



Книга Стань слоном

Как расширить и усовершенствовать свой бизнес

Стив Каплан

Workman Publishing, 2007

Также есть на следующих языках: Английский

Рецензия BooksInShort

Стив Каплан рассказывает о своем богатом опыте в сфере развития бизнеса простым и живым языком. Он не упускает случая, чтобы пошутить, а свои выводы подкрепляет множеством любопытных эпизодов из жизни. Те важные основы роста компании, которые систематизирует в своей книге Стив Каплан, без сомнения станут необходимым дополнением к вашему личному опыту работы “на передовой”. Он объясняет эти ключевые принципы лаконично и четко, не перегружая текст подробностями, интересными лишь для специалистов. Это руководство по увеличению доходности и развитию бизнеса предназначается не для искушенных корпоративных стратегов, а для занятых частных предпринимателей, которые хотят получить формулу расширения своего бизнеса, не углубляясь в теоретические дискуссии. *BooksInShort* со всей ответственностью заявляет, что такую информативную и вместе с тем занимательную и легко читающуюся книгу о том, как вывести свой бизнес на новый уровень, сегодня найти весьма непросто.

Основные идеи

- Чтобы сохранить свой бизнес, вы должны разбираться в цифрах, отражающих деятельность вашей компании.
- Все стратегии расширения предполагают вертикальный или горизонтальный рост либо их сочетание.
- Чтобы выявить наиболее перспективные возможности для развития, оцените соотношение потенциальных рисков и выгод для каждой из них.
- Используйте знания менеджеров по продажам о клиентах и их потребностях.
- Поддерживайте контакты с клиентами, черпая у них идеи для новых продуктов.
- Заключая с клиентами предварительное соглашение на продажу нового продукта до его выхода на рынок, вы увеличиваете свои шансы на успех.
- Составьте свое уникальное торговое предложение так, чтобы подчеркнуть ценность ваших продуктов для различных сегментов потребителей.
- Названия брендов должны быстро доносить до потребителей ваше маркетинговое обращение.
- По мере роста компании отслеживайте эффективность бизнес-процессов.
- Ваши лидерские качества играют огромную роль в успехе вашей новой, выросшей, компании.

Краткое содержание

Проблемы взросления

Компания или растет, или умирает – это универсальный закон бизнеса. Ни одна фирма не может просто остановиться в развитии, достигнув “удобного” для себя размера, в то время как рынок продолжает двигаться вперед. Отсутствие роста ведет к появлению уязвимых мест, которыми не преминут воспользоваться конкуренты. И не важно, почему ваш небольшой бизнес остается статичным: из-за боязни риска, сопротивления изменениям, отсутствия достаточных знаний или приверженности к “старым добрым временам”, – последствия будут одинаково плачевными. Если вы не растете, вам становится все труднее конкурировать на непрерывно меняющемся рынке.

“Рост не просто желателен. Он необходим. Чтобы оставаться на рынке, вы просто обязаны расти. Если вы не растете, то уход вашего бизнеса в небытие – всего лишь вопрос времени”.

Приняв единственно разумное решение – расти, не думайте, что простое наращивание объемов продаж сразу же приведет к положительным результатам. Тщательно спланируйте свою стратегию роста и примите серьезные меры страховки. Не забывайте о том, что из предпринимателей, застигнутых врасплох сильным штормом, лишь немногим удастся спасти свой корабль – остальные идут ко дну. Проанализируйте, что вам необходимо для того, чтобы обеспечить рост, и продумайте, какие ресурсы выделить на развитие, чтобы не остаться при этом без прибыли, – иначе рост может стать для вас настоящим бедствием. Примите в расчет свои объемы продаж, инфраструктуру компании и знания, которые придется приобретать.

Прочный фундамент

Для начала убедитесь, что вы понимаете, как работает ваш бизнес в его нынешнем состоянии. Так ли хорошо идут дела, как кажется? Удостоверьтесь, что вы владеете реальными цифрами. И хотя балансовые отчеты, возможно, навевают на вас скуку, эти цифры – кровеносная система вашего бизнеса. Если вы не понимаете, в чем смысл показателей работы вашей компании, – вы авантюрист, а не предприниматель. Отказываясь “покопаться в цифрах” и проделать тяжелую, но нужную на данном этапе работу, вы создаете не четкую схему для прибыльного роста, а предпосылки для провала. Настраиваясь на интенсивное развитие, начните со следующих пяти шагов:

1. Реалистично оцените возможные побочные эффекты роста.
2. Посоветуйтесь с теми, кто может дать вам полезные рекомендации.
3. Основательно ознакомьтесь с точными цифрами.
4. Попросите других найти недостатки в вашем плане.
5. Не позволяйте энтузиазму взять верх над трезвым расчетом.

“Я оцениваю каждую возможность для роста, сопоставляя потенциальные риски с возможными выгодами. Я давно убедился, что рост ради самого роста – дело бессмысленное”.

Чтобы сразу же заложить в план развития серьезную основу, оцените будущие доходы и затраты. Для определения размеров будущей прибыли перечислите все виды поступлений и кратко опишите каждый из них. Рассчитайте объемы продаж, которые должны обеспечить прогнозируемый доход по каждому из этих источников поступлений. Кто ваши потенциальные клиенты? Какая часть из них станет реальными покупателями? Сколько единиц товара по какой средней цене нужно продать, чтобы достичь поставленной цели? Сколько дней в году вы сможете продавать каждый продукт?

“Как получается, что стремительный рост объема продаж вдруг приводит некоторые компании на грань катастрофы? Они оказываются неподготовленными к этому росту.. их инфраструктура просто не выдерживает возросших объемов бизнеса”.

Для оценки предстоящих затрат проанализируйте, как рост компании повлияет на постоянные издержки и как по мере роста будут увеличиваться переменные издержки. Какова себестоимость продукции? Какие затраты необходимы, чтобы достичь запланированного уровня доходов и поддерживать его? Если вам понадобятся заемные средства, рассчитайте стоимость кредитов и поток денежной наличности. Рассмотрите сценарии, предполагающие меньшие доходы и больший уровень затрат, чтобы оценить ваши перспективы при пессимистическом развитии событий. Если увеличатся сроки осуществления вашего плана, останется ли он экономически целесообразным?

“Недооценка объема затрат так же пагубна для бизнеса, как и переоценка вероятных доходов”.

Научитесь пользоваться в своих оценках финансовой отчетностью компании: отчетом о движении денежных средств, отчетом о прибылях и убытках, балансом. Работайте над этими документами вместе с профессиональным бухгалтером. Не ограничивайтесь изучением результатов работы за предыдущий отчетный период. Используйте их для прогнозирования ситуации и эффективного управления текущим периодом. Не поддавайтесь искушению подгонять данные под желаемое, чтобы получить красивую, но не соответствующую действительности картинку. Вам нужны реальные цифры.

“Вы должны... достаточно хорошо разбираться в цифрах, чтобы знать, сколько средств вам понадобится вложить, чтобы принимать взвешенные решения, быть уверенным, что сможете оплатить счета и не оставите своих сотрудников без зарплаты”.

Проанализируйте риски, характерные для вашего бизнеса. Составьте список всех возможных рисков, а не только наиболее вероятных: ведь “редко” – не значит “никогда”. В какой мере ваши действия могут их предотвратить? Определите (и запишите) степень вероятности каждого из них и характер последствий. Затем для каждого нежелательного события разработайте план действий по снижению вероятности его наступления либо минимизации его последствий.

Роль отдела продаж в стратегии роста

Никто не станет спорить с тем, что основная задача отдела продаж – обеспечение притока денежных поступлений в компанию. Однако этим его роль не исчерпывается: специалисты по продажам – ваш самый главный источник информации о клиентах и их потребностях. Используйте их знания, чтобы помочь своей компании расти и развиваться. Пять принципов успешных продаж помогут вам обеспечить рост доходов:

1. Как можно глубже изучите своих клиентов.
2. Узнавайте у них, в чем они нуждаются, и делитесь с ними идеями новых продуктов.
3. Используйте имеющихся клиентов для поиска новых.
4. Повышайте мотивацию сотрудников отдела продаж с помощью различных стимулов.

5. Инвестируйте в развитие персонала, помогая сотрудникам приобретать навыки, необходимые для роста компании.

“Превратить какую-то статью текущих расходов в доходную статью – что может быть прекраснее?”

Привлекайте клиентов к разработке новых продуктов и услуг. Согласны ли они купить новый продукт, когда вы его произведете? Готовы ли они разместить у вас заказы? Если вы не можете никого заинтересовать потенциальным продуктом и заручиться предварительным согласием на его покупку, откажитесь от разработки. Если идея вызывает энтузиазм и клиенты готовы голосовать за нее деньгами, вас ждет успех.

Вертикальный и горизонтальный рост

Вы получаете прибыль, когда люди платят за ваши товары и услуги. Теперь взгляните на эту ситуацию внимательнее. Проанализируйте получаемые вами доходы по каждому вашему продукту. Какие категории клиентов дают наибольший доход в каждом случае? Составьте список основных источников поступлений, перечислите группы клиентов для каждого источника и попытайтесь найти общие для этих клиентов черты. Каковы их демографические характеристики? Выяснив, кто стоит за каждым источником дохода, подумайте, как можно привлечь больше клиентов, обладающих аналогичными чертами. Чтобы понять, насколько ваши продукты подходят для разных типов потребителей, составьте матрицу, в которой будут представлены ваши продукты и ваши нынешние и потенциальные клиенты, и сравните их. Каким образом вы могли бы увеличить количество продуктов и услуг, предоставляемых клиентам в рамках каждого вида деятельности? Продажа большего объема товаров имеющимся клиентам – основа вертикального роста. Вполне вероятно, что имеющиеся клиенты также захотят получить новые или улучшенные продукты, предложить которые будет не так уж сложно.

“После того, как вы обнаружили все возможные потенциальные риски, подумайте о том, как их устранить, минимизировать или каким-то иным образом отреагировать на них”.

Поиск клиентов с аналогичными характеристиками, но в новых географических областях, – одна из разновидностей горизонтального роста. Еще один способ расти горизонтально – искать совершенно новых потребителей для своих продуктов. Если повезет, вы можете открыть целый неосвоенный рынок. Выбирать между горизонтальным и вертикальным ростом нет необходимости: их вполне можно совмещать. Один из способов создать новый источник доходов – добавить к одной из тех услуг, которые вы предоставляете своим клиентам бесплатно, “изюминку”, которая позволит вам сделать ее платной.

Полезные инструменты для анализа

Чтобы сопоставить выгоду от создания нового продукта с возможными рисками, составьте таблицу, в которой по пятибалльной шкале оцените каждый продукт по следующим критериям: привлекательность для потребителя, финансовый эффект, организационный эффект, необходимость внимания со стороны руководства, значимость для основного вида деятельности, совокупный риск, трудности внедрения, возможность адаптации к существующим производственным процессам, потенциальный успешный результат в цифрах и любые другие факторы, актуальные в вашей отрасли. Подвергните такому анализу все новые продукты и возможности и составьте общий рейтинг по сумме набранных баллов. Это поможет вам определить наиболее перспективные проекты.

“Работа с цифрами и тщательный анализ – основа всего. Без цифр бизнес – не более чем азартная игра, в которой вы рискуете и своими, и чужими деньгами”.

Приступая к реализации новой стратегии роста, продумайте систему показателей для оценки каждой участвующей в процессе группы, руководства, организации в целом, текущего состояния бизнеса, сроков выполнения задач, ответственного за каждую задачу, исполнителей, эффективности коммуникаций и общих результатов процесса. Отслеживайте достижения по каждому из показателей. Когда рост компании начинает наносить ущерб ее основному виду деятельности, вы должны сразу установить это и немедленно принять меры. Если сотрудники перестают выполнять свои задачи, это не должно остаться незамеченным: вам следует либо призвать их к порядку, либо найти им замену.

Создание ценностного и торгового предложений

Насколько ценны ваши предложения, решает клиент. Каждый клиент видит ценность ваших продуктов по-своему, и если эта ценность для него оказывается выше стоимости, он совершает покупку. Ценность – отчасти вопрос восприятия, отчасти – объективная реальность. Ценность имеет материальное выражение, так как если правильно ее обозначить, результатом станет рост продаж, увеличение прибыли, укрепление бренда и процветание компании в целом. Однако это не происходит случайно. Вы должны понять, каким категориям потребителей нравятся ваши продукты. Проведите небольшой опрос и узнайте, кто они и по каким причинам покупают то, что вы продаете. Лучше “полевых исследований” еще ничего не придумано, поэтому наблюдайте, как ваш потребитель совершает покупки и пользуется вашим продуктом. И старайтесь выяснить, каковы его впечатления.

“Для начала просто назначьте ответственного за выполнение каждой конкретной задачи”.

Потребители обычно подразделяются на четыре группы в зависимости от того, что для них важнее: высокое качество, безукоризненный сервис, низкая цена или удовлетворение от обладания вашим продуктом. Разбив своих потребителей на эти категории, вы сможете повысить эффективность продаж. Определите, в чем заключается ценность вашего продукта, и сформулируйте уникальное торговое предложение (УТП), которое сделает ваш продукт более конкурентноспособным. Используйте УТП, чтобы подчеркнуть превосходство продукта, спланировать его недостатки или предупредить недовольство отдельных клиентов. Определив новых потенциальных клиентов, вы сможете использовать разработанное вами УТП для их привлечения.

“Стратегические альянсы дают вашему бизнесу возможность расти, предоставляя клиентам больше продуктов и услуг, чем вы могли бы

предложить самостоятельно”.

Ваш бренд сообщает вашим клиентам определенную информацию, не всегда только положительную. Чтобы создать успешный бренд, для начала детально опишите все характеристики своего продукта. Используя это описание, составьте звучные фразы из двух-трех слов. Учитывайте те потребности, которые удовлетворяет УТП данного продукта. Затем на основе придуманных фраз разработайте возможные названия продукта, отражающие его суть и удовлетворяемые им потребности. Опробуйте эти названия на существующих и потенциальных клиентах, определите наиболее удачное и начинайте рекламировать продукт в соответствии с теми параметрами, на основе которых вы выбрали название.

“Лучшая стратегия роста – чутко реагировать на все желания и устремления своих клиентов”.

Один из способов быстро выйти на новые рынки – создание стратегического альянса. Отношения между участниками альянсов могут быть весьма сложными, поэтому, вступая в них, заранее согласуйте все детали сотрудничества. Защищайте свои интересы и не уступайте свой бизнес или свой рынок союзнику, который может превратиться в конкурента. Используйте все преимущества альянса с выгодой для себя.

Как избежать роковых ошибок

Самая большая ошибка, которую совершают предприниматели, пытаясь расширить свою компанию, – это неспособность изменить подход к управлению. Возможно, вы привыкли все делать сами, но продолжать так работать в новых условиях вы не сможете. Если у вас недостаточно людей и не хватает лидерских качеств, вашим мечтам не суждено сбыться. Чтобы оценить себя в роли лидера, задайте себе пять вопросов:

1. Показываю ли я своим сотрудникам личный пример?
2. Совпадают ли мои слова с моими поступками?
3. Рассказывают ли мне сотрудники о том, что их волнует?
4. Отношусь ли я с должным уважением к личной жизни своих сотрудников?
5. Сохраняю ли я позитивный настрой и работоспособность, когда дела идут неважно?

“Все идеи, которые впоследствии оказались успешными, я заранее обсуждал со своими клиентами”.

Чтобы выжить на рынке, который находится в постоянном движении, вы должны отслеживать эффективность всех бизнес-процессов и непрерывно совершенствовать их. Те, что оправдывали себя, когда фирма была небольшой, теряют свою эффективность по мере ее роста. Для каждого процесса составьте схему с перечислением всех его стадий. Какие стадии можно объединить, какие – усовершенствовать, а от каких – отказаться? Рассмотрите каждый процесс в контексте роста компании. Служит ли он укреплению ее ценностного предложения? Нужно ли будет его модифицировать или заменить другим? Определившись с необходимыми усовершенствованиями, создайте схемы новых процессов.

“Я видел и изучал множество планов роста, и самые простые из них обычно оказывались самыми удачными”.

Чтобы рост шел безболезненно, не упускайте из виду организационную культуру. Вовлеките в процесс каждого, нейтрализуйте скептиков до того, как они окажут воздействие на остальных, и помните: больше внимания к сотрудникам, вознаграждения для ваших ветеранов и активистов, прозрачность и налаженные коммуникации – и дело наладится.

Об авторе

Стив Каплан, бизнес-консультант и автор бестселлера “Поймай слона”, оказывает компаниям консалтинговую помощь в области роста и развития.
