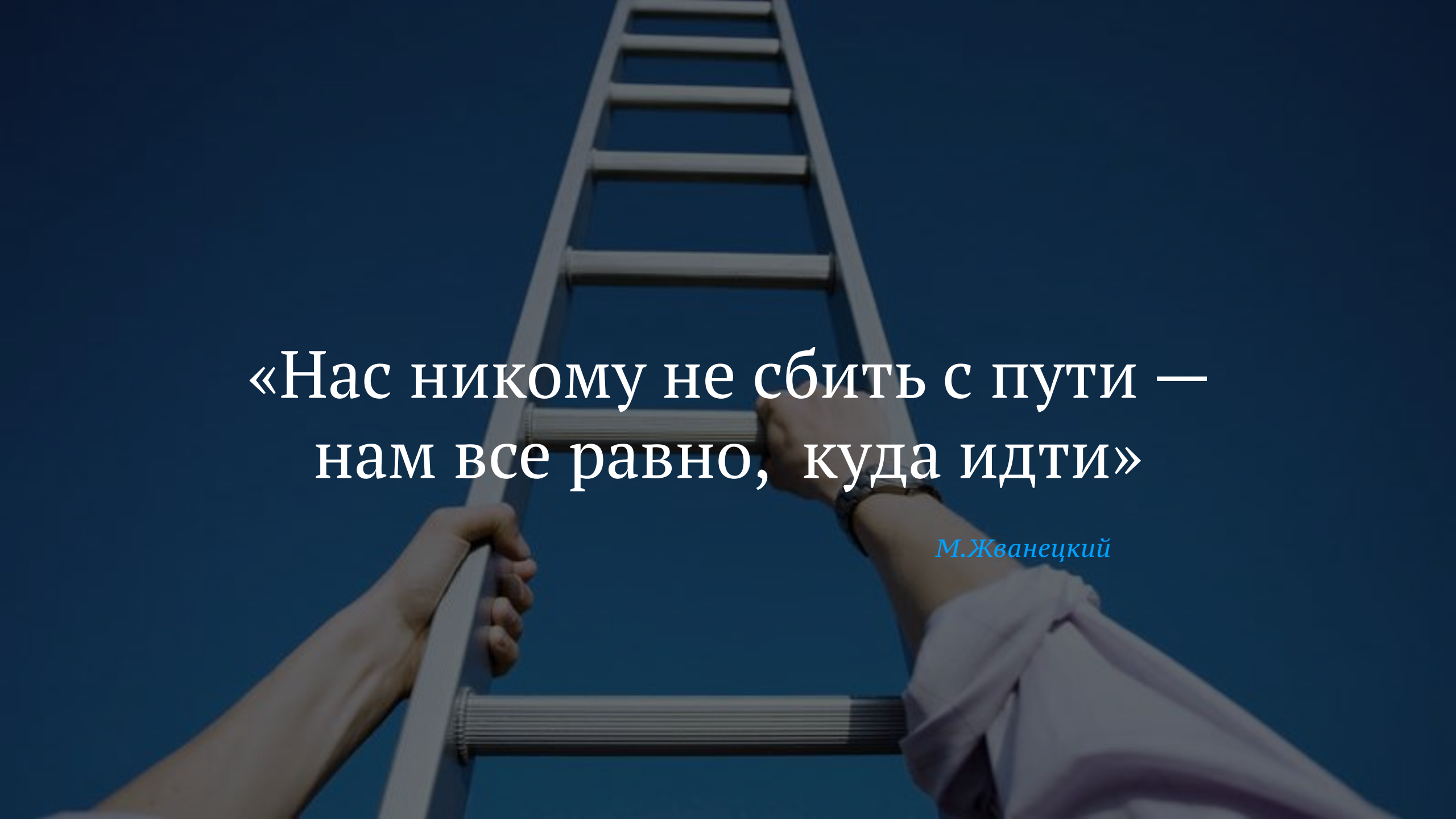




«Нас никому не сбить с пути —
нам все равно, куда идти»

М.Жванецкий



Денис Шешуков

**«ЧТОБЫ ВЫЙТИ ИЗ ОПЕРАЦИОНКИ,
ЕЕ НАДО СНАЧАЛА СОЗДАТЬ»**

С 2002 г я создаю операционку в вашем бизнесе
(планирование, контроль, систематизация процессов, найм, управленческий учет)

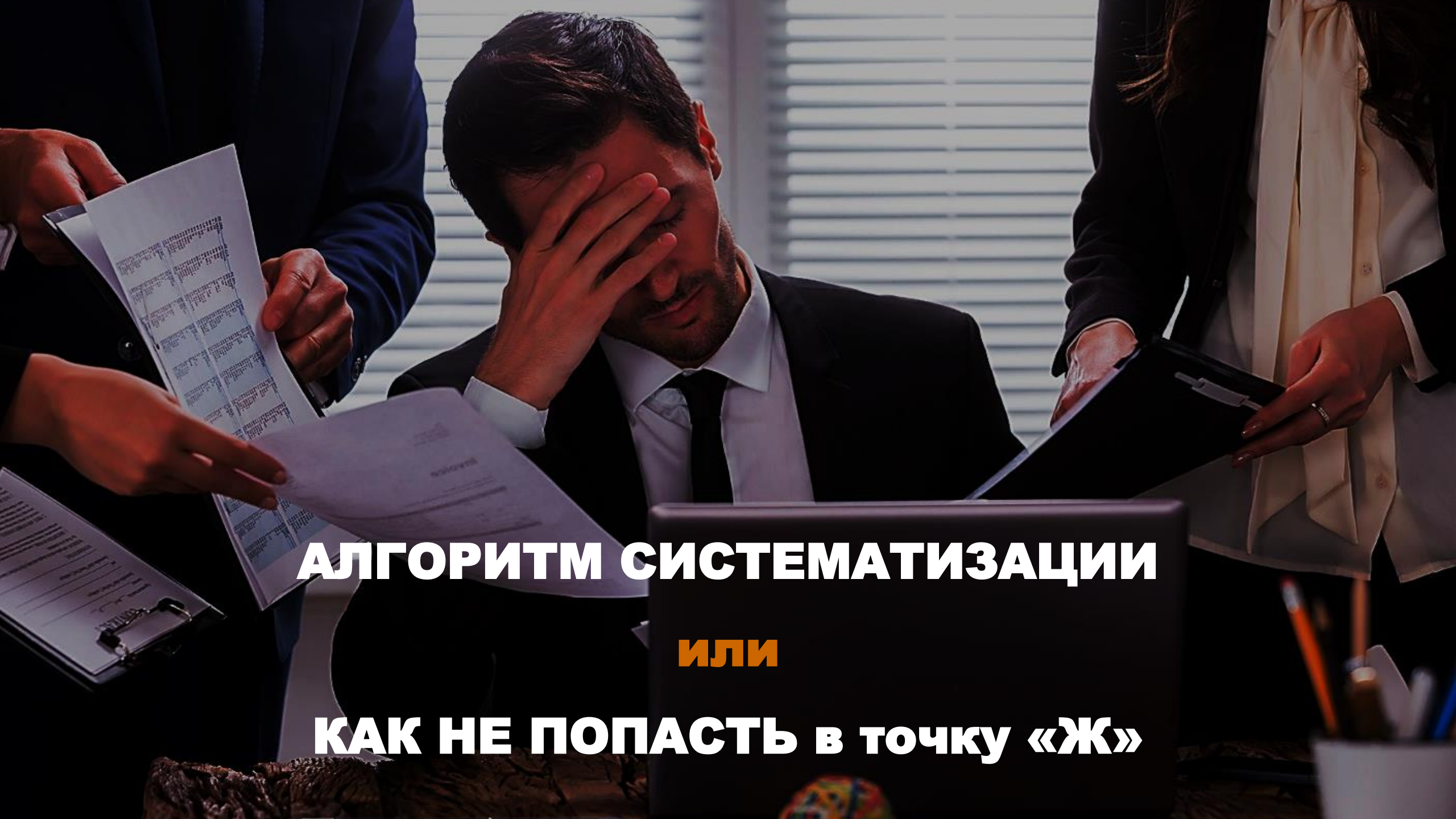
Клиенты: Компании с гос. участием, крупный и средний бизнес

Основные ниши: Производство, строительство, оптовая торговля, услуги

Реализовано более 150 проектов в России, Израиле, Турции, Индии, Беларуси, Казахстане

Автор методики операционного планирования и контроля:
«Карта ключевых задач»





АЛГОРИТМ СИСТЕМАТИЗАЦИИ

ИЛИ

КАК НЕ ПОПАСТЬ В ТОЧКУ «Ж»

Основные причины наступления состояния «у меня в компании ПЗДЦ»

Причины состояния «ПЗДЦ»

Причины состояния «ПЗДЦ»

- 1. Компанию уволил клиент**

Причины состояния «ПЗДЦ»

- 1. Компанию уволил клиент**
- 2. Продукт сильнее системы**

Причины состояния «ПЗДЦ»

- 1. Компанию уволил клиент**
- 2. Продукт сильнее системы**
- 3. Собственник прокачался, а сотрудники нет
(изменения нужны только Собственнику)**

Причины состояния «ПЗДЦ»

- 1. Компанию уволил клиент**
- 2. Продукт сильнее системы**
- 3. Собственник прокачался, а сотрудники нет
(изменения нужны только Собственнику)**
- 4. Никто в компании не понимает «Куда идем?»**

С чего начать строить систему в бизнесе?

Правило 1

**Система в бизнесе нужна только
собственнику**

Правило 2

**СИСТЕМА = считать + планировать +
контролировать + нанимать**

Правило 3

Если нет ТЗ, то результат ХЗ

Правило 4

**Результат – это от слова «делать», а не от
слова «говорить»**

СОБСТВЕННИК И ОПЕРАЦИОНКА



БИЗНЕС ГЛАЗАМИ СОБСТВЕННИКА:



Продукт



Система



Сотрудники

КАК НА САМОМ ДЕЛЕ:



ДИАГНОСТИКА БИЗНЕСА:

«Я – управленец»

ответь на вопросы

Кто ты для своего бизнеса?

☐

Тормоз

☐

Драйвер

Кто ты в системе?

☐

Продукт - Технолог

☐

Коммерсант – Развитие, Продажи

☐

Менеджер – Управленец

КАКОЙ ТИП ТВОЕЙ КОМПАНИИ?

**«БЛАГОТВОРИТЕЛЬНЫЙ»
ФОНД**

«БЛАГОТВОРИТЕЛЬНЫЙ» ФОНД

Сотрудники: родственники, друзья

Форма взаимодействия: просьба; нет ответственности, есть одолжение

Мотивация собственника: Важно, что скажут (результат вторичен)

Роль собственника: Работаю сам, плачу «ДАНЬ» сотрудникам

ПРОФТЕХ
УЧИЛИЩЕ

ПРОФТЕХ УЧИЛИЩЕ

Сотрудники: *тот, кто сам пришел, а не тот, кто нужен*

Форма взаимодействия: *крик/игнорирование/молчание*

Мотивация собственника: *устроит любая прибыль*

Роль собственника: *учу «дебилов», работаю сам, учу «дебилов»*

**ИНСТРУМЕНТ
ДОСТИЖЕНИЯ
ЦЕЛИ**

ИНСТРУМЕНТ ДОСТИЖЕНИЯ ЦЕЛИ

Сотрудники: *тот, кто нужен (мотивация от результата)*

Форма взаимодействия: *план-факт, контроль ключевых показателей*

Мотивация собственника: *цель собственника руками профи*

Роль собственника: *стратегия, найм, мотивация, контроль*

КАКОЙ СТИЛЬ УПРАВЛЕНИЯ?

☐

Планирование, контроль, управление отклонениями

☐

Решение ежедневных проблем

КТО ТОПЫ В СИСТЕМЕ?

☐

Руководитель, способный планировать и принимать решение

☐

Секретарь BOSSa, исполняющий твои поручения

ЕСТЬ МОТИВАЦИЯ СОТРУДНИКОВ?

☐

Сотрудник получает оклад и не привязан к результату

☐

Сотрудник зарабатывает (оклад + бонус)

КАКАЯ МОТИВАЦИЯ В КОМПАНИИ?

☐

Мотивация индивидуальная

☐

Мотивация командная

СКОЛЬКО ТЫ РЕАЛЬНО ЗАРАБАТЫВАЕШЬ?

☐

Не знаю

☐

Догадываюсь

☐

Знаю

ПИРАМИДА БИЗНЕСА

05

ПРОДУКТ + ПРОДАЖА = ТЕСТИРОВАНИЕ НИШИ
(«БИЗНЕС - ДА», «БИЗНЕС - НЕТ»)

04

УПАКОВКА ПРОДУКТА + ТРАФИК + УПРАВЛЕНИЕ ПРОДАЖАМИ (CRM) =
ПРИБЫЛЬ

(РОСТ ПРИБЫЛИ)

05

ПРОДУКТ + ПРОДАЖА = ТЕСТИРОВАНИЕ НИШИ

(«БИЗНЕС - ДА», «БИЗНЕС - НЕТ»)



03

ПЛАНИРОВАНИЕ + СТРУКТУРА + БП + ФУНКЦИИ + КОНТРОЛЬ =
СИСТЕМНЫЙ БИЗНЕС

(БИЗНЕС МОЖНО МАСШТАБИРОВАТЬ)

04

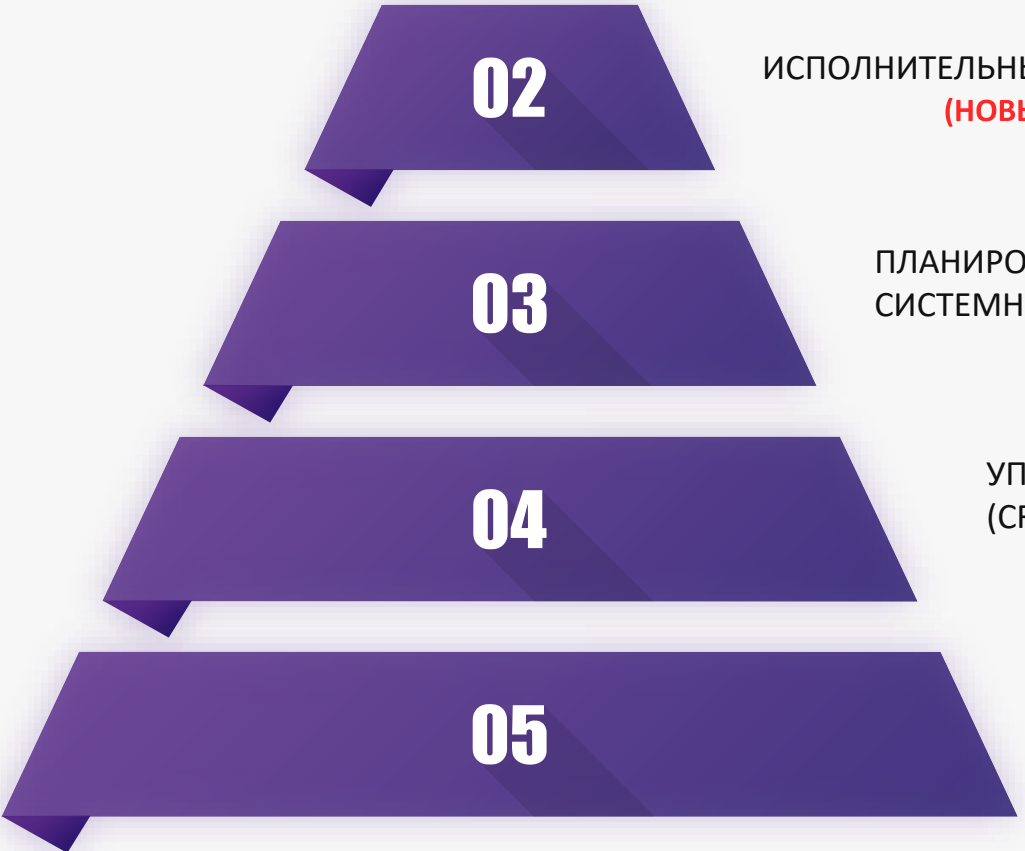
УПАКОВКА ПРОДУКТА + ТРАФИК + УПРАВЛЕНИЕ ПРОДАЖАМИ
(CRM) = ПРИБЫЛЬ

(РОСТ ПРИБЫЛИ)

05

ПРОДУКТ + ПРОДАЖА = ТЕСТИРОВАНИЕ НИШИ

(«БИЗНЕС - ДА», «БИЗНЕС - НЕТ»)



02

ИСПОЛНИТЕЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР = КОНЕЦ ОПЕРАЦИОНКЕ
(НОВЫЕ НИШИ. СТРАТЕГИЯ, КАДРЫ, КОНТРОЛЬ)

03

ПЛАНИРОВАНИЕ + СТРУКТУРА + БП + ФУНКЦИИ + КОНТРОЛЬ =
СИСТЕМНЫЙ БИЗНЕС
(БИЗНЕС МОЖНО МАСШТАБИРОВАТЬ)

04

УПАКОВКА ПРОДУКТА + ТРАФИК + УПРАВЛЕНИЕ ПРОДАЖАМИ
(CRM) = ПРИБЫЛЬ
(РОСТ ПРИБЫЛИ)

05

ПРОДУКТ + ПРОДАЖА = ТЕСТИРОВАНИЕ НИШИ
(«БИЗНЕС - ДА», «БИЗНЕС - НЕТ»)



Автоматизация



Автоматизация



**Управление – это просто,
если знаешь чего хочешь**

Диалог со своим внутренним Управленцем

Почему (зачем) я в бизнесе?

ДЕНИС ШЕШУКОВ

Идеальный результат в бизнесе в 2022?

ДЕНИС ШЕШУКОВ



**Что важнее для моей ЦА
цена или качество?**

ДЕНИС ШЕШУКОВ

Источник денег ЦА на покупку моего продукта?

ДЕНИС ШЕШУКОВ

Что является основой моего бизнеса?

- клиент
- продукт
- команда
- я (система)

Что я буду делать если бизнес станет убыточным?

ДЕНИС ШЕШУКОВ

Зачем Я нужен КОМПАНИИ?

(какая моя ключевая компетенция)

ДЕНИС ШЕШУКОВ

Какие три проблемы в бизнесе мне надо решить в 2022?

ДЕНИС ШЕШУКОВ

КЛЮЧЕВЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ СОБСТВЕННИКА

Ключевые компетенции собственника

Ключевые компетенции собственника

1. Считать

Ключевые компетенции собственника

- 1. Считать**
- 2. Планировать**

Ключевые компетенции собственника

- 1. Считать**
- 2. Планировать**
- 3. Контролировать**

Ключевые компетенции собственника

- 1. Считать**
- 2. Планировать**
- 3. Контролировать**
- 4. Нанимать**

КЛЮЧЕВОЙ НАВЫК УПРАВЛЕНЦА

Ключевой навык УПРАВЛЕНЦА —

Ставить задачи!



А ТЫ УМЕЕШЬ
СТАВИТЬ ЗАДАЧИ?

ТИПЫ ЗАДАЧ

Процессная задача | от менеджера

Результат задачи не однозначен
и не ведет к результату

Процессная задача | от менеджера

Результат задачи не однозначен
и не ведет к результату

- ✓ Принять участие в выставке
- ✓ Сделать 50 звонков
- ✓ Рассмотреть предложение подрядчика
- ✓ Провести три собеседования на РОПа

Результативная задача | от собственника

Результат задачи однозначен и понятен всем.

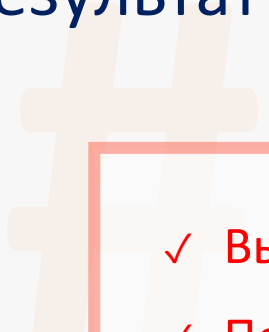
Результат можно оценить по шкале: "да" или "нет"



Результативная задача | от собственника

Результат задачи однозначен и понятен всем.

Результат можно оценить по шкале: "да" или "нет"

- 
- ✓ Выполнить план продаж X т.р. (мар-ть 18%)
 - ✓ Подписать 3 договора с оптовыми покупателями (сумма поставки не менее 500 т.р.)
 - ✓ Утвердить подрядчика на внедрение CRM
 - ✓ Принять на работу РОПа

Алгоритм ФОРМУЛИРОВКИ ЗАДАЧИ:

Алгоритм ФОРМУЛИРОВКИ ЗАДАЧИ:

Задача = Глагол + Описание результата задачи +

Контрагент (если применимо) + измеримые

характеристики.

Процесс – глаголы

Есть действие, нет результата

- **Рассмотреть;**
- **Участвовать;**
- **Составить;**
- **Разработать;**
- **Позвонить;**
- **Встретиться и т.п**

Результат – глаголы

Есть действие, есть результат

- **Получить;**
- **Подписать;**
- **Внедрить;**
- **Оплатить;**
- **Утвердить;**
- **Сдать и т.п**

Процесс – глаголы

Есть действие, нет результата

- Рассмотреть;
- Участвовать;
- Составить;
- Разработать;
- Позвонить;
- Встретиться и т.п

Результат – глаголы

Есть действие, есть результат

- Получить;
- Подписать;
- Внедрить;
- Оплатить;
- Утвердить;
- Сдать и т.п

Алгоритм ФОРМУЛИРОВКИ ЗАДАЧИ:

1. Глагол: **подписать, получить, выполнить, утвердить, согласовать и т.п.**
2. Описание результата : **договор, аванс, структуру, сайт и т.п.**
3. Контрагент (если применимо): **«ООО Ромашка», Администрация города, «ИП Петров», Юридические лица, Физические лица и т.п.**
4. Измеримые характеристики: **руб., шт., кг и т.п.**
5. Крайний срок **в формате 10.12.2022 при необходимости с указанием времени в формате 16.00),**
6. Исполнитель **(Ф.И.О.).**
7. Определяем Категорию задачи

**Если исполнитель не понимает ожидаемого
результата из формулировки задачи, то
задача будет выполнена так как ее понял
исполнитель**

Основные разделы плана:

1

Задача

Формулировка задачи - 80 % успеха
Задача начинается с "волшебного" глагола

Основные разделы плана:

1

Задача

Формулировка задачи - 80 % успеха
Задача начинается с "волшебного" глагола

2

Срок

Конкретная дата в формате 15.12.22

Основные разделы плана:

1

Задача

Формулировка задачи - 80 % успеха
Задача начинается с "волшебного" глагола

2

Срок

Конкретная дата в формате 15.12.22

3

Ответственный

Конкретный человек (Ф.И.О), а не "отдел продаж") Если по задаче есть соисполнители, то первым пишется ответственный, далее соисполнители

ПРАКТИКА:

Каждый «ставит» свои задачи и получает ОС.

- 1. Каждый пишет для себя задачи на один месяц и отправляет в чат**
- 2. Я разбираю выборочно задачи из чата**

ПЛАН

№	Задача	Срок	Ответственный
1			
2			
3			
4			

Типы сотрудников

ДЕНИС ШЕШУКОВ

Типы сотрудников

- Делатель

Типы сотрудников

- Делатель
- Думатель

Как отличить думателя от делателя?

ДЕНИС ШЕШУКОВ

Как правильно ставить задачу?

ИСПОЛНИТЕЛЬ - ДЕЛАТЕЛЬ

ДЕНИС ШЕШУКОВ

Исполнитель – делатель

- **Изложить ситуацию (проблему)**

Исполнитель – делатель

- **Изложить ситуацию (проблему)**
- **Подчеркнуть значимость ситуации**

Исполнитель – делатель

- **Изложить ситуацию (проблему)**
- **Подчеркнуть значимость ситуации**
- **Проговорить планируемый результат с указанием критерия успеха**

Исполнитель – делатель

- **Изложить ситуацию (проблему)**
- **Подчеркнуть значимость ситуации**
- **Проговорить планируемый результат с указанием критерия успеха**
- **Обозначить срок**

Исполнитель – делатель

- **Изложить ситуацию (проблему)**
- **Подчеркнуть значимость ситуации**
- **Проговорить планируемый результат с указанием критерия успеха**
- **Обозначить срок**
- **Мотивировать (объяснить почему выбран именно он)**

Исполнитель – делатель

- **Изложить ситуацию (проблему)**
- **Подчеркнуть значимость ситуации**
- **Проговорить планируемый результат с указанием критерия успеха**
- **Обозначить срок**
- **Мотивировать (объяснить почему выбран именно он)**
- **Обозначить формат взаимодействия и контроля**

Исполнитель – делатель

- **Изложить ситуацию (проблему)**
- **Подчеркнуть значимость ситуации**
- **Проговорить планируемый результат с указанием критерия успеха**
- **Обозначить срок**
- **Мотивировать (объяснить почему выбран именно он)**
- **Обозначить формат взаимодействия и контроля**
- **Проговорить ресурсы и полномочия**

Исполнитель – делатель

- **Изложить ситуацию (проблему)**
- **Подчеркнуть значимость ситуации**
- **Проговорить планируемый результат с указанием критерия успеха**
- **Обозначить срок**
- **Мотивировать (объяснить почему выбран именно он)**
- **Обозначить формат взаимодействия и контроля**
- **Проговорить ресурсы и полномочия**
- **Получить согласие работника на выполнение задачи**

Как правильно ставить задачу?

ИСПОЛНИТЕЛЬ - ДУМАТЕЛЬ

ДЕНИС ШЕШУКОВ

 **системный
марафон**

Как правильно ставить задачу?

Исполнитель - думатель

Собственник

Цель (измерима)



Как правильно ставить задачу?

Исполнитель - думатель

Собственник – Исполнитель

Постановка, объяснение
задачи, ОС!

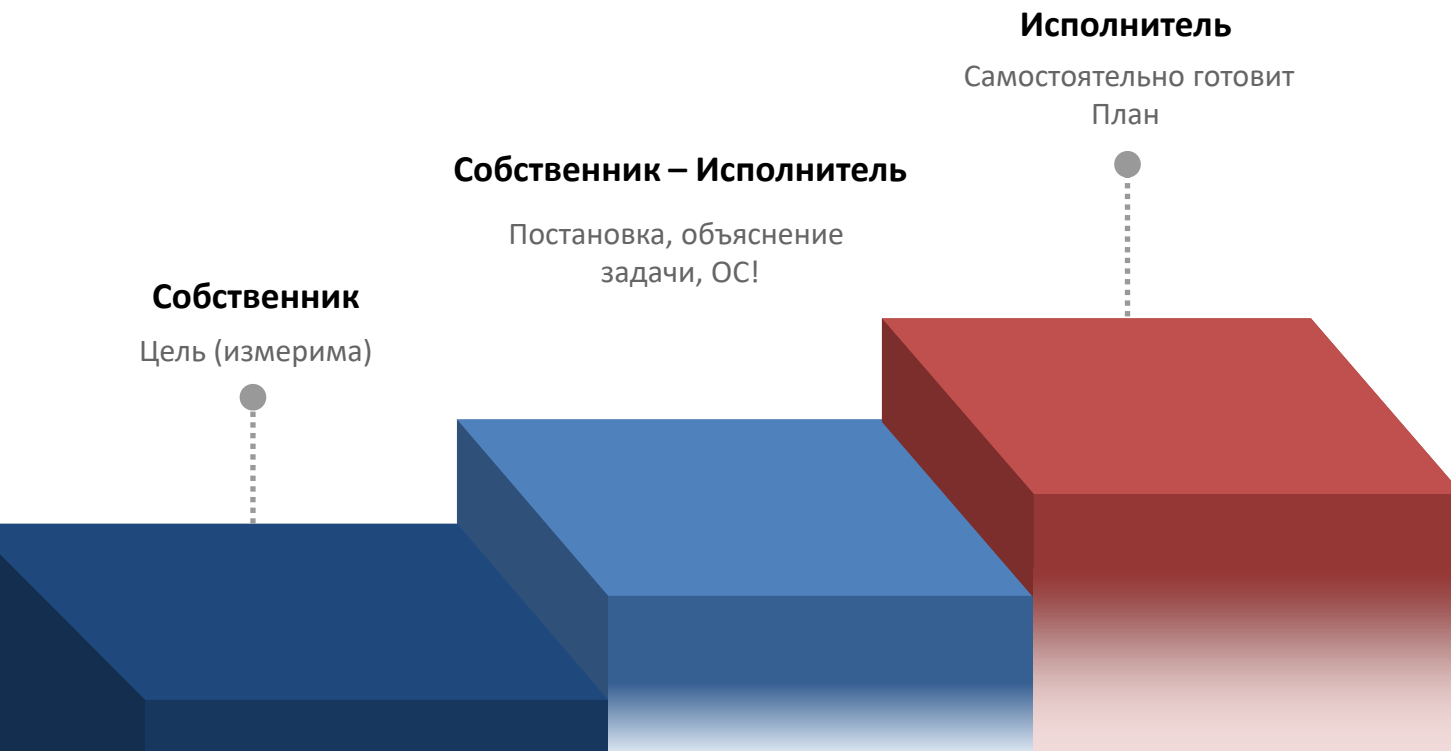
Собственник

Цель (измерима)



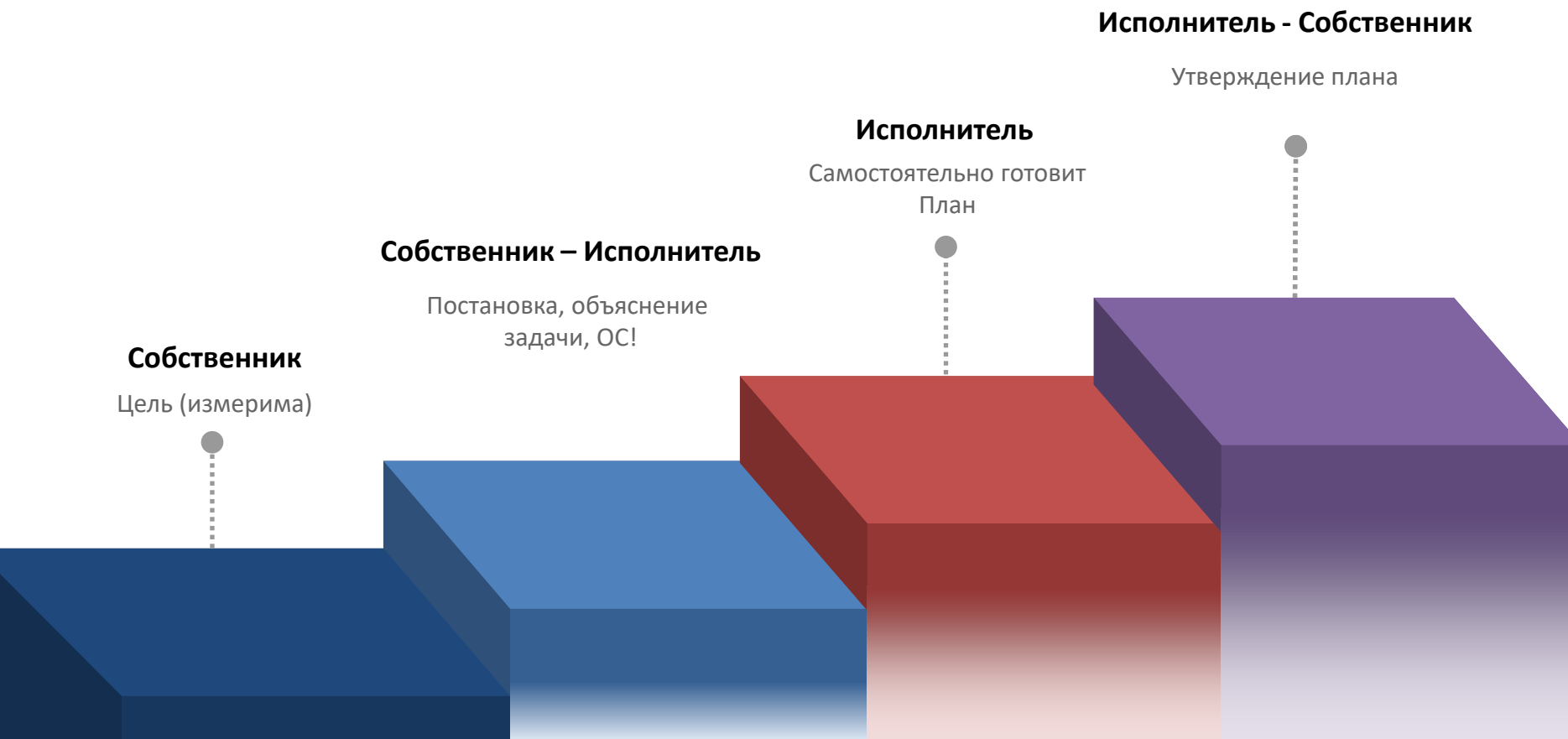
Как правильно ставить задачу?

Исполнитель - думатель



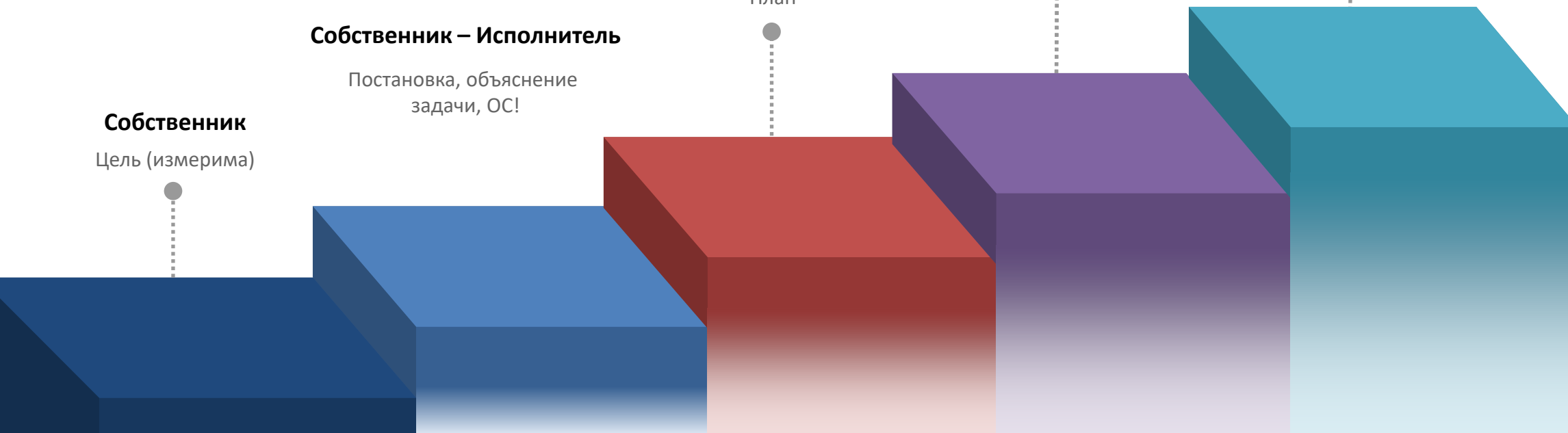
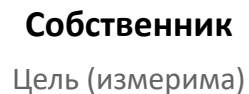
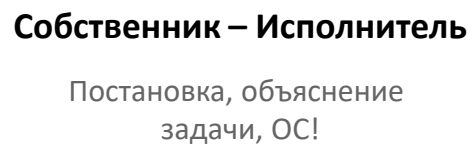
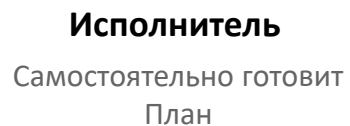
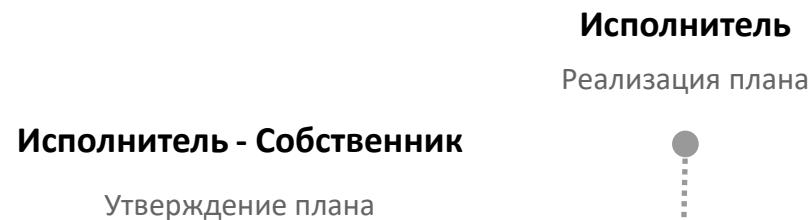
Как правильно ставить задачу?

Исполнитель - думатель



Как правильно ставить задачу?

Исполнитель - думатель

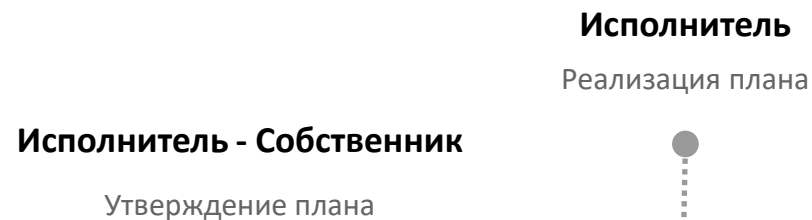


Как правильно ставить задачу?

Исполнитель - думатель



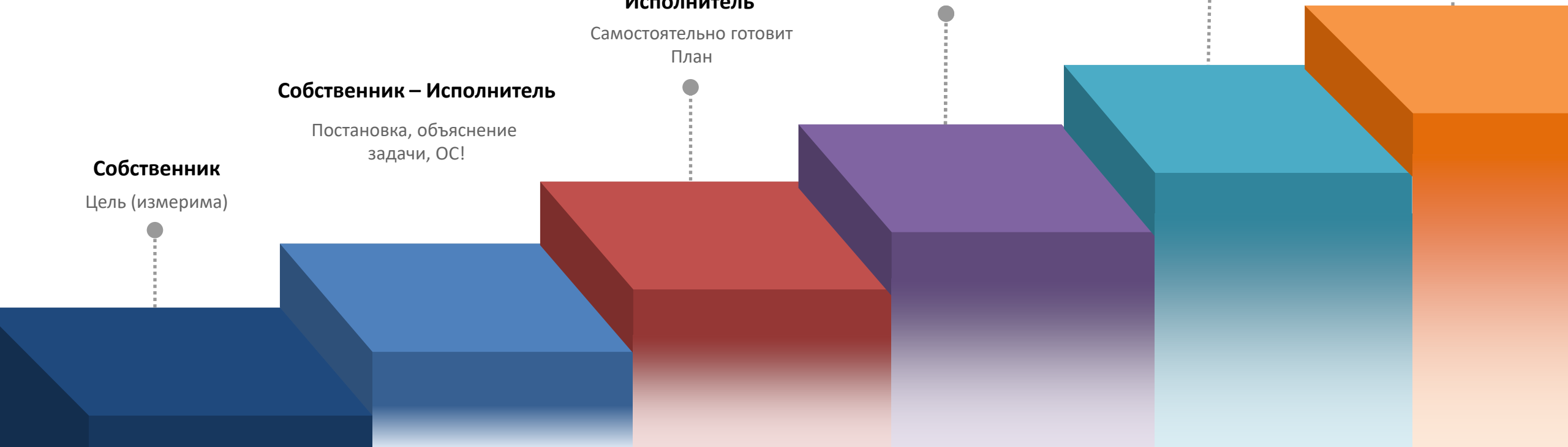
**ПРИБЫЛЬ
БОНУС**



Исполнитель
Самостоятельно готовит
План

Собственник – Исполнитель
Постановка, объяснение
задачи, ОС!

Собственник
Цель (измерима)



ВОЛШЕБНЫЕ ДОКУМЕНТЫ

ВОЛШЕБНЫЕ ДОКУМЕНТЫ

1. Цель

ВОЛШЕБНЫЕ ДОКУМЕНТЫ

1. Цель

2. План

ВОЛШЕБНЫЕ ДОКУМЕНТЫ

1. *Цель*
2. *План*
3. *Структура*

ВОЛШЕБНЫЕ ДОКУМЕНТЫ

1. *Цель*

2. *План*

3. *Структура*

4. *Бизнес–процесс*

ВОЛШЕБНЫЕ ДОКУМЕНТЫ

1. Цель

2. План

3. Структура

4. Бизнес–процесс

5. Функция подразделения

ВОЛШЕБНЫЕ ДОКУМЕНТЫ

1. Цель

2. План

3. Структура

4. Бизнес–процесс

5. Функция подразделения

6. Функция должности

ВОЛШЕБНЫЕ ДОКУМЕНТЫ

1. *Цель*

2. *План*

3. *Структура*

4. *Бизнес–процесс*

5. *Функция подразделения*

6. *Функция должности*

7. *Вакансия*

ПЛАНИРОВАНИЕ

**Если в компании нет планов для персонала,
то собственник платит персоналу за
ОТСИЖЕННОЕ время, а не за результат.**

ДВА ТИПА КОМПАНИЙ:

- 1. Вечно развивающаяся - несистемная**
- 2. Взрослая - системная**

Чем отличается

«ВЕЧНО РАЗВИВАЮЩАЯСЯ» от «ВЗРОСЛОЙ»?



«ПЛАНИРОВАНИЕ» + «КОНТРОЛЬ»

- отличительный критерий

**«ВЕЧНО РАЗВИВАЮЩЕЙСЯ»
и «ВЗРОСЛОЙ» компании**

**Если МЫ не поймем как прийти к результату,
то мы результат никогда не получим**

Типы планирования

Планирование возможно в любой ситуации, в том числе в ситуации неопределенности

План – это визуализатор пути с заложенным в него коэффициентом риска и факторами неопределенности

Типы планирования

➤ **От затрат**

➤ **От прибыли**

Типы планирования. Метод «от затрат»

Метод «от затрат» строиться по принципу:

- ✓ **Сколько я должен реализовать товара, с какой маржой, чтобы не уйти в минус?**
- ✓ **Какое минимальное количество ресурса мне необходимо для реализации этого плана?**

Типы планирования. Метод «от затрат»

- **Метод «от затрат» очень хорошо работает при планировании производственных и проектных компаний, балансирующих около нуля или находящихся в небольшом минусе**

Пример

МЕТОД «ОТ ЗАТРАТ»

Пример. Метод «от затрат»

ПРОИЗВОДСТВО ШАПОК

Пример. Метод «от затрат»

ПРОИЗВОДСТВО ШАПОК

УСЛОВИЯ:

Цена продажи 1 шт: 500 руб.

Мощность производства: 30 000 шт / мес.

Пример. Метод «от затрат»

ПРОИЗВОДСТВО ШАПОК

УСЛОВИЯ:

Цена продажи 1 шт: 500 руб.

Мощность производства: 30 000 шт / мес.

Условно постоянные расходы (затраты, которые я понесу в любом случае):

1. Аренда офиса, производства, склада: 500 т.р. / мес.

2. ФОТ персонала (оклады): 1200 т.р. / мес.

3. Оплата кредита: 150 т.р. / мес.

4. Прочие (налоги, коммуналка, расчет с поставщиками, маркетинг, т.п.): 1000 т.р. / мес.

Итого УПР: $500+1200+150+1000=2850$ т.р. / мес

Пример. Метод «от затрат»
ПРОИЗВОДСТВО ШАПОК

КЛЮЧЕВЫЕ ВОПРОСЫ:

- ✓ **Какая маржинальная прибыль с единицы товара?**
- ✓ **Сколько единиц товара необходимо продать и получить деньги, чтобы совокупной маржинальной прибыли хватило для покрытия Условно постоянных расходов (2850 т.р. / мес) ?**

Пример. Метод «от затрат»

ПРОИЗВОДСТВО ШАПОК

УСЛОВИЯ:

Цена продажи 1 шт: 500 руб.

Мощность производства: 30 000 шт / мес.

**Полностью переменные расходы (затраты, которые я понесу только
производя продукцию):**

1. Сырье на 1 ед: 180 руб.

2. Сдельная оплата труда с 1 ед.: 60 руб.

Итого ППР: $180 + 60 = 240$ руб. / шт

Пример. Метод «от затрат»

ПРОИЗВОДСТВО ШАПОК

УСЛОВИЯ:

Цена продажи 1 шт: 500 руб.

Мощность производства: 30 000 шт / мес.

Полностью переменные расходы: 240 руб. / шт

Маржинальная прибыль с единицы =

$$500 - 240 = 260 \text{ руб.}$$

Пример. Метод «от затрат»

ПРОИЗВОДСТВО ШАПОК

Формируем минимальный план:

Условно постоянные расходы = 2 850 000 руб.

Маржинальная прибыль с единицы = 260 руб.

Минимальный план продаж и производства:

$$2\,850\,000 / 260 = 10\,962 \text{ шт}$$

МЕТОД «ОТ ПРИБЫЛИ»

Типы планирования. Метод «от прибыли»

- **Метод «от прибыли» отлично подходит для растущих компаний, имеющих сильный продукт**

Типы планирования. Метод «от прибыли»

Метод «от прибыли» строиться по принципу:

- **Сколько я должен произвести товара и с какой себестоимостью (полностью переменные расходы)?**
- **Какому количеству клиентов, и на каких условиях я его должен продать, чтобы получить желаемую прибыль?**
- **Какой персонал мне нужен, чтобы реализовать этот план?**

СТРУКТУРА ПЛАНА

по системе сбалансированных показателей

ФИНАНСЫ

Какой финансовый результат должна сделать компания?

ФИНАНСЫ

Какой финансовый результат должна сделать компания?

КЛИЕНТЫ / ТОВАРЫ

Какому количеству клиентов, какое количество товара, по какой цене надо продать?

ФИНАНСЫ

Какой финансовый результат должна сделать компания?

КЛИЕНТЫ / ТОВАРЫ

Какому количеству клиентов, какое количество товара, по какой цене надо продать?

Система / Бизнес – процессы / Маркетинг

Какие активности необходимо произвести чтобы привлечь клиента? Какие изменения в системе необходимо сделать чтобы выполнить обязательства перед клиентами?

ФИНАНСЫ

Какой финансовый результат должна сделать компания?

КЛИЕНТЫ / ТОВАРЫ

Какому количеству клиентов, какое количество товара, по какой цене надо продать?

Система / Бизнес – процессы / Маркетинг

Какие активности необходимо произвести чтобы привлечь клиента? Какие изменения в системе необходимо сделать чтобы выполнить обязательства перед клиентами?

СОТРУДНИКИ

Кто нам нужен для выполнения обязательств перед клиентами?

Пример работы с ССП

1. Увеличить выручку компании в мес. с 11 млн до 15 млн при мар-ти 21%

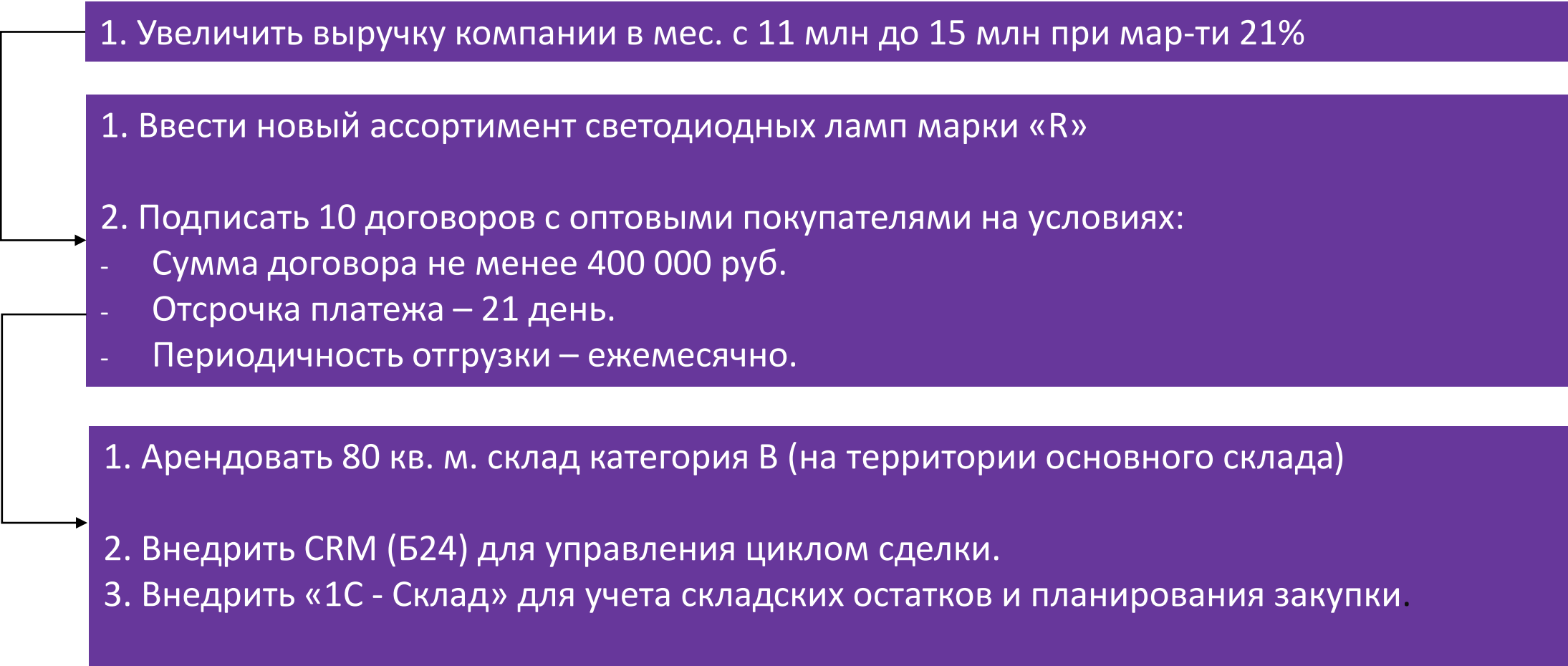


1. Увеличить выручку компании в мес. с 11 млн до 15 млн при мар-ти 21%

1. Ввести новый ассортимент светодиодных ламп марки «R»

2. Подписать 10 договоров с оптовыми покупателями на условиях:

- Сумма договора не менее 400 000 руб.
- Отсрочка платежа – 21 день.
- Периодичность отгрузки – ежемесячно.



1. Увеличить выручку компании в мес. с 11 млн до 15 млн при мар-ти 21%

1. Ввести новый ассортимент светодиодных ламп марки «R»

2. Подписать 10 договоров с оптовыми покупателями на условиях:

- Сумма договора не менее 400 000 руб.
- Отсрочка платежа – 21 день.
- Периодичность отгрузки – ежемесячно.

1. Арендовать 80 кв. м. склад категория В (на территории основного склада)

2. Внедрить CRM (Б24) для управления циклом сделки.

3. Внедрить «1С - Склад» для учета складских остатков и планирования закупки.

1. Увеличить выручку компании в мес. с 11 млн до 15 млн при мар-ти 21%

1. Ввести новый ассортимент светодиодных ламп марки «R»

2. Подписать 10 договоров с оптовыми покупателями на условиях:

- Сумма договора не менее 400 000 руб.
- Отсрочка платежа – 21 день.
- Периодичность отгрузки – ежемесячно.

1. Арендовать 80 кв. м. склад категория В (на территории основного склада)

2. Внедрить CRM (Б24) для управления циклом сделки.

3. Внедрить «1С - Склад» для учета складских остатков и планирования закупки.

1. Принять РОП на направление светодиодных ламп

2. Сформировать ОП в направление светодиодных ламп (2-3 МОП)

3. Принять кладовщика на направление светодиодных ламп

План выполняет тот, кто его составил.

ДВА ТИПА ПЛАНИРОВАНИЯ:

1. План СВЕРХУ

2. План СНИЗУ

План СВЕРХУ:

- 1. Я определил цель**
- 2. Я составил план**
- 3. Вы выполняете мой план**

План СВЕРХУ:

- 1. Я определил цель**
- 2. Я составил план**
- 3. Вы выполняете мой план**

ИТОГ:

РЕЗУЛЬТАТ – ЭТО СВЕРХ УСИЛИЕ СОБСТВЕННИКА

План СНИЗУ:

- 1. Я определил цель**
- 2. Я продал цель команде**
- 3. Команда составила план**
- 4. Я утвердил план**
- 5. Команда выполняет план**
- 6. Я контролирую исполнение плана**

План СНИЗУ:

- 1. Я определил цель**
- 2. Я продал цель команде**
- 3. Команда составила план**
- 4. Я утвердил план**
- 5. Команда выполняет план**
- 6. Я контролирую исполнение плана**

ИТОГ: ПРИБЫЛЬ КОМПАНИИ. БОНУС КОМАНДЕ.

КОНТРОЛЬ

Типы контроля

ЕЖЕДНЕВНЫЙ

ЕЖЕНЕДЕЛЬНЫЙ

ЕЖЕМЕСЯЧНЫЙ

ЧТО ПОКАЗЫВАЕТ КОНТРОЛЬ?

КОНТРОЛЬ – ОТКЛОНЕНИЕ ФАКТА ОТ ПЛАНА

Причины отклонение ФАКТА от ПЛАНА:

- 1. Ошибка планирования (план требует четкого разложения на задачи)**

Причины отклонение ФАКТА от ПЛАНА:

- 1. Ошибка планирования (план требует четкого разложения на задачи)**
- 2. Неправильно выбран ресурс для выполнения задачи (собственник обязан знать потенциал своих сотрудников)**

Причины отклонение ФАКТА от ПЛАНА:

- 1. Ошибка планирования (план требует четкого разложения на задачи)**
- 2. Неправильно выбран ресурс для выполнения задачи (собственник обязан знать потенциал своих сотрудников)**
- 3. «Инопланетяне» (события и факторы на которые мы не влияем)**

**КОНТРОЛЬ ПОКАЗЫВАЕТ УРОВЕНЬ
ПЕРСОНАЛА**

Оценка исполнения «Да», «Нет» показывает:

1. Эффектных

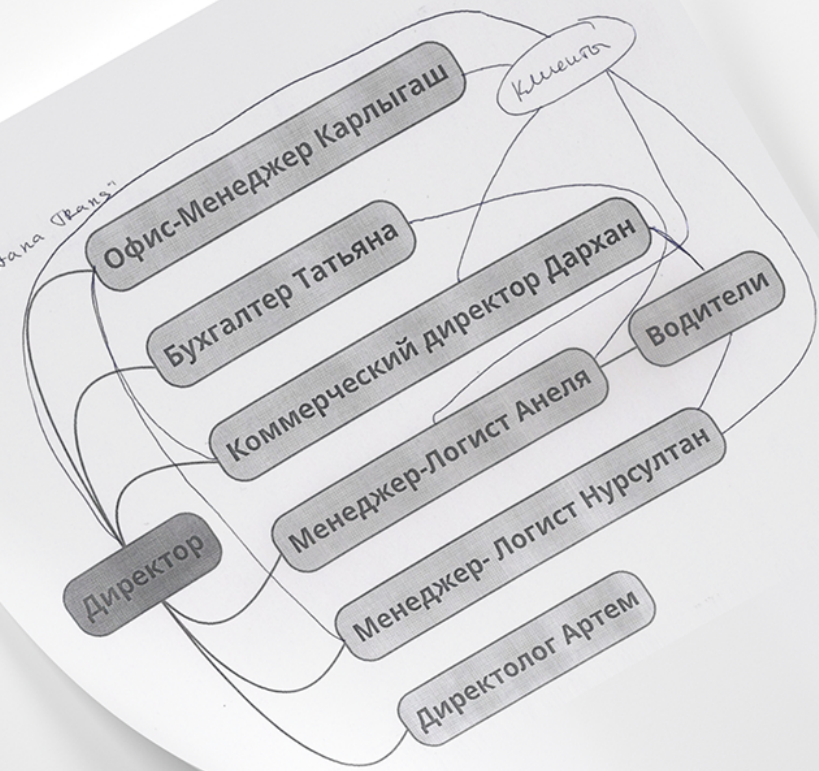
Оценка исполнения «Да», «Нет» показывает:

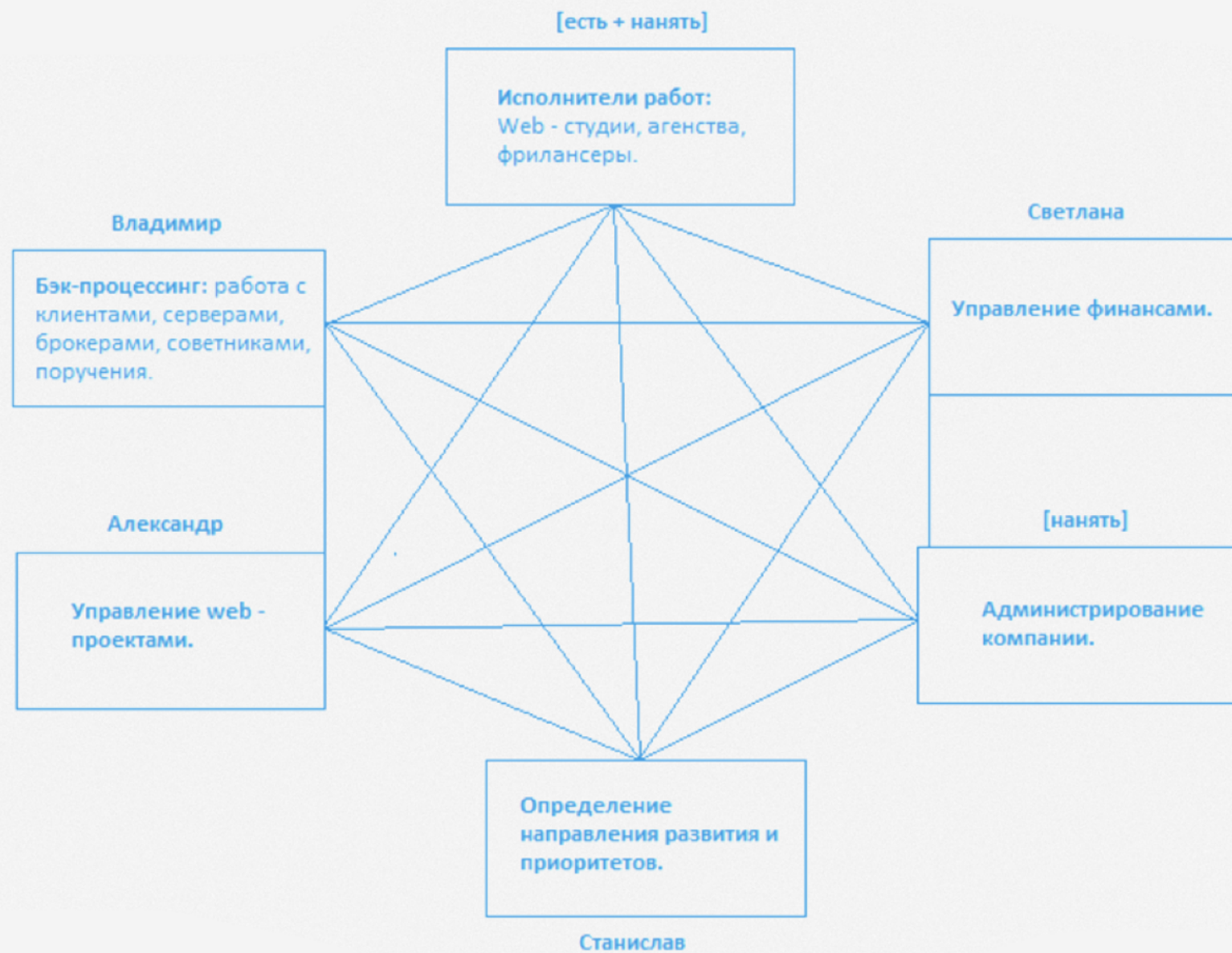
- 1. Эффектных**
- 2. Эффективных**

СТРУКТУРА

**Структура —
это прикольно!**

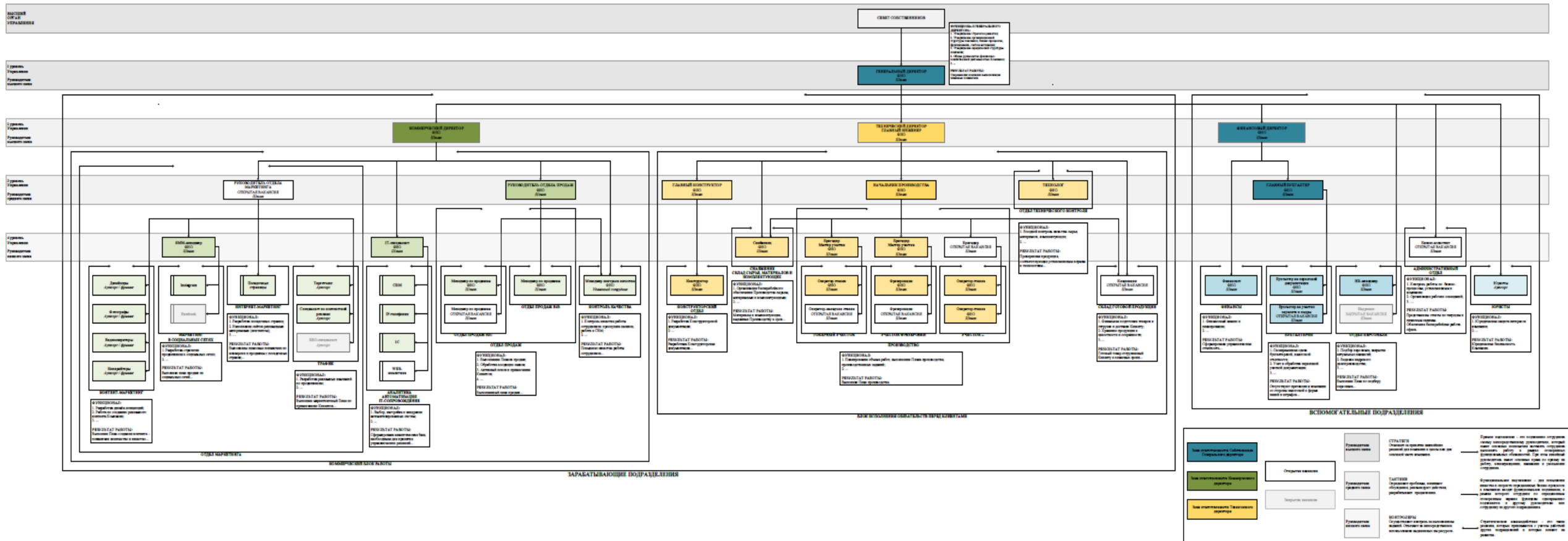
Сорусуға Astana Trans





**Структура —
это функционально!**

CONFIDENTIAL CONFIDENTIAL



КОГДА СТРУКТУРА НЕ НУЖНА?

КОГДА СТРУКТУРА НЕ НУЖНА?

Структура компании не нужна:

- 1. Собственник – ремесленник, персонал – помощники
собственника. Структура работает по правилам и
настроению собственника**

КОГДА СТРУКТУРА НЕ НУЖНА?

Структура компании не нужна:

- 1. Собственник – ремесленник, персонал – помощники
собственника. Структура работает по правилам и
настроению собственника**
- 2. Startup, если Собственник эксперт в запускаемом
бизнесе**

КОГДА СТРУКТУРА НЕ НУЖНА?

Структура компании не нужна:

- 1. Собственник – ремесленник, персонал – помощники собственника. Структура работает по правилам и настроению собственника**
- 2. Startup, если Собственник эксперт в запускаемом бизнесе**
- 3. Когда Собственнику пофиг на Бизнес**

КОГДА СТРУКТУРА НЕОБХОДИМА?

КОГДА СТРУКТУРА НЕОБХОДИМА?

Структура необходима:

- 1. Когда Собственник не понимает, что происходит в компании, персонал решает все сам**

КОГДА СТРУКТУРА НЕОБХОДИМА?

Структура необходима:

- 1. Когда Собственник не понимает, что происходит в компании, персонал решает все сам**
- 2. Когда Собственник передает операционную деятельность Исполнительному директору**

КОГДА СТРУКТУРА НЕОБХОДИМА?

Структура необходима:

- 1. Когда Собственник не понимает, что происходит в компании, персонал решает все сам**
- 2. Когда Собственник передает операционную деятельность Исполнительному директору**
- 3. Когда Собственник-Инвестор создает новый бизнес**

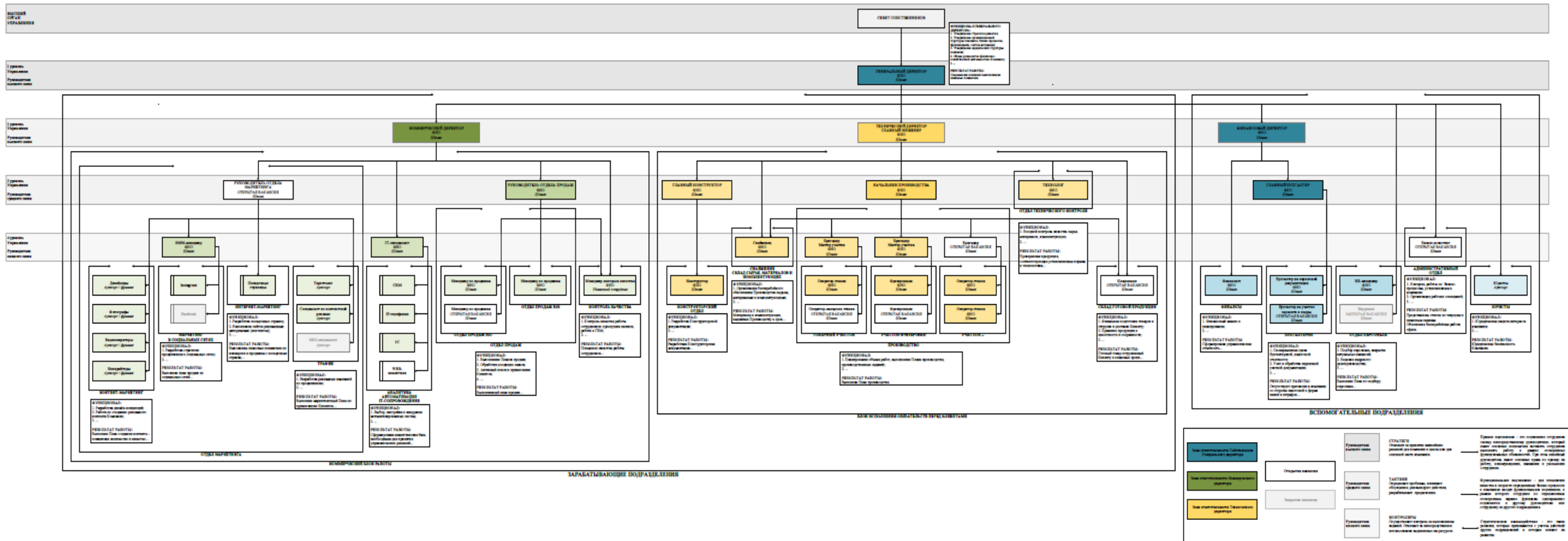
КОГДА СТРУКТУРА НЕОБХОДИМА?

Структура необходима:

- 1. Когда Собственник не понимает, что происходит в компании, персонал решает все сам**
- 2. Когда Собственник передает операционную деятельность Исполнительному директору**
- 3. Когда Собственник-Инвестор создает новый бизнес**
- 4. Когда в компании 2 и более учредителей**

CONFIDENTIAL
GPO

CONFIDENTIAL
GPO

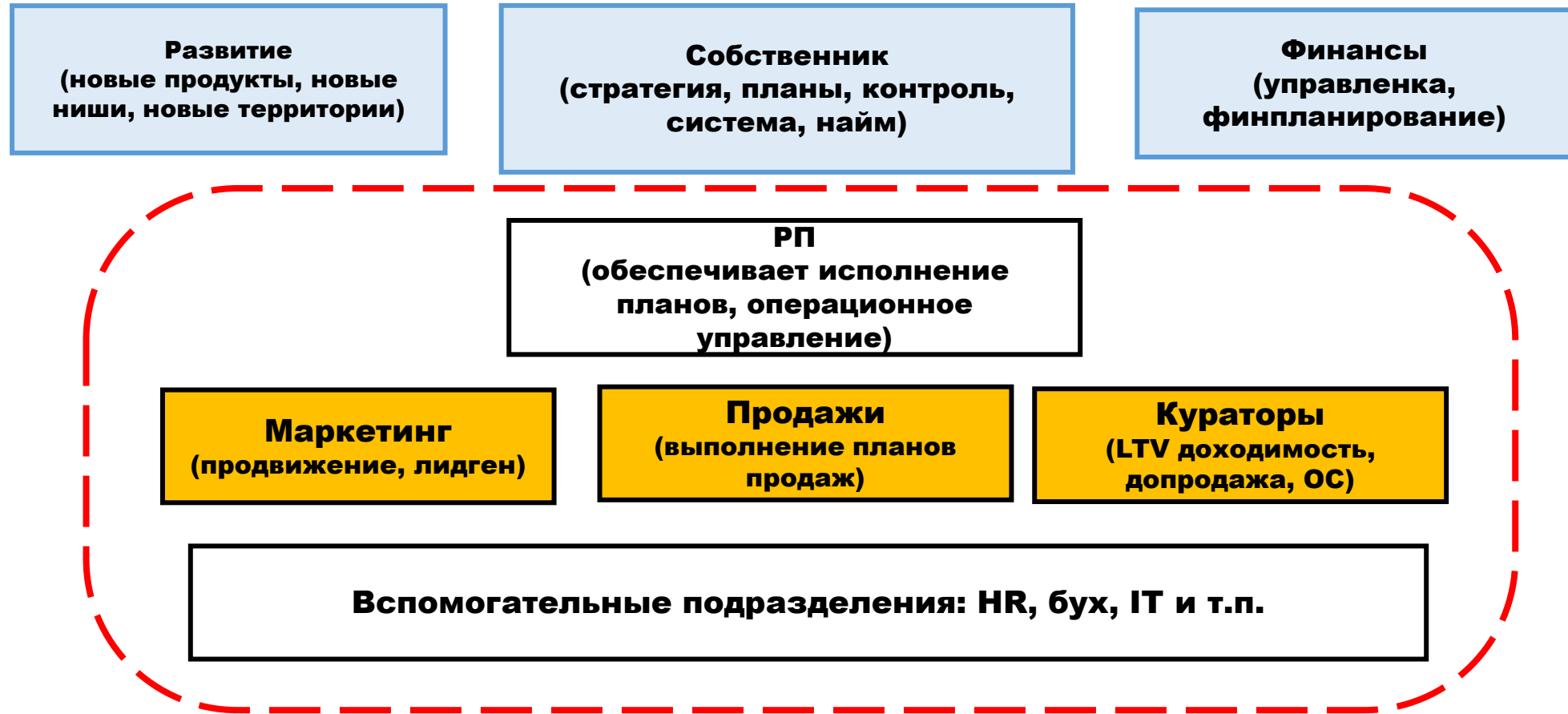


**Копировать структуру успешного предприятия
не имеет смысла**

ПОЧЕМУ?

**Структура строится под компетенции и цели
собственника**

КОНСТРУКТОР СТРУКТУРЫ



ФУНКЦИОНАЛ ПОДРАЗДЕЛЕНИЙ

ФУНКЦИЯ – это совокупность действий, направленных на достижение результата должности, подразделения.

ФУНКЦИОНАЛ ОТДЕЛА ПРОДАЖ:

1. Привлечение новых Клиентов, осуществление холодных продаж;
2. Развитие активной Клиентской базы;
3. Проведение экспертных консультаций, осуществление продаж товаров компании;
4. Заключение договоров, выставление счетов;
5. Сбор заказов и формирование машин;
6. Контроль оплат;
7. Ведение Клиента в CRM системе, заполнение обязательных полей, внесение всей необходимой на работы и анализа информации;
8. Подготовка и контроль подготовки отгрузочной документации;
9. Формирование заданий на отгрузку Заказов;
10. Контроль отгрузок и доставок;
11. Отработка возражений и рекламаций;
12. Отработка дебиторской задолженности.

РЕЗУЛЬТАТ РАБОТЫ:

Выполнен план продаж.

Достигнуты плановые показатели продаж.

Поступили деньги на счет Компании.

Отсутствуют рекламации по корректности оформления заказов и качеству оказания услуг.

Вся необходимая информация занесена в CRM в полном объеме, достоверно и своевременно.

ФУНКЦИОНАЛ ОТДЕЛА КОНТЕНТ-МАРКЕТИНГА:

1. Анализ контент-стратегии конкурентов;
2. Разработка и реализация Плана создания контента;
3. Формирование ценностей продуктов, уникальных торговых предложений;
4. Разработка и оптимизация дизайн-концепций, образа Бренда, позиционирования, восприятия;
5. Работа по созданию рекламного контента Компании;
6. Дизайн и верстка рекламных материалов;
7. Подготовка POS-материалов;
8. Разработка шаблонов и создание эталонных карточек товара;
9. Организация системы хранения и каталогизации контента;
10. Аудит реализации Планов размещения контента на сайтах Партнеров: качество, количество.

РЕЗУЛЬТАТ РАБОТЫ:

Бренд Компании сформирован (узнаваем, аудитория лояльна и др.).

Выполнен План создания контента – показатели количество и качество.

Размещен контент на сайтах Компании и Партнеров полноценный, достоверный, актуальный.

ФУНКЦИЯ ДОЛЖНОСТИ

Пример

КАРТА ДОЛЖНОСТИ

ФУНКЦИОНАЛЬНАЯ КАРТА РУКОВОДИТЕЛЯ ОТДЕЛА ПРОДАЖ

Прямое подчинение: Исполнительный директор

Результат должности:

Выполнение планов продаж!

№ п/п	КЛЮЧЕВЫЕ ЗАДАЧИ	ОПИСАНИЕ И ОСОБЕННОСТИ	КЛЮЧЕВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ
1	Планирование, анализ, достижение финансовых целей компании	Обеспечение выполнения планов по привлечению новых Клиентов и планов по развитию текущих Клиентов	Выполнение планов продаж
2	Контроль и сопровождение работы отдела продаж	Обучение техникам продаж, соблюдение бизнес процессов	Конверсии
3	Осуществлять контроль за поступление денежных средств	Анализ «дебиторки», контроль действий сотрудников, контроль поступления денежных средств в рамках утвержденного графика платежей.	Отсутствие просроченной дебиторской задолженности
4	Обучение знанию продукта компании	Необходимо ориентироваться во всех позициях имеющихся товаров, обладать знаниями о всех планируемых к запуску товарах, характеристиках товаров, стоимости товаров, способах доставки и оплаты.	Аттестация или тестирование сотрудников

ДОСТИЖЕНИЕ ПЛАНОВ, КОНТРОЛЬ ПРОДАЖ:

- Обеспечение выполнения отделом продаж общих планов по привлечению новых Клиентов, планов по развитию текущих Клиентов:
 - мониторинг промежуточного результата выполнения планов продаж;
 - контроль достижения поставленных показателей;
 - корректировка тактики продаж;
 - участие в процессе продаж по необходимости;
 - согласование особых условий для Клиентов;
 - контроль маржинальности (контроль формирования Коммерческих предложений);
 - контроль максимальной реализации потенциала Клиента (менеджеры по продажам должны стараться выбрать весь бюджет, отпущенный Клиентом на вашу продукцию);
 - контроль актуальных остатков на складе в Москве;
 - контроль сроков по отправке товара со склада в Китае;
 - обеспечение обработки и оперативного реагирования на жалобы и сложные ситуации с Клиентами, помощь менеджерам по продажам в решении конфликтных ситуаций;
 - участие в решении сложных ситуаций с Клиентом, переговоры с проблемными Клиентами, помощь в решении конфликтных ситуаций.

КОНТРОЛЬ АКТИВНОСТИ РАБОТЫ МЕНЕДЖЕРОВ ПО ПРОДАЖАМ:

- количество в работе Клиентов;
- количество поставленных задач;
- количество совершенных звонков;
- количество отправленных писем (презентация, предложений);
- количество встреч;
- количество заключенных договоров;
- количество обработанных заявок;
- количество выставленных счетов;
- количество полученных оплат по счетам.

ЕЖЕДНЕВНЫЙ МОНИТОРИНГ РАБОТЫ МЕНЕДЖЕРОВ В CRM:

- постановка задач (не должно быть сделок без задач, задачи должны быть поставлены вовремя);
- постановка корректных задач (задачи должны соответствовать Клиенту и результату разговора);
- контроль просроченных задач;
- своевременное движение Клиента по воронке продаж.

МОНИТОРИНГ ТЕЛЕФОННЫХ ЗВОНКОВ:

- Прослушивание звонков менеджеров и заполнение Отчета по прослушиванию звонков;
- Ежедневный контроль качества входящих и исходящих звонков;
- Контроль пропущенных звонков;
- Контроль дозвонков до Клиента.
- Контроль работы менеджеров по Бизнес-процессам установленным в компании.
- Контроль соблюдения техник продаж (скрипты, обработки возражений, закрытие на встречи, следующий шаг).
- Контроль результатов встреч.
- Контроль корректности написания приветственных писем Клиентам, составления коммерческих предложений, договоров с Клиентами.
- Контроль сбора закрывающих документов.
- Контроль дебиторской задолженности: контроль действий сотрудников, контроль поступления денежных средств в рамках утвержденного графика платежей.
- Осуществление контроля за оперативным и внимательным обслуживанием Клиентов, эффективностью продаж и соблюдением ценовой политики, надлежащим оформлением документации, эффективностью маркетинговых действий.

НАЙМ

**Когда работодатель ищет
волшебника, чаще всего
он находит сказочника**



**ВАКАНСИЯ –
ЛИЦО СОБСТВЕННИКА**

ИЩУ:

ИЩУ:

1. Амбициозного

ИЩУ:

- 1. Амбициозного**
- 2. Готового работать в режиме неопределенности**

ИЩУ:

- 1. Амбициозного**
- 2. Готового работать в режиме неопределенности**
- 3. Умеющий решать нестандартные задачи**

ИЩУ:

- 1. Амбициозного**
- 2. Готового работать в режиме неопределенности**
- 3. Умеющий решать нестандартные задачи**
- 4. Способный работать в режиме многозадачности**

НАПИШИТЕ ПРОЩЕ:

НАПИШИТЕ ПРОЩЕ:

➤ **У МЕНЯ В КОМПАНИИ БАРДАК**

НАПИШИТЕ ПРОЩЕ:

- **У МЕНЯ В КОМПАНИИ БАРДАК**
- **Я ИЩУ ДУРАКА**

УНИВЕРСАЛЬНАЯ ВАКАНСИЯ

О компании: В молодую, развивающуюся компанию нужен амбициозный, идейный сотрудник - маркетолог!

ТРЕБОВАНИЯ:

- Организованный, быстрый, схватывает все на лету.
- Коммуникабельный, доброжелательный и позитивный.
- Владеет сервисами SMM (аналитика, постинг).
- Понимает, как все работает и следит за трендами.
- Имеет базовые навыки обработки фото и видео материалов.
- Знание графических редакторов.
- Аналитический склад ума, умение планировать и составлять отчетность.
- Аккуратность, пунктуальность, быстрота реакции, креативность.
- Высшее образование.
- Опыт работы от 2 лет.
- Успешный опыт ведения активности компании в социальных сетях (с удовольствием посмотрим кейсы)
- Знание русского языка на 5+
- Организованность и умение расставлять приоритеты.
- Отличное знание инструментария рынка.
- Высокая результативность работы.

Условия:

- Интересная работа в развивающейся компании
- Достойная заработная плата;
- Карьерный рост;
- Оформление и социальные гарантии в соответствии с ТК РФ;

СОЗДАТЬ ВАКАНСИЮ

(основные разделы)

Создать вакансию

(основные разделы):

- **Кратко о компании (значимая информация)**
- **Функция должности (что делает «каждый день»)**
- **Задачи (результат) должности на год и квартал**
- **Опыт работы**
- **Дополнительные требования (образование, ПК, язык и тп)**

Вакансия: Основные разделы

Кратко о компании (значимая информация):

- **возраст компании (если вам больше 3 лет),**
- **знаковые контрагенты,**
- **территория продаж,**
- **количество клиентов и т.п.**

Вакансия: Основные разделы

Функция должности (что делает «каждый день»):

- **поиск клиентов (холодный обзвон);**
- **контроль дебиторской задолженности;**
- **открытие магазинов на территории РФ;**
- **запуск нового производства;**
- **разработка и внедрение регламентов и т.п.**

Вакансия: Основные разделы

Задачи (результат) должности на ИС и на год:

- **заключить договоры на сумму X (получить аванс 20%);**
- **утвердить и внедрить систему мотивации ОП;**
- **нанять 2-х менеджеров по продажам;**
- **утвердить поставщиков оборудования и т.п.**

Вакансия: Основные разделы

Опыт работы:

- **от 3 лет в должности начальника кондитерского цеха;**
- **специалистом в call-center на исходящих холодных звонка;**
- **разработка КП, подписание договоров с клиентами, соблюдение платежного календаря.**

Вакансия: Основные разделы

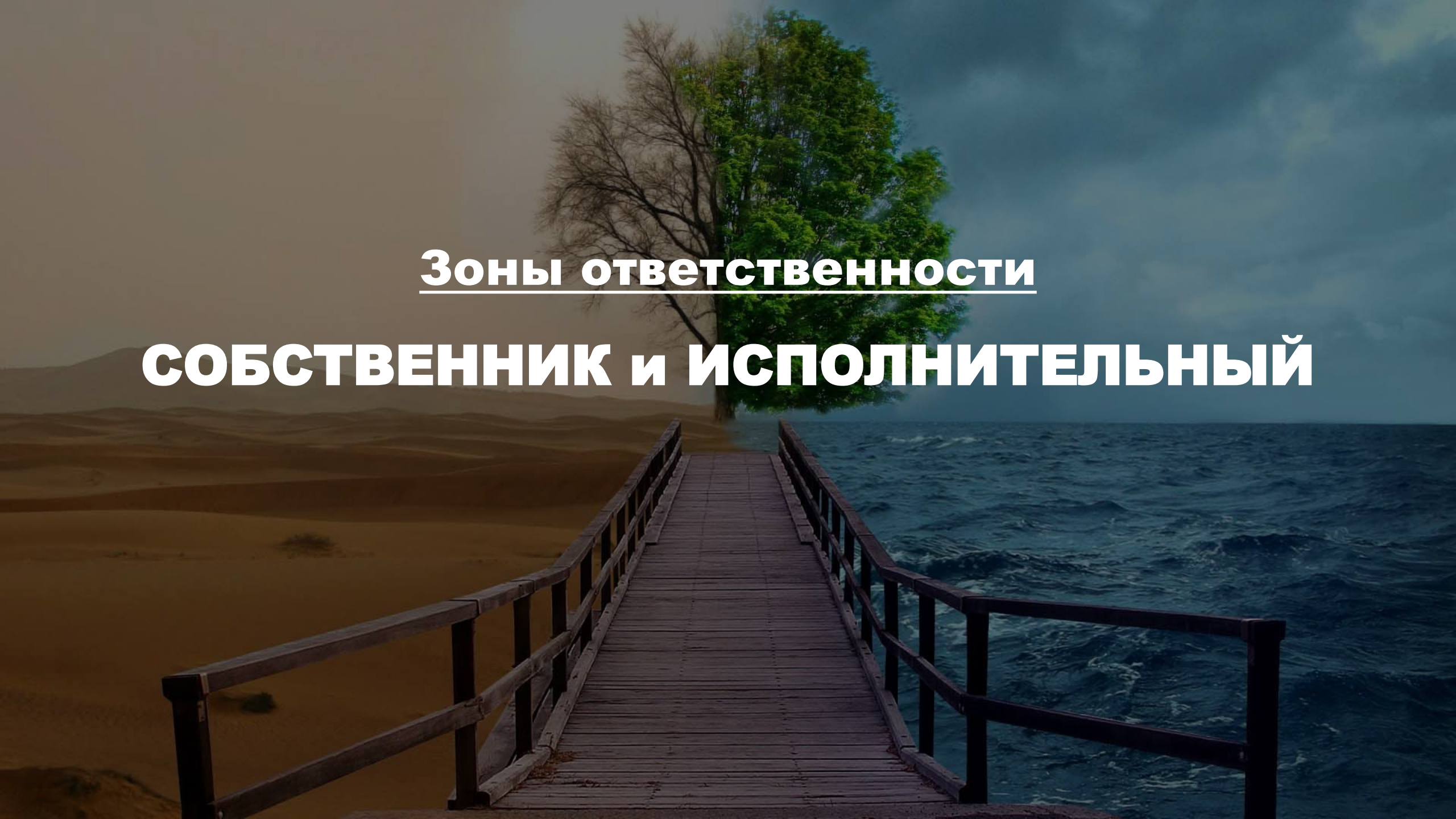
Дополнительные требования (образование, знание ПК, язык и тп):

- **Высшее строительное образование (ПГС);**
- **Работа в Photoshop;**
- **Китайский письменный и устный (переписка и переговоры с китайскими партнерами)**

Создать вакансию

(основные разделы):

- **Кратко о компании (значимая информация)**
- **Функция должности (что делает «каждый день»)**
- **Задачи (результат) должности на год и квартал**
- **Опыт работы**
- **Дополнительные требования (образование, ПК, язык и тп)**

A surreal landscape featuring a long wooden pier with railings that stretches from the foreground into the distance. The pier is flanked by a vast, rolling desert of golden sand dunes on the left and a dark, turbulent sea with white-capped waves on the right. At the end of the pier, a single tree stands on a small patch of land. The tree has a bare, dark branch on the left and a lush, green canopy on the right. The sky is filled with heavy, dark, stormy clouds. The overall mood is dramatic and mysterious.

Зоны ответственности

СОБСТВЕННИК и ИСПОЛНИТЕЛЬНЫЙ

СОБСТВЕННИК

Функции «Собственник»:

- **Развитие компании (стратегия, новые направления)**

Функции «Собственник»:

- **Развитие компании (стратегия, новые направления)**
- **Взаимодействие со Знаковыми контрагентами (чиновники, подрядчики ...)**

Функции «Собственник»:

- **Развитие компании (стратегия, новые направления)**
- **Взаимодействие со Знаковыми контрагентами (чиновники, подрядчики ...)**
- **Решение о привлечение финансирования**

Функции «Собственник»:

- **Развитие компании (стратегия, новые направления)**
- **Взаимодействие со Знаковыми контрагентами (чиновники, подрядчики ...)**
- **Решение о привлечение финансирования**
- **Взаимодействие с партнёрами (внешние бизнесы)**

Функции «Собственник»:

- **Развитие компании (стратегия, новые направления)**
- **Взаимодействие со Знаковыми контрагентами (чиновники, подрядчики ...)**
- **Решение о привлечение финансирования**
- **Взаимодействие с партнёрами (внешние бизнесы)**
- **Формирование стандартов управления (БП, отчетность)**

Функции «Собственник»:

- **Развитие компании (стратегия, новые направления)**
- **Взаимодействие со Знаковыми контрагентами (чиновники, подрядчики ...)**
- **Решение о привлечение финансирования**
- **Взаимодействие с партнёрами (внешние бизнесы)**
- **Формирование стандартов управления (БП, отчетность)**
- **Утверждает:**
 - ✓ **План - График + Бюджетов проекта,**
 - ✓ **Бюджет продаж + Программа продвижения**
 - ✓ **кандидатов на ТОП позиции,**
 - ✓ **структуру компании,**
 - ✓ **штатное расписание,**
 - ✓ **систему мотивации**

Функции «Собственник»:

- **Развитие компании (стратегия, новые направления)**
- **Взаимодействие со Знаковыми контрагентами (чиновники, подрядчики ...)**
- **Решение о привлечение финансирования**
- **Взаимодействие с партнёрами (внешние бизнесы)**
- **Формирование стандартов управления (БП, отчетность)**
- **Утверждает и **КОНТРОЛИРУЕТ, КОНТРОЛИРУЕТ, КОНТРОЛИРУЕТ!!!****
 - ✓ **План - График + Бюджетов проекта,**
 - ✓ **Бюджет продаж + Программа продвижения**
 - ✓ **кандидатов на ТОП позиции,**
 - ✓ **структуру компании,**
 - ✓ **штатное расписание,**
 - ✓ **систему мотивации**

Исполнительный директор

Функции «Исполнительный директор»:

- **Общее (оперативное) руководство Компанией**

Функции «Исполнительный директор»:

- **Общее (оперативное) руководство Компанией**
- **Контроль выполнения стратегических решений (исполнения Планов - Графиков, Бюджетов). В случае отклонения выработка оперативных мер для достижения планового результата**

Функции «Исполнительный директор»:

- **Общее (оперативное) руководство Компанией**
- **Контроль выполнения стратегических решений (исполнения Планов - Графиков, Бюджетов). В случае отклонения выработка оперативных мер для достижения планового результата**
- **Создание инструментов оперативного контроля (Сетка совещаний, Постановка - Контроль исполнения поручений)**

Функции «Исполнительный директор»:

- **Общее (оперативное) руководство Компанией**
- **Контроль выполнения стратегических решений (исполнения Планов - Графиков, Бюджетов). В случае отклонения выработка оперативных мер для достижения планового результата**
- **Создание инструментов оперативного контроля (Сетка совещаний, Постановка - Контроль исполнения поручений)**
- **Контроль расходованием денежных средств (платежный календарь)**

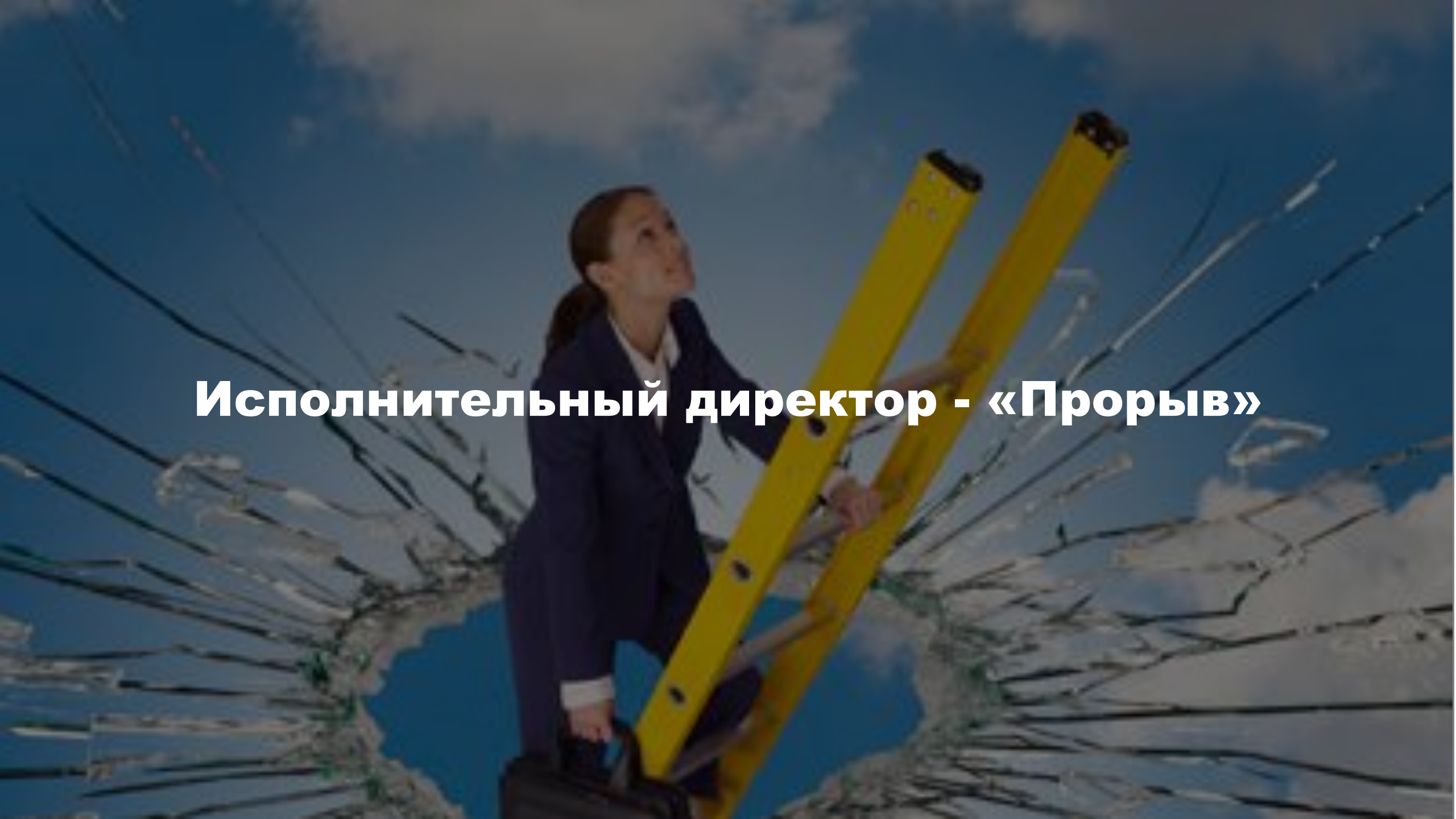
Функции «Исполнительный директор»:

- **Общее (оперативное) руководство Компанией**
- **Контроль выполнения стратегических решений (исполнения Планов - Графиков, Бюджетов). В случае отклонения выработка оперативных мер для достижения планового результата**
- **Создание инструментов оперативного контроля (Сетка совещаний, Постановка - Контроль исполнения поручений)**
- **Контроль расходованием денежных средств (платежный календарь)**
- **Согласование внутренних и внешних документов (приказы, распоряжения, отпуска, прием на работу на линейные позиции, договоры)**
- * ***Исполнительному директору определяется лимит для самостоятельного принятия решений.***

«Исполнительный директор»

Когда и какой нужен?



A woman in a dark blue business suit is climbing a yellow ladder. She is looking upwards with a determined expression. The ladder is positioned diagonally across the frame. The background is a surreal landscape with a blue lake at the bottom and a sky filled with numerous thin, dark, diagonal lines that resemble cracks or shattered glass. The overall tone is dramatic and symbolic of overcoming challenges.

Исполнительный директор - «Прорыв»

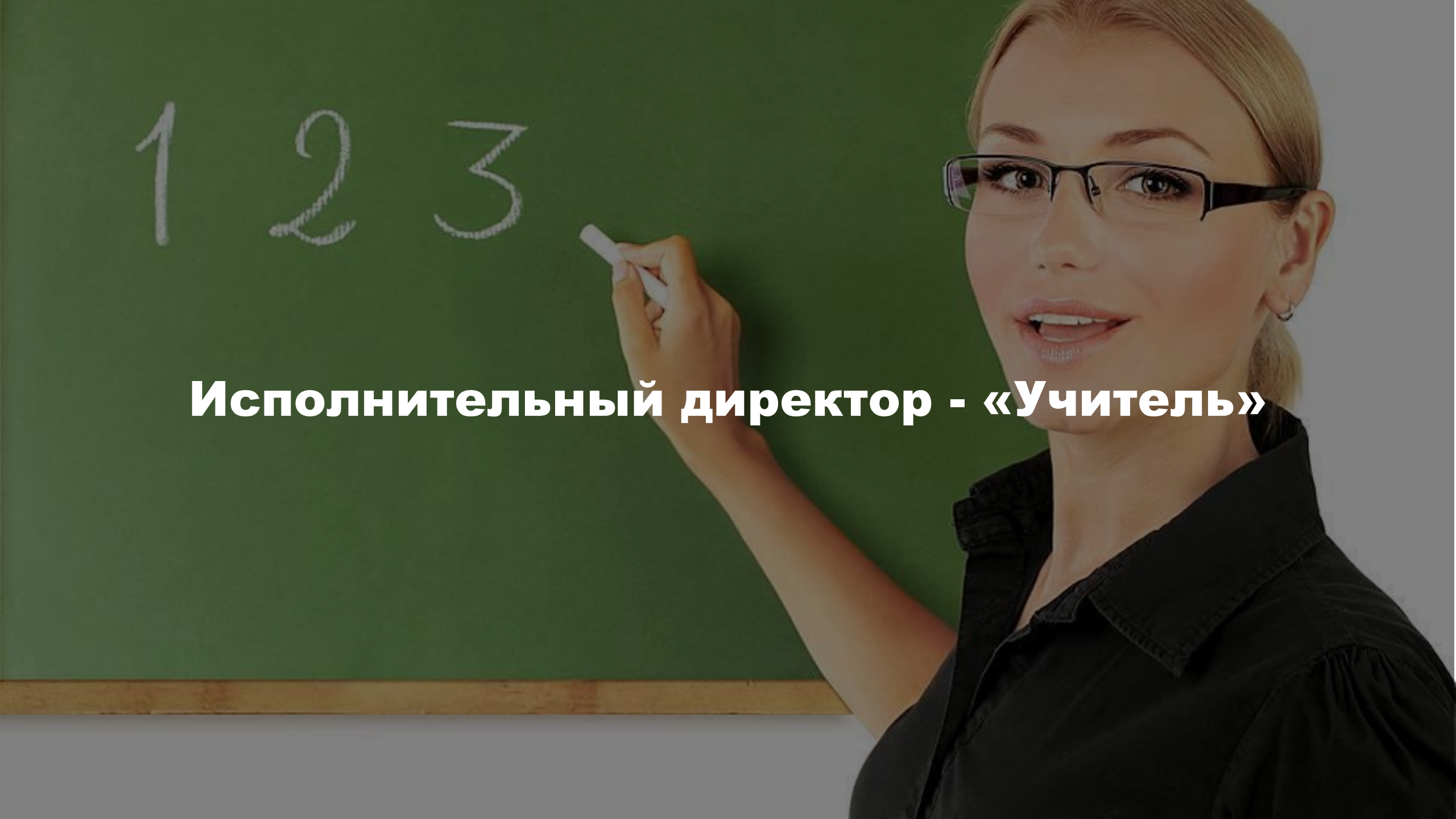
Исполнительный директор - «Прорыв»

Цель: поднять компанию на новый уровень (системная работа)

Форма работы: ИД единолично управляет бизнесом, отчитывается перед Собственником.

Профессиональные качества: обязателен опыт работы в должности ИД (желательно в более крупной компании).

Личные качества: харизматичная личность; сотрудники должны его уважать, а не бояться.



1 2 3

Исполнительный директор - «Учитель»

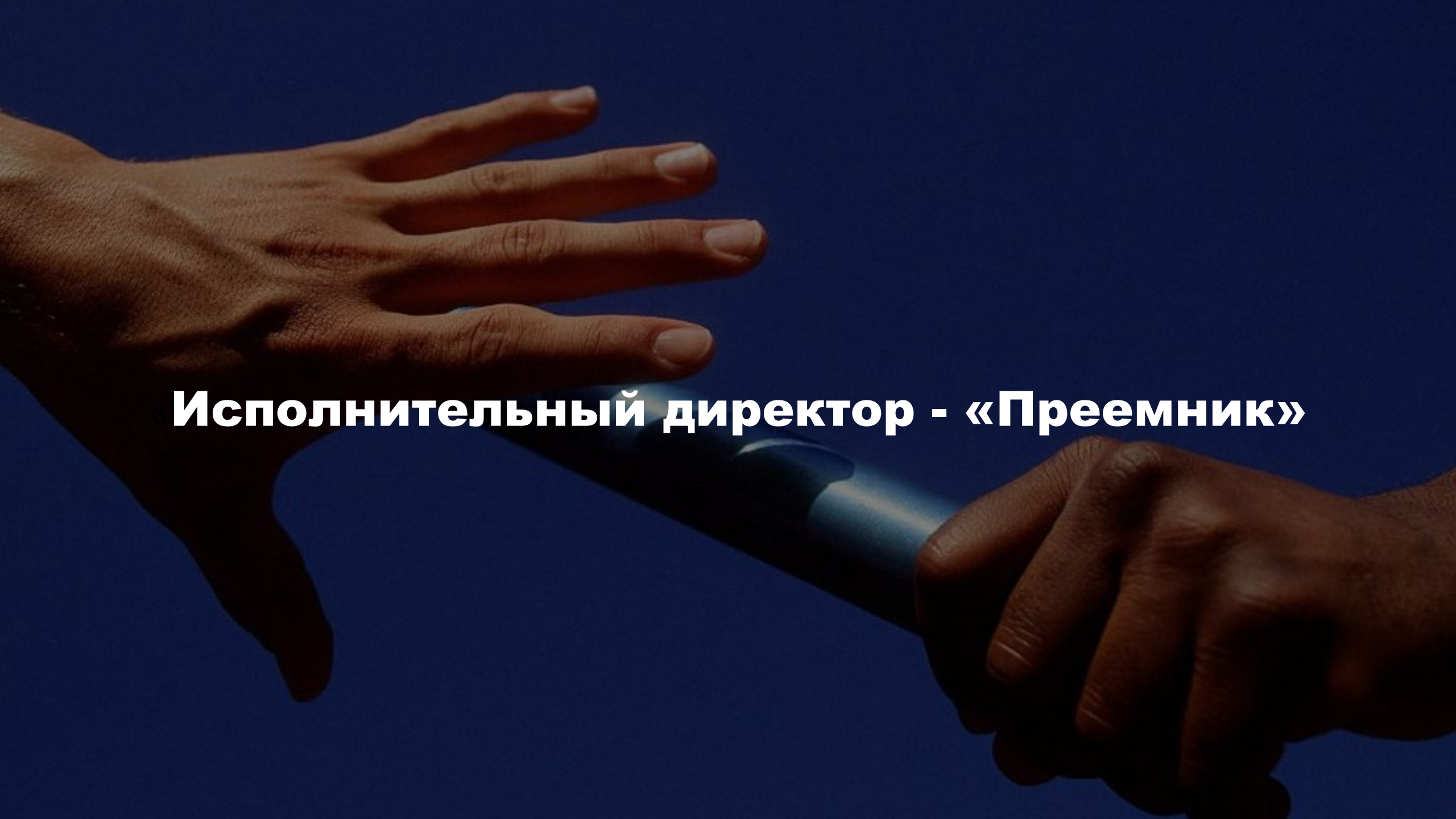
Исполнительный директор - «Учитель»

Цель: Помочь собственнику в систематизации бизнеса

Форма работы: Совместно с собственником (помощник – консультант или «правая рука»)

Профессиональные качества: управленческий профессионализм выше чем у собственника.

Личные качества: Без лидерских амбиций, готовый работать вторым номером, не «опускает» собственника.

A close-up photograph of a hand holding a microphone. The hand is positioned on the right side of the frame, with the thumb and index finger gripping the handle of a silver microphone. The microphone extends diagonally towards the left. The background is a solid, dark blue color. The lighting is soft, highlighting the texture of the skin and the metallic surface of the microphone.

Исполнительный директор - «Преемник»

«Исполнительный директор» - «Преемник»

Цель: Спокойно без потрясений для компании подготовить выход собственника из операционки.

Форма работы: Совместно с собственником плавно переводя властные полномочия на ИД.

Профессиональные качества: опыт работы в компании на руководящей должности с высоким уровнем доверия коллектива.

Личные качества: Лояльность компании, инициативность, отсутствие «короны».

**Ключевой навык Собственника —
ПРОВОДИТЬ СОБЕСЕДОВАНИЕ**

**ЕСЛИ НЕТ ТРЕБОВАНИЙ К КАНДИДАТУ, ТО
ПРОБЛЕМУ НАДО ИСКАТЬ НЕ В РЫНКЕ ТРУДА, А
В СЕБЕ**

**НА ЧТО ОБРАЩАТЬ ВНИМАНИЕ НА
СОБЕСЕДОВАНИИ?**

На что обращать внимание на собеседовании?

1. Адекватность

2. Профессионализм

3. Мотивацию

4. Общие вопросы (хобби, логика, отношение к семье)

Адекватность – ответ на тот вопрос, который вы ему задали

Адекватность – ответ на тот вопрос, который вы ему задали

«ПОЧЕМУ ВЫ РАССМАТРИВАЕТЕ НАШЕ ПРЕДЛОЖЕНИЕ О РАБОТЕ?»

«ОБЪЯСНИТЕ ПРИЧИНУ УХОДА С ПРЕДЫДУЩЕГО МЕСТА»

**Профессионализм – реальный, подтвержденный опыт решения
задач, аналогичных вашим**

**Профессионализм – реальный, подтвержденный опыт решения
задач, аналогичных вашим**

«РАССКАЖИ, КАК РЕШАЛ СИТУАЦИЮ?»

«ЧТО БЫЛО В МОМЕНТ ТВОЕГО ПРИХОДА НА РАБОТУ?»

«КАКИЕ ПРОБЛЕМЫ БЫЛИ ВЫЯВЛЕНЫ?»

«КАК ТЫ ИХ РЕШАЛ?»

«КАКОЙ РЕЗУЛЬТАТ ПОЛУЧИЛ?»

Мотивация – выявление ОЖИДАНИЯ КАНДИДАТА ОТ РАБОТЫ

Мотивация – выявление ОЖИДАНИЯ КАНДИДАТА ОТ РАБОТЫ

«ЧТО ТЫ ОЖИДАЕШЬ ПОЛУЧИТЬ ОТ НАШЕГО СОТРУДНИЧЕСТВА?»

«НА КАКОЙ ДОХОД ПЛАНИРУЕШЬ ВЫЙТИ, РАБОТАЯ У НАС?»

«ПРИ КАКИХ УСЛОВИЯХ ТЫ БУДЕШЬ ИСКАТЬ НОВУЮ РАБОТУ?»

«КАКОЙ САМЫЙ БОЛЬШОЙ ДОХОД У ТЕБЯ БЫЛ?»

Общие вопросы – определитель ценности кандидата.

Общие вопросы – определитель ценности кандидата.

«ЧЕМ ТЫ ЗАНИМАЕШЬСЯ ПОСЛЕ РАБОТЫ?»

«ПОЧЕМУ ВЫ РАЗВЕЛИСЬ С ЖЕНОЙ?»

«КАКОЙ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЙ ПУТЬ ДЛЯ ТЕБЯ ИДЕАЛЕН?»

Если ты понял, что кандидат слабый...

**ПОЛУЧИ ОТ НЕГО САМУЮ ВАЖНУЮ
ИНФОРМАЦИЮ**

И СКАЖИ, КОГДА С НИМ СВЯЖУТСЯ

ПОЛУЧИ ОТ НЕГО САМУЮ ВАЖНУЮ ИНФОРМАЦИЮ:

- 1. СТРУКТУРА КОМПАНИИ;**
- 2. ОБОРОТ КОМПАНИИ (ТЕКУЩИЙ К ПРОШЛОМУ ГОДУ);**
- 3. ОСНОВНЫЕ КАНАЛЫ ПРОДАЖ;**
- 4. КТО В КОМПАНИИ САМЫЙ КРУТОЙ?**

СОБСТВЕННИК!

- **строй свою систему сам**

СОБСТВЕННИК!

- **строй свою систему сам**
- **бойся дилетантов**

СОБСТВЕННИК!

- **строй свою систему сам**
- **бойся дилетантов**
- **помни, что сотрудник найдет себе нового работодателя, а говно за «звездами» ты будешь разгребать сам**

**ДРУЗЬЯ,
УСПЕХОВ!**