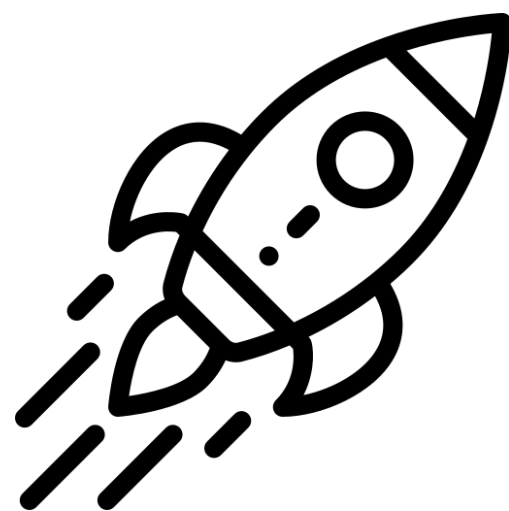


ТОП-10 ОШИБОК ПРЕДПРИНИМАТЕЛЕЙ



АЛЕКСАНДР ГОРОДЕЦКИЙ



- ▶ Автор уникальной методики создания продукта от идеи до прилавка магазина
- ▶ Предприниматель со стажем более 15 лет
- ▶ Опыт работы руководителем проектов – более 15 лет
- ▶ Лауреат ряда инновационных конкурсов: «Конкурс Русских Инноваций»
- ▶ журнала «Эксперт», «Лидер в области высоких технологий» (золотые награды в 2010-2011г.), «Полет мысли» и других
- ▶ Строит сбытовые сети для новых продуктов в РФ и за рубежом, экспорт более чем в 20 стран
- ▶ Вывел на рынок более 50 новых продуктов
- ▶ Автор материалов для МВА, эксперт Центра Корпоративного управления Высшей Школы Экономики, лекции и мастер-классы в ведущих ВУЗах России

Классификация управленческих архетипов

PAEI

Producer

P

Administrator

A

Entrepreneur

E

Integrator

I

Типы ошибок

- Ошибки из-за недостатка знаний
- Эмоциональные ошибки
- Ошибки сделанные вследствие неверных предпосылок
- Ошибки из-за недостатка информации
- Системные ошибки и систематические ошибки
- Недостаток мотивации достижения
- Ошибки по небрежности
- Ошибки высоких ставок (ошибки из-за боязни ошибиться)



Ошибки по незнанию

1

Оценить задачу которую Вы намерены решить

2

Оценить возможность получения наиболее передовых знаний по теме (обычно это англоязычные источники, если мы говорим о бизнесе) и выбрать модель применения (для меня наиболее подходящим является модель практика / теория)

3

Составить краткий учебный план и начать изучать вопрос и параллельно действовать

4

Систематическая рефлексия - что пошло хорошо, а что не очень. Как сделать, чтобы было хорошо

5

Институт менторов и партнеров - работа и взаимодействие с теми людьми, от которых можно чему-то научиться.

Курсы или самостоятельное обучение?

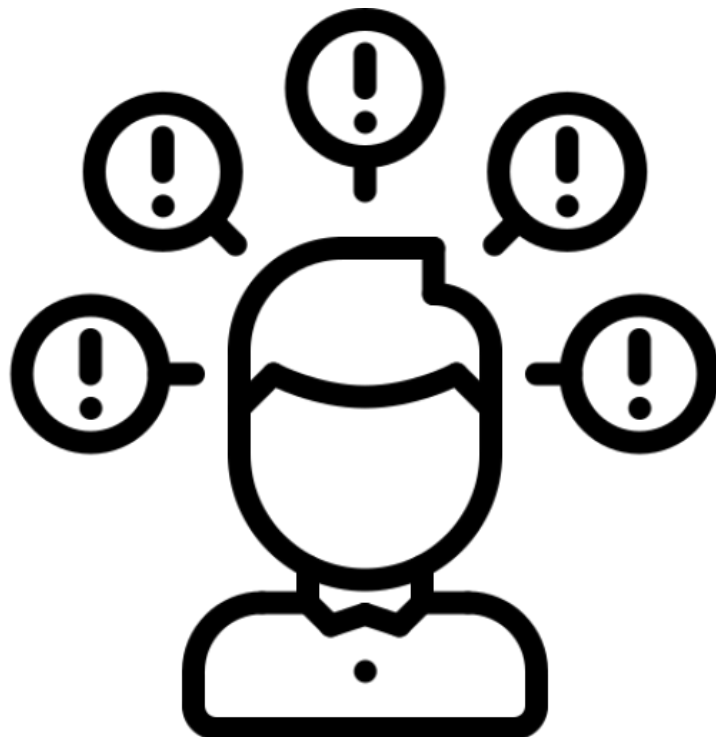


Книга «Самый богатый человек Вавилона»

Находим пробелы в своих знаниях

Техника Фейнмана -
перекладываем на
работу с группой

1. Объясняем концепцию в группе, например, составление финансовой модели.
2. Выявляем пробелы в знаниях (те места, которые мы не можем точно объяснить простыми словами или не понимаем).
3. Изучаем материалы
4. Повторяем процесс

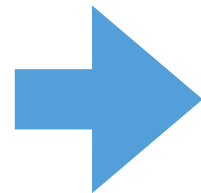


Эмоциональные ошибки - ошибки основанные на эмоциях

- Мгновенная эмоциональная реакция - гнев, раздражение, атака, паника
- Эмоциональная реакция - обида или защита
- Роль эго в совершении ошибок
- Ошибки в коммуникациях, например, цикличность общения с клиентом
- Дыхательная техника

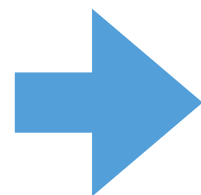
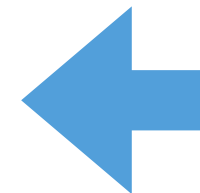


Эмоциональные ошибки - ошибки из-за неумения работать с эмоциями других людей



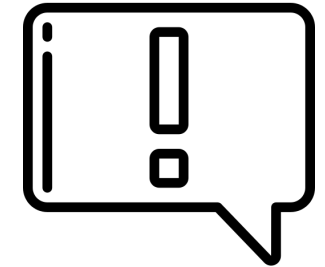
Поручения отдаются без учёта психотипа человека (как и мотивация, проверка, контроль)

Ошибки восприятия реакций и эмоций другого человека: важность эмпатии при ведении бизнеса, интервьюирование вместо презентации



Игнорирование эмоций и ощущений партнеров и сотрудников - ошибки в коммуникации

Отношение к ошибкам



- ✓ 1. Признать ошибку и своё авторство
- ✓ 2. Отнестись к ошибке как к возможности научиться и стать лучше.
- ✓ 3. Анализ ошибки, причин и следствия
- ✓ 4. Извлечённый из ошибки урок должен быть применён на практике.
- ✓ 5. Оценка результатов и прогресса

Образ мышления играет ключевую роль в том, как Вы реагируете на ошибки и как их используете.

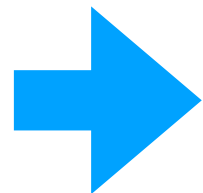
Не старайтесь искать виноватых, возлагать вину и ответственность, не будьте токсичными к себе и окружающим.

**Финансовая модель отсутствует или
составлена неправильно**

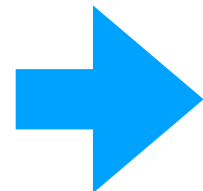
Отсутствует или некорректно составлен ежемесячный бюджет

Ошибка	К чему приводит (риски)	Правильно
Ежемесячный бюджет отсутствует		
Ежемесячный бюджет не используется или ведется формально	<ul style="list-style-type: none">• Большие риски потерять бизнес за счет финансовой невнимательности• Гарантированно лишние расходы• Гарантированно есть задел для дополнительных доходов	В зависимости от размера и профиля бизнеса - P&L Финансовый план помогает правильно принимать решения, экономить деньги, приоритезировать задачи, находить новые возможности для заработка
Ежемесячный бюджет не отражает основные показатели бизнеса		

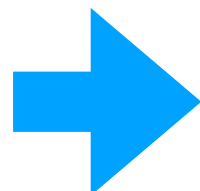
Не просчитывается маржинальность контрактов



Реальная маржинальность vs
интуитивные ощущения от прибыльности



Точная чистая прибыль компании



Учёт неучтённых расходов

Составляем финансовую модель правильно

- Оборот
- Стоимость произведенной продукции
- CAPEX
- OPEX
- EBITDA
- Налоги
- Проценты по кредитам
- Отчисления акционерам
- Амортизация
- Cash Flow



Выстраивание продаж

**Продукция создается в отрыве от
клиента**

Генерация **идеи**

ДЛЯ КОГО СОСТАВЛЯЕТСЯ ОПИСАНИЕ ПРОЕКТА/ИДЕИ?

- Партнеры
- Клиенты
- Начальник, первое лицо
- Управляющий проектом

ОПИСАНИЕ ДОЛЖНО БЫТЬ:

- Кратким
- Понятным для непрофессионала
- Без воды
- Содержать точные и проверенные данные
- Содержать бизнес-описание концепции

То, насколько правильно составлено описание очень сильно влияет на вероятность того, что проект будет запущен.

Пример:



Проект «Вайпер»

Генерация **идеи**

Типичные ошибки при составлении предложения по проекту:



Объем более 1 листа А4



Нет описания бизнес-процесса



Не отвечает на вопрос «зачем?»



Не очевидна перспективность



Перспективность переоценена и не подтверждена



Информация недостаточна для принятия решения о первичном одобрении идеи



Не проработаны ответы на вопросы / отсутствует доказательная база



Отсутствует follow-up

Генерация **идеи**

Необходимые знания: как правильно проводить встречу?

- **Технология:** интервью вместо презентации
- **Технология:** эмпатическое слушание

ПОДГОТОВКА КО ВСТРЕЧЕ:

- Темы
- Вопросы, сомнения и опасения
- Ответы
- Абсолютные доказательства

Оценка идеи

Определение целевой аудитории продукта -
для кого мы это делаем?

**КАКУЮ ПРОБЛЕМУ
РЕШАЕТ ПРОДУКТ?**



**Целевая
аудитория:**

**А) Те, кто принимает
решение о покупке**

Б) Конечные пользователи

РЕФЕРАЛЬНАЯ СИСТЕМА:

1

Теория 5-ти рукопожатий

2

Технология использования реферальной системы – технология монетизации своей контактной базы:

- Четкое описание ЦА
- Описание проблемы ЦА
- Описание своего решения

3

Как правильно включать реферальную систему?

Оценка идеи

Что такое фокус группа – группа людей, отобранных в соответствии с ЦА, которая может квалифицированно оценить качества и свойства продукта, а также подтвердить свою реакцию действием – осуществить предзаказ продукта или конструктивно повлиять на формирование его потребительских свойств.

ПРОВЕДЕНИЕ ФОКУС-ГРУППЫ

Ернест Дихтер – американский психолог и маркетолог, автор термина «фокус группа». Изучалось влияние пропаганды на вторую мировую войну и вместо опросов было принято решение изучать реакцию людей в рамках небольших групп или персональных интервью. Чуть позднее, этот метод был взят на вооружение рекламщиками. Одним из этих консультантов был Ернест Дихтер. Такая технология позволила выяснить, какие мотивы двигают людьми для покупки того или иного продукта, в том числе, их неосознанную мотивацию.

Это позволило А) делать более глубокий маркетинг Б) создавать новые продукты отвечающие тем требованиям аудитории которые были получены с помощью фокус-групп.

Например, было выяснено, что жены имеют большее влияние на мужей во время выбора машины. Крайслер начал маркетировать машины через женскую аудиторию. Дихтер по результатам фокус-групп выяснял, что женщины хотят видеть в кукле и в результате всего этого появилась кукла Барби.

Оценка идеи

ОПРЕДЕЛЕНИЕ ПОЛЬЗЫ ОТ ПРОДУКТА ДЛЯ КЛИЕНТА



AKADEMIA

АКСЕССУАРЫ ДЛЯ ОРУЖИЯ ОТ КОМПАНИИ АКАДЕМИА

АРГОС-АК

Боковой кронштейн
PRODUCT ID: AK17BKS11Y



9 800,00 руб. Рекомендуемая розничная цена, GPL	6 860,00 руб. Цена со скидкой 30%	6 370,00 руб. Цена со скидкой 35%	5 880,00 руб. Цена со скидкой 40%
---	---	---	---

L: 195 mm W: 49 mm H: 87 mm W: 0,276 kg

ФУНКЦИИ

- Крепление высокоточной оптики на планку Пикатинни на СВД.

ОТЛИЧИТЕЛЬНЫЕ ОСОБЕННОСТИ

- Механизм быстрого съема;
- Установка и запираение производится одним естественным движением;
- Высокопрочный алюминиевый сплав Д16Т и сталь 45ХГСА;
- Защитное покрытие;
- Отсутствие смещения оптики при отдаче;
- Возможность устанавливать планку Пикатинни на кронштейне в 3 положениях;
- Повышенная надежность благодаря конструкции;
- Закрывание в сторону оптического устройства.

СОВМЕСТИМОСТЬ

СВД и гражданские модификации ("Тигр").

1- Пример со сбором пожертвований и, на основании этого, изменении концепции работы с клиентами

2- Пример с готовыми заказами для клиентов разных профилей

3- Интервьюирование клиентов по недостаткам и достоинствам подачи информации

4- «Модель для сборки» для интернет-магазинов

Коммерциализация

ОСУЩЕСТВЛЕНИЕ ПРОДАЖ ПРОДУКЦИИ

Подготовка ко встречам

- 1** **Выяснение бэкграунда – изучение компании и человека.**
Существенные детали для формирования уникального предложения.
- 2** **Подготовка – все возможные вопросы и возражения, которые сможете придумать.**
Все ответы. Все доказательства ответов. Список ключевых тезисов которые важно озвучить. Список доп.материалов которые Вы с собой берете. – примеры «Охотник», «МЛК»
- 3** **Вы делаете пометки по ходу встречи.**
В результате получается резюме. Резюме отсылается участниками Вами лично или Вашим бизнес-ассистентом.
- 4** **Вы понимаете, что зачастую, большая часть отказов – ложная.**
Ищите истинную причину и работайте с ней.
- 5** **Вы уверены в себе.**
Это уверенность основывается на том, что Вы хорошо подготовлены, Вы никого не боитесь и чувствуете себя на равных. Бизнес делают только с равными, остальных прогибают и доминируют.
- 6** **Типичная ошибка – психология просящего.**

**Важная ошибка - не
использование CRM или
формальное использование CRM**

Ошибки в бизнес-модели

Розничные
продажи

vs

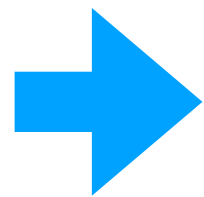
Продажи через
оптовые компании

- Ошибки в ценообразовании

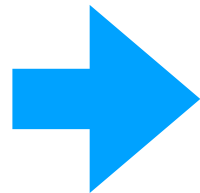
- Уникальные R&D предложения

- Оценка маржинальности и общей прибыльности отдельных направлений и проектов (кейс с направлениями в G.)

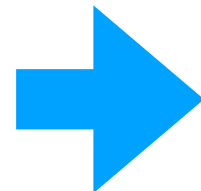
Не используются дополнительные источники дохода



Постоянное расширение взаимодействия с текущими клиентами (приоритет - наиболее лояльные)



Постоянное расширение реферальной базы



Постоянный анализ внутренних точек роста (R&D, идеи и проекты сотрудников, новые производственные возможности и т.п.)

Некорректная система МОТИВАЦИИ

Ошибки:

- ✘ Система мотивации отсутствует у большинства сотрудников или отсутствует полностью (кейс с Т.)
- ✘ Система мотивации исключительно финансовая
- ✘ Система мотивации стимулирует на продажу какой-то одной группы продуктов и демотивирует продажи второй группы продуктов
- ✘ Система мотивации работает непрозрачно и не очевидна для большинства сотрудников

Не работает реферальная система

Получение дополнительной прибыли с использованием текущей клиентской базы

1

Расширение теплой рекомендательной базы клиентов

2

Презентация продукта и консультация клиента

Презентация (неправильно)

- Внимание направлено на себя, свой продукт и компанию, на свои интересы
- Общается в формате информирования клиента
- Пытается продать любой ценой и любому клиенту
- Говорит больше, чем слушает
- Консультант исходит из того, что всем клиентам нужен его продукт
- Отрабатывает возражения, а не ищет истинную причину сомнений или недовольства
- Речь состоит из объяснений
- Звучит и воспринимается клиентом как продавец
- Не понимает, когда сделку можно заключить и продолжает презентацию
- Думает, что на моменте оплаты про клиента можно забыть

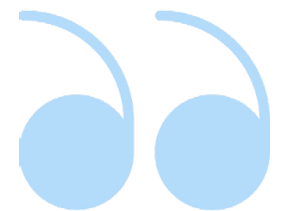
Консультация (правильно)

- Внимание направлено на клиента, а не на себя или свой продукт
- Вопросы помогают понять, что клиенту нужно на самом деле
- Консультант старается подобрать лучшее решение для клиента
- Консультант говорит мало о себе, продукте и компании и больше слушает клиента, задает вопросы
- Консультант устанавливает эмпатический контакт
- Консультант уважает клиента и себя
- Слушает больше, чем говорит
- Не боится заключить сделку когда открывается такая возможность
- Сопровождает клиента на всем пути до и после сделки

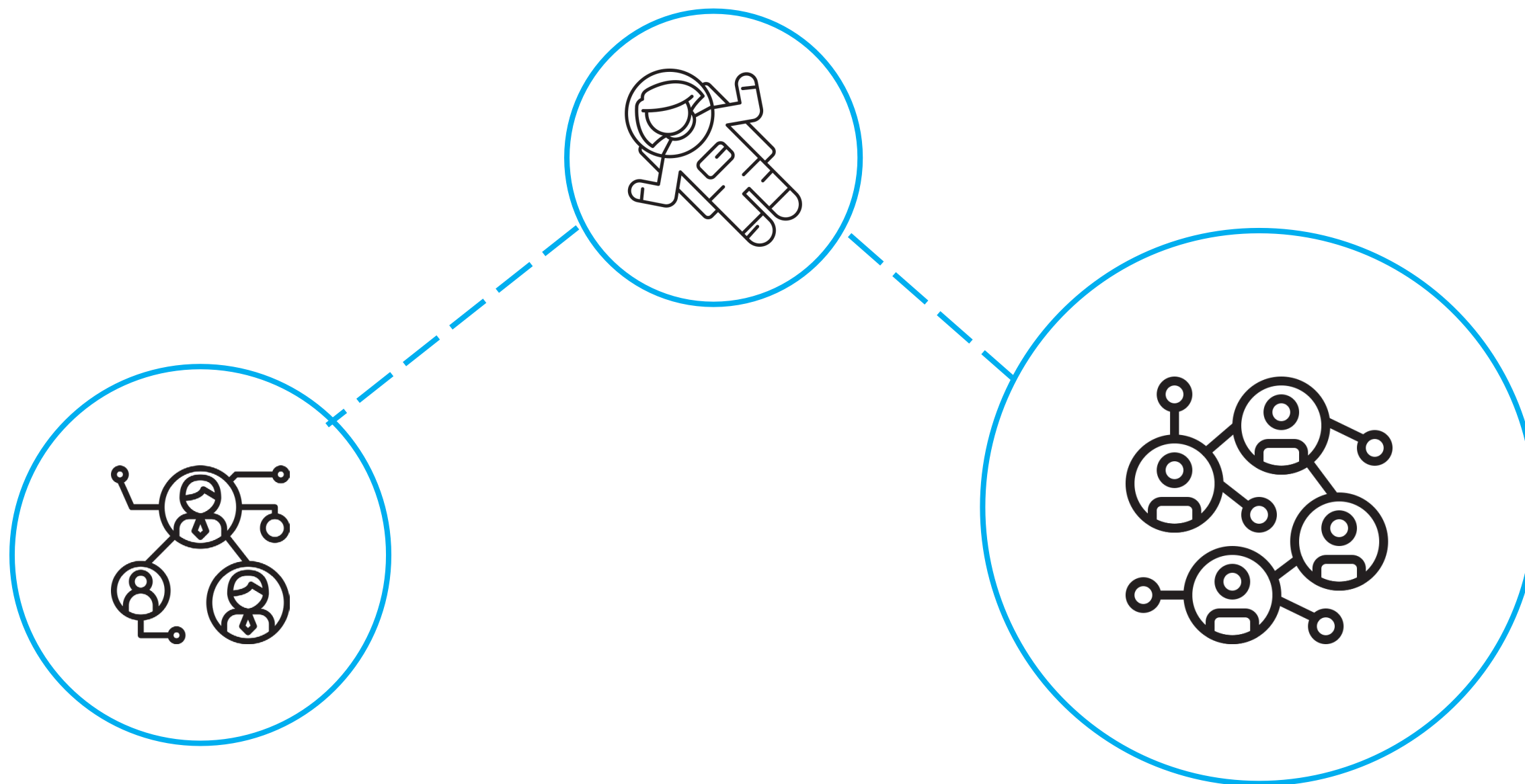
Скрипт



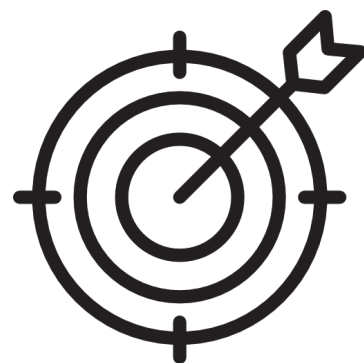
– Вы могли бы назвать еще
одного-двух людей,
которым наше
предложение могло быть
интересно?



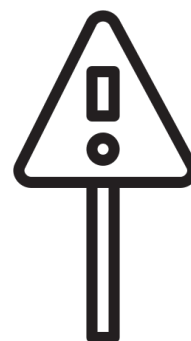
Подготовка и проведение **встреч**



Подготовка к продажам



**ЦЕЛЕВАЯ
АУДИТОРИЯ**



ПРОБЛЕМЫ



**НАШЕ
РЕШЕНИЕ**

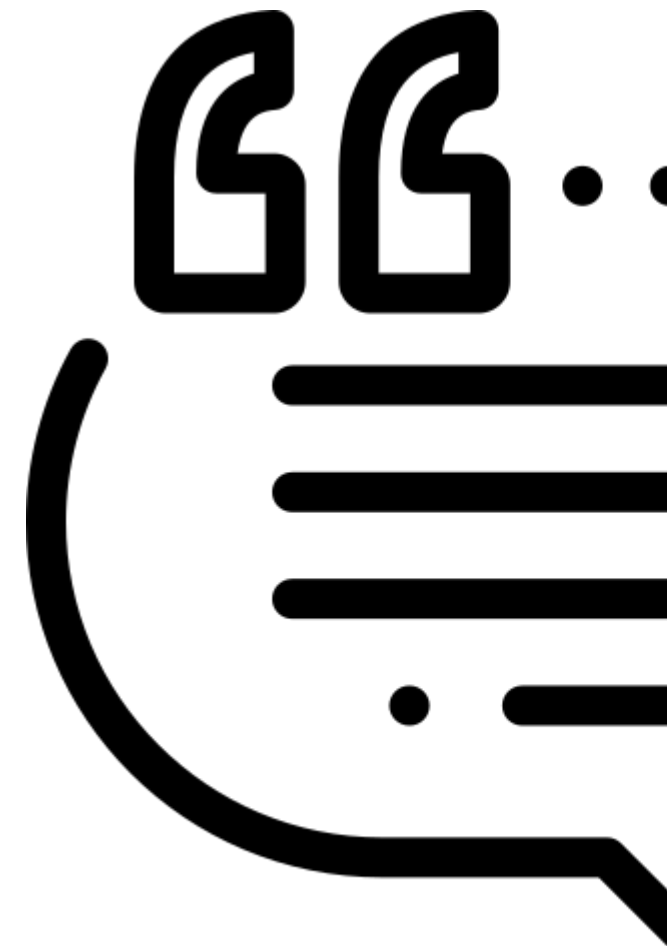
Клиентская база используется не полностью

- Анализ текущей стратегии по наиболее лояльным клиентам
- Структурирование собственной контактной базы и контактной базы участников проекта
- Определение новых возможностей по работе с текущими клиентами (инструмент - интервью)
- Анализ клиентской базы по следующим параметрам: забытые клиенты, клиенты с нереализованным потенциалом, клиенты которые могут привести еще клиентов, потенциальные амбассадоры компании.

Работа с отзывами и обзорами не выстроена системно

- Отзывы на продукцию - SMM и контент-маркетинг
- Кейс с кассовыми аппаратами

Отзыв клиента расскажет о Вас в 100 раз убедительней, даже если будет во столько же раз менее красноречивой



Источники привлечения клиентов используются не полностью

- Описание ЦА - ключевые параметры (кейс с Apple).
- Психографика
- Описание точек входа
- Стратегия работы с каждой целевой группой
- Отдельные маркетинговые материалы для каждой целевой группы



Подготовка к продажам

Целевая аудитория – какие
параметры важны?

КАНАЛ ДОСТУПА/ТОЧКА ВХОДА



Географическое положение
Профиль компании
Должности
Демографические показатели
Психографика
Поведенческие предпочтения

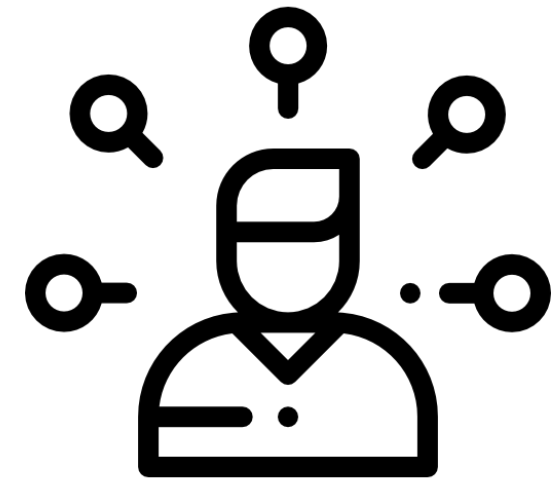


- Дизайн и технические характеристики продукта
- Цена продукта
- Маркетинговая стратегия
- Скрипт для продаж

Скрипты для экспортных продаж

- ЭТАП 0:** Поиск теплых контактов через реферальную систему – интервью о наиболее важных качествах продукта
- ЭТАП 1:** Составление скриптов – примеры вопросов, ответов и доказательств
- ЭТАП 2:** Ежедневная работа со скриптом, проверка звонков, реакции клиентов, соответствия скрипта психотипу менеджера по продажам, оценка результатов
- ЭТАП 3:** Коррекция / дополнение скрипта, оценка результатов

Коммерческие предложения отталкивают клиентов



Пример: модель для сборки для интернет-магазинов

Прайсы не должны содержать ничего лишнего и должны содержать необходимую и достаточную информацию для принятия решения

**На каждом этапе взаимодействие с Вашей компанией должно быть МАКСИМАЛЬНО ПРОСТЫМ и УДОБНЫМ.
Попробуйте сами. Опросите клиентов.**

Управление командой и проектами

Некорректная постановка задач

Пример описания задачи

Описание задачи

1. Составить список из 300 потенциальных клиентов
2. Составить скрипт / использовать текущий
3. Провести холодный обзвон клиентов, выявить ЛПРов, занести в CRM, провести переговоры
4. Заключить контракты
5. Дать обратную связь

Образ конечного результата

Найдено ЛПРов в компаниях: 300

Проведено встреч: 100

Заключено контрактов: 20

Оборот за период: 20.000.000 рублей

Форма отчетности

1. Текущая отчетность по ходу работы с клиентами – через CRM. Детализовка исходя из конкретных результатов.
2. Отчет по периоду в формате таблицы Excel, столбцы соответствуют п.2.

Ответственный

Иванов Иван Иванович

Ресурсы

В соответствии со сметой – выделить

Человеческие ресурсы: перевести в подчинение по проекту 2 менеджеров по продажам, утвердить кандидатуры

Сроки выполнения задачи

Начало – 10 Января

Окончание – 27 Января включительно

Мотивация

% от оборота и 3% в случае достижения проектных KPI

Должностная инструкция / регламент

Регламент по холодным продажам №3

Приоритет задачи

Первый

Не учтены психотипы сотрудников (и свой собственный)

От этого страдает:

1. Выбор и постановка задачи
2. Исполнение
3. Мотивация



Отсутствует идеология компании

К чему приводит

Как надо

Снижена эффективность работы всех сотрудников

В компании выстроена идеологическая модель мотивации

Сложно создавать среду которая экономит управленческое время

Руководство олицетворяет идеологию компании

Компания более уязвима к сложным ситуациям и менее устойчива

Стратегия компании соответствует ценностной системе

Нет четкого стратегического плана

К чему приводит

Как надо

**Не расставлены приоритеты,
решения принимаются не
оптимально**

Правильно провести SWOT-анализ

**Много сил уходит не туда
(второстепенные направления)**

Из стратегического плана
проистекает тактический,
ежедневный план

**Бюджет расходуется на
второстепенные направления**

Выстроить систему приоритетов и
мотивации

**Тактический план умножает
количеств ошибок**

Регулярно сверяться с курсом

Нет четкого тактического плана



К чему приводит:

- Отсутствие приоритетов,
- Задачи выполняются по списку,
- Распыление сил,
- Трата бюджетов не туда и т.п.
- Хаос на организационном уровне



Как надо:

- Проводится SWOT-анализ, на его основе формируется стратегический план, из него вытекает тактический (ежедневный план))

Не просчитаны риски и работа с ними

К чему приводит

Как надо

Компания и коллектив не подготовлены к сложным ситуациям

Основные риски и угрозы известны, проведен PESTEL анализ

Отсутствуют четкие планы действий, все ждут команды руководства

Финансовый план учитывает риски

Не запланированы финансы или финансовые действия на случай проблем

Есть сценарии и инструкции

Стратегический план составлен без учёта рисков

Команда готова к сложным периодам

Инвестиционный меморандум

Контакты



8-909-630-24-13



89096302413@mail.ru



gorodetskylab.ru

<https://vk.com/shaoku>

<https://www.facebook.com/gorodetsky.alexander>

