicha OAVlardagi reklamalar kiradi.

Reklamaga xarajatlarni bo'lib chiqishingizdan oldin sizga bir maslahat beraman: imijli reklamadan foydalanmang. Unga katta miqdorda pulni yirik xalqaro va rus kompaniyalari ajrataversin. Ularning reklama budgetini shakllantirish qoidalari umuman boshqacha.

Shu o'rinda sizga savol:

Agar marketingga pul ajratmasangiz, yangi mijozlarni qayerdan olmoqchisiz? To'g'ri, sizda hozir mijozlar boshingizdan oshib yotgandir yoki yirik shartnomalar tuzib qo'ygandirsiz. Lekin kelajak haqida o'ylang. Sizning vazifangiz — daromadlarni bashorat qilish imkonini yaratish. Bunda esa marketing asosiy yordamchingizdir.

Mijozlarni jalb qilishning turli yo'llariga kam-kamdan pul sarflab ko'ring va natijasini hisoblang. Xuddi shu jarayonni takrorlang. Shunda mijozlaringizning oqimi va biznesingiz barqarorligi kafolatlanadi.

Harakatlar uchun ko'rsatmalar

- Agar xodimlaringiz orasida marketing bo'yicha menejer bo'lmasa, ish haqqi fondingizni ko'rib chiqing va qachon uni yollashingiz mumkinligini aniqlang.

- Ishga faqat amalda qo'lidan ish keladigan mutaxassislarni oling. Suhbat jarayonida ular oldingi ish joylarida mijozlar keltirgan daromadni qanday hisoblaganliklarini aytib bersin. Aniq raqamlar bilan misollar keltirsin

- Biror marketing aksiyasi yoki reklama kompaniyasiga pul tikishdan oldin uning natijasini hisoblash vositasini yarating. Natijada marketingga kiritgan mablag'ingiz qancha foyda keltirishini aniq bilishingiz kerak.

33-xato**Ustozsiz ish yuritish**

*Shogird tayyor bo'lganida, ustoz paydo bo'ladi
Sharq maqoli*

Biznes xuddi sportga o'xshaydi. Unda ham kompaniyalar jamoasi tadbirkor sportchilar orasida bellashuv boradi. Biznesda ham sportdagi kabi sizga ball va ochkolar beriladi. Faqat uni bozor va mijozlar pul ko'rinishida beradilar. Biznesda ham hisoblaringiz tablodan ko'rinish turadi. Bu kompaniyangiz hisob raqamidagi pullar, savdo hajmi va sizning sof foydangiz bo'ladi.

Har bir muvaffaqiyatli sportchining orqasida ustoz turadi.

Siz murabbiysiz sportchi yoki jamoani tasavvur qila olasizmi? Menimcha, yo'q. Har bir muvaffaqiyatli sportchining orqasida ustoz turadi. Futbol va hokkey jamoalarining murabbiylarini xuddi sportchilarning o'zi bilan birdek taniymiz. Bu murabbiylar o'z saflariga qo'shilishni istaydigan dunyodagi eng mashhur sportchilarning murabbiylaridir. Ularning maoshlari million dollarda o'chanadi.

Sportchiga murabbiy nega kerak?

Faqat ugina o'z bilim va tajribasiga asoslanib, sportchini olg'a boshlay oladi. U sportchiga champion bo'lish uchun xalaqit berayotgan xato va kamchiliklarni chetdan ko'ra oladi. Murabbiy o'yinchini tartibga soladi.

Biznesda murabbiy vazifasini ustoz bajaradi. Opa-singil Vilyamslar agar otasi ularning qobiliyatlarini sezib

qolib, mashq qildirmaganida, qayerdan ham dunyoning birinchi raketka ustalari safiga kirardilar? Buning ustiga ular u oilaning to'rtinchi va beshinchi qiz farzandi edilar.

Richard Uillams millionerlar klubiga kirmas edi, tennis uchun xarajatlar unga yaxshigina sezilardi — uning bor yo'gi kichik xususiy kompaniyasi bor edi xolos. Ammo undagi oldindan ko'ra bilish qobiliyati va murabbiylilik mahorati ikki betakror sportchilarni yuzaga chiqardi. Insonlar tajribasi ustoz va murabbiylarning ahamiyatini qadim zamonlardan tushunib kelishgan.

Buyuk sarkarda Aleksandr Makedonskiy o'sha paytning eng afzal murabbiyi — Aristoteldan ta'lif olgan. Qirol Filipp o'g'liga kim ustozlik qilishi masalasi ko'tarilganda hech ikkilanmasdan Lesbos oroliga, Aristotelga taklifnomalar jo'natgan va faylasufning roziligidini olgan. Aleksandr Aristoteldan boshqa davlatlar haqida o'rgandi, uning shaxsiyati toblandi. Yoshgina bola sarkarda bo'ldi va dunyoning yarmini egalladi.

Ustoz bilan ishlash — o'z qulaylik doirasidan chiqish va o'z-o'ziga chegaralar qo'yish demakdir.

Bizni cheklaganlarni qanchalik yomon ko'ramiz-a! Kompaniyangizni ochganingizdan boshlab, katta hajmda qarorlar qabul qila boshlappingiz kerak. Lekin siz hammasini mustaqil ravishda hech kimdan yordam olmasdan bajarishga majbur emassiz. To'g'ri, kompaniyangizdagi qarorlarning barchasiga siz javobgarsiz, lekin ularni qabul qilishdan oldin ustozingiz bilan maslahatlashganingiz ma'qul.

Nima uchundir rus biznesida ustoz izlash odat tusiga kirmagan. Bizning madaniyatimizni barcha narsaga inson o'zi "o'z kuchi bilan" erishishiga odatlanib qolgan. Hamma

muvaqqiyat cho'qqisiga uzoq va mashaqqatli yo'lni o'zi bosib o'tgisi keladi. Ammo ustozi bilan siz ancha tez qadam tashlaysiz, bu isbotlangan fakt.

Tadbirkorlar nega ustozi izlamasliklarining yana bir sababi.

O'z ishini boshlaganlar, shubhasiz, kuchli shaxslardir. Bunday insonlar birovning gapiga qulqoq tutishlari juda qiyin bo'ladi. O'z xatolarini tan olish ham qiyin.

Mashhur biznes-faylasuf va tadbirkor Jim Ron o'z hayotini o'zgartirgan ustozi haqida quyidagilarni aytgan:

Ishlarimning boshidanoq u mendan natijalar va raqamlar haqida so'rardi:

— So'nggi 90 kunda nechta kitob o'qiding?

— Nol.

— Yaxshi son emas. Biror yangi narsa o'rganish uchun so'nggi olti oyda nechta ma'ruza va seminarlarga bording?

— Nol.

— Yaxshi son emas.

— So'nggi olti yil ichida qancha pul tejab, sarmoya kiritding?

— Nol.

— Yaxshi son emas.

Keyin ustozim dedi:

— Janob Ron, bu raqamlar o'zgarmas ekan, sizning hayotingiz o'zgarmaydi. Lekin bu raqamlarni oshirib borsangiz, siz uchun dunyo o'zgaradi.

Sizga hayotda ham, biznesda ham sizdan raqamlarni so'rab turadigan inson kerak. Yoqimsiz savollar berib turadigan inson kerak.

Kim sizga ustoz bo'la oladi va uni qayerdan topish mumkin?

Ustoz bu — muvaffaqiyatli insondir. U siz o'tishni istagan yo'lni o'tib bo'lgan. U siz yo'l qo'ymoqchi bo'lgan xatolarning ko'pini allaqachon qilib ko'rgan. Agar undan yordam so'rasangiz, u sizga ushbu xatolarni qilmaslikni o'rgatadi. Bu sizga biznesda ham, hayotda ham o'sishingizga beg'araz yordam ko'rsatishga tayyor insondir.

Ustoz sizga nima uchun kerak?

- U sizga va biznesingizga tashqaridan qarab siz ko'rмаган narsalarni ko'rsatadi.
- Sizning maqsadingiz tomon harakatingizni nazorat qilib turadi. (Agar sizda hali ham maqsad bo'lmasa kitobning ikkinchi bobiga qarang.)
- Tadbirkorlik yo'lingizda yo'nalish ko'rsatib turadi.
- Siz o'zingiz qo'yolmaydigan maqsadlarni sizga qo'yib berib, unga yetishishingizga yordam berib turishi uchun.

Biznes bo'yicha ustoz izlayotganingizda u ega bo'llishi kerak bo'lgan quyidagi xususiyatlarga e'tibor bering:

- allaqachon o'zini eplab olgan tadbirkor va o'z ishida jiddiy yutuqlarga erishgan bo'llishi;
- uning biznesi aylanma mablag'lari siznikidan besh barobar ko'p bo'llishi;
- u sizni qulaylik doirangizdan chiqarishga tayyor bo'llishi;
- o'z tajribasini siz bilan bo'llishishga va sizga yordam berishga tayyor bo'llishi;
- siz to'liq ishonishingiz mumkin bo'lgan inson bo'llishi.

Boshqa barcha xususiyatlaringiz bir xil bo'lgan taqdirda o'zingizdan yoshi katta ustoz tanlang. Menda ustoz paydo bo'llishining birinchi yiliyoq yillik daromadim ikki yarim barobar oshdi. Uning maslahatlari bilan esa men qanchadan qancha ahmoqona biznes qarirlarning oldini oldim!

Ustoz bilan qanday ishlash va o'zini qanday tutish kerak?

- Ustozga biznesingiz haqida ma'lumot berganda iloji boricha tartibli va ochiqchasiga bayon qiling.
- Uning vaqtini hurmat qiling. Chunki uning vaqtini aniq siznikidan qimmatliroq.
- Unga qulay bo'lgan vaqtarda uchrashuv belgilang. Uchrashuv vaqtini va joyini oldindan belgilang.
- U sizning biznesingiz va shaxsiyattingizdagi o'zgarishlarni ko'rib turishi uchun bir oyda kamida bir marta uchrashing.
- Ustoz bilan ishlash orqali erishmoqchi bo'lgan natijalaringiz haqiqatga yaqin bo'lsin. U biznesingizni boshqarishi yoki o'rningizga muhim qarorlarni qabul qilishini kutmang. Qarorlaringiz uchun faqat o'zingiz javobgarsiz.
- Uning vaqtini va maslahatlari uchun minnatdorlik bildirishni unutmang. Oy davomida kichik-kichik natijalar bahonasida doimiy ravishda xatlar orqali muloqot qilib turing.
- Yon daftaringizga ishdagi uchrashuvlar natijalari va amalga oshirilgan ishlar ro'yxatini keyingi uchrashuvda ustozga hisob berishingiz uchun doimiy ravishda yozib boring.
- Ustozingizni direktorlar kengashiga taklif qiling.

Ustozni qayerdan topish mumkin?

Atrofga qarang, ko'proq muloqotda bo'ling. Erishtan yutuqlari bilan faxrlanadigan insonlaringizni aniqlab, ularga yo'l toping. Ular bilan konferensiya va boshqa rasmiy tadbirlarda uchrashish yo'llini izlang. Ularga Facebook, Twitter orqali yozing. Ishoning, bunday insonlarni topish maqsadini qo'yishingiz bilan ular paydo bo'la boshlaydi.

Harakatlar uchun ko'rsatmalar

- Ustozingiz bo'lishini istaydigan va siz ularning biznesdagi muvaffaqiyatlaridan faxrlanadigan insonlar ro'yxatini tuzing.
- Ochiq manbaalardan ularning raqamlarini toping va ularga ustozingiz bo'lishlarini so'rab xat yozing.
- Internetdagi eng yaqin kunilardagi biznes va soha bo'yicha konferensiyalarni ko'rib chiqing. Ularga ro'yxatdan o'ting va pulini to'lang. Konferensiya vaqtida qaysi spiker sizning talablaringizga javob berishi va sizga ustoz bo'la olishini belgilab oling. Chiqishlardan so'ng ularning yoniga boring va tanishing.

34-xato

O'z vaqtini boshqarmaslik

*O'z vaqtini boshqara olgan inson — eng buyuk
insondir.*

Gesiod

Asl uyatli ish oqim bo'yicha yurish emas, unda oqib, o'ranga tushgach "Bu yerga qanday kelib qoldim?" deb savol berishdir.

Lutsiy Anney Seneka

Quyidagi vaziyat ko'pchilikka tanish bo'lsa kerak. Ish kuni boshlandi. Ertalabdan yoki bir kun oldin bir chekkaga yoki elektron kundalikka kun davomida qiladigan ishlar ro'yxatini yozib qo'ygansiz. Ishga keldingiz, kompyuterni yoqib pochtangizni tekshirdingiz. Xatlar o'qib, javob yozib o'tiribsiz. Shu bilan birga ofis va qo'l telefoningiz bir-bir jiringlab turibdi. Xodimlar va hamkasblar savol bilan kirib-chiqib yurishibdi. Tushlik vaqt qanday kelib qolganini ham sezmadningiz. Nihoyat ozgina nafas rostlab, tushlikdan keyin ertalabki uchrashuvlar, xatlar va qo'ng'iroqlar natijasida yuzaga kelgan zarur ishlarni bajarasiz.

Kun so'ngida ishlar ro'yxatiga qarab, ularning juda kamchiligi yoki umuman hech qaysisi bajarilmaganini tushunasiz. Xavotir olmang, siz bundaylar ichida yolg'iz emassiz.

Statistikaga ko'ra aksariyat boshqaruvchilar kun davomida rejadagi ishlarning faqat 30% ini bajarishga ulgurar ekanlar.

Kunlarni tashqi asabbuzalar, xodimlardan xatlar, mijozlar va sheriklarning qo'ng'iroqlari bilan o'tkazib yuborish tadbirkorning ishlashi degani emas. Ko'pchilik "ish degani shu-ku, axir" deydi. Yo'q, azizlarim!

Tadbirkorning ishi — ishlarni tashkillashtirib, fermaning va shaxsan o'zining rivojlanishiga olib boradigan o'zgarishlarni boshqarishdan iborat.

To'g'ri, tadbirkorlik yo'lingizning boshida kompaniyangizmi qurish va rivojlantirish davomida hamma ishni o'zingiz qilasiz. Elektron xatlar, qo'ng'iroqlar va mijozlar bilan uchrashuvlarni bekor qilib bo'lmaydi. Har kunlik vaqt oladigan ishlarni tezroq tugatishga harakat qiling.

Muammo shundaki, kompaniyada xodimlar paydo bo'lgandan keyin ham biznes egasi samarasiz ishlarga vaqt sarflaydi va o'ziniki bo'lmasan ishlarni bilan shug'ullanaveradi.

Xo'sh, tadbirkorning vazifalari nimadan iborat? Samaradorlikka qanday erishish mumkin? Balki, kunlik rejani ko'p qo'yib yurayotgandirmiz, uni kamaytirish kerakdir? Bizning deyarli barcha vaqtimizni yutib yuborayotgan ishning bir nechta asosiy elementlar bor: uchrashuvlar, qo'ng'iroqlar va elektron pochta.

Keling har birini alohida tahlil qilamiz. Ularni yaxshilab tanib oling, ular ish kuningiz samaradorligi kushandalaridir. Qancha kam xat yozsangiz, sizga shuncha kam xat keladi.

Elektron pochta

Elektron pochta — tadbirkorning asosiy dushmanidir. Pochtaga hech qachon onlayn rejimida javob bermang. Har safar xat kelganida unga e'tibor berib, uni o'qishni boshlasangiz, boshqa ishlaringizdan kamida 10 daqiqaga chalg'isyiz. Keyin esa xat kelishidan oldin shug'ullanayotgan masalangizga diqqat jamlash uchun yana vaqt kerak bo'ladi.

Kun davomida pochta va xatlarga javob berish uchun aniq vaqt belgilab qo'ying. Men bu ishni uch marta qilaman. 11 dan 12 gacha, soat 16 da, oxirgi marta ishdan chiqish oldidan — soat 19 yoki 20 da.

Pochta bilan ishlash uchun yaxshi qoida: qancha kam xat yozsangiz, shuncha kam xat olasiz. Biror xat yozishdan oldin yaxshilab o'ylab ko'ring: yozish haqiqatan ham shartmi? Balki, shunchaki borib, gaplashish bilan yoki SMS yozib yoki telefon qilib masalani hal qilish mumkindir? Bu ancha tez bo'ladi. Agar yozishmalaringizni 20% ga kamaytirsangiz, yil davomida bir nechta qo'shimcha ish kuniga ega bo'lasiz.

Misol uchun, kuniga 50 ta xat yozsangiz, bu 10 kun degani. 100 ta bo'lsa, naqd 20 kun degani. Bu deyarli bir yilda bir oy demakdir! Axir bu oyni ishga emas, bir oy shunchaki dam olishga sarflashingiz ham mumkin.

Xatingizni olgan kishilar maqsadingizni aniq tushunishlari uchun quyidagi oddiy qoidalarga amal qiling:

- Xat sarlavhasi uning asosiy mavzusini ko'rsatishi lozim. Hech qachon sarlavhasiz xabarlar jo'natmang.
- Agar muloqot vaqtida xat mazmuni o'zgarsa, sarlavhani ham o'zgartiring.
- Qisqa yozing. Ko'pchilik uzun xatlarni o'qimaydi.
- Birinchi qatorlardayoq xatning mazmuni yoritilgan bo'llishi, maqsadingizni nimaligi tushunarli bo'llishi kerak.
- Xat so'ngida imzodan oldin, albatta, biror harakatga chaqiriq bo'llishi shart.
- Xuddi shu xatni boshqalarga ham jo'natayotganda bu xabarni ular ham bilishi shart yoki shart emasligiga amin bo'ling.

- Xatni jo'natishdan oldin unda xatolar yoki noaniqliklar yo'qligini yana bir bor tekshiring.
- Yodgingizda bo'lsin, siz avvalo, elektron pochta operatori emas, tadbirkorsiz!

Uchrashuvlar

Faqatgina sizni maqsadingiz sari ildamlatadigan uchrashuvlarga rozi bo'ling. Yaxshisi, faqat bir kunni belgilab, uchrashuvlarni aynan o'sha kuni bo'lishi uchun kurashish lozim.

O'zimdan misol: dushanba — barcha xodimlar bilan uchrashish kuni. Chorshanba va payshanba kunlari ertalab barcha kompaniyalarimdagи sheriklarim bilan ko'rishaman. Kunning ikkinchi yarmida esa mijozlar bilan.

Har bir uchrashuvdan oldin uning maqsadini belgilab oling. O'zingizga "Bu uchrashuvdan qanday maqsadga erishmoqchiman?" deb savol bering. Uchrashuvdan keyin esa "Men istaganimga erishdimmi?" deb o'zingdan so'rang.

Telefon qo'ng'iroqlari

Agar ishingiz shunga imkon bersa, mobil telefoningiz qo'ng'iroqlariga javob bermaslikni va uni doim tovushsiz rejimida saqlashingizni maslahat beraman. Bir-ikki soatda kimlar qo'ng'iroq qilganligiga qarab, belgilangan vaqtda o'tkazib yuborilgan qo'ng'iroqlarga javob berib chiqish kerak. Shu yo'l bilan, pochta bilan ham, telefonda ham hech kim sizni chalg'itmaydi. Siz esa muhim ishlar bilan shug'ullanasisiz va bir dunyo vaqt ni tejab qolasiz.

Tadbirkor nimani qilishi kerak emasligini va nimaga o'z vaqt i va kuchini sarflashi kerakligini aniq bilishi juda muhim. Har qanday ishga kirishishdan: uchrashuvga rozi bo'lish, xat yoki telefon javob berishdan oldin o'zingizga

savol bering "Hozir qilmoqchi bo'lgan ishim meni maqsadimga yaqinlashtiradimi?".

Siz kompaniyangizning choraklik va yillik maqsadini aniq bilib, undan kelib chiqqan holda qaror qilishingiz kerak. Maqsadlar sizga kelayotgan turli takliflarni saralash uchun o'ziga xos elak (filtr) vazifasini bajaradi.

Kompaniya maqsadlarini qanday qo'yish kerak?

Har yil va har chorakda sheriklar va hamkasblar bilan rejalashtirish sessiyasini uyushtirib turing. Rejalar tasdiqlab, ularga ko'ra ishlang. Bu hech qanday yangilik emas. Barcha kompaniyalarimda men Top-5 tamoyilini ishlataman. Bu kompaniyani maqsadga maksimal yaqinlashtiradigan 5 ta vazifa hisoblanadi.

Shunda quyidagi narsalar yuz beradi:

Sizga kelayotgan ma'lumotlar, qo'ng'iroqlar, xatlar va uchrashuvga takliflar — barchasini maqsadga mosligini tekshiradigan elak paydo bo'ladi.

Masalan, bu chorakdagi Top-5 vazifalardan biri — savdo bo'limini qayta tashkillashtirish. Bu vazifaga yangi xodimlarni tanlash, ular uchun treninglar uyushtirish, bo'lim ish vaqtlarini belgilash, ruhlantirishning yangi tizimini ishlab chiqish va hokazolar kabi juda ko'p vaqt talab etuvchi ishlar kiradi. Pochtangizga qarasangiz, yetkazib beruvchingiz sizga savdo hajmi, chegirmalar va hamkorlik shartlarini muhokama qilish uchun uchrashishni taklif qilyapti.

Nima qilish kerak?

Uchrashuvdan voz keching, yoki uni o'tkazishni boshqa kishiga topshiring. Sizning vaqtingiz cheklangan, siz boshqa ishlami bajarishdan voz kechibgina choraklik, yillik maqsadlaringizga erisha olasiz.

Muloqot shartlarini siz o'zingiz belgilashningiz lozim.

Ha, bu yondashuvlarni qo'llab siz ko'pchilikning nazarida sal yoqimsiz va xushmuomala bo'limgan odamdek ko'rinasiz. Agar hali ham ikkilanayotgan bo'lsangiz, o'zingizga savol bering: siz hammaga yoqmoqchimisiz yoki muvaffaqiyatli bo'lib, maqsadlaringizga erishmoqchimisiz? Ikkisini ham birday bajarishning, afsuski, iloji yo'q.

Harakatlar uchun ko'rsatmalar:

- Vaqtini boshqarish bo'yicha kitoblar o'qing yoki kurslarga boring.
- O'z ishingiz xususiyatlaridan kelib chiqib, o'zingizga mos keladigan vaqt boshqaruv uslubini ishlab chiqing.
- Hech bo'lmasa bir kun telefon va xatlarga onlayn rejimda javob bermaslikni sinab ko'ring. Natijasi qanday bo'llishini ko'ring.
- Atrofingizdagilarni o'z vaqtingizni boshqarish qoidalariningizga o'rgatib boring.

35-xato

Mijozga emas, tovarga e'tibor qaratish

*Do'konimga mijoz kirsa, meni unuting. Qirol u
bo'ladi.*

Jon Uonameyker

Ko'pchilik tadbirkorlarning o'ylashicha, ular sifatli xizmat yoki mahsulot taklif qilsalar, ofis tashqarisida uzundan uzoq navbatlar paydo bo'lib ketadi. Shuning uchun ular o'z tasavvuriga ko'ra eng yaxshi mahsulotni ishlab chiqarishga diqqatni jamlaydilar. Barcha e'tibor sifat va doimiy yaxshilanishga qaratiladi. Buning nimasi yomon?, dersiz.

Gap shundaki, bunday tadbirkorlar mahsulotni yaxshilashga kirishib ketib, mijozlar fikriga qulog tutishni unutib qo'yadilar.

Mijozlardan ularga sifatning qanday darajasi kerakligi, ular mavjud barcha qulayliklarni foydalanish yoki foydalanmasliklarini so'rash hech kimning xayoliga ham kelmaydi. Ko'pincha bunday korxonalar qiyinchilikka duch kela boshlaganda yoki umuman talab yo'qolib qolganda mijozlarni yodga olishadi. "Nega bunaqa?", deb asoschilar bosh qotira boshlaydilar. "Biz shunday yuqori sifatli mahsulot taklif qilsag-u, bozor uqlab yotibdi".

Tadbirkorlar bozorni past darajalikda, mijozlarni esa o'qimagan va bu kompaniya bilan ishlash baxtini tushunmaslikda ayblay boshlaydilar. Ular xuddi rejissyorlarini va Gollivud "xo'rozqandini yotib olib yalaydigan"

tomoshabinlarni didsizlikda ayblayotgan muvaffaqiyatsiz ssenariychilarga o'xshab ketadi. Xuddi shu kabi xaridorlar dizaynerlarning izlanish mahsullarini emas, balki tarmoqli do'konlarning kiyimini olib kiyishi mutaxassislarning asabini buzadi. Sog'lom ovqatlanish haqida erta-yu kech bong urilsa ham, odamlar burger va big-maklami yaxshi ko'radi.

Mijozlarga siz to'g'ri deb bilgan narsani emas, ular istagan narsani bering.

Qancha nolisa ham bunday kompaniyalar oldida ikki xil yo'l bor: faoliyatni tugatish yoki mijozlar va buyurtmachilarga qulqoq tuta boshlash.

Agar gap Apple kabi yirik korporatsiyalar haqida ketsa, uchinchi yo'l ham bo'lishi mumkin. Faqat ulargina yangi bozorlarni tashkil qilib, mijozlarni oldin ularda bo'limgan narsani sotib olishga ko'ndirishi mumkin. iPad paydo bo'lganini bir eslang. Sizga bu ulkan chala telefon nimaga ham kerak edi? Uni kompyuter ham deb atab bo'lmasa! Axir biz bu kitobda kichik va o'rta biznes kompaniyalarida amal qiladigan qoidalarni o'rganyapmiz.

Mijozlarga siz to'g'ri deb bilgan narsani emas, ular istagan narsani bering. Biz mahsulotlarimiz sifatini raqobatchilarning mahsulotidan qanchalik sifatli deb bilmaylik, nimani qayerdan sotib olishni baribir mijozlar hal qiladi. Bu so'zlarning haqiqatga mosligiga bir necha yil oldin o'z tajribamda amin bo'lganman.

2008-yilgi inqirozlar va valyuta kurslari o'zgarishidan keyin aksariyat mijozlarimiz faqat Rossiyada ishlab chiqarilgan mebelga qurbi yetardi. Biz ularga xorijiy mebel olishsa, uzoq xizmat qilishi tufayli baribir o'zini oqlashini aytdik, tushuntirdik. Lekin hammasi befoyda edi. O'shanda tushunib yetdikki, mahsulotning kerakli sifatini

sotuvchi emas, mijoz belgilab berarkan. Va biz ham arzon mebellar ishlab chiqarishni boshlab, taslim bo'ldik.

Men Italiya va Ispaniya mebellarini sevaman, lekin kompaniyam daromadi va muvaffaqiyati menga muhimroq. Hozirda kompaniyam aylanma mablag'larining 90% ini rus mebellari savdosi tashkil qiladi.

Mijozlarga quloq tutishning yorqin namunasi — restoran biznesi.

Shu sababli ham bu bozorda tavakkalchilik darajasi eng yuqori hisoblanadi. Moskvada yiliga 250 ta restoran yopilib, o'rniga 300 tasi ochiladi. Keyin ham shu tarzda davom etadi.

Nega bittasi muvaffaqiyatli chiqib, qo'shni ko'chadagi xuddi shunga o'xshash egizagi yopilib ketganiga aniq sabablar keltirish mushkul. Ko'p restoranlar mijozlarning ortidan yurgisi kelmaydi. O'zlaricha yangi ixtiolarini yaratadilar, lekin amalda biznes rivojlanishi uchun yetarli mijoz yig'a olmaydilar. Shu bilan birga, cheksiz muhabbatga sazovor bo'lgan qanchadan qancha kichik oshxonalar mavjud.

Bunga misol, futbol o'yinlari qo'yiladigan pivoxonalar yoki Kavkaz taomlari pishiriladigan restoranlar. Ular Yaqin Sharq taomlari kabi mualliflik restoranlaridan ko'ra ancha ko'p mijozlarga ega. Moskvada uzoq ishlay oladigan restoranlarning ko'pchiligi pivoxonalardir.

Faoliyattingizning birinchi kunlaridanoq mijozlaringiz fikridan xabardor bo'llishingiz kerak.

Men bu bobni restoranda yozyapman. Men ko'k choy va evkaliptli noodatiy muzqaymoqqa buyurtma berdim. U menga yoqmadи. Shunda xizmatkor mendan uning aynan nimasi yoqimsiz ekanligini batafsil so'rab oldi! Mijozlar

fikrini olishning juda ajoyib usul. Ayniqsa, xizmatchi mening istaklarimni oshpazga to'g'ri yetkazsa.

Siz faoliyatizingizning birinchi kunlaridanoq mijozlaringiz fikridan xabardor bo'lish uchun sharoit yaratishingiz lozim. Ma'lumot yig'ishda har qanday usuldan ham foydalanaverish kerak.

Mening barcha kompaniyalarimda mijozlar bilan muloqotlar yozib olinadi.

Biz haftada bir marta mijozlarga nima kerakligini tushunish uchun barcha yozuvlarni eshitib chiqamiz. CRM orgali rad javoblari va mahsulot qaytarib berilishining sabablarini tahlil qilamiz. Savdo menejeri CRM tizimining "Rad etish sababi" degan joyini to'ldirmasdan turib, kelishuvni yopib, uni "Rad etilgan shartnomalar" bo'limiga joylay olmaydi. Tuzilmagan kelishuvlar sababini tahlil qilib, kompaniya faoliyatini mijozlar talabiga moslashtiramiz.

Imkon darajasida biz ularning barcha talablarini hisobga olishga tayyormiz. Siz rasmlarrni saqlash uchun Flickr xizmatini eshitgan bo'lsangiz kerak. Bu startap o'zi kompyuterdag'i onlayn o'yinlar uchun maydon sifatidan paydo bo'lgan. Mualliflar o'z foydalanuvchilari harakatini diqqat bilan kuzatganlar va ularning turli skrinshotlari va hatto shaxsiy rasmlari ham o'yin papkalarida saqlayotganlari e'tiborlarini jalb qilgan. Maydon rasmlarni saqlash funksiyasini targ'ib qilib, eng mashhur manbalardan biriga aylandi. Yaqinda esa uni Facebook sotib oldi.

Hozirgi Flickr foydalanuvchilarining aksariyati u joy oldin kompyuter o'yini ishqibozlari makoni bo'lganini bilmaydilar ham. Qiziq, agar xizmat oldingidek o'yin maydoni bo'lib qolganida, Flickr asoschilari mijozlarga

nima yaxshi ekani to'g'risida o'z tasavvurlarini uqtirganida u hozirgacha yasharmidi?

Mijozlar fikrini olib, uni tahlil qilishning o'zi kamlik qiladi. Olingen natijalar kompaniyani va uning taklifini o'zgartirishi kerak. Shu yo'l bilan sizda yangi tovar va takliflar, hatto yangi yo'nalishlar ham paydo bo'lishi mumkin. Mebel kompaniyam mijozlari ko'pincha yangi mebelning ularda qanday ko'rinishini bilgilari kelardi. Biz ularga qulqoq tutdik va dizayner ishga oldik. Hozirda mijoz bizga o'z restoran, bar yoki kafesining ichki tuzilishini yuboradi, dizayner esa iloji boricha ko'proq odam sig'dirishni hisobga olib, mebellarimizning joylashishining professional eskizini yasaydi.

Bu xizmatga talab juda katta. Biz uni mijozlar aynan bizning kompaniyamizdan xarid qilishlari uchun bepul qo'shimcha xizmat tariqasida taqdim etamiz.

Agar siz muvaffaqiyatlari kompaniya qurmoqchi bo'lsangiz, uni o'z xayollaringizni ro'yobga chiqarish uchun emas, mijozlaringizni rozi va baxtli qilish uchun tashkil qiling. Hech bo'lmasa, mijozlarning shaxsiy fikrini hurmat qiling. Ular brend asoschilaridan boshqacha fikrlashlari mumkin va bunga ular to'la haqli. Faqat shu yo'l bilangina daromadli va muvaffaqiyatlari kompaniya qurish mumkin.

Foyda — har qanday kompaniyaning asosiy maqsadidir. Lekin u yetaricha mijozlarga xizmat ko'rsatish natijasida yuzaga keladi.

Shu o'rinda Piter Dryukerning so'zlarini keltirish o'rinni:

"Biznes nima degan savolga odatiy tadbirkor daromad keltirishi kerak bo'lgan tashkilot deb javob beradi. Odatiy

iqtisodchi esa maksimal daromad keltiruvchi deydi. Ammo bunday javob nafaqat noto'g'ri, balki zararli hamdir.

Biznes nimaligini tushunish uchun uning maqsadini tushunishdan boshlashimiz kerak. Biznesning maqsadi uning o'zida bo'lishi kerak emas. Biznes maqsadining birgina mantiqiy ta'rifi bor — mijoz yaratish. Aynan mijoz biznesning mazmunidir. Aynan uning mahsulot va xizmati uchun pul to'lashga tayyorligi resurslarni boylikka, narsalarni esa tovarga aylantiradi. Iste'molchi sotib oladigan, u uchun yuqori qiymatga ega bo'lgan narsa mahsulot emas, balki foydalilik, ya'ni tovar va xizmatning mijozga keltiradigan foydalilik xususiyatidir".

Biznesingizda mijozlarga foydalilik yarating va daromadli kompaniyaga ega bo'ling.

Harakatlar uchun ko'rsatmalar

- Mijozlar fikrini yig'ish uchun kompaniyangizda barcha vositalarni ishga soling.
- Mijozlardan kelgan ma'lumotlarni har kuni tahlil qiling va mijozlarning talablarini qondirish uchun o'zgartirish harakatlar rejasini tuzing.
- Oxirgi chorakda sizdan xarid qilgan mijozlarni tahlil qiling. Nega ular aynan sizning kompaniyangizdan xarid qilganliklari sabablarini toping. Mahsulot va taklifingizning o'sha xususiyatiga ko'proq e'tibor qarating.

36- xato

Kompaniyadagi jarayonlarni mijozlarga emas, buxgalteriyaga qulay qilib olib borish

Debit kredit bilan yuzlashmaydi, ammo odam odam bilan yuzlashadi.

Buxgalteriya haqida aforizmlardan

Savdo menejerlari buxgalterdan zudlik bilan mijoz uchun hujjatlar tayyorlab berishini so'raydigan vaziyatlarni ko'p uchrataman. Buxgalter esa pinagini ham buzmaydi: juda bandman, vaqtim yo'q, soliq bilan ishlayapman deydi. Yillik hisobot yoki shunga o'xshash zarur va muhim ishlar bilan shug'ullanayotganini aytadi.

Barcha buxgalterlarga ularning ishi kompaniyadagi jarayonlarga yordam berish ekanligini eslatib o'tmoqchiman.

Har bir buxgalter shuni bilishi kerakki, uning vazifasi kompaniya uchun daromad emas, xarajat keltiradi To'g'ri, buxgalteriyasiz hech iloji yo'q, lekin daromadni u emas, kompaniyaning boshqa bo'limlari olib keladi. Shunday ekan, buxgalteriya xodimlarini mijozlar bilan ishlashda hamkorlikka va har qanday yordamga tayyor bo'lishga moslashtirish kerak.

Bizning davlatimizda buxgalterlarning ulkan armiyasi mavjudligi – Rossiya soliq tizimining o'ziga xosiligi hisoblanadi. AQSH va ko'plab Yevropa davlatlarida, misol uchun, yuzta mijozga bitta (!) buxgalter xizmat ko'rsatadi, bizda esa naq beshta. Shunda ham ba'zida besh kishi ham kamlik qiladi.

Men hali ba'zi soliq tizimlarining barcha hisobotlari, shuningdek, birlamchi hujjatlarni ham elektron tarzda qabul qilishi haqida gapirmayapman. Bu rus tadbirkorlari uchun ushalmas orzudir. Moliyaviy hisobotlarni topshirish tizimi soddalashtirilgach, buxgalterlik xizmatlari osmondag'i yulduz kabi qiymatini yo'qota boshlaydi. Hozirda "Buxgalteriya" yozuvli xona shunchalik obro'e'tiborga sazovorki, kulging qistaydi.

Bunga sabab "balans", "provodka", "savdo" va buxgalterlarning boshqa sevimli atamalari ba'zi biznesmenlarda hurmat uyg'otadi. Chunki ular moliyaviy jarayonlarni tushunish uchun mehnat qilishmagan.

Buxgalter bilan muloqotda o'zingizda ishonch his qilishingiz uchun barcha tadbirkorlarga buxgalterlik asoslari kurslariga borishni maslahat beraman. Shunda buxgalter bilan bir xil tilda gaplasha boshlaysiz.

Yana bir muhim psixologik tomoni. Ko'p kompaniyalarda ish haqi va naqd pul xarajatlarini hali ham buxgalter tarqatadi. Pul beradigan odam ma'lum ma'noda psixologik ustunlikka va qaysidir ma'noda hokimlikka ega bo'ladi. Shu haqida ham o'ylab ko'ring. Yodingizza bo'lsin, kompaniyadagi har bir xodim biznesda eng muhimi mijozlar ekanini tushunib yetishi kerak. Mahsulot va xizmatlar uchun kompaniya hisobiga pul o'tkazib, ularga maosh keltirib chiqarayotganlar ham mijozlar axir. Shu o'rinda buxgalter ham mijozlarning har birini olib kelish uchun kompaniya va xodimlar qanday mashaqqatli ishlar qilganini anglashi lozim.

Buxgalterlar yana shuni bilishlari kerakki, mijozlar bilan ishlash tovarni yoki xizmatni yetkazib bo'lishi bilanoq yakunlanavermaydi. Bundan keyin o'zini o'ta bemalol his qilib yubormaslik ham juda muhim.

Hujatlar almashinishning eng so'nggi qadamlarida ham kompaniya haqida tasavvurlar yomonlashib ketgan holatlar ko'p uchraydi. Agar o'sha paytda nizo kelib chiqsa, kompaniyangiz mutaxassislari qanchalik mahorat bilan qanchalik sifatli mahsulot yetkazib bergenini, barcha raqobatchilardan ustun kelib, mijozga eng qulay narx belgilab bergenini hech kim eslamaydi. Hamma faqat oxirgi kelishmovchilikni eslab qoladi va butun faoliyat haqida fikrlarida shungagina asoslanadi.

"Bahorning 17 lahzasi" nomli mashhur sovet serialida bir gapni eslang: "Eng so'nggi gap yaxshi esda qolishini Shtirlits bilardi". Siz ham mijozlar bilan eng so'nggi muloqot siz haqingizda tasavvurlarni buzmasligi uchun harakat qiling.

Harakatlar uchun ko'rsatmalar

- Xodimlar bilan birgalikda buxgalteriyaning ishlash qoidalarini aniqlab oling.
- Buxgalteriya xodimlarining mijozlar va kontragentlar bilan ishlash qoidalarini yozib chiqing va ular mijozlar bilan ishlashda aytishi taqiqlangan so'zlarni ish joylariga ilib qo'ying.
- Bu bobni bosh buxgalteringiz va buxgalteriya xodimlariga ham o'qiting.

37-xato

Ishlab chiqarishni savdodan muhim deb bilish

Kelinglar, homiladorlikka qarshi vositalami ham o'zimizda ishlab chiqaramiz. Balki, bizniki juda chiroyli bo'lmas, lekin mustahkam va ishonchli bo'ladi.

Vladimir Jirinovskiy

Aksariyat kichik biznes egalari savdodan ishlab chiqarishga o'tishni istaydi. Ko'pchilik bir-ikki yil ishlab, pul topgach, ishlab chiqarishga pul tikib, nihoyat "haqiqiy biznes" bilan shug'ullanaman deb o'ylaydi. Ba'zi tadbirkorlar nimadir ishlab chiqaribgina asl biznes bilan shug'ullansa bo'ladi deb hisoblaydi.

Ko'pincha shunday gaplarni eshitishga ham to'g'ri keladi: "Sizlar faqat olibsotarlarsiz. Ishlab chiqarish esa haqiqatan ham asl biznes bo'ladi". Ayniqsa, oxirgi yillarda ko'pchilik "o'zimizda ishlab chiqaruvchi" tushunchasiga qandaydir qahramonlik ko'zi bilan qaramoqda. Siz Rossiyada zavod yoki fabrika qursangiz, siz qahramon tadbirkor va davlatning faxriga aylanar ekansiz.

Lekin deyarli barcha sohalardagi biznes allaqachon xalqaro biznesga aylanib ketgan. "Rossiyada ishlab chiqarilgan" degani faqat hududiy jihatdan to'g'ri bo'llishi mumkin. Kimni Rossiyada ishlab chiqaruvchi deyish mumkin? Rossiyada soliq to'lovchilarnimi? Yoki rus materiallarini ishlatuvchi kompaniyalarnimi?

Turli soha va yo'nalishlardagi juda ko'p ishlab chiqarishlar turli davlatlardan xomashyo va ehtiyyot qismlar olib keladi va Rossiyada faqat yig'ish amalga oshiriladi.

Va aksincha, oziq-ovqat mahsulotlari kabi juda ko'p mahsulotlar rus brendi ostida bizda ishlab chiqarilsa ham, global xorijiy korporatsiyalarga tegishli bo'ladi. Bu kompaniyalardan kelgan foyda xorijiy aksiyadorlarning cho'ntagiga borib tushadi. Bizning davlatga ular ish o'rini beradi va soliqlar to'laydi.

Men va yoritish texnikasi bo'yicha sherigim ikkimizda rus ishlab chiqaruvchilari bo'lish orzumiz bor edi. Biz ham Rossiyada yoritgichlar ishlab chiqarish bo'yicha italyan, ispan, nemislardan qolishmasligimizni isbotlab qo'yimiz kelardi. Ko'p sonli kichik Yevropa fabrikalariga borib chiqqach, bu raketa qurish kabi qiyin ish emasligini ko'rdik. Qalin va chiroyli yasalgan kataloglarni ortida juda ham oddiy insonlar, juda kata va hashamatli bo'limgan korxonacha turar ekan.

Bulaming barchasini ko'rib, xorijliklarni o'rganib biz ham Rossiyada fabrika ochishga qaror qildik. Xorijiy ishlab chiqaruvchini qo'llash yetar deb, Rossiyada ishchi o'rni yaratamiz, ishlab chiqaruvchi korxona quramiz dedik. Mehmonxona va restoranlarda ishlatiladigan turli dekorativ tungi chiroqlar – stol lampasi, devor chiroqlari va dekorativ xona yoritgichlarini ishlab chiqarishni boshladik. Stanoklarni sotib olib, xodim yollash va o'qitishga, tungi chiroqlar kolleksiyasi jamlanmasini tayyorlashga taxminan yarim yil vaqtimiz ketdi. Eng qizig'i shundan keyin boshlandi. Qanchalik harakat qilsak ham, xarajatlar va xomashyo narxlarini qancha optimallashtirsak ham, mahsulotlarimiz narxi Yevropada

chiqqan xuddi shu tungi chiroqlar bilan deyarli bir xil bo'laverdi. Natijada butun bir to'laqonli ishlab chiqarish ikki yarim yil yashadi, xolos. Keyin esa mahsulot va qismlarini chetdan buyurtma berish osonroq degan qarorga keldik. Bu kompaniyada hozir faqat dizayn va savdo vazifalari qoldi, biz esa butunlay rus ishlab chiqaruvchisi bo'lish orzumizdan voz kechdik.

Yuqoridagi faoliyatdan bizga ishlab chiqilgan kolleksiya hamda bu mahsulotni qayerda va qanday ishlab chiqarish haqida bilimlar qoldi. Buyurtmalarni shartnomalar bo'yicha Yevropa va Osiyo ishlab chiqaruvchilariga beramiz va qisman Rossiyada yig'amiz. Mahsulot oldingi kabi bizning rus brendimiz ostida sotiladi. Biz, shunchaki, Rossiyada yoritgichlar ishlab chiqarish bo'yicha italyan, ispan, nemislardan qolishmasligimizni isbotlab qo'yishni istagandik.

Keling, endi pul haqida gaplashaylik va "Forbes" ro'yxatining yetakchilarini ko'rib chiqaylik. Ularning aksariyati o'z pullarini ishlab chiqarishdan topmagan. Bu yosh (40 yoshdan kichik) millionerlarning meros tufayli boyiganlaridan tashqari har biriga tegishli.

Boylit asosan sarmoya, informatsion texnologiyalar ko'chmas mulk va chakana savdodan qo'lga kiritilgan

Ular nimaga egalik qiladilar? Bu dasturiy ta'minotni ishlab chiqish, sotish va tatbiq qilish — Microsoft va Oracle. Internet biznes — Amazon, Google va Facebook. Chakana savdo — Wal-Mart. Sarmoyalar — Berkshire Heathway.

Ular bilan tenglasha olgan ishlab chiqarish korxonalari juda ulkan bo'lib, bir necha avlodlar tomonidan shu

darajaga olib kelingan. Bizning davlatimizdagi kabi beqaror, kapitalizm bor-yo'g'i 20 yoshga kirgan, iqtisodiyotning kelajagi noaniq bo'lgan bir vaziyatda shaxsan men uzoq muddatli ishlab chiqarish biznesiga pul tikmagan bo'lar edim.

Hatto mashhur Apple kompaniyasi ham faqat maxsus oyna ishlab chiqarish zavodiga egalik qiladi. Butun mahsulot shartnoma asosida Xitoy va boshqa davlatlardagi ishlab chiqaruvchilar tomonidan yig'iladi. Zamonaviy muvaffaqiyatli kompaniyaning asosiy vazifasi — dizayn, innovatsiya, marketing va savdo bo'ladi.

Hozir bozorlar tez o'zgarmoqda. Xizmat yoki mahsulotingiz hech kimga kerak bo'lmay qolsa yoki bozor juda kichrayib ketsa, kompaniyani yopish yoki uning faoliyatini yangi bozorga moslashtirish lozim. Ishlab chiqaruvchi uchun bu oson ish emas. Odamlar, bino ijari, stanoklar xomashyo qoldig'i va zaxirasi — bulardan shunchaki qutubib bo'lmaydi. Ishlab chiqarishni to'xtatish juda xarajatli ish.

Ayniqsa, yuqori raqobatli bozorda juda oddiy mahsulot ishlab chiqaruvchilarga qiyin. Uning xaridlar bo'yicha professional menejeri ham kompaniyalar orasidagi tenderda maksimum yutuqqa erisholmaydi. Ko'pincha bunday buyurtmalar faqat ishlab chiqarishni davom ettirib turish uchungina, ya'ni ish haqi, ijara pul topish uchun olinadi. Bu holatda zavod egasi foydani xayoliga ham keltirmaydi.

Arzon mehmonxona mebeli sohasidan misol keltiraman. Mening kompaniyam bu sohadagi ko'p korxonalar bilan ishlaydi. Undagi mahsulotlar o'zgacha dizaynga ega emas. Tajribali xaridor ishlab

chiqaruvchidan eng arzon narxlarmi talab qila oladi. Barcha fabrikalarga bir xil texnik vazifalar belgilab, shu bilan birga xomashyo (mebel plitasi, garnitura) qancha turishini bilib, u endi narxlarni o'zi belgilay boshlaydi.

Bu yerda birinchi yo'l — mebel narxini tushirib, xuddi shunday korxonalar bilan narx jangiga kirishish bo'lsa, ikkinchi yo'l — sizdan mahsulotni sizdan past narxi uchun emas, balki o'zgacha dizayni, servis xizmati yoki savdogarlaringiz sotishni bilgani uchun sotib oladigan juda ko'p mijozlarga ega bo'lishdir. Bunda fabrika egalari ishlab chiqarishdagi raqobatbardoshlikdan tashqari marketing va savdogarlik qobiliyatlarini ham yaxshilashni boshlashi kerak. Ammo ko'p hollarda bunga uning vaqt yetmaydi. Chunki ishlab chiqarishdagi masalalar bunga yo'l qo'ymaydi.

Sanoatlashish davridan biz allaqachon axborot asriga o'tib bo'lganmiz. Hozir sizning fabrika va stanoklar ko'rinishidagi mulkingiz emas, balki bozor nima xohlashini bilishingiz, mijozlarning ehtiyoj va xohishlariga moslasha olishingiz hamma narsadan ko'proq qadrlanadi.

Bugungi kunda har qanday mahsulotni tashqaridan biror korxonaga ishlab chiqarish uchun berish mumkin. Hozirda tadbirkorning oldidagi asosiy masala — mahsulotni qanday ishlab chiqarish emas, balki uning bozorga kerak yoki kerakmasligi va uni qanday targ'ib qilib, sotish hisoblanadi

Harakatlar uchun ko'rsatmalar

Agar ishlab chiqarish korxonasi qurmoqchi bo'lsangiz, shaxsan uning sizga nima keragi borligini o'ylab ko'ring. Uning egasi bo'lib, o'zingizni e'tibor markazida his qilmoqchimisiz? Ishlab chiqarish

jarayonlariga kirishish sizga haqiqatan ham yoqib, sizga zavq bag'ishlaydimi?

· Biror mahsulot ishlab chiqarishdan oldin uni Yevropa yoki Osiyodan buyurtmaga olib kelish mumkinmi deb o'ylab ko'ring. Narxlarni solishtiring. Balki chetdan buyurtma berish Rossiyada ishlab chiqarishdan arzon tushar.

· Agar ishlab chiqaruvchi korxona ochib qo'ygan bo'lsangiz, unda jarayonning har bir ikir-chikiriga shaxsan aralashishga tayyor turing. Birinchi yil ishlab chiqarish jarayonida deyarli "yashashingizga" to'g'ri keladi.

38-xato

O'ziga ishlash va tadbirkorlikni adashtirish

Asosiy ishni tadbirkor bajarmaydi. Ular muammoni aniqlab, uni yechish yo'llarini topgach, bu ishni boshqalar bajarishi uchun jarayon va tizimlar yaratish bilan shug'ullanadilar.

Mayk Mixalovich

Tadbirkorlik yo'li odatda qanday bo'ladi?

Odatda tadbirkorlikka ko'pchilik yollanib ishlashdan o'z mutaxassisligi bo'yicha tajribaga ega bo'lgach kirib keladi. Biznesni ham o'zлari mutaxassis bo'lgan sohada ochadilar. Natijada yosh tadbirkor firma ochadi va boshlanishiga ishxonasida qilgan ishlarini bajaradi. Veb dizayner — saytlar yaratish bo'yicha, konsultant konsultatsion firma yo'nalishida, quruvchi-muhandis muhandislik kompaniyasi va hokazo.

Biznesingizni rivojlantirishda o'ziga ishlashdan sekinsta haqiqiy tadbirkorlikka o'tib borish juda muhim. Xo'sh o'ziga ishlash va tadbirkorlik o'rtaida qanday farq bor?

O'ziga ishlash

O'ziga ishlash — sizga o'z biznesingiz doirasida bo'lsa ham aynan siz qilgan mehnatdan daromad kelishidir. Bunday holatda daromadingiz hajmi siz qancha ko'p va samarali ishlappingizga bog'liq bo'lish bilan birga sizning vaqtningiz va jismoniy imkoniyatlaringiz bilan cheklangan bo'ladi. Qancha harakat qilsangiz ham 14 soatdan haftada 7 kun. Bu sizning maksimum imkoniyatingiz. Bunday ish kuni bilan o'zingiz ham uzoqqa bormaysiz.

Menimcha, bir yil shunday og'ir mehnatdan keyin hech qanday biznes ham ko'ngilga sig'may qoladi. Qolaversa, bunday ishni hammaning ham sog'ligi ko'tara olmaydi.

Yechim bitta — xodimlar yollab, ularga ba'zi majburiyatlarni topshirish. Xodim yollash tadbirkorlikning ilk qadamlaridan biri xolos.

Siz tadbirkormisiz yoki o'ziga ishlash tuzog'iga tushib qolganmisiz? Buni aniqlash uchun shu ikki savolga javob bering:

1. Agar men ertaga ishga chiqmasam, kompaniya o'z ishini to'xtatmaydimi?

2. Mensiz kompaniya necha kun ishida davom eta oladi?

Kichik biznesdagi juda ko'p korxonalar o'z egasisiz ishlay olmaydi. Afsuski, aksariyat tadbirkorlar ikki haftadan ortiq ta'tilga chiqa olmaydi. Shunda ham kompyuterni quchoqlagan holda. Ta'tildan qaytgach esa kompaniya oldingidan yomon ahvolda bo'ladi. Tadbirkor biznesni uzoq yolg'iz qoldirib bo'lmasligini yana bir marta tushunib yetadi. Va hammasi yana boshqatdan boshlanadi.

Biznes yurib turishi uchun siz yana va yana ko'proq ishlaysiz. Bunday o'zidan kechib qattiq ishlagan odamni hurmat qilaman. Uning ustiga biznesning boshlang'ich bosqichida bundan boshqa ilojingiz ham yo'q. Bunday vaziyat — o'ziga ishlashning tuzog'idan boshqa narsa emas.

Yodingizda bo'lsin siz haqiqiy tadbirkor bo'lishingiz kerak, bu sizning maqsadingiz

Tadbirkorlik o'zi nima?

Bu tushunchaning turli ta'riflari mavjud. Men tadbirkorlikni quyidagicha ko'raman. Tadbirkorlik — doimiy ravishda o'z egasiga daromad keltiradigan va

uning ishtirokisiz faoliyat yuritadigan kompaniya yoki vosita yaratishdir. Mening tushunishimga ko'ra u o'z asosiga doimiy daromad keltirib turadigan "mashina".

Tadbirkorlik yo'lida mijozlarga o'zi xizmat ko'rsatish va ishlashni taqozo etadigan mutaxassis roldan siz astasekin kompaniya egasi roliga o'tishingiz kerak. Siz borgan sari "biznes ichida" emas, "biznes ustida" ko'proq vaqt sarflashingiz kerak. "Biznes ustida" ish olib borib siz o'zini o'zi tortadigan va sизsiz ham ishlaydigan tizim yaratasziz.

Kompaniya — o'z asoschisiga doimiy daromad keltirib turadigan "mashina". Tizim yaratamiz.

Bu tizimni qurish qanchalik qiyin? Bunday tizim yoki kompaniya qurish uchun tadbirkorga o'tkir aql, bilim yoki yorqin va qiziqarli g'oya shart emas.

Boshidanoq kompaniyangizni hali loyihalashtirish va tuzish kerak bo'lgan "mashina" kabi ko'ring. Ma'lum qismlardan tashkil topadi. Bu qismlarning asosiy vazifasi — mahsulot va xizmatni mijozlarga sotib, keyin esa olingan pulni kompaniya rivojiga tikish va savdoni yana tashkil qilishdan iborat. Shundan so'ng qolgan mablag' asoschiga foyda sifatida to'lanadi. Bunday "mashina"ning asosiy xususiyatlaridan biri — uning faoliyati va natijasini ma'lum darajada bashorat qilish mumkinligi. Kompaniyangiz natijalarini qancha aniq bashorat qilsangiz, biznesingiz shuncha barqaror va muvaffaqiyatli bo'ladi.

Keling bir nechta shunday "mashina"larni misollar ko'ramiz. Fast Food sohasida ishlaydigan kompaniya.

Oddiy ko'rinishda bunday mashina yegulik sotiladigan joydan iborat bo'ladi. Bu yerga mijozlar kiradi va yegulik uchun pul to'laydi. Bu pullarga siz mahsulotlar sotib olasiz,

ijara, soliq, ish haqi to'laysiz, ya'ni siz mijozlarni jalg qilish uchun marketingga ham xarajat qilasiz va daromad hamda xarajatlaringiz hisobini yuritasiz. Xarajatlardan so'ng qolgani shunday "mashina" egasining daromadi boladi.

Mana, reklama sotadigan internet qidiruv "mashina"si qanday ishlaydi. Internetdagi sayt foydalanuvchilar uchun ma'lumot topib beradi. Ishlab chiqaruvchilar va sotuvchilar qidiruv tizimi orqali mahsulot izlaganda o'z reklamalari ko'rinishi uchun saytga pul to'laydilar, reklamadan kelgan pulni sayt egasi xizmatlar, ma'lumotlarni saqlash va qayta ishlash uchun uskunalar, sayt faoliyatining texnik ta'minoti hamda hisob va soliqlarni yurituvchi xodim uchun ishlatadi. Qolganini biznes egasi oladi.

Bu ikki kompaniya — turli biznes mashinalarda bir nechta misol xolos.

Endi tizimli mashina kompaniya sizning o'ziga ishlash bo'yicha kompaniyangizdan qanday farq qilishini ko'ramiz. Bunda kompaniya shaxsan sizga bog'liq bo'ladi va mijozlar kompaniyaga emas, shaxsan sizga pul olib keladi. Kompaniyada siz ish haqi to'laydigan xodimlar ishlaydi va siz o'zingizga nimadir olib qolishga harakat qilasiz. Kompaniyadagilar xodim ham emas, sizning yordamchingiz bo'ladi. Hozir mashinaning almashtirib bo'lmash birgina qismi bor — u ham bo'lsa siz.

Kompaniyani o'zingizdan xalos eting.

Eng asosiysi ham shu. Kompaniyani o'zingizdan xalos etishingiz kerak. Barcha jarayonlarda shunday tashkil qilishingiz kerakki, kompaniyasi sizziz ham ishlay olishi kerak. Bu albatta bir kunda bo'lib qolmaydi, lekin siz

borgan sari “biznes ichida” o’tkazadigan vaqtingizni kamaytirib borishingiz lozim. Hamda biznes ustida ishlashga sarflaydigan vaqtingizni ko’paytirishingiz kerak.

Haqiqiy tadbirkor eng yaxshi holatda 80/20 tarzida taqsimlanishi kerak, ya’ni 20% kompaniyadagi biror ishni bajarsangiz qolgan 80 foizlik vaqtingizni strategik masalalarga: bozor va sohasining istiqbollari yoki (yaratishga endigina bo’sh vaqtingiz topilgan) boshqa bizneslaringizga sarflanishi lozim.

Kompaniyadagi ishlar tizimini shunday tashkillashtiringki, siz kompaniyada nima ish qilishni o’zingiz hal qilishingiz yoki mayda va joriy ishlardan umuman uzoq turishingiz mumkin. Bundan turli xil yo’l tutish mumkin.

Men taniydigan ko’pchilik tadbirkorlar kompaniyadagi boshqaruvin ishlaridan butunlay tashqarida bo’lish imkoniyati bo’lsa ham o’zlari qiziqqantigi sababli biznesning ichki masalalari bilan hali ham shug’ullanadilar. Bu ular biror ishni shaxsan o’zlari qiladi degani emas, ularga shunchaki umumiylar jarayonning bir qismi yoqadi xolos.

Masalan, men marketingni yaxshi ko’raman va kompaniyadagi marketing jarayoniga doimiy ravishda aralashib turaman. Menga reklama budgetini va internetdagagi reklamaga yondashuvlarni muhokama qilish turli marketing tadbirlarini uyushtirish menga zavq bag’ishlaydi. Ba’zi sheriklarim esa mijozlar bilan muloqot qilishni yoqtiradi, o’z kompaniyasidagi yirik mijozlar bilan ishslashning barcha jarayonlarda ishtiroy etishni istaydi. Men bunga qiziqmayman.

Siz kompaniyada nima ish qilishni o’zingiz hal qilishingiz yoki mayda va joriy ishlardan umuman uzoq

turishingiz mumkin bo'lgan vaziyat juda ham ajoyib. Men bilgan muvaffaqiyatlari tadbirkorlar biznesda mutaxassis bo'lib, tajriba yig'masdan unga birdan asoschi nuqtayi nazardan qaray boshlagan.

Biznes boshlash juda ham oson emas, shunga tayyor bo'ling. Kompaniya yaratish qaysidir jihatdan bola tarbiya qilishga o'xshab ketadi. Hamma bu qanday bo'lishini ko'rgan, kitoblarda o'qigan bo'ladi, lekin qanday qilsa to'g'ri bo'lishini faqatgina jarayonning o'zida tushunib yetishlari mumkin. Yodingizda bo'lsin, tadbirkorlik o'zingiz tuzgan tizim yordamida boshqalarning qo'li bilan muvaffaqiyatga erishishdir.

Harakatlar uchun ko'rsatmalar:

- O'zingizning biznesdagi joriy o'rningizni baholang. Siz o'zingizga ishlayapsizmi yoki tadbirkormisiz? Nima uchun?
- Bir hafta davomida kunlik qilgan ishlaringizni kuzatib, yozib boring. Qancha ish "biznes ichida", qanchasi "biznes ustida" bajarilganini hisoblang.
- Kuningizni borgan sari ko'proq "biznes ustida" ish olib borishga sarflang.
- Kompaniyangiz ishlari borgan sari sizga bog'liqligini yo'qotishi uchun nimalar qilish kerakligini yozing. Hozir bajarayotgan qaysi ishlar va vazifalaringizni hozirgi va yangi xodimlarga topshirishga tayyorsiz?

Agar o'zingizni butunlay yollanma ishchiga alishtirsangiz, kompaniyangiz foyda keltirishi yoki keltirmasligini hisoblab ko'ring. Agar javob "yo'q" bo'lsa, kompaniya sizsiz foyda keltirishi uchun nimalar qilish kerak?

39-xato

Diqqatni jamlamaslik

Yuksak natijalarga erishgan insonlar o'z aql darvozalarini juda qattiq qo'riqlaydilar va faqat o'zlar uchun muhim bo'lgan ishlariiga diqqatlarini jamlaydilar.

Natijada oddiy insonlar oddiy ishlarga ketkazadigan vaqtida ular o'ziga xos yutuqlarga erishib boradilar.

Brain Trasy

Kompaniya tashkil qilishingiz bilanoq siz kechib o'tib bo'lmas ishlar daryosiga duch kelasiz. Tadbirkor har doim ish bilan band bo'ladi, muammo va vazifalar har tarafdan ta'qib qilib turadi. Ishlar oqimidan sizga muvaffaqiyat keltiradigan va kompaniyani oldinga siljitadigan ishlarni ajratib olish juda muhim.

Tadbirkorning eng asosiy vazifasi — qalashib ketgan ishlar ichidan kompaniya maqsadlariga yetishiga maksimal ta'sir etadigan ishlarni ajratib olib, unga bor kuchini safarbar qilish bo'lsa kerak.

Boshlang'ich bosqichdagi va yetuk kompaniyalarning asosiy farqi shundaki, yirik kompaniyada bozordagi loyihaga yetarlicha vaqt bor. Yosh bizneslarda vaqt juda tanqis bo'ladi. Siz bozorga va (agar bo'lsa) sarmoyadorlarga o'zingiz tanlagan biznes model yaroqli ekanini isbotlash uchun juda oz vaqtingiz bor. Qolaversa, buning uchun sizning bor e'tiboringiz jamlanishi va boshqa narsalarni unutishingiz kerak boladi.

Boshlang'ich bosqichlarda sizning muvaffaqiyatingizni bildiruvchi yagona ko'rsatkichga sizga doimiy ravishda

pul to'laydigan foyda keltiradigan va oxir-oqibat sizning ishingizdan mamnun bo'ladigan mijozlarga ega bo'lishdir. Kompaniyangiz va shaxsan o'z diqqatingizni ham shunga qarating. Men daromadli mijozlar va pul oqimlariga ega bo'lishni 4 tarkibiy qismga bo'lgan bo'lardim:

Bo'lajak mijozlar oqimini yaratish

Bu servisingiz ishqibozlarini, internet yoki xodimlaringizning qo'ng'iroqlari orqali tovar va xizmatlaringiz xaridorini jalb qilish bo'lishi mumkin. Bunda sizga mijozlar bazasi bilan ishlashning CRM tizimi yordam beradi (28-bobga qarang)

Bo'lajak mijozlarning asl mijozga aylantirish

Aynan shu bosqichda sizning mahsulotingiz bozorga kerak yoki kerak emasligini, yetarlicha mijozlarni jalb qilish uchun narx va sifat mutanosibligini to'g'ri yoki noto'g'ri belgilaganingizni bilib olasiz.

Ishni sifatli bajarish

Bunda mijozdan pul olgach, unga xizmat yoki tovari aniq vaqtida va tegishli servis bilan birgalikda yetkazib berish juda muhim. Buning natijasida siz yana qaytib keladigan mamnun mijozga ega bo'lasiz. U sizning kompaniyangizni boshqa odamlarga maqtab yuradi.

Tovar va xizmatlaringiz uchun to'lovlarni to'liq olish

Bu ham muhim. Bu mijozlar pulni birdan emas, muddat davomida to'laydigan bizneslarga taalluqli. Siz qarzdorlardan pullarni yig'ish tizimini shunday tashkil qilishingiz kerakki, buyurtmachilarning joriy qarzlari sezilarli darajada bo'lishi kerak. Ko'p kompaniyalar, ayniqsa, jadal o'sish davrida bu haqda unutib, pulsiz qolib ketadilar. (Biznesingizda pul oqimi to'g'risidagi 24-bobga qarang).

Mijozlaringiz bazasi mavjud va ish yuritishning barcha jarayonlari yo'lga qo'yilgan keyingi bosqichlarda o'zingizni bemalol his qilishingiz mumkin emas. Kuch sarflash qo'shimcha daromad keltiradigan joylarni doimiy ravishda izlang va toping. Har kuni o'zingizga "Men biznesdagi uzoq muddatli maqsadlariga yetish uchun bugun nima qilishim kerak?" deb savol bering.

Diqqatni jamlashning bir usuli chorak va yil uchun aniq maqsadlar belgilab olish. Haftalik va choraklik rejalashtirish esa ko'proq endi rivojlanayotgan kompaniyaga mos keladi. Siz biznes haqida tasavvurlaringizni hali to'liq shakllantirib olmadingiz. Rivojlanish yo'llini paypaslab bosib o'tmoqdasiz. Hozir zamon shunchalik tez o'zgarib ketyaptiki, faqat yillik maqsad bo'yicha harakat qilish yaxshi samara bermaydi.

To'g'ri, yillik rejalar va uzoq muddatli maqsadlar bo'lishi kerak, ammo sizning e'tiboringiz hozirgi paytda jamlangan bo'lishi lozim. Yil, chorak va hafta uchun rejani qiling va o'zingizga doimiy ravishda "Men biznesdagi uzoq muddatli maqsadlariga yetishish uchun bugun nima qilishim kerak?" deb savol bering.

Choraklik aniq maqsadlariga quyidagilar misol bolishi mumkin:

- yangi mijozlardan tushadigan qo'ng'iroqlarni kuniga 50 tagacha olib chiqish;
- X,Y,Z kompaniyalari bilan distribyutorlik shartnomasini tuzish;
- har bir mijoz jalb qilish xarajatini rublda aniq bir hajmga erishish.

O'simliklarga servis xizmati ko'rsatish bo'yicha shartnomalar qiymatlarini har oyda 1 million rublga

yetkazish maqsadi qachonlardir mening bir kompaniyam oldida turardi. Servis shartnomalari biznesimiz uchun doimiy va bashorat qilish mumkin bo'lgan daromad demakdir. Ishining ilk yillarda aynan shunga erishish juda muhim edi. Biz bu maqsadga erishish uchun har kuni davomiy ravishda ma'lum ishlarni bajarishimiz, bu ishlarga savdo menejerlari o'z diqqatlarini jamlashi kerakligini tushunardik. Yillik maqsadni chorak, hafta va har kunlik kichik vazifalarga bo'lib chiqish quyidagi ko'rinishga ega edi:

Yillik maqsad: o'simliklarga servis xizmat ko'rsatish bo'yicha har oylik to'lovlarni bir million rublga yetkazish.

Chorak uchun maqsad: har bir savdo menejeri servis bo'yicha kamida 10 ta bo'lajak mijoz bilan uchrashuv o'tkazishi va kamida 15 ta savdo taklifi yo'llashi zarur (hamma takliflar ham uchrashuvga olib kelmasligi mumkin).

Bu maqsad erishish natijalari CRM orqali har chorak so'ngida tekshirib boriladi. Bu maqsad ko'rsatkichlarini bajargan savdo menejeriga bonus beriladi.

Savdo bo'limining har haftalik yig'ilishida biz hammaning hafta uchun vazifalarini muhokama qilamiz. Bu yig'ilishlarda menejerlar bilan o'simlik bo'yicha tuziladigan shartnomalarni muhokama qilish uchun hamda qaysi menejer nechta uchrashuv va takliflar amalga oshirishi kerakligini belgilab olish uchun alohida vaqt ajratilar edi. Keyin esa bu ma'lumotlar kompaniyaning boshqa ko'rsatkichlari bilan birgalikda maxsus doskaga yozib qo'yiladi.

Servis shartnomalari bo'yicha maqsadga qanday harakat qilinayotganini nazorat qilish barcha xodimlarning

faoliyatini ochiq-oydin va shaffof bo'lishiga olib keldi. Biz hammamiz diqqatni nimaga jamlashni aniq bilardik.

Ha aytgancha, bunday hisob doskalari mening barcha kompaniyalarida ilinib turibdi. Har bir xodim, har kuni nima qilishi kerakligini, o'z natijalari va yuksalishlarini ko'rib turadi. Bu ularni juda yaxshi ruhlantiradi.

Mebel kompaniyam faoliyatining birinchi yilidagi maqsadi — tarmoqli mehmonxonalar bilan kamida 5 ta shartnoma tuzish edi. Biz xalqaro operatorlar boshqaruvida bo'lgan mehmonxonalarga mahsulot yetkazib beruvchi degan nomni shakllantirib olishimiz kerak edi. Bu bizga mehmonxona sohasidagi yirik mijozlarning ishonchini qozonish va mehmonxonalar tarmog'iga xizmat ko'rsatishning katta bozoriga chiqishga katta yordam beradi. Yillik maqsadga erishish uchun biz har chorak ma'lum ko'rsatkichlariga erishishimiz, har hafta qator faol ishlarni bajarishimiz kerak edi. Bir yilik maqsad quyidagi qismlarga ajratib chiqilishi kerak edi.

Birinchi chorak uchun vazifalar

- Moskvadagi barcha mehmonxona tarmoqlari bazasini tuzish;

- barcha mehmonxonalarga qo'ng'iroq qilib mebellar xaridi bilan shug'ullanuvchi xodim bilan bog'lanish yo'llarini topish;

- har bir mehmonxonaning mebellar xaridi bo'yicha yillik rejasini o'rganib chiqish;

- mahsulotimiz haqida 12 ta savdo takliflarini jo'natish.

Ikkinchi chorak uchun vazifalar

- xalqaro mehmonxonalar tarmog'i vakillari keladigan konferensiyalarda ishtirok etish;

- mehmonxonalarda (har haftada bittadan) 13 ta uchrashuv o'tkazish;
- mahsulotimiz haqida 18 ta savdo taklifnomalarini jo'natish.

Uchinchi chorak uchun vazifalar

- ma'ruza qilish va mehmonxona biznesi bo'yicha konferensiyaga homiylik qilish;
- mehmonxonalarda (har haftada bittadan) 18 ta uchrashuv o'tkazish;
- mahsulotimiz haqida 24 ta savdo takliflarini jo'natish.
- birinchi shartnomani tuzish.

To'rtinchi chorak uchun vazifalar:

- mehmonxona sanoati bo'yicha ko'rgazmada qatnashish;
- 36 savdo taklifini amalga oshirish;
- 3 ta shartnoma tuzish.

Albatta, hammasi ham rejada yozilgani kabi silliq kechmadi. Ko'p vaqt mehmonxonalar uchrashuvga rozi bo'lmadi. Yosh va hech kim tanimaydigan firma bilan ishlashni hech kim istamadi. Biz tenderda taklif kiritish uchun esa qatnashish talablariga javob bera olmasdik.

Ammo biz shaxd bilan o'z maqsadimiz tomon ildamladik. Ilk kichik shartnomani esa ikkinchi chorakdayoq tuzishga muvaffaqiyat bo'ldik. Harakatlarimiz natijasi o'lar, kompaniyamiz Moskvada o'z mehmonxonasini ochayotgan mashhur tarmoq bilan yirik shartnoma tuzdi.

Hozirga kelib kompaniya o'z malakasini isbotlashga ehtiyoj sezmaydi. Shunga qaramasdan biz doimiy ravishda savdoda yangi yondashuvlarni tatbiq qilamiz. Biznesni rivojlantirish va qo'shimcha daromad topish

imkoniyatlarni izlaymiz. Buning uchun ham aniq maqsadga diqqatni jamlash usulidan foydalanamiz.

Tadbirkorlik vasvasasi

Bu qanchalik noo'rin eshitilsa ham diqqatni jamlashga nafaqat tashqi omillar, balki oshib borayotgan tadbirkorlik tajribasi ham xalal berishi mumkin. Biznesdagi ilk muvaffaqiyat va foyda olish tajribasi o'z-o'zidan atrofingizdagি boshqa imkoniyatlarni uchun ham ko'zingizni ochadi. Siz atrofingizda yangi bizneslar ochish uchun istiqbolli yo'llarni payqay boshlaysiz. Bunaqasi esa oldin bo'limgan. Bu oddiy holatni men "tadbirkorlik vasvasasi" deb atayman. Yosh biznesmenlarga u oson ta'sir qiladi. Ular o'z bizneslariga yangi yo'naliishlarni, birin-ketin yangi kompaniyalarni tashkil qilgilar keladi.

Nazarimda, yangi loyihalarga boshlangan biznes rejalashtirilgan ko'rsatkichlarga erishmagan ma'qul. Yo'lingizdan chiqadigan imkoniyatlarga "yo'q" deb javob bering.

Faol tadbirkor uchun pul topish imkoniyatlari doim bo'ladi. Siz hech narsani qo'ldan boy bermaysiz. Hali yangi bozorlar va sohalar, kompaniyangizga mijozlardan yangi tovar va xizmatlarga turli takliflar bo'ladi. Xohlasangiz, keljakda qo'shimcha biznes ochishingiz ham mumkin. Hozircha g'oyalaringizni qog'ozga tushirib turing. Bu ishingizdagи g'ayrat olovini jilovlashingizga va vaqtingiz bo'lganda bu g'oyalarni yodga olishga yordam beradi.

Mening kompyuterimda "biznes uchun g'oyalari" degan alohida fayl bor. Men biznesda yangi imkoniyatlarni ko'rganimda miyamga kelgan hamma narsani unga yozib boraman. Ularning bir qismi allaqachon yo'iga qo'yilgan,

qolganlari esa o'z vaqt kelishini kutib turibdi. Ba'zilari vaqt va biznes reja tekshiruvidan o'tmagan. Ba'zilarini esa hozir o'qisam faqat kulgim qistaydi.

Faol tadbirkor uchun pul topish imkoniyatlari doim bo'ladi. Siz hech narsani qo'ldan boy bermaysiz.

Agar biznesingiz qanday aniq maqsadga qarab intilayotganini bilmasangiz, har kunlik safsata sizning diqqatingizni bo'lib yuboradi. Va siz qisqa muddatli vazifani bajarish bilan band bo'laverasiz. Ularning ko'pchiligi muvaffaqiyatli bajarilgan taqdirda ham sizning maqsadingizga, biznesni esa muvaffaqiyatga olib bormaydi. Siz qilish kerak bo'lgan ishlarda emas. Umuman qilish kerak bo'lmasagan ishlar yuzasidan qarorlar qabul qilaverasiz, deyish mumkin. Yodingizda bo'lsin, hozirda imkoniyatlar cheksiz bo'lishiga qaramay har kunlik vaqt ham o'z chegarasiga ega.

Siz bir martada faqat bir nechtagina maqsad ustida sifatli ish olib borishingiz mumkin. Biznesda ham, hayotda ham. Biror muhim ishga diqqatni jamlash – bir vaqtning o'zida boshqa ishlarni qurban qilish ham demakdir. Sizning hobbyylaringiz, do'stlaringiz bilan uchrashuvlaringiz, ta'til, ish qizg'in pallada hatto oilangiz uchun vaqtingiz "qurban" bo'lishi mumkin. Maqsadga erishgach esa ularni qaytarib olishingiz mumkin, maqsad yo'lida esa boshqa hamma narsani unuting.

Kompaniyani qurish yo'li qurbanlarsiz bo'lmaydi. Qaror qabul qilish o'zingizdan.

Harakatlar uchun ko'rsatmalar:

- ✓ Biznesingizni o'stirish uchun eng samarali yo'lni toping va unga diqqatingizni jamlang. Boshqa hamma narsani unuting.

✓ O'zingizga "Rejalashtirilgan muvaffaqiyat ko'rsatkichlariga erishish uchun men keyingi chorakda nimalar qilishim kerak?" deb savol bering. Buni bilishingiz va doim yodda tutishngiz hamda har kunlik qilgan ishlaringizni shu asosiy vazifalar tarozisida tortib, tahlil qilishingiz lozim;

✓ Qo'yilgan maqsadlar tomon harakatingizni tahlil qiling. Ko'rindigan joyga har haftalik maqsadlar va kompaniyaning joriy ko'rsatkichlarini yozib boring.

40-xato

Hayotly qadriyatlarni bilmaslik

Odamlar ko'picha vaqt oqimi bo'ylab suzib yuradi!

*Qayiq eski bo'lsa ham boshqaruv roli bor. Nega endi
inson o'z kuch va g'ayratiga emas to'lqinlar yordamida
harakatlanishi kerak?*

Dante Aligieri

"Tadbirkorlik muvaffaqiyatining hayotiy qadriyatlarga nima aloqasi bor?" deb mendan so'rashingiz mumkin. Mening fikrimcha, ular o'zaro jiddiy aloqaga ega.

Agar biznes hayotiy qadriyatlarga ko'ndalang qurilib, uning bir bo'lagiga aylanmas ekan unda kompaniyangiz katta ehtimol bilan kasodga uchraydi yoki siz muvaffaqiyatli kompaniyaning baxtsiz egasi bo'lasiz. Bu holat juda ko'p uchraydi.

Barcha erkinliklarga ega bo'lib, o'zini o'zi qo'lga olgach, odamlar o'z qadriyatlarini turli yutuqlarga almashib yuboradilar. Foydali biznes qursalar ham baxtsiz bo'lib qolaveradilar. Men muvaffaqiyatli va boy, ammo o'z biznesidan qoniqmaganligi uchun baxtsiz bo'lgan odamlarni ko'p uchrataman.

Hayotiy qadriyatlар deganda nimani nazarda tutyapman?

Sizning hayotiy qadriyatlaringiz bu — sizning istaklaringiz, qaror va harakatlaringizni shakllantiruvchi va nazorat qiluvchi ichki hissiyotlaringiz jamlanmasidir. Muhim qarirlarni qabul qilishda siz qadriyatlaringizga

murojaat qilib, qilayotgan ishlaringizni ular asosida muhim yoki muhim emasligini aniqlab olasiz. Siz haqiqatan ham shuni xohlaysizmi? Ba'zida siz intilayotgan maqsadlar sizga tashqaridan, atrofdagilar yoki jamiyat tomonidan sizga singdirilgan bo'lishi mumkin.

Hayotiy qadriyatlarning biznesga qanday aloqasi bor?

Siz istasangiz ham, istamasangiz ham kompaniyangiz sizning hayotiy hissiyotlaringiz atrofidan aylanib yuradi. Hatto siz hali o'z hayotiy qadriyatlaringizni to'liq shakllantirib olmagan bo'lsangiz ham ular sizda bor.

Ular mavjud va kompaniyaning butun faoliyati unga bog'liqdir. Biznes tashkil qilganingizda va uni rivojlantirganingizda, siz bilib-bilmasdan kompaniya faoliyatini qadriyatlaringizga moslashtirib borasiz. Sizning hayotiy qadriyatlaringiz bu — biznesdagi, kompaniyangizni rivojlantirishdagi qaror va imkoniyatlarni o'tkazadigan elak bo'ladi.

Qadriyatlarni qanday aniqlash mumkin?

Siz nimaga vaqtningizni eng ko'p qismini sarflayotgan bo'lsangiz, o'sha narsa siz uchun qadrlidir. Natijalar kutilgandek bo'lmasi possible mumkin. Qadriyatlarning biznes va kompaniya faoliyatiga ta'siriga doir bir nechta misol keltiraman.

Agar sizga hurmat, atrofdagilarning sizni e'tirof etishi qadrli bo'lsa, demak, siz kompaniyaning PRiga ko'p pul sarflaysiz. Sizga kompaniyangiz bozorda e'tiborga sazovor bo'lishi va yetakchilar safida bo'lishi, sizni esa shunday ajoyib va muvaffaqiyatli kompaniyaning egasi sifatida bilishlari muhim sanaladi. Siz kompaniyaning tug'ilgan kunini qimmat klub va

restoranlarda nishonlashga pulni ayamaysiz. Unga o'zingiz ishlayotgan bozorning barcha ishtirokchilarini taklif qilasiz. Axir butun kecha davomida odamlarning siz va sizning kompaniyangizga havasli qarashlariga cho'milishdan yoqimli narsa bormi? Sizningcha, birgina "kompaniyang qanday zo'r-a" degan gapining o'zi tashkillashtirish va mehmonlarga xizmat ko'rsatish uchun ketgan yirik xarajatlarini yopib ketadi.

Agar sizning asosiy qadriyatlariningizda biri – oila va farzandlaringiz bilan birga o'tkazadigan vaqtningiz bo'lsa, unda oilangiz evaziga juda ko'p vaqt talab etadigan yangi imkoniyatlar paydo bo'lganda, siz ularni rad etasiz. Buni umuman sezmagan holda qilishingiz ham mumkin, kompaniyangizda yangi yo'nalishlarni qurish uchun kechqurunlari ko'proq ishlashingiz, xizmat safarlari bilan uzoqlarga uchib ketishingizni tushunib, rivojlanish strategiyasiga o'zgartirish choralarini ko'rasiz.

Qanchadan qancha ajoyib ishlab chiqarilgan kompaniya strategiyalari biznesmenlar shkafida chang bosib yotadi. Konsultatlarga juda ko'p pul sarflangan, barcha qadamlar yozib chiqilgan. Shunchaki, olib, bajarish qolgan xolos. Lekin bu amalga oshmaydi, chunki kompanyaning rivojlanish strategiyasi asoschining (ba'zida o'zi ham tushunmaydigan) ichki xohishlariga qarshi chiqishi mumkin.

Biznesga oid qarorlarni ongli ravishda qabul qilish uchun o'z qadriyatlariningizni bilib olish juda foydali. Ongli ravishda degani — nimaga asosan bunday qaror qilganingizni to'liq tushunish demakdir. Afsuski, tadbirkorlar o'z kompaniyalarida ongsiz qadamlarga yo'l qo'yishadi. Kompaniya muvaffaqiyatli va foyda

keltiradigan, ammo o'zlarini qoniqtirmaydigan biznes loyihalarga qo'l uradilar. O'z hayotiy qadriyatlariningizni aniqlashga sarflagan vaqtingiz yaxshi sarmoya bo'ladi. Qadriyatlarni qanday shakllantirish kerak va qaysilari sizniki ekanini qanday aniqlash mumkin?

Ko'p insonlarga taalluqli va hayotiy ahamiyatga ega qadriyatlarga quyidagilar misol bo'lishi mumkin:

- Men va yaqinlarim salomatligi
- Oila, farzandlar
- Erkinlik, vaqt
- O'zini o'zi namoyish qilish
- Kasbiy muvaffaqiyat
- Moddiy farovonlik

Siz aytgan har bir qadriyat aynan nimani anglatishini tushunib olsangiz, juda yaxshi bo'ladi.

Misol uchun, mening qadriyatlarimdan biri — vaqt ni quyidagicha tushuntirish mumkin:

Turli hayotiy sohalarda yangi narsalarni o'rganish, yangi hislar va taassurotlarga ega bo'lish uchun vaqt bo'lishi (sayohat, kitoblar, musiqa, kino, do'stlar va yangi odamlar bilan uchrashuvlar). Bu ehtiyojni qondirish uchun men biznesimni shunday yo'lga qo'yishim kerakki, yetarlicha bo'sh vaqtim bo'lsin. Biznesim menga yangi hissiyotlarga ega bo'lishim uchun pul keltiradi, lekin mening bo'sh vaqtimni yutib yubormaydi.

Agar siz uchun moliyaviy farovonlik qadrli bo'lsa, aniq raqamlar yozing. Jamg'armangizda qancha pul bo'lishini, doimiy ravishda qanchadan pul ishlashni xohlashingizni aniqlab oling. Bunda juda ham aniq sonlar yozing. Hayotiy qadriyatlar elagidan o'tgan biznesdagi qarorga misol keltiraman:

Misol uchun, sizga salomatligingiz qadrli va siz har yil to'liq tibbiy ko'rikdan o'tishga qaror qildingiz. Bunday ko'rik taxminan 3 kun vaqt oladi. Ko'p vaqt oladigan bunday jarayon uchun vaqt topish kerak. Barcha shifokorlarga ko'rinish, barcha analizlarni topshirib chiqish kerak. Tibbiy ko'rik sanasini siz oldindan rejalashtirib borasiz, shifokorlar bilan kelishasiz, balki chet elga ham chiqib ketarsiz, axir bu siz uchun eng muhim narsa-ku. Kutilmaganda tibbiy ko'rik boshlanishidan bir necha kun oldin shericingiz yoki yirik va istiqbolli xorijiy mijoz Moskvada siz bilan uchrashmoqchi ekanini, ishlar va yangi shartnomalarni muhokama qilish kerakligini aytdi. Keyingi oydagagi har bir kunni kunma-kun rejalashtirib qo'yish zarur, tibbiy ko'rik esa u yerga umuman sig'maydi.

Nima qilish kerak? Agar siz qadriyatlarining bilan yashasangiz, shericingizdan hech ikkilanishsiz uchrashuvni boshqa vaqtga ko'chirishni so'raysiz. Bunday holda salomatligingiz yangi biznes imkoniyatlardan muhimroq demakdir.

Harakatlaringiz va biznesdagi qarorlaringiz qadriyatlariningga mos tushsa, hayot to'g'riroq va mazmunliroq, siz esa o'zingizga ko'proq ishonadigan, o'zingiz va kompaniyangizdan mamnunroq bo'lasiz.

Harakatlar uchun ko'rsatmalar:

- Sizing hayotingizda nimalar eng muhim sanalishi haqida ro'yxat tuzing, shunchalik muhim bo'lsinki, usiz siz baxtli hayot kechirishingiz mumkin bo'lmasin.
- Keyin bu ro'yxatga qarang va o'zingizga savol bering: "Busiz men haqiqatan ham baxtsiz bo'lamani? Shusiz mening hayotim rostdan ham chidab bo'lmas va

bo'm-bo'sh tuyuladimi?" Agar shubhalanayotgan bo'lsangiz, uni ro'yxatdan chiqarib tashlang.

. Bu ishni ro'yxatingiz 6-8 tagacha qisqarguncha davom ettiring. Endi sizda aynan siz uchun eng qadrli bo'lgan narsalar ro'yxati bor. Ularga asosan yashaysiz va biznesingizni qurasiz.

. Qadriyatlaringiz ro'yxatini har yili o'qing va o'zgartirib boring.

Xulosa

Xulosa o'rniga ham hamma yo'l qo'yadigan yana bir xato haqida yozmoqchiman.

Har bir tadbirkor boshida shaxsiy kompaniya qurishni rivojlantirishdagi qiyinchiliklarga ortiqcha baho berib yuboradi. Balki, ba'zi gaplarim qaytarilayotgandir, lekin buni yana eslatib qo'yish zarar qilmaydi. Yollanma xodim bo'lib ishlaganda siz barcha muammolarmi ishxonada qoldirib chiqasiz va ishdan o'zingizni oson ajrata olasiz. Biznes boshlab esa siz uning bir qismiga aylanasiz. Ko'pchilik hatto uni o'z farzand kabi ko'radi. Xususiy biznes hayajonli attraksionga o'xshaydi.

Ishlaringiz omadli kechsa, siz baxtlisiz va cho'qqiga chiqasiz jiddiy muammolar vaqtida esa g'amgin bo'lasiz. Bu sizni xafa qiladi esa pastga qulab, sal noaniqlikning doimiy atmosferasida yashaysiz. Kompaniyada muvozanatni saqlash olish uchun juda ko'p o'zgarishlar bo'ladi. Yuzaga kelgan vaziyatni o'rganib chiqish va uni to'liq tushunish uchun hech qachon yetarli ma'lumot ham, vaqt ham bo'lmaydi. Ko'pincha yechimlar yaxshi va yomon o'rtasida emas, yomon va dahshatli natijalar orasidan tanlanadi. Bunga qarshi qanday kurashish kerak? Qanday chidash mumkin?

Mening javobim: bilmayman. O'z biznesingizni qurib, jiddiy shug'ullanar ekansiz, siz bunday vaziyatlarning oldini ololmaysiz. Shunchaki, ular sodir bo'lishini bilib qo'ying. Noaniqlik rejimida yashashga va hissiyotlar

ko'tarilib, tushib tinishiga tayyor bo'ling. Balki, shunda ertaga nima bo'lishini bilmasdan uqlashga yotsangiz ham, o'zingizni yaxshi his qilishni o'rganarsiz. Men buni eplay olishingiz tilakdoshiman

Pavel Annenkov