

Десять главных ошибок начинающих предпринимателей



Для многих управленцев эти ошибки стоили серьезных потерь и крушения карьеры. Большинство из них совершают как неопытные, так и управленцы разного уровня со стажем. И будут их повторять снова и снова, так как каждая основывается на линии поведения, кажущейся на первый взгляд логичной и разумной. Однако, взвешивая все «за» и «против», без знания нюансов, которое приходит только с опытом, правильное решение принять практически невозможно. Лучше все же учиться не на своих ошибках, а проанализировать чужой опыт

Окончание. Начало см. «Фармацевт Практик», № 9, 2018

ПРЕЖДЕВРЕМЕННАЯ ЭКСПАНСИЯ

Растущей компании полезно мечтать о радужных перспективах и бурном росте. Однако слишком большое количество клиентов, заказы которых компания неспособна на этом этапе выполнить, может привести к репутационным потерям. Чтобы не обмануть ожидания клиентов и выполнить обязательства перед ними, следует трезво оценивать свои возможности и не давать заведомо невыполнимых обещаний. Наоборот, лучше создать для себя определенный запас времени.

И тем более не следует нести большие расходы на рекламные ресурсы, если мощности компании позволяют пока обслуживать ограниченное количество клиентов.

Также аккуратно следует относиться к территориальной экспансии — доставка в соседний город, отправка туда торговых и сервисных сотрудников могут значительно увеличить операционные расходы, которые поглотят всю прибыль от перспективных и крупных клиентов, находящихся на удаленной территории. Зачастую выгоднее интенсивнее работать с клиентами на территории рядом, наладив регулярные поставки и отработав систему взаимодействия, прежде чем осваивать новые регионы.

Возможно, доставку, а иногда и работу с клиентами на удаленной территории лучше на какое-то время отдать в аутсорсинг, пока компания не будет готова к самостоятельной экспансии.

КОМАНДА ЗВЕЗД

Часто коллектив формируется вокруг одного лидера-эксперта или держится только на экспертизе нескольких уникальных специалистов, которые и составляют конкурентное преимущество компании. Но чаще команда звезд так и не становится звездной командой из-за неумения отвлечься от своей «звездности» и заняться делом, тем более если «звездность» эта фальшивая.

Приведем пример. Привлечение лучшего продавца из другой компании, который продает там на миллионы и рассказывает о своей способности организовать работу отдела продаж, оказывается совершенно ошибочным действием. Казалось бы, подтвержденный успех в продажах, доказанный прибылью и лояльностью клиентов, может не только организовать, но и обучить других. Но первое, с чем можно столкнуться, это неспособность управлять отделом вследствие отсутствия должного управленческого опыта, требующего от руководителя большого спектра дополнительных компетенций. Более того, может оказаться, что «звездный» продавец с большим опытом не способен и даже не мотивирован сам продавать.

Что же произошло? Дело в том, что на прошлом месте он уже, как говорится, пригрелся — стабильная компания, стабильный продукт, благодаря продолжительной работе в компании ему досталось (возможно, даже без личных заслуг) несколько приоритетных клиентов,

давно и плотно «сидящих» на продукте. Следовательно, продавать им не надо. Задача состоит просто в контроле процесса поставок. Работа — не бей лежачего. А на новом месте необходимо выучить новый продукт, выстроить процедуру продажи и составить скрипты по его презентации, ответы на FAQ, определить рамки торга, сделать презентер, установить целевых клиентов и начать работать с ними. Нужно, пройдя сквозь секретарей и ленивых менеджеров, добраться до тех, кто принимает решение, и с большим энтузиазмом делать убедительные презентации, преодолевать возражения, неистово торговаться и заключать сделки. А оно ему надо? Скорее всего, он давно забыл эти навыки, если они

Часто коллектив формируется вокруг одного лидера-эксперта или держится только на экспертизе нескольких уникальных специалистов, которые и составляют конкурентное преимущество компании. Но чаще команда звезд так и не становится звездной командой из-за неумения отвлечься от своей «звездности» и заняться делом, тем более если «звездность» эта фальшивая

вообще когда-нибудь были, а вся жизнь прошла в продажах, построенных на отношениях.

Таким же может оказаться приглашенный прославленный руководитель продаж с прекрасным портфолио, полным выведенных на рынок торговых марок. Он будет стоить кучи денег, а в итоге окажется, что все его правильные технологические решения возможны были только благодаря инструкции брендового производителя и большому бюджету международной компании на лонч. А в вашем случае, где нужны «партизанский» маркетинг, коммерческая смекалка и умение принимать нестандартные решения, его армадное мышление окажется бесполезным.

Поэтому не следует никому обещать головокружительную карьеру и не питать иллюзий, пусть каждый на практике докажет обоснованность своих амбиций. Пусть специалист, который может выполнить работу, продемонстрирует свою способность управлять, организовывая коллег, проявит лидерство и возьмет на себя ответственность, постепенно участь работать.

Известны случаи, когда на заре экспансии международных фирм на отечественный рынок дистрибьюторские конторы переманивали торговых представителей брендовых компаний к себе руководить отделами продаж. И ценным было там все не умение управлять, которого у кандидата могло и не быть, а опыт работы в системной компании, который пытался использовать у себя дистрибьютор (от карты на стене до маршрутных листов в стопке).

ТВОРЧЕСКИЙ БЕСПОРЯДОК

На стадии построения работа компании действительно походит на творческий беспорядок. Малое количество людей выполняет много различных функций, каждый может объединять в себе и директора, и механика, и водителя, и грузчика. Успех зависит от личностей. Работа кипит на энтузиазме. Ежедневный аврал. Ничего удивительного — вы прокладываете новый путь.

Но правильные решения постепенно переходят к систематизации и ваши рабочие технологии — от рецепта кексов до процедуры работы с клиентом — неукоснительно стандартизируются. Чем раньше вы переходите к стандартизации процедур и постоянно их совершенствуете, тем раньше аврал перерастет у вас в плановую и технологическую работу. Тем раньше вы сможете нанимать людей, делегировать и распределять функции. Тем раньше вы будете готовы к дальнейшему росту и мультипликации вашего бизнеса.



Чтобы не попасться на крючок «у меня начальников нет», важно помнить: вы работаете на клиентов, а значит у вас есть те, с кем вы обязаны считаться, кого слушать, о ком заботиться. Ориентированность на клиента, принятая как непреложное правило, способна спасти от множества ошибок и облегчить принятие решений

САМОДУРСТВО

Верить в свои силы важно, необходимо и полезно. Но установка «цель вижу, препятствий не замечаю» не должна выходить за границы здравого смысла. Самодурство, несомненно, самое тяжелое «заболевание» руководителя, работающего на себя и для себя. Соблазн очень велик, ведь теперь «тут все от меня зависит». Однако и расплата может быть очень болезненной.

Чтобы не попасться на крючок «у меня начальников нет», важно помнить: вы работаете на клиентов, а значит у вас есть те, с кем вы обязаны считаться, кого слушать, о ком заботиться. Ориентированность на клиента, принятая как непреложное правило, способна спасти от множества ошибок и облегчить принятие решений.

Большой ошибкой будет пытаться понять реакцию клиентов на продукт или сервис на основе собственных предпочтений. Некоторые руководители умудряются это делать, даже близко не относясь к целевой группе потребителей их продукта. В таком случае следует узнать мнение клиентов. Для этого есть разные методы, обладающие большей или меньшей показательностью и достоверностью.

Грубой ошибкой является вмешательство в принятие делегированных решений и на-

рушение рамок полномочий. То есть, если вы поручили коллеге нанять сотрудника и он проводит отбор, не следует приводить своего кандидата и ставить перед фактом, что вы уже все решили. Или, например, если ваш сотрудник ведет с клиентом переговоры, то категорически неверно вмешаться в процесс и дать скидку с широкого плеча шефа. Некоторые управленцы умудряются делать это так, что сотрудник узнает о решении даже не от своего шефа, а от клиента. Излишне описывать, как это демотивирует работника. Это прямой путь к тому, чтобы шеф начал всю работу делать сам, а сотрудники только получали зарплату.

И уж совсем глупо учить делать свое дело аутсорсеров, нанятых за большие деньги. Конечно, здравый смысл никто не отменял, но выносить свое заключение о качестве дизайна на основе собственного вкуса так же глупо, как и подбирать цвет логотипа под свой галстук, а не с учетом предпочтений целевой аудитории.

Конечно, вы должны любить свое дело, и хорошо, если нравятся все его детали, но помните: прежде всего нужно учитывать мнение клиентов.

ОЖИДАНИЕ ИДЕИ

Анализ самой печальной и фатальной ошибки мы приберегли напоследок. Можно всю жизнь прождать гениальную идею. И она даже может прийти, но привыкший ждать может ее так и не распознать, ожидая чего-то большего. Или он может оказаться неспособен ее реализовать, не имея опыта ведения бизнеса. Поэтому не ждите, начинайте действовать. Ваш фейсбук или макдональдс придет в свое время, если вам так «на роду написано».

А тем временем приобретайте опыт. Один из самых лучших способов освоить ремесло — «носить чемодан» за мастером, работать подмастерьем. Так же и в бизнесе. Чтобы освоить интересующую сферу, можно поработать в компании аналогичного профиля, хорошо узнать все подводные камни, наработать контакты, понять, где кроются лазейки, приобрести друзей. Целесообразно воспользоваться предложением франшиз — это замечательная возможность не только получить в руки успешную технологию, но и консультирование к ней. Заодно можно заработать капитал на открытие бизнеса своей мечты.

Важно использовать возможности. Возможности капризны, и если их игнорировать, то они перестанут появляться. Уважайте ваши возможности, и пусть они ответят вам взаимностью.

Константин Савченко, бизнес-тренер