

A photograph of a sailboat on the ocean at sunset. The sun is low on the horizon, creating a warm, golden glow. The water is a deep blue with white foam from the boat's wake. The sailboat's masts and rigging are visible in the upper right corner.

Дмитрий Моторин

Инструкция по созданию Систем Продаж

Под редакцией Архимеда:
9 шагов к растущей компании

Дмитрий Моторин
Инструкция по созданию
Систем Продаж. Под
редакцией Архимеда: 9 шагов
к растущей компании

http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=25200843
ISBN 9785448554384

Аннотация

Позвольте задать вам один вопрос: как вы считаете, сколько коммерческих или генеральных директоров компании нужно уволить ее владельцу, чтобы понять, что дело вовсе не в них? Хорошо, что у вас отличное чувство юмора, но ответ на этот провокационный вопрос не так прост, как кажется. Эта книга написана для предпринимателей и управленцев, которых в России миллионы. Практическую пользу эта Инструкция принесет тем из них, кто управляет малыми или средними компаниями или владеет ими.

Содержание

Начало	10
Шаг 1. Зачем нужна Цель?	19
Конец ознакомительного фрагмента.	24

**Инструкция по созданию
Систем Продаж
Под редакцией
Архимеда: 9 шагов
к растущей компании**

Дмитрий Моторин

Редактор Юлия Моторина

Корректор Юлия Моторина

Иллюстратор Дмитрий Моторин

© Дмитрий Моторин, 2019

© Дмитрий Моторин, иллюстрации, 2019

ISBN 978-5-4485-5438-4

Создано в интеллектуальной издательской системе Ridero

Для кого эта книга



Уважаемые читатели, позвольте задать вам один вопрос: «Как вы считаете, сколько коммерческих или генеральных директоров компании нужно уволить ее владельцу, чтобы понять, что дело вовсе не в них?». Хорошо, что у вас отличное чувство юмора, но ответ на этот провокационный вопрос на самом деле не так прост, как кажется.

Универсальные книги читателям известны, но мало людей способно на такую мудрость, и сам автор не исключение. Эта книга узкая, хотя и написана для предпринимателей и управленцев, которых в России десятки миллионов. Однако практическую пользу эта Инструкция принесет тем из них, кто управляет малыми или средними компаниями или владеет ими.

Темой результативного управления коммерческими организациями автор увлекся еще в 2001 году. С тех пор этот вопрос по-прежнему актуален. Книга будет полезна тем, кто уже получил практический опыт управления одной или несколькими компаниями, а понимания того, как построить из малой организации бизнес большого масштаба, в итоге до сих пор не сложилось. Надеюсь, такие люди и станут благодарными читателями этой Инструкции.

В этой книге вы не встретите изобретения велосипеда новой конструкции, шокирующих и эмоциональных открытий тоже. Здесь собран личный опыт и опыт коллег, наблюдения, результаты обсуждений и знания. Материал для книги собирался с 2004 года и постепенно систематизировался. В итоге сложилось в единую стройную «систему». Тем, кому эта книга поможет собрать в голове «пазл», говорю спасибо. Для таких читателей Инструкция и написана. Остальным тоже говорю спасибо за выбор и терпение.

Примеры из реальной жизни, которые собраны автором, часто показывают управленческие ошибки, которые сдерживают развитие предприятий, мешают им вырасти. Поэтому читатель может получить впечатление, что мир управления фирмами малого и среднего масштаба трагичен, и лишен гармонии. Это не совсем так. Точнее совсем не так! Существуют успешные организации, существуют и мудрые управленцы, и разумные владельцы компаний.

Целью же автора было желание показать последствия

неудачных решений и заблуждений менеджмента других предприятий, отчасти – напугать читателя. Страх – хороший мотиватор при определенных ситуациях, когда люди расценивают свой краткосрочный успех как объективную закономерность. Поэтому перед вами книга, написанная в особом и редком жанре, *жанре бизнес-триллера*. Дмитрий «Хичкок»? Пусть будет так.



Полученный сегодня первый писательский опыт, возможно, в дальнейшем будет использован при написании бизнес-комедии в стиле Ильфа и Петрова. Все может случиться. А пока, уважаемый читатель, перед вами именно эта книга. Книга, которая сможет вам помочь, если вы будете читать ее

с юмором и пониманием того, что наш мир все же гармоничен.

Книга написана мною в 2016 году, за это время ее прочитало немало первых лиц компаний. *Сегодня у нее есть как твердые сторонники, так и яростные скептики*, обвиняющие меня в чрезмерной персонификации инструкции.

Что сказать? Экономическую теорию, которая легла в основу всей идеи моей работы к сожалению изобрел не я, родился позднее Маркса... Про персонификацию и тот факт, что я рассказываю о своем опыте построения систем продаж согласен, но в нашей стране нет доступной информации к практике консалтинговых работ в компаниях МСБ. Поэтому я решил, что честнее и проще говорить о том, что я вижу в своей работе, от первого лица. Так что простите за этот монолог, по другому не умею.

Переходя к содержанию книги, позволю себе дать читателям **три тезиса**, в которых приходилось и приходится убеждаться, сталкиваясь с решением управленческих задач:

1. *Не существует никаких отраслевых моделей и схем бизнеса.* Модели бизнеса универсальны, только в каждой отрасли одни дают экономические результаты, а другие – нет.

2. *В России не существует исключительных обстоятельств или менталитета, которые отменяют мировой опыт экономики и менеджмента.*

3. *В нашей жизни не существует никаких «проблем с продажами».* Чаще это проблемы, связанные с принципа-

ми и методами управления организацией.

Все эти тезисы сложились в ходе написания книги. Хотите узнать почему? Тогда предлагаю идти вперед!

Начало



Козьма Прутков говаривал: «Специалист подобен флюсу – полнота его односторонняя». Это высказывание я вспоминаю очень часто, когда встречаю проблемы в компаниях клиентов. Вроде бы в них есть много разных специалистов, талантливых экспертов, но вся компания в итоге не очень здорово себя чувствует. Особенно это стало заметно сегодня, когда экономические условия в стране стали жесткими – рынки сформировались, доходы потребителей упали, конкуренция стала очень сильной, даже жестокой.

Любая компания – явление социальное, это, прежде

всего сообщество людей, которые соединяются на время для достижения своих целей. Вспоминаю недавний случай, когда в условиях резкого падения спроса, один из моих знакомых, генеральный директор, начал менять коммерческих директоров. По отдельности все они были ребята brave, со своими плюсами, но наш герой был ими не доволен и увольнял за отсутствие результатов. Не так давно компанией был построен завод. Он выпускает сегодня ультрасовременные материалы для строительства на дорогой итальянской линии.

Когда мы стали разбираться с ситуацией в компании, получилось так, что генеральный директор занял позицию производственников, которые требовали заказов и загрузки большого завода. На мой вопрос о долгосрочных целях компании и возможностях на целевом рынке он опускал руки и признавался, что не понимает – что делать и куда двигаться всей компании. Очень уж сложной была ситуация – владельцы вложили деньги в новый для них проект и привлекли Сбербанк к его финансированию. Ситуация на рынке резко изменилась, и весь первоначальный бизнес-план с графиками «поплыл».

За несколько недель нам удалось посмотреть общую ситуацию на целевом рынке, оценить позицию компании и совместно с клиентом найти точки приложения первоочередных усилий по настройке сбыта. Более того, один из предыдущих коммерческих директоров смог вернуться в компа-

нию, сформировал отдел под понятные цели и задачи и начал выдавать результаты. Генеральному директору стало понятно, чего было недостаточно компании для движения вперед. Он пришел к выводу, что в действительности у компании было достаточно ресурсов и активов для построения продаж, но было лишь нормальной системы.

Эта история подтолкнула меня к решению формализовать весь свой опыт по организации продаж и управлению большими и маленькими компаниями в небольшую инструкцию. Она поможет просто и понятно объяснить все особенности коммерческой деятельности любой компании и поможет управленцам и владельцам понять взаимосвязи и взаимозависимости каждого важного ее элемента.

Для чего? Чтобы вы смогли понять как из отдельных специалистов создать свою рабочую коммерческую машину, которая способна устойчиво зарабатывать деньги. Все это я назвал ***Системой Продаж***.

Почему? Потому что системы – это множества элементов, находящихся в отношениях и связях друг с другом, которые образуют определённые целостности. Почему же Система Продаж? Продажи – это смысл всей коммерческой деятельности. Именно через продажи продукты и услуги меняются на деньги, либо их эквивалент.

Мы привыкли к разным советам и Инструкциям, интернет и наша почта ими забиты. Однако делу это в реальной жизни не очень помогает. Часто вам продают полезные со-

веты из поваренной книги, по которой сами не готовят.

Чтобы не быть похожим на продавцов счастья, хочу вас сразу предупредить, что ***данная Инструкция не даст вам никаких 100% гарантий результата после прочтения или конкретных 7, 12 или 24 шагов по выводу вашей компании из неудобной ситуации.*** Рынков и компаний много, объединить последовательность действий в общую систему можно. Однако настроить Систему индивидуально для вашей компании возможно только одним способом – при вашем личном участии в процессе изменений в конкретной ситуации.

Что тогда дает эта Инструкция? Она дает возможность вам спокойно разобраться – из каких важных деталей состоит ***Любая Система Продаж.*** Согласитесь, что понять суть проблемы – это уже наполовину возможность ее решения. Вторая часть работы – это уже конкретные детали конкретно вашей реальной ситуации, которая, к слову сказать, меняется ежедневно вместе с вами и при вашем участии. ***Свою книгу вы можете написать только сами.*** Моя помощь будет заключаться только в осознании тем для ваших глав!

Откуда появилась сама идея о Системе Продаж? Вынашивал ее я очень давно, наверное, с 2002 года. На тот момент я почти десять лет проработал в СКМ Холдинге, в Екатеринбурге. Здесь прошел интересный карьерный путь от менеджера по закупкам, где почти половина закупок делалась у зарубежных поставщиков, до исполнительного директо-

ра торгового дома крупного деревообрабатывающего завода. Причина моего интереса к системности продаж заключалась в том, что одними административно-тактическими действиями результат не достигался.

Нам всегда «мешали» клиенты, которые не хотели покупать то, что мы предлагали. Поэтому приходилось много изучать, чего же они хотят. Так я приблизился к маркетингу, который до сих пор является для меня предметом изучения. Маркетинг, в моем прикладном понимании управленца, стал системой постоянного изучения и анализа рынка. На основе полученных данных, я, как управленец, смог принимать взвешенные решения.

Вскоре стало понятно, что *главная хитрость всех историй с клиентами компании часто заключалась в том, что они всегда говорят одно, а делают другое.* Нам с командой приходилось додумывать, изобретать, хитрить, опережать. И при этом делать продажи силами своего подразделения, учиться управлению и финансам, учиться общаться и находить общие темы с людьми из любой компании. Нужно признать, это мое самое слабое место. Прямолинейность не всегда уместна и много раз усложняла мне отношения с людьми. В плане же бизнеса мои идеи чаще всего были верны.

В итоге, когда мой пятилетний бурный роман с обрусевшей глобальной компанией Ондулин был завершен, я вновь вернулся к своей Мечте – созданию простой, логичной, ра-

ботающей и практичной Системы Продаж, которая бы помогала компаниям изменяться и расти даже в условиях экономического спада.

С вопросом о Системе Продаж мы сейчас разобрались. Теперь перейдем к следующему важному вопросу, который я хотел бы сразу прояснить – это *понятия Бизнес и Ремесло*. Почему это важно? Мой первый бизнес, стартовавший в 1992 году, прожил три года. Это был незабываемый опыт организации розничных и оптовых продаж игровых приставок «Денди». За это время на моей молодой голове появились первые седые волосы.

Мы пережили многое – и ажиотажный спрос, и излишнюю доверчивость, и бандитские нападения, и успехи в развитии дистрибуции. Я научился понимать управленческий учет и логику финансовой стороны бизнеса. Ежедневная сборка управленческого баланса в простой таблице в Excel с тех пор крепко вошла в привычку и приучила к бюджетированию, расчету и анализу себестоимости товара и услуг, управлению нормой рентабельности и многим практически полезным вещам.

За это время обороты компании увеличились в десятки раз. Когда мода на этот товар прошла, и рынок до отказа заполнился дешевыми китайскими подделками, мне пришлось закрыть бизнес. Норма прибыли по вложенным средствам инвесторов стала снижаться, а альтернативные проекты давали им стремительный рост.

Тогда я впервые понял, что *смысл настоящего бизнеса заключается в росте компании, а не просто в наличии у нее прибыли*. В тот момент для меня были интересны новые масштабные проекты. Помимо этого меня всегда привлекали люди, у которых было чему учиться. Поэтому я решил развиваться в компании, которая позже стала большим холдингом СКМ в Екатеринбурге. Мы иногда горячо спорили с владельцами компании по вопросу финансовых результатов тех или иных проектов. Бывало, что я уходил озадаченным.

В один из моментов для меня стало принципиально важным разобраться с непонятными вопросами из области финансов. Поэтому я решил и получил профильное финансовое образование по специальности «Финансы и кредит» в лучшем в Уральском регионе Университете, прошел специальное обучение для работы на фондовом рынке. Это очень упростило понимание микро и макроэкономики. Единственной разумной целью любой коммерческой организации, по мнению финансистов, было и есть постоянное увеличение стоимости компании. Так я наконец-то узнал, что такое Бизнес на самом деле.

Поэтому профессиональное управление коммерческой деятельностью любой компании формально оценить довольно просто. *Либо стоимость твоей компании растет, либо твоя компания не имеет интереса среди покупателей или инвесторов*. Есть, конечно, случаи, когда ваша компа-

ния может представлять интерес – покупателя могут интересовать ваши активы или ваша доля рынка. Но на теме оценки стоимости компаний мы здесь останавливаться не будем.

А что же такое Ремесло? Этот термин я открыл для себя недавно, слушая выступление одного серьезного и влиятельного российского бизнесмена, владельца известной розничной империи. До этого момента интуитивно часто делил компании на компании с перспективным потенциалом развития и на все остальные. Но не ставил себе цели формализовать свою интуицию.

Помог как всегда случай. На одном из форумов мы крепко поспорили о типах бизнеса и его перспективах в зависимости от позиции владельца. Через некоторое время случайно услышанное слово все расставило по своим местам. Сейчас я твердо делю всю нашу негосударственную экономику на две неравные части – Бизнес и Ремесло, причем второго у нас значительно больше.

По моему убеждению, *бизнесом сегодня можно называть только те коммерческие компании, что работают и принимают решения на основе общепринятых мировых принципов управления.* Которые, в свою очередь, имеют одну простую цель – увеличение стоимости компании. *Все остальное – это исполнение желаний владельцев. А значит это Ремесло, так как целей у владельцев компаний тьма и далеко не все они экономические.* Причем в таком подходе нет оценки. Это просто способ распознать

два уважаемых вида коммерческой деятельности и спрогнозировать их траекторию возможного роста.

В России вообще очень распространена рентная модель бизнеса – собрать некий актив, который будет капать денежкой в карман. Из этих денежек собрать еще два актива и чтобы они тоже капали в карман. Про эффективность таких активов в этом случае нет разговора. Хотя многие владельцы коммерческой недвижимости в России до 2014 года думали, что стоимость их активов обречена на бесконечный рост и ошибочно считали себя бизнесменами. Оказалось, что по факту это не так.

Можно ли из компании второго типа создать компанию первого? Да, вполне! Только в этом случае мы сможем создать Систему Продаж. Потому что построена она на простых и работающих во всем мире принципах корпоративного управления. Именно об этом и написана книга.

Вам интересно? Тогда мы идем вместе вперед!

Шаг 1. Зачем нужна Цель?



Те, кто прочитал Предисловие, уже в курсе, что разница в измеримых достижениях компаний кроется в принципах управления Бизнесом и Ремеслом. Действительно, бизнесом, по мнению многих успешных менеджеров и признанных авторов международных учебников по менеджменту, есть смысл управлять по простым и проверенным в разных странах на разных компаниях принципам менеджмента.

Для тех, кто не стал читать Предисловие, повторю свою мысль. ***Вся негосударственная экономика России разделена на две неравные части: на небольшую долю ком-***

паний, которые занимаются Бизнесом, то есть управляют по простым и логичным целям, по общепринятым мировым правилам менеджмента и на большую часть компаний, которые занимаются Ремеслом, то есть решают разнообразные задачи владельца.

Зачастую управление ремесленными компаниями ведется как «Бог на душу положит». Причем на душу владельца компании. Потому что *целями владельца такой компании в бизнесе может быть все что угодно, кроме роста стоимости самой компании*. Это может быть и любовь к своему делу, и портфельный или рентный подход, альтернатива скуке, чтобы не сидеть дома без дела и еще много-много всего разного, что только может быть в голове у нормального современного человека.

При этом еще раз повторю свою мысль о том, что термин Ремесло не имеет негативной окраски и такие компании однозначно могут приносить своему владельцу вполне ощутимую прибыль. Примеров тысячи. *Стоит сказать, что и компании, занимающиеся Бизнесом, в свою очередь могут генерировать убытки для акционеров*. Так что формально 1:1. Но разница все же есть и она существенна.

Компании, которые исповедуют Бизнес, всегда создают Систему Продаж. И цель таких компаний всегда одна – увеличение стоимости своей компании. К слову сказать, в мире нет ни одной частной компании, высокая стоимость которых была бы создана по принципам иным, чем простой и логич-

ный классический менеджмент.

В долгосрочной перспективе такие компании чаще выигрывают. Многие могут привести в пример семью Мелье, которая владеет сетями Ашан, Леруа Мерлен, Декатлон и так далее. Неужели их заботит рост стоимости их компаний? Они же все принадлежат и управляются семьей Мелье, как впрочем, и ИКЕА Ингвара Кампрада, которая никогда не ставила перед собой цель выхода на фондовый рынок.

Дело все в том, что, конечно внешние деньги ни группу АДЕО (семья Мелье), ни ИКЕА (семья Кампрад) бизнес формально не интересуют, но управляют ими талантливые топ-менеджеры по единым классическим правилам менеджмента. В свою очередь классический менеджмент основан на едином принципе, поэтому главной целью этой профессиональной деятельности является увеличение стоимости компании.

Опытный читатель мне и тут возразит – стоимость публичных компаний на фондовом рынке то растет, то снижается. Вспоминаем вместе игру PokemonGo. Как только это игровое приложение стало похоже на мобильную лихорадку – акции компании Nintendo резко пошли вверх. Многие инвесторы кусали себе локти – просмотрели такой кусок прибыли! Однако пару месяцев спустя, когда эпидемия ловли покемонов закончилась – цена акций компании рухнула вниз.

Значит Nintendo – это не Бизнес, а Ремесло? Нет. Это Бизнес! Почему? Потому, что Совет директоров Nintendo при-

нимает решения с оглядкой на главную цель – рост стоимости компании. Просто не всегда даже большому бизнесу удается показывать этот рост на деле. Это реальная жизнь больших и маленьких предприятий.

Итак, мы с вами подошли к главному отличию одних фирм от других. Первые, которые управляются по простым принципам менеджмента, имеют в своей основе единую главную цель – рост стоимости компании. ***Все оставшиеся компании могут успешно имитировать менеджмент***, но на практике такой цели они не имеют. Именно поэтому решения управленцев в этих компаниях часто сумбурны, краткосрочны и противоречивы.

В моей практике был один интересный случай, когда компания формально управлялась владельцем, но по факту за реализацию коммерческого блока отвечал и управлял им наемный менеджер. Владелец же был озабочен нехваткой денег на свои инвестиционные проекты.

Мы стали выяснять структуру активов и их показатели оборачиваемости, анализировать модель бизнеса и его финансовые показатели. Вскоре стало понятно, что все свободные деньги владелец выводил в свой новый проект. Текущему бизнесу просто не хватало средств на закупку материалов. Но главное открытие нас ожидало, когда мы посетили склад готовой продукции.

Практически 30% площадей компании были забиты товаром, выведенным из ассортимента. Финансовый анализ по-

казал, что 25% оборотных средств наемный менеджер сосредоточил в неликвидах. Причина финансового голода стала понятна, мы согласовали мероприятия, которые за три месяца повысили финансовые показатели всей компании и даже позволили подвинуть конкурентов на ряде стратегических проектов.

Что же касается причин такой ситуации. Она была так же проста, как и неоднозначный логотип МТС. Дело в том, что владелец компании поставил перед менеджером логичные, по его мнению, показатели – рост оборота и увеличение чистой прибыли компании. ***Цель оправдывает средства***

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.