

УДК 658.8
ББК 65.290-2
К94

Кусакин, Илья Владимирович.

К94 **Бизнес как система. Инструменты Black Star / Илья Кусакин.** — Москва : Эксмо, 2019. — 224 с. : ил. — (Бизнес. Как это работает в России).

ISBN 978-5-04-094922-9

Теория, кейсы, технологии и инструменты для выстраивания системного бизнеса. Разбор реальных примеров подкреплен практическими заданиями.

Превратите свое дело в машину по зарабатыванию денег, работающую как часы!

УДК 658.8
ББК 65.290-2

ISBN 978-5-04-094922-9

© Текст. Кусакин И., 2019
© Оформление. ООО «Издательство «Эксмо», 2019

Оглавление

ВСТУПЛЕНИЕ	7
ГЛАВА 1. БЕДА ВСЕХ РЕМЕСЛЕННИКОВ.	13
ГЛАВА 2. ЭРА ПРОДУКТА.....	22
Что за продукт вы предлагаете?.....	25
Кому нужен ваш продукт? Какова его целевая аудитория?.....	26
Каковы покупательские критерии вашей аудитории?	
В чем уникальность вашего продукта?.....	29
ГЛАВА 3. ПРОДАЖИ	34
ГЛАВА 4. МАРКЕТИНГ.....	46
ГЛАВА 5. НАЙМ СОТРУДНИКОВ И HR-МАРКЕТИНГ.....	52
Этап 1. Привлечение.....	55
Этап 2. Адаптация	92
Этап 3. Развитие	139
Этап 4. Сохранение	186
ГЛАВА 6. ФИНАНСОВОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ	194
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	215
УКАЗАТЕЛЬ	218

ВСТУПЛЕНИЕ

Привет! Давайте познакомимся, меня зовут Илья Кусакин. В этой книге описан мой практический опыт по развитию разных компаний. Лично я никогда бы не поверил на слово человеку, в чьей компетентности не уверен, и уж тем более не рискнул бы деньгами и бизнесом, претворяя в жизнь идеи «раскрученного» специалиста. Поэтому для начала вкратце расскажу о себе.

Мне 32 года, и к этому возрасту мне посчастливилось не только найти свое призвание в жизни, но и воплотить его в федеральный просветительский проект «Люди Дела». Кто-то из вас, возможно, видел наш канал на YouTube, другие могли слышать обо мне как о Директоре по построению Black Star или о бизнес-архитекторе самых разных компаний, таких, как World Class, «Фабрика Мебели “8 Марта”», «1С Первый Бит», «ЭкоПлант» и т.д.

Однако важны не статусы и громкие названия компаний, а лишь практика, собственно инструмент, технологии и внедрения! Как владельцу, управляющему партнеру, консультанту и коучу мне довелось участвовать в развитии более чем 300 компаний, и, приводя эту цифру, я имею в виду только те кейсы, где уровень моего погружения в бизнес исчислялся сотнями часов плодотворной работы. Строительство команд и бизнес-процессов — это, пожалуй, моя Страсть.

Сказанное — не проявление моей гордости, а просто желание представиться, чтобы вы понимали, где я раздобыл идеи, инструменты и технологии, которыми буду делиться с вами в этой книге, дабы ваш бизнес и карьера процветали. О востребованности того, чем я занимаюсь сегодня, свидетельствует, в частности, то, что мероприятия первого всероссийского тура бизнес-шоу «Люди Дела» посетило более 15 000 человек.

ВСТУПЛЕНИЕ

Обучение и передача опыта важны для меня не ради подпитки своего эго, хотите — верьте, хотите — нет, но я реально ловлю кайф от возможности сделать жизнь другого человека счастливее или хотя бы легче. Еще в школьные годы я, бывало, получал большое удовольствие, когда переводил пожилых людей через дорогу, а молодым мамам поднимал в автобус детские коляски. По мере взросления я понял, что помогать другим на более серьезном уровне может только тот, кто прошел определенный путь и научился замечать и работать с мелочами, которые влияют на результат.

Моя карьера строилась так: сначала я был курьером, затем продавцом, затем руководителем отдела продаж, а позже — техническим и исполнительным директором в разных компаниях. Ни на одной работе у меня не было оклада. Всегда «как потопал, так и полопал». Это, конечно, заставляет быстро развивать необходимые компетенции.

Если говорить о ключевых умениях, то чем больше опыта набираешь и умнее становишься, тем яснее понимаешь, каким дураком был еще вчера. Поэтому самые мудрые не говорят ни о каких компетенциях! Но если посмотреть на мой багаж специализации, то его большую часть составляют современные инструменты маркетинга, методы ведения переговоров и опыт построения команды. Острота восприятия и аналитические способности различаются у разных людей. Мне, например, пришлось учиться, непосредственно работая своими руками, а не только наблюдая со стороны за работой других.

Что ж, для первого представления обо мне сказано достаточно. Теперь поговорим о вас, ведь я стремлюсь к тому, чтобы эта книга породила в каждом читателе ощущение, что все написанное на ее страницах адресовано именно ему. К счастью, аудитория проекта «Люди Дела» весьма многогранна и соединяет в себе и умудренных опытом бизнесменов, и вчерашних стартаперов, и руководителей высшего и среднего звена из тысяч компаний по всей стране.

**СУРОВЫЙ РУССКИЙ
БИЗНЕС СХОЖ
С СУРОВОЙ РУССКОЙ
ЗИМОЙ: У ВАС МОЖЕТ
БЫТЬ ДОРОГОСТОЯЩАЯ
ИНОМАРКА, НО БЕЗ
КАЧЕСТВЕННОЙ ЗИМНЕЙ
РЕЗИНЫ ДАЛЕКО
НЕ УЕДЕШЬ.**

ВСТУПЛЕНИЕ

Это ставит передо мной действительно непростую задачу: передать вам мой опыт по построению системного бизнеса так, чтобы каждый нашел необходимые именно ему недостающие детали пазла, отсутствие которых приводит к тому, что некогда горевшие энтузиазмом глаза меркнут от осознания неспособности найти ниточку, потянув за которую можно развязать запутанный клубок проблем. Я писал книгу не для конкретной возрастной категории — поколения «Y» или «X», — она адресована тем, кто просто хочет разобраться в данной теме.

Цель этой книги — дать вам инструменты, которые помогут «достроить» ваш бизнес. Многие настолько сильно увязают в ежедневных задачах, что у них появляется желание продать свое дело, другие же продолжают тащить все на себе и из-за постоянных проблем теряют желание развивать и расширять свой бизнес, ведь чем активнее компания развивается, тем больше нужно ее дотраивать. Именно трудности на этом этапе приносят в жизнь владельца столько стресса, что теряется всякая мотивация двигаться вперед.

Необходимо упомянуть, что в моем понимании системный бизнес — это не только приемы автоматизации бизнес-процессов и сухие описания структуры компании. Нет! Сразу обозначу, что системный бизнес — это прежде всего люди, от которых зависит его эффективность, увеличенная продуманными автоматизированными бизнес-процессами. Но прежде чем автоматизировать бизнес, нужно его построить, так что с определения, как его строить, мы и начнем.

С недавних пор при диагностике любой бизнес-модели я рассматриваю не только финансовую и маркетинговую составляющие, но и:

- наличие технологий в бизнесе;
- наличие инструментов, которые, собственно, придают системе форму;

- людей и степень их вовлеченности;
- уровень актуальности продукта и его уникальность;
- описанные бизнес-процессы и регламенты, формирующие коридоры, по которым движутся деньги, люди, клиенты и другие, скажем так, «частицы».

Я уверен, что владелец компании и ее руководители должны «прожить» и создать все это, лишь тогда бизнес можно считать построенным и эффективным. После появляется смысл масштабироваться и развиваться посредством инвестиций.

Конечно, при построении бизнеса можно встретить сугубо инвесторский подход или, напротив, при наличии солидного стартового капитала или помощи более успешных товарищей получить возможность создать компанию, работающую как часы, не переживая о быстрой отдаче. Мы рассмотрим гораздо более распространенный случай, когда первоначальной задачей ставится финансовая выгода, и в погоне за все более и более высокими доходами владелец с «волшебной изолентой» в руках латает дыры, не давая бизнесу лопнуть по швам. Или же лежит на рельсах всех бизнес-процессов вместо шпал каждую пару метров — и реально страдает по мере роста дохода компании, испытывая стресс и ощущение, что рвется на части.

Знакомо?

Уверен, что в той или иной степени с подобной ситуацией сталкивались многие, но это не говорит о том, что их дело пропащее, а предприниматель из них никудышный. Напротив, именно они и являются предпринимателями, но, конечно, до настоящего БИЗНЕСА тут еще далеко.

От главы к главе я последовательно буду раскрывать все элементы, без которых системный бизнес попросту невозможен. Не удивляйтесь тому, что темы автоматизации и технологизации компании

ВСТУПЛЕНИЕ

будут подняты лишь во второй половине книги. Суровый русский бизнес схож с суровой русской зимой: у вас может быть дорогостоящая иномарка, но без качественной зимней резины далеко не уедешь. Так и в бизнесе — описание технологий, пособия, CRM-системы, подсчет KPI и многое другое не имеют смысла без таких основ, как сплоченная команда, уникальный продукт, понятная маркетинговая стратегия (road map) и ежедневная работа над повышением доходов и сокращением расходов.

Повторюсь, речь идет о современном бизнесе, его технологиях и инструментах. Мы не будем говорить о коммерции формата «купил за тысячу — продал за полторы». Разумеется, не только новаторы имеют право гордо называть себя бизнесменами, но все же давайте договоримся, что серые, не несущие свежих идей и лишены уникальности предприятия, такие, как продуктовые ларьки в спальных районах и штампованные автомойки, не имеют никакого отношения к тому, о чем пойдет речь в дальнейшем.

Почему построение карьеры в фитнес-клубах World Class выбирают лучшие в индустрии инструкторы?

Почему за любой франшизой Black Star очереди выстраиваются за год до открытия?

Почему молодой уроженец города Коврова приехал в Москву и за пять лет создал один из самых эффективных в России питомников растений?

Если финансовый успех «предпринимателя» основан на торговле из-под полы алкоголем после 23.00 или обманах на закупках, то вряд ли его заинтересует проработка продуктовой воронки или увеличение HR-привлекательности бренда. Идея такая: если вы готовы дочитать книгу до конца, чтобы усвоить новый подход и с его помощью модернизировать ваш бизнес или компанию, в которой вы работаете, и в итоге достичь квантового роста, то давайте начнем. Эта книга — именно то, что вам нужно.

ГЛАВА 1

БЕДА ВСЕХ РЕМЕСЛЕННИКОВ

Простейшая бизнес-модель

У каждого предпринимателя на заре его занятий бизнесом в голове имелась интуитивная простейшая бизнес-модель. **Брать деньги-Отрабатывать деньги.** Повторяя это годами снова и снова. Условный Василий Петров приходил к следующему умозаключению:

«У меня есть старая BMW, и когда мне надоело менять один автосервис на другой из-за низкого качества работ и высоких цен, я самостоятельно капитально отремонтировал свою «старушку». Но я же не один такой! Наверное, сотни владельцев BMW страдают от тех же проблем, а я уже разобрался в них и мог бы помочь, ну, не бесплатно, конечно».

И вот, арендовав несколько гаражей в одном блоке, Василий из вчерашнего офисного сотрудника превращается во владельца собственного автосервиса «BMW ЛюксПром» и интуитивно действует по схеме **«нашел клиента — получил деньги — выполнил работу и сдал ее»**. На первое время знакомые, их рекомендации и локальный спрос на услуги Василия способны обеспечить ему еду, крышу над головой и даже возможность сходить с девушкой в парк Горького, не боясь, что барышня захочет еще и зайти куда-нибудь перекусить. Но нашему герою этого мало, и он решает освоить искусство маркетинга. Записавшись на бесплатный мастер-класс по продвижению

в Instagram и начитавшись статей в интернете, Василий методом проб, ошибок и спущенных в трубу бюджетов находит стабильный источник лидов. Мысленно уже потратив ожидаемую рекордную прибыль, он набирает столько заказов, что теперь вынужден сутками пропадать в «мастерской», дабы не подвести клиентов. Кое-как справившись с первоначальным резким всплеском востребованности, Василий осознает, что его маркетинговая стратегия постепенно потеряла эффективность и грядущий месяц грозит обернуться максимальным провалом по доходам, да еще и, как назло, квартал подходит к концу, а значит, подошло время платить налоги.

Что делать? Снова окунуться в маркетинг? Но тогда уже взятые заказы не будут выполнены в срок.

Снова запереться в «мастерской»? Но денег от этого не прибавится, и поток клиентов со временем только сократится. Нанять новых механиков, помимо себя самого, и обучить их? Но он уже однажды потратил на них кучу времени, а те, почуяв легкие деньги, ушли и открыли свой автосервис через дорогу, напротив. Да даже если он и наймет других, все равно расходов станет еще больше, а прибыль будет даже ниже, чем прежде! Если самому сконцентрироваться на поиске клиентов, то не получится толком обучить новичков, и качество работ пострадает, а ведь именно качество — основная фишка бизнеса Васи!

Замкнутый круг! И именно то, как Василий сможет из него выбраться, определяет его дальнейшую судьбу бизнесмена. Ибо все, что происходит до этапа, на котором рост компании без роста емкости бизнеса становится невозможен, является не более чем предпринимательством и ремесленничеством. Причем, даже будучи ремесленником и делая свое дело хорошо, можно зарабатывать и 100, и 200, и 300 тысяч, а в случаях если вы обслуживаете премиум-сегмент, ваши заработки могут доходить и до миллиона. Но важно понимать, что и у предпринимателя, и у ремесленника есть свой

**ПЕРВОЕ, ЧЕМ ВЫ
КАК ВЛАДЕЛЕЦ
КОМПАНИИ ЗАНИМАЕТЕСЬ
В ЛЮБОМ СЛУЧАЕ, —
ЭТО «ОТРАБОТКА ДЕНЕГ»,
ТО ЕСТЬ ПРОИЗВОДСТВО
СОБСТВЕННОГО ПРОДУКТА
ИЛИ ПРЕДОСТАВЛЕНИЕ
УСЛУГ.**