

# Брайан Трейси

## Турбостратегия. 21 способ повысить эффективность бизнеса



Текст предоставлен правообладателем  
[http://www.litres.ru/pages/biblio\\_book/?art=8647346](http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=8647346)  
«Турбостратегия: 21 способ повысить эффективность бизнеса / Брайан Трейси»:  
Альпина Бизнес Букс; Москва; 2009  
ISBN 978-5-9614-3595-5

### Аннотация

*Турбостратегия, которая включает в себя 21 этап, разбитый на конкретные действия, научит вас:*

- четко формулировать видение, ценности, миссию, цель и задачи вашей компании – как в краткосрочном, так и в долгосрочном плане;
- «подвести черту под прошлым» и стать специалистом по управлению изменениями – благодаря концентрации исключительно на будущих целях;
- поддерживать гибкость восприятия, чтобы предвидеть изменения, происходящие в постоянно меняющемся деловом окружении;
- нанимать самых лучших людей – и мотивировать их стремление к совершенству.

*Турбостратегия предназначена для руководителей компаний, которые желают внести в свой бизнес немедленные изменения, чтобы как можно скорее повысить его эффективность.*

# Брайан Трейси

## Турбостратегия. 21 способ повысить эффективность бизнеса

Перевод *Е. Виноградова*  
Редактор *С. Кривошеин*  
Руководитель проекта *А. Деркач*  
Технический редактор *Н. Лисицына*  
Корректор *Е. Аксенова*  
Компьютерная верстка *А. Абрамов*

Художник обложки С. Прокофьева

© Brian Tracy, 2003

Впервые издано на английском языке AMACOM, подразделением American Management Association, International, New York

© Издание на русском языке, перевод, оформление. ООО «Альпина Бизнес Букс», 2009

\* \* \*

*Посвящается Питеру Друкеру – самому великому мыслителю всех времен в области менеджмента. Его идеи и наблюдения служат для меня неиссякаемым источником вдохновения, и я благодарен ему за это*

## Предисловие

Спасибо вам за то, что выбрали эту книгу. Я расскажу в ней о методах и стратегиях, с помощью которых можно очень быстро укрепить позиции вашей компании в любой отрасли экономики и в любых конкурентных условиях. Эти методы и стратегии помогут вам увеличить объемы продаж и доходы, сократить расходы и повысить прибыли.

Также вы познакомитесь с рядом практических, проверенных на деле идей, приемов и методик, используемых теми успешными компаниями, которым удается выжить и процветать на рынках с острой конкуренцией.

На ее страницах вы прочтаете ясное и четкое определение видения, ценностей, миссии, целей и задач компании, а также узнаете, как эти понятия и представления помогут повысить ваши доходы и прибыль в будущем.

Я хочу сэкономить ваше время и помочь вам научиться достигать максимальных результатов как можно быстрее. В книге вы найдете самые эффективные идеи, к которым я пришел в собственной многолетней практике и в результате чтения множества книг и статей о стратегии, планировании, маркетинге, продажах и достижении успеха в бизнесе.

Однако самое важное в этой книге – не то, что вы в ней прочтете, а то, что будете *делать* с полученной информацией. Главное – это действие. В ходе чтения думайте о том, как немедленно начать использовать идеи и методы, о которых пойдет речь, в работе вашей компании.

В бизнесе, как и в любой другой сфере жизни, эффективность определяется результатом. Читайте и думайте о том, как предложенные стратегии способны помочь вам в достижении более высоких результатов!

## Почему я написал эту книгу

Эта книга появилась на свет по двум причинам. Первая – мое желание помочь читателям научиться достигать успехов в бизнесе, в чем бы он ни заключался и на каком бы этапе развития ни находился.

Во-вторых, я хочу познакомить вас с теми практическими методами, которые вы должны освоить, если хотите выжить и добиться процветания в беспокойных условиях, характерных для XXI века.

Я предлагаю вам быстрый, целенаправленный и эффективный подход, который назвал «турбостратегией». Турбостратегия предназначена для руководителей компаний, которые хотят внести в свой бизнес немедленные изменения, чтобы как можно скорее повысить его эффективность.

## Подумайте о последствиях

Чтобы определить приоритетность того или иного действия, необходимо оценить, каковы будут его последствия. Чем они значительнее, тем выше его ценность.

Исходя из этого, стратегическое мышление и планирование – самые важные элементы процесса принятия решения. Хорошая стратегия обеспечит успех компании, а плохая стратегия (или ее отсутствие) могут стать причиной неудач. Майкл Ками однажды сказал: «У тех, кто не строит планов на будущее, его может вообще не быть». Питер Друкер говорил по этому поводу так: «Самый лучший способ предсказания будущего – его создание». Наличие стратегии – залог успеха.

По данным опросов, руководители компаний практически единодушно согласны с тем, что стратегическое планирование остается наиболее действенным и эффективным средством достижения результатов в бизнесе из всех известных методов и способов менеджмента.

## Простые инструменты и методы

Одна из самых серьезных проблем, с которыми сегодня сталкиваются руководители, – нехватка времени на чтение специальной литературы и развитие стратегического мышления. Вам необходим простой набор инструментов, которые можно немедленно использовать для повышения прибыльности вашего бизнеса. Такими инструментами могут стать те принципы, о которых пойдет речь в этой книге.

Большинство современных компаний не имеет стратегического плана развития, а если такой план и существует, его нельзя использовать из-за того, что он быстро устаревает в свете постоянных изменений экономической ситуации. Эта книга позволит вам провести быстрый стратегический анализ своего бизнеса и принять немедленные решения о том, как повысить его эффективность. Возможно, в ходе чтения вам (как это произошло со многими другими руководителями) даже придет в голову идея о том, что надо сделать для полного преобразования вашей компании.

## Введение

Я хочу начать эту книгу с одной истории. В 1951 году лауреат Нобелевской премии физик Альберт Эйнштейн преподавал в Принстонском университете. Однажды после приема экзаменов у группы аспирантов-физиков он направился к себе в кабинет, вместе с ним шел ассистент, который нес папку с экзаменационными работами.

Немного волнуясь, ассистент спросил величайшего физика XX века: «Доктор Эйнштейн, вы дали этой группе *ту же самую* экзаменационную работу, которую давали и в прошлом году?»

Эйнштейн на мгновение задумался, а затем сказал: «Да, это была та же самая работа».

Тогда ассистент спросил: «Доктор Эйнштейн, зачем давать одну и ту же экзаменационную работу одной и той же группе два года подряд?»

И тут Эйнштейн произнес классическую фразу: «Вопросы могут быть одними и теми же, но ответы на них меняются».

Смысл этой истории в том, что в ту эпоху физика развивалась очень быстро, делалось множество научных открытий, и поэтому вопросы, хоть и оставались неизменными, правильные *ответы* на них отличались от ответов, которые давались годом ранее.

## Ваши ответы меняются

Эта история имеет прямое отношение и к вам лично, и к вашей компании. За последний

год ответы на вопросы, касающиеся вашего бизнеса, претерпели изменения и продолжают непрерывно меняться.

За один, два или три года может произойти полное обновление всего множества товаров, услуг, цен, процессов, а также объемов продаж и уровня прибыльности вашей компании. Иногда все они меняются одновременно. В связи с этим возникает потребность в никогда не прекращающемся процессе стратегического планирования.

Значительная часть вашей работы является продолжением тех дел, какими вы занимались в прошлом. Однако ваш способ управления компанией может быть не самым эффективным, так как многое из того, что вы делаете, больше не соответствует текущей ситуации на рынке. Ответы меняются.

Часто руководители никак не могут отказаться от старых представлений. Они пытаются продавать свои товары и услуги в изменившихся рыночных условиях. На рынке появились клиенты с иными запросами, потребностями и ожиданиями, сформировались условия, для которых характерны новые возможности и ограничения в вопросах ценообразования.

Такие руководители напоминают водителя автомобиля, которому сидящий рядом с ним товарищ, глядя в карту, говорит: «Мы едем не по той дороге!»

На это вцепившийся в руль водитель отвечает: «Ну и что? Зато вперед и быстро!»

Многие руководители «едут вперед и быстро», затрачивая все больше и больше сил на достижение прежних результатов, но при этом с учетом изменившейся реальности они двигаются в неправильном направлении. Они забыли, что ответы меняются.

## **Необходимость гибкости**

По мнению исследователей, самым важным условием для достижения успеха в бизнесе является такое качество, как *гибкость*. Чтобы выжить и преуспеть в наше беспокойное время, необходим непредубежденный ум и широта взглядов. Вы должны уметь смотреть в лицо фактам и реалиям сегодняшнего дня. Вы должны быть готовы признать, что, возможно, двигаетесь в неверную сторону, и изменить направление.

Как утверждают эксперты из Американской ассоциации менеджмента, 70 % решений в сфере бизнеса, которые в момент их принятия кажутся адекватными, спустя некоторое время оказываются неправильными. Ситуация в бизнесе может претерпевать резкие изменения. Ответы меняются, а информация, на которой основывались решения, начинает восприниматься по-другому.

Как в футбольном матче, вам следует периодически брать тайм-аут, останавливаться и заново оценивать ситуацию. Вы должны регулярно анализировать исходные предпосылки и оценивать их соответствие текущей реальности. Вы должны использовать новую информацию для разработки стратегического плана, отвечающего сегодняшнему положению вещей.

## **Единственный правильный критерий оценки**

Я знал человека, который умер от сердечного приступа и оставил жене наследство – строительную компанию. Он двадцать пять лет занимался делами этой компании, забыв о собственном здоровье. Человек слишком много ел, слишком много пил, слишком много курил и никогда не занимался спортом. В конце концов это привело к тому, что он покинул этот мир.

Его жена большую часть жизни занималась воспитанием детей и домом, поэтому не имела практически никакого представления о бизнесе. Тем не менее она стала владелицей строительной компании стоимостью десять миллионов долларов, которая долгое время была источником всех доходов для семьи.

На следующее утро после похорон мужа эта женщина пришла в офис, собрала всех

менеджеров и попросила объяснить, как работает компания. Увидев, что она настроена очень серьезно, сотрудники показали ей все производственные и офисные помещения и рассказали о разных товарах и услугах, которыми занималась компания. Когда они описывали конкретные продукты, женщина сразу же спрашивала: «Как они продаются?»

Если они продавались хорошо, она предлагала уделять им больше внимания. Если дела шли плохо, она советовала прекратить выпуск этих продуктов или внести в них такие изменения, которые повысят их привлекательность для клиентов.

Она хотела знать, что работает, а что нет.

Так возник ее собственный стиль управления. Каждый раз, приходя в офис, она встречалась с менеджерами, обходила помещения и спрашивала, что работает, а что нет. Если что-то не работало, она давала указание усовершенствовать продукт или прекратить его производство. Если все шло хорошо, сотрудникам предлагалось активнее работать в этом направлении.

Затем она начала интересоваться, кто из сотрудников работает лучше, а кто хуже. Вскоре она произвела кадровые изменения, после которых каждый из сотрудников начал делать то, ради чего его нанимали, и вносить ценный вклад в работу компании. Тем, кто был не готов или не способен к этому, было предложено поискать работу в другом месте.

## **Турбостратегия – каждый день**

Я предлагаю вам использовать этот метод в управлении своей компанией. Если по каким-либо причинам ваш бизнес перестал показывать максимальную прибыльность, если вы перестали развиваться и двигаться вперед, если ваши продажи и прибыль не растут, а вы не можете достичь желаемых результатов, то задайте себе простой вопрос: «Что работает, а что нет?»

Если что-то идет не так, приготовьтесь остановить часы, объявить тайм-аут и по-новому взглянуть на товар, услугу, процесс или направление бизнеса.

Успех или неудача в бизнесе во многом определяются вашей способностью взглянуть на компанию сквозь призму стратегического планирования, чтобы убедиться, что все делаемое вами направлено на достижение главных целей.

А теперь я хочу познакомить вас с 21 принципом, следование которым поможет вам увидеть свой бизнес в новом свете, провести стратегический анализ и начать двигаться к достижению поставленных целей в области продаж и роста прибыльности с такой скоростью, которая ранее казалась вам невероятной.

## **Глава 1**

### **Начинайте там, где вы находитесь**

*Делайте, что можете, теми средствами, которые у вас есть, там, где вы находитесь.*

**Теодор Рузвельт**

Если вы собираетесь заняться стратегическим планированием, то отправной точкой должно стать обретение полной ясности по поводу вашего текущего положения. Посмотрите на свой бизнес в целом и задайте себе вопрос: что в нем работает, а что – нет?

Каков текущий уровень продаж? Рассмотрите по отдельности продажи для каждого товара, товарной линии, услуги, рынка и канала дистрибуции. Что именно вы продаете, каким покупателям, по какой цене и с каким уровнем доходности?

Сравните текущее состояние продаж с вашими предположениями, ожиданиями и перспективными оценками. Продвигаетесь ли вы вперед? Сравните сегодняшний уровень продаж с тем, который был в прошлом году. Каковы тенденции? Наблюдается повышение

или понижение? Какой характер носят эти тенденции: временный или постоянный? Как они могут повлиять на будущее вашего бизнеса? Что вы можете сделать, чтобы использовать эти тенденции с максимальной выгодой для себя?

## **Поток денежных средств – это всё**

Рассмотрите движение денежных средств и уровень прибыльности для каждого товара, услуги и области деятельности вашей компании. Растут ваши прибыли или падают? Согласуются ли они с бюджетом или выходят за его рамки? Взгляните на процентные показатели. Проанализируйте прибыль на акционерный капитал, прибыль на инвестированный капитал и доход от продаж. Наблюдается повышение или понижение?

В книге «От хорошего к великому: почему одни компании совершают прорыв, а другие нет» Джим Коллинз говорит, что если вы хотите научиться решать проблемы и достигать поставленных целей, то должны быть готовы отвечать на бескомпромиссно жесткие вопросы, касающиеся вашего бизнеса. Если ваша цель – создать великую компанию, то почему она *до сих пор* не создана?

Какие из ваших товаров или услуг хорошо продаются? Какие из них наиболее прибыльны, а какие не пользуются успехом? Продажа каких товаров или услуг приносит убытки?

Можно ли охарактеризовать ту позитивную или негативную ситуацию, в которой сегодня находится ваш бизнес, как временную или как часть долгосрочной тенденции? Можно ли узнать об этом наверняка? Как можно это выяснить? Что вам следует делать дальше?

## **Ключевая роль ясности**

Самым важным словом в стратегическом планировании является «ясность». Вы должны знать ясный и четкий ответ на каждый из поставленных вопросов. Неопределенность, расплывчатость ответов может стать причиной проблем, сложностей и даже катастроф.

Что способствовало успеху вашего бизнеса раньше? Что из того, что хорошо удавалось вам в прошлом, определяет ваш успех сегодня? Каким полезным опытом обладает ваша компания сегодня? Каковы лучшие из товаров и услуг, предлагаемых вами на данный момент?

Присмотритесь к людям, работающим в вашей компании. Кто из них наиболее ценен? Кто уже не так полезен, как раньше? Чья работа приносит убыток вашей компании? Будьте готовы задавать бескомпромиссно жесткие вопросы и давать на них четкие ответы.

## **Клиент – это король**

Кого можно отнести к числу ваших лучших клиентов? Каковы ваши рынки и какие из них самые прибыльные? Какие из ваших продуктов или услуг больше всего нравятся вашим клиентам? Какие из ваших действий или предложений вызывают у них наиболее позитивную реакцию? В какой области вы способны максимально удовлетворить клиентов?

Какие из ваших продуктов или услуг больше всего не нравятся вашим клиентам? На что они чаще всего жалуются? Какие из товаров, которые вы продаете, ваши нынешние и потенциальные клиенты предпочитают покупать не у вас, а где-то в другом месте?

## **Знайте свои сильные стороны**

Попробуйте честно взглянуть на себя. Каковы ваши лучшие навыки, качества и способности? Что из того, что вы делаете, наиболее важно для успеха компании? Какой

ценный вклад в бизнес вносите лично вы?

Представьте себя в роли врача, проводящего сложное медицинское обследование, и рассмотрите свой бизнес как организм. Тщательно соберите точную информацию о каждой его составляющей и используйте ее в качестве основы для продумывания будущих действий, при этом сохраняя честность и объективность.

Гарольд Дженин, превративший компанию ИТТ в огромный конгломерат, всегда говорил: «Собирайте факты – *настоящие* факты, а не мнимые, желательные или тривиальные. Это должны быть реальные факты, полученные на основе анализа. Факты не обманут».

## **Критически относитесь к своим предположениям**

Специалист по планированию рабочего времени Алекс Маккинзи однажды сказал: «В основе любой неудачи лежат ошибочные предположения». Все, чем вы занимаетесь, основывается на определенных предположениях. Некоторые из них могут быть неверными. Одни и те же вопросы могут иметь разные ответы, и то, что было верно в прошлом, сегодня может оказаться неправильным. Критически оцените свои предположения и спросите себя: «Какова вероятность того, что эти предположения ошибочны?»

Если окажется, что вы опирались на ложные предположения, какие действия вы должны предпринять в отношении ключевых сотрудников, клиентов, товаров и услуг, а также прогнозов?

Стратегическое планирование необходимо начинать с реалистической и честной оценки того, где вы сегодня находитесь и что собой представляете. Эту оценку надо принять за отправную точку стратегического планирования и мышления – она сыграет роль основы для принятия решений в будущем.

## **Начинайте там, где находитесь**

1. Какое направление вашего бизнеса самое успешное на сегодняшний день? Какие составляющие вашего бизнеса вызывают у вас наибольшее удовлетворение?

2. Что в вашем бизнесе не работает? Что сильнее всего вызывает у вас раздражение и разочарование?

3. Какие из ваших товаров и рынков наиболее значимы? Какие товары и рынки наиболее прибыльны?

4. Кто из ваших сотрудников является наиболее ценным работником? От каких людей зависят результаты работы в первую очередь?

5. Какими особыми талантами и навыками вы обладаете? На что опирается ваш успех?

6. Какие самые важные изменения происходят на вашем рынке? Как вам следует на них реагировать?

7. Какие предположения о сотрудниках, клиентах, рынках, товарах, услугах и самом себе вы считаете наиболее верными? Какова вероятность того, что они окажутся ошибочными? Что делать в этом случае?

## **Глава 2**

### **Проведите черту под прошлым**

*Глубоко внутри человека дремлют поразительные способности, о наличии которых он даже не подозревает; это те силы, чье пробуждение может полностью перевернуть его жизнь.*

**Орисон Светт Марден**

Если у компании возникают проблемы, то совет директоров или владельцы нередко приглашают *специалиста по управлению изменениями* и назначают его на руководящую должность. Они это делают потому, что такой специалист не заинтересован в оправдании действий компании, которые осуществлялись до его появления в ней. Этот человек просто проводит черту под прошлым и фокусируется исключительно на выживании компании и на будущем ее бизнеса. Вы должны сделать то же самое – стать специалистом по управлению изменениями для самого себя.

Чтобы обеспечить своей компании великое будущее, вам придется отказаться от вещей, которые не работают. Чтобы делать правильные вещи, надо перестать делать неправильные.

### **Учитесь мыслить «с нуля»**

Если вы хотите сохранять максимальную гибкость мышления, вам поможет инструмент, который вы сможете применять не только сегодня, но и на протяжении всей последующей карьеры. Этот аналитический инструмент – один из лучших среди тех, которые встретились мне за долгие годы работы. Он называется «мышление с нуля».

Для иллюстрации этого понятия рассмотрим небольшой пример.

Я живу в Сан-Диего, недалеко от района под названием Ранчо Санта-Фе. Журнал *Forbes* назвал этот жилой район самым дорогим в США – средняя цена дома составляет в нем больше миллиона долларов. При этом цены быстро растут, в некоторых случаях достигая 25–30 миллионов долларов за дом. Застройку этого района более полувека назад начала железнодорожная компания Santa Fe Railway Company, а сегодня он считается самым благоустроенным и самым элитным местом Сан-Диего.

В жилом районе Ранчо Санта-Фе действует юридический механизм *ковенанта*, предписывающий очень строгие правила в отношении размеров участков земли и архитектуры зданий. Каждый дом должен соответствовать определенным требованиям, регулирующим цвет и внешний вид здания, а территория, на которой он расположен, должна быть не менее двух акров. Активное строительство в Ранчо Санта-Фе велось в течение пяти – десяти лет, поэтому на территории района встречается множество старых домов, которые агенты по недвижимости часто называют скреперами<sup>1</sup>.

Скрепер – небольшой старый дом в Ранчо Санта-Фе, расположенный на участке земли размером два акра или больше. Люди, которые хотят жить в этом престижном районе, как правило, считают, что гораздо легче пригнать бульдозер и *«соскрести»* старый дом, вместо того чтобы заниматься его ремонтом или восстановлением. Построить новый дом на полученной в собственность земле дешевле, чем пытаться вернуть к жизни старое здание.

### **Представьте, что вы начинаете все с начала**

«Мышление с нуля» требует применения такого рода «зачистки» ко всем направлениям вашего бизнеса. Перед тем как производить «зачистку», ответьте на один важный вопрос: *есть ли в моем бизнесе нечто такое, от чего бы я, обладая сегодняшними знаниями, отказался, если бы мне пришлось начинать бизнес с начала?*

Вместо того чтобы тратить силы на выяснение того, что можно изменить, исправить, улучшить или переделать, просто спросите себя: «Начал бы я заниматься тем, что делаю сегодня, *если бы обладал теми знаниями, которые есть у меня сейчас?*»

Прежде всего подумайте о том, есть ли у вас такие товары или услуги, которые вы не стали бы выводить на рынок, предлагать или продавать, если бы вам предстояло сделать это сегодня? 80 % ваших товаров и услуг устареют в течение следующих пяти лет, поэтому среди них наверняка есть кандидаты на выбывание.

---

<sup>1</sup> Скрепер – от английского глагола *scrape* («соскребать, зачищать»). – *Прим. пер.*



Посмотрите, есть ли в вашей компании такой *человек*, которого вы сегодня не стали бы нанимать, назначать на должность или вообще видеть в числе сотрудников? Большинство проблем в бизнесе возникает из-за попыток работать с людьми, с которыми вы никогда не стали бы связываться, обладай вы сегодняшним опытом. Итак, о ком вы подумали?

Может быть, среди ваших поставщиков, банкиров или розничных продавцов, сотрудничающих с вашей компанией, есть такие, к услугам которых вы не стали бы прибегать, если бы сегодня возникла такая необходимость? С течением времени многие деловые взаимоотношения изживают себя, поэтому вы должны быть готовы к их постоянной переоценке, особенно если они создают для вас проблемы.

### **Анализируйте своих клиентов**

Посмотрите на *клиентов*, которым вы продаете товары или услуги, и решите, стали ли бы вы сегодня начинать с ними работу, если бы знали о них то, что знаете сейчас? В наши дни многие компании задумываются над своими отношениями с трудными клиентами и решают расстаться с ними. Иногда самое мудрое, что вы можете предпринять в отношении тех или иных клиентов, – прекратить с ними контакты. Пусть они уходят и ведут дела с теми, кто им больше подходит.

### **Оценивайте работу своей компании**

Какие из *статей расходов* компании вы бы не стали утверждать сегодня? От каких процессов, процедур или видов деятельности вы бы отказались, если бы вам пришлось принимать решение об их внедрении сейчас?

К каким методам рекламы, маркетинга или продаж вы не стали бы прибегать сегодня? Не переставайте спрашивать себя о том, что работает, а что не работает.

### **Обращайте внимание на симптомы проблем**

Вы всегда можете понять, что попали в ситуацию, требующую «мышления с нуля», если все, что происходит в компании, постоянно вызывает у вас стресс, фрустрацию, негативные эмоции и чувство подавленности. Вы не можете перестать думать о проблемах, и нередко вы не забываете о них даже дома, обсуждая их с членами семьи во время ужина. Иногда проблемы мешают вам спать по ночам.

Если что-то в вашем бизнесе перестает работать или начинает работать не так, как надо, если ваш бизнес становится причиной стресса, финансовых потерь, огорчений или раздражения, спросите себя: «Исходя из моего сегодняшнего опыта, начал бы я заниматься этим бизнесом снова?»

Если ответом будет «Нет!», то задайте себе следующий вопрос: «Каким образом я могу выйти из этой ситуации и насколько быстро?»

### **Неизбежность принятия решения**

Этот момент очень важен. Если что-то не работает, то рано или поздно вам придется от него избавиться. Вы будете вынуждены уволить определенного человека, прекратить выпуск конкретного товара или оказание услуги, отказаться от того или иного направления деятельности, исключить какие-либо расходы или изменить метод работы. Это всего лишь вопрос времени. Сама по себе ситуация не улучшится. Всякий раз, принимая решение о том, как выйти из неблагоприятной ситуации, руководитель обязательно скажет: «Мне давным-давно следовало это сделать!»

### **Постоянно применяйте этот подход**

Используйте «мышление с нуля» как инструмент для продвижения вперед в вашей работе. Применяйте его ко всему, что делаете, ко всем направлениям вашего бизнеса и каждый день без исключения. Прибегайте к его помощи, оценивая любой товар, процесс, процедуру и сотрудника вашей компании. Убедитесь с высоты вашего сегодняшнего опыта, что если бы вам пришлось начинать все с начала, то вы бы сделали именно то, что сделали. Если же нет, то как можно скорее скорректируйте курс движения.

### **Проведите черту под прошлым**

1. Представьте, что вы снова создаете своей бизнес с нуля. Чем из того, что вы делаете, вы не начали бы заниматься сейчас?
2. Подумайте, есть ли среди людей, с которыми вы работаете на данный момент и кого хорошо знаете, те, кого вы сегодня предпочли бы не нанимать, не назначать на должность, не продвигать по службе и не использовать каким-то иным образом?
3. Есть ли среди ваших товаров или услуг такие, которые вы не стали бы предлагать на рынке сегодня?
4. От каких сделанных вами ранее инвестиций вы бы сегодня отказались?
5. Какие из видов деятельности или процессов кажутся вам ненужными с точки зрения сегодняшнего дня?
6. От каких клиентов или рынков вы предпочли бы отказаться, обладая теми знаниями, какие есть у вас сейчас?
7. Какое из принятых деловых решений вы хотели бы сегодня изменить, исходя из полученного опыта?

## **Глава 3**

### **Проведите бизнес-анализ**

*Умение ставить правильные вопросы требует такого же мастерства, как и умение давать правильные ответы.*

**Роберт Халф**

Когда вы проходите полное медицинское обследование, врачи и медсестры действуют в рамках четко определенной процедуры. Они начинают с проверки жизненно важных функций, позволяющей определить общее состояние вашего здоровья. Затем они измеряют ваш пульс, температуру тела, кровяное давление и частоту дыхания. После этого они берут на анализ образцы крови и мочи. Более глубокое исследование предполагает проверку работы вашего сердца, легких, кишечника и других органов для получения ясного представления о состоянии вашего организма. К моменту завершения медицинского обследования врачи получают полную картину вашего здоровья и физического состояния.

В бизнесе тоже существуют ключевые вопросы для изучения деятельности компании. На эти вопросы вы должны отвечать на протяжении всех лет работы вашей компании. И чем беспокойнее обстановка в окружающем вас мире, тем точнее должны быть ответы.

### **Начните с основ**

Анализ следует начинать с ответа на вопрос «Каким бизнесом я занимаюсь? Что это на самом деле за бизнес?».

Часто компании оказываются настолько втянуты в повседневную рутину, что упускают из вида истинные причины своего существования. Они могут забыть, что работают для того, чтобы оказывать конкретные услуги определенному типу клиентов или чтобы достичь

определенной цели.

Например, много лет назад железнодорожные компании стали считать, что их деятельность связана с железнодорожными перевозками. На самом же деле они занимались транспортным бизнесом. Перестав понимать, каким бизнесом занимаются, они упустили из вида такие отрасли, как судоходство, грузовой автотранспорт и авиаперевозки. Прошло немного времени, компании из этих отраслей завладели их рынками, и многие железнодорожные фирмы обанкротились.

Когда я только начинал выступать с лекциями, то считал, что занимаюсь работой, связанной с «тренингами». Однако очень скоро я понял, что основным направлением моего бизнеса является развитие способности достигать целей. Я предлагал людям практические советы, которыми они могли воспользоваться для достижения наилучших результатов, – таким образом я помогал им в скорейшем осуществлении личных и деловых целей.

Осознав это, я смог перейти от выступлений и семинаров к использованию аудио-, видеозаписей, Интернета и обучающих программ на самые разные темы, включая разработку и представление «Турбостратегии».

### **Знайте своего клиента**

Следующий вопрос, на который вы должны дать четкий ответ, таков: «Кто является моим клиентом?» Кто этот человек, который сегодня покупает у вас товары или услуги? Составьте его подробное описание. Каков возраст вашего идеального клиента? Каким должны быть его доход, образование, служебное положение, взгляды, место жительства и интересы? Многие компании не могут точно ответить на эти вопросы. В лучшем случае они имеют лишь смутное представление о психологических и демографических особенностях своих клиентов.

Подумайте о том, кто будет клиентом завтра, если сохранятся тенденции, имеющие место на данный момент. Каким должен быть ваш клиент, если вы желаете достичь успеха на рынках завтрашнего дня? Кто был бы вашим клиентом, если бы вам пришлось изменить или усовершенствовать предложение товара или услуги?

### **Определите, что вы продаете**

Теперь вы должны ответить на вопрос «Почему клиент приобретает именно мой товар или услугу?». Какую ценность или выгоду он хочет или надеется получить, покупая что-то у вашей компании? Какую из многочисленных выгод, связанных с вашими товарами или услугами, клиенты считают наиболее важной? Известно ли это вам? Умение выявить и предложить эту уникальную выгоду служит ключом к получению конкурентного преимущества и достижению успеха на рынке.

Следующий вопрос, требующий ответа: «Что мы умеем делать лучше других?» Что вы умеете делать лучше своих конкурентов? В чем ваше превосходство? Люди покупают что-либо у определенной компании только в том случае, если убеждены, что ее предложение превосходит все остальные. В какой области вы лучше всех?

Знаменитому Джеку Уэлчу, возглавлявшему General Electric, принадлежит высказывание: «Если у вас нет конкурентного преимущества – не конкурируйте». Он придерживался твердого мнения, что General Electric должна быть компанией номер один или номер два в каждом рыночном сегменте, где она конкурирует с другими компаниями; в противном случае ей следует уйти из такого сегмента. Какое место на рынке занимаете вы? Способны ли вы стать компанией номер один или номер два? Если способны, то как можно достичь такой позиции?

### **Изучите своих конкурентов**

Следующий вопрос, подробнее о котором мы поговорим в главе 10, звучит так: «Кто мои конкуренты?»

После определения своих конкурентов вы должны задуматься над тем, почему ваши потенциальные клиенты обращаются к вашим соперникам, а не к вам. Какую, по их мнению, ценность или выгоду, которой нет у вас, они могут получить у кого-то другого? Что вы в состоянии сделать для того, чтобы изменить это положение дел?

### **Задайте четкие цели**

Изучая деятельность своей компании, вы должны поставить вопрос о ее целях. Чего вы пытаетесь добиться? Если у вас есть четкое представление об этом, то что мешает вам осуществить эти цели? Четко сформулируйте количественные и временные критерии достижения целей во всех аспектах вашего бизнеса и личной жизни. Разделите эти цели на краткосрочные, среднесрочные и долгосрочные. Каждую из целей зафиксируйте на бумаге и составьте план по ее достижению. Невозможно поразить цель, которую вы не видите.

Проанализируйте все, чем занимаетесь в течение рабочего дня или недели. Какие 20 % ваших усилий на рабочем месте могут определять 80 % ваших достижений и больше? Иногда даже 10 % ваших действий, выполняемых с полной отдачей, могут обеспечить до 90 % достигаемых в итоге результатов. Какие это могут быть действия?

### **Ориентируйтесь на действия**

Какие действия следует предпринять после того, как вы продумали ответы на перечисленные вопросы? Что вы должны в первую очередь сделать для повышения продаж и упрочения вашего положения на рынке?

Было бы очень неплохо задаться еще одним вопросом – «Почему я вообще занимаюсь этим бизнесом?». Ради чего существует ваша компания? Какие социальные задачи она решает? Что потеряет общество, если она прекратит свою работу?

Представьте, что каждый год вы обязаны выступать перед государственным судом с изложением оснований для продолжения деятельности вашей компании. Что бы вы рассказали этому суду о том, как вы обслуживаете клиентов, помогаете им в жизни и работе, чтобы оправдать свое дальнейшее пребывание в бизнесе?

Вы должны регулярно искать ответы на эти ключевые вопросы, анализируя состояние своего бизнеса. Вам следует задавать эти вопросы и самому себе. Если хотя бы на один из них вы не сумеете дать ясный и четкий ответ, то благополучие вашего предприятия может оказаться под угрозой.

### **Проведите бизнес-анализ**

1. Какие цели вы ставите перед собой в бизнесе? Чего вы хотите достичь?
2. Кого можно считать вашим идеальным клиентом? Дайте его четкое описание.
3. Почему ваши клиенты приходят именно к вам? Какие особые преимущества вы можете предложить по сравнению с конкурентами?
4. Каким бизнесом вы занимаетесь? Опишите этот бизнес с точки зрения того, что вы даете клиентам и каких результатов добиваетесь.
5. Какие 20 % ваших действий обеспечивают 80 % результатов?
6. В чем заключается ваше конкурентное преимущество, ваш «фактор превосходства»? В чем вы опережаете 90 % ваших конкурентов?
7. Какие конкретные, количественно измеримые действия вам следует незамедлительно предпринять, получив ответ на перечисленные вопросы?

## **Глава 4**

### **Решите, что именно вы хотите**

*Как правило, мир уступает дорогу тому человеку, слова и действия которого свидетельствуют о том, что он знает, куда идет.*

**Наполеон Хилл**

Турбостратегия начинается с точного определения того, чего вы хотите добиться в ключевых областях вашей деловой жизни. Когда вы будете знать, какие цели стоят перед вами, вы сможете продумать шаги, которые позволят вам их достичь.

### **Модель GOSPA**

В качестве руководства по стратегическому планированию вы можете использовать «модель GOSPA». Пять основных инструментов мышления, образующих эту модель, создают основу для успешной деятельности.

#### **С самого начала думайте о конечной цели**

Первая буква в аббревиатуре GOSPA – G – означает «цели» (Goals). В данном случае речь идет об окончательных результатах, которых вы хотите добиться. Это конечные цели, на которые вы ориентируетесь на протяжении всего финансового года или планового периода. К ним можно отнести объемы продаж, прибыли, темпы роста, долю рынка или показатель доходности активов, капитала, инвестиций или продаж. Цели всегда измеримы. А каковы ваши цели?

#### **Шаги по лестнице**

Вторая буква – O – означает «задачи» (Objectives). Это промежуточные цели, или шаги, которые необходимо предпринять для достижения стоящих перед вами целей. Они играют роль ступеней лестницы, ведущей к вершине.

Решение этих задач может быть связано с изменениями таких показателей, как коэффициент окупаемости рекламы, уровень продаж определенных товаров или услуг, количество отгруженных и включенных в счет единиц продукции, полученные денежные суммы и уровень расходов для определенных видов деятельности. На пути к достижению главных корпоративных целей вы можете ставить перед собой такие задачи, как снижение процента брака или повышение объема сбыта на отдельного клиента. А какие промежуточные задачи предстоит решить вам?

#### **Как достичь вершины**

Буква S в аббревиатуре GOSPA обозначает «стратегии» (Strategies). Для решения стоящих перед вами задач и достижения целей вы можете использовать различные подходы. Например, чтобы добиться определенного уровня прибыльности, необходимо произвести и продать определенное количество товаров или услуг на конкретном рынке. Существует множество методов решения этих задач. Выбранный вами способ действия станет стратегией, от которой будет зависеть успех или неудача вашего бизнеса.

Занимаетесь ли вы производством, рекламой, продажей и доставкой самостоятельно или пользуетесь услугами сторонних организаций для выполнения отдельных операций? Каким образом вы осуществляете продажи: на основе прямых связей с розничными продавцами, через розничную сеть, почтовую рассылку, каталоги или Интернет? Продаете

ли вы по низким или по высоким ценам? Предоставляете ли клиентам скидки, используете ли дополнительные или кросс-продажи. Есть ли у вас предпочтения в выборе рынков? Какой стратегией вы пользуетесь? Работает ли она?

## **Планирование успеха**

Буква P означает «**планы**» (Plans), которые образуют схему процесса достижения стоящих перед вами целей. План – это поэтапный перечень конкретных действий, которые вы должны выполнять изо дня в день, чтобы добиться того, к чему стремитесь. Планы всегда строятся по принципу очередности и приоритетности.

Некоторые вещи должны быть сделаны до того, как вы приступите к выполнению других. Среди ваших действий есть те, которые играют более важную роль в достижении поставленных целей, чем остальные. Соблюдение очередности и приоритетности позволит вам добиться большего за меньшее время.

Деловая жизнь практически полностью состоит из проектов, которые реализуются один за другим. Любой проект можно представить как *многозадачную работу*, состоящую из множества более мелких работ, точное выполнение каждой из которых необходимо для решения общей задачи. Умение планировать, организовывать и выполнять как небольшие задачи, так и сложную многозадачную работу, является главной составляющей вашего будущего успеха в любой сфере деятельности.

## **Настройтесь на действие**

Последняя буква в слове GOSPA – A – обозначает «**действия**» (Actions). Под действиями подразумеваются конкретные задания, которые вы должны выполнить, чтобы осуществить *планы* по реализации *стратегии*, направленной на решение *задач* по достижению стоящих перед вами *целей*.

Каждое задание должно быть четко сформулировано, поддаваться измерению и иметь определенные временные рамки. Выполнение задания должно быть поручено конкретному человеку, который обладает достаточной компетенцией, чтобы сделать все правильно, вовремя и в рамках бюджета. *Хорошо выполняется то, что хорошо спланировано*.

## **В первую очередь следите за прибыльностью**

Основная цель турбостратегии состоит в увеличении оборотных средств и доходов, а также повышении рентабельности вложенных в компанию инвестиций. Эта стратегия гарантирует более активное движение денежных средств и более высокую прибыльность, чем любая прежняя стратегия (если она была). Одним словом, благодаря турбостратегии вы можете *получать больше денег*, чем зарабатываете сейчас с помощью используемого на данный момент метода ведения бизнеса.

Мы всегда ограничены в таких важных ресурсах, как люди, деньги и таланты, которые необходимы для достижения успеха в бизнесе. Поэтому для получения максимальных результатов мы должны сфокусироваться на тех ресурсах, которые есть в нашем распоряжении. В этом нам поможет грамотно продуманная стратегия.

## **Четыре способа усовершенствовать бизнес**

Чтобы сформулировать стратегию работы компании, необходимо принять ряд непростых решений в четырех областях. Прежде всего вы должны решить, чем заниматься *в первую очередь*. Какие направления бизнеса оказываются самыми успешными? Какие из предлагаемых вами товаров или услуг продаются лучше остальных? Какие товары, услуги и

виды деятельности приносят наибольшую прибыль?

Во-вторых, вы должны решить, чему уделять *меньше внимания*. Какие направления бизнеса работают плохо? Что не способствует росту компании и получению прибыли? От чего вам следует временно или полностью отказаться, исходя из реалий современного рынка и текущих запросов клиентов? Что вы можете предпринять для сокращения расходов в тех сферах, которые лишь в незначительной степени определяют результаты деятельности компании?

В-третьих, подумайте, что можно *начать делать* из того, чем вы еще не занимались. Какие нужны товары, услуги или виды деятельности, чтобы повысить объемы продаж и прибыльность или улучшить и модернизировать работу вашей компании?

Наконец, что вам следует *перестать делать*? Помните, что таких важных ресурсов, как время и деньги, всегда не хватает. Единственное, что может помочь вам в улучшении результатов, – полный отказ от некоторых видов деятельности. Освободившиеся ресурсы вы сможете перенаправить на развитие тех областей, где они позволят добиться более высоких результатов.

Ключом к достижению стратегического успеха служит **ясность**. Чем больше времени вы потратите на формулировку ясного понимания того, что представляет ваша компания на сегодняшний день и каковы ее будущие цели, тем большего успеха вы добьетесь и тем выше будут ваши прибыли.

## Решите, что именно вы хотите

1. Какие конкретные, количественно измеримые долгосрочные *цели* в области продаж и прибыльности вы ставите перед собой? Запишите их.

2. Какие *задачи* в области продаж, подбора персонала, производства, доставки и развития клиентской базы вы должны решить, чтобы достичь намеченных целей?

3. Как вы собираетесь решить стоящие перед вами задачи и достичь своих целей? Какая стратегия подходит вам *лучше всего* в условиях сегодняшнего рынка?

4. Чему вам следует уделять *больше внимания* и на чем сфокусироваться, чтобы повысить объемы продаж и прибыльность?

5. Чему вам следует уделять *меньше внимания*, основываясь на ваших сегодняшних знаниях и опыте? Какие направления бизнеса работают плохо?

6. Что из того, чем вы не занимаетесь, вам следует *начать делать*? Какие у вас есть возможности для этого?

7. Чем вам следует *прекратить заниматься* временно или полностью, чтобы высвободить ресурсы для тех видов деятельности, которые приносят больше прибыли?

## Глава 5 Спроектируйте идеальное будущее

*Мы наделены способностью рисовать в воображении желанные картины и наблюдать, как они автоматически реализуются в окружающем нас мире.*

Джон Макдональд

Не так давно я проводил занятие по стратегическому планированию для топ-менеджеров компании стоимостью 172 миллиарда долларов. В то время организация переживала достаточно сложный период, связанный с происходящими в ней изменениями, ростом конкуренции и появлением новых постановлений правительства. Все это сопровождалось сокращением производства, увольнениями, разукрупнением и ликвидацией подразделений. Моими клиентами были руководители высшего звена, пережившие недавние

смутные времена, однако все еще находящиеся под давлением, так как «кровопускание» в компании пока не закончилось. В этих обстоятельствах все они беспокоились по поводу своего будущего и расстраивались из-за настоящего.

### **Создайте «фантазию-пятилетку»**

Чтобы заставить этих людей сосредоточиться, я начал занятие с процесса, который я называю «идеализацией». В ходе этого процесса, которым можете воспользоваться и вы, участники группы должны были создать «фантазию-пятилетку».

«Давайте на время забудем о том, что происходит сейчас, – предложил я. – Расскажите мне, как могла бы выглядеть ваша компания через пять лет, если бы все в ней было идеально?»

Выполнение этого упражнения помогло им отвлечься от проблем сегодняшнего дня и сфокусировать мышление на возможностях будущего.

Каждый из участников рассказал о том, какой, по его мнению, могла бы быть компания в идеале. Я записал каждую идею на отдельный лист и развесил эти плакаты на стенах так, чтобы они были видны всем. Менее чем за полчаса мы составили 27 описаний идеальной компании.

Затем мы обсудили эти цели-идеалы и расположили их в порядке приоритетности. Наконец, мы сформулировали ряд четких задач, в число которых включили *высокую прибыльность, хорошую репутацию на рынке, высокий курс акций, лидерство, великолепное обслуживание клиентов, прекрасное место для работы, самый лучший менеджмент, быстрые темпы роста и превосходную репутацию в отрасли*.

### **Думайте в категориях возможностей**

Затем я спросил их: «Достижимы ли эти цели?» Один за другим присутствовавшие согласились с тем, что за несколько лет это сделать нереально. Однако если проявить волю и решительность, то каждая из этих целей может быть достигнута через пять лет.

Когда занятие закончилось, его участники ощутили прилив сил и готовность приступить к реализации этих «*фантазий-пятилеток*». В следующие два года в компании была проведена полная реорганизация. Ее руководители начали уделять больше внимания одним вещам и меньше другим. Они занялись тем, чего никогда не делали в прошлом, и отказались от определенных видов деятельности. Они взяли в свои руки судьбу компании и изменили ее к лучшему.

### **Думайте о будущем**

**Ориентация на будущее** – ключевой элемент стратегического планирования и мышления. Иметь ориентацию на будущее должно руководство любой отрасли. Только руководитель может думать о будущем и планировать его. У остальных сотрудников организации нет для этого соответствующих возможностей, поэтому ориентация на будущее – неотъемлемая часть работы руководителя. Как говорят на Аляске, «больше других видит только собака, идущая во главе упряжки».

Успехи и неудачи компании зависят от того, насколько часто и серьезно руководители компании думают о ее будущем. Если вы не знаете, в какую сторону двигаетесь, то какую бы дорогу ни выбрали, вы вряд ли куда-нибудь доберетесь.

Для выработки четкой ориентации на будущее необходимо создать идеальный образ компании. Вообразите, какой будет компания через три года или пять лет, и представьте, что ваша компания будет идеальна во всех отношениях. Предположите, сколько будете продавать и зарабатывать в это время. Представьте идеальную цену акций, идеальную репутацию на рынке, идеальную рабочую атмосферу и идеальную среду ведения бизнеса.



## **Мышление из будущего**

После того как создана ясная и четкая картина идеального будущего, вы должны мысленно вернуться к текущей ситуации и подумать о том, что вам следует делать для превращения этого видения в реальность – начиная с сегодняшнего дня. Этот прием называется «мышление из будущего».

Составьте перечень всего, что должно произойти, чтобы когда-нибудь в будущем ваша фантазия была претворена в жизнь. Когда вы бросаете взгляд на свое настоящее из будущего, то на ваших глазах происходят удивительные перемены. Вы словно бы с вершины горы смотрите на самого себя, стоящего в долине, и видите тот путь, который вам предстоит проделать, чтобы до этой вершины добраться.

## **У лидеров есть видение**

В поисках общих признаков лидерства Джеймс Макферсон проанализировал 3300 лидеров, действовавших в самые разные исторические периоды, и выявил, что им всем было присуще одно общее качество – **видение**.

Чтобы стать стратегически мыслящим лидером, вы должны развивать в себе способность к воображению и умение рисовать захватывающую картину будущего, четко формулировать ее описание, делиться своей идеей с другими людьми и вдохновлять их. Ваша задача – сделать так, чтобы каждый сотрудник вашей компании был захвачен желанием осуществить ваше видение и ежедневно работал над его воплощением в реальность. Именно это умение отличает лидера и способствует созданию великой компании.

Аристотель говорил: «Мы становимся тем, что делаем постоянно». Вы можете стать лидером, если будете на работе и в личной жизни мыслить как лидер. Вы должны думать о будущем и способах его приблизить.

## **Рисуйте вдохновляющую картину**

Библия гласит: «Если у людей нет видения будущего, они обречены на гибель». Это не значит, что они ложатся и умирают – они просто падают духом и перестают с энтузиазмом отдаваться своему делу. Когда менеджеры компании не могут предложить ясное и четко сформулированное видение будущего, ее сотрудники начинают выполнять свои обязанности машинально, делая лишь то, что необходимо для сохранения рабочего места.

К сожалению, многие компании вообще не имеют видения. Начав заниматься бизнесом, они надеются сделать то, что не удавалось другим. Однако проходит время, и в неустанной борьбе с турбулентностью рынка они забывают о цели своего существования, которая заключается в том, чтобы помогать своим клиентам в работе и жизни.

Вместо того чтобы постоянно определять и формулировать свое видение, ключевые фигуры, в чьи обязанности входит принятие решений, начинают фокусировать внимание на повседневной деятельности. Они думают только о выживании. Некоторые из них говорят, что у них нет времени на то, чтобы заниматься «каким-то там видением» – они слишком заняты «борьбой с пожарами».

## **Сегодня больше, чем когда-либо**

Мы живем в эпоху быстрых изменений и мощной турбулентности рынка, поэтому вдохновляющее видение будущего приобретает сегодня особую важность. Такое видение – сила, способная объединить людей в крепкую команду. Его наличие придает смысл работе даже в периоды финансовых трудностей.

Существует множество методов выработки видения для вашей компании. Однако вне

зависимости от метода это видение должно включать в себя два главных компонента. Во-первых, оно должно быть сфокусировано на клиентах и на тех действиях, которые помогут тем или иным образом изменить и улучшить их жизнь и работу. Во-вторых, должно включать в себя приверженность идее *совершенства* – готовности делать все возможное для своих клиентов.

Ваше видение должно основываться на желании стать самыми лучшими в глазах клиентов, которых вы обслуживаете. Представьте, что вы предлагаете им нечто настоящему *выдающееся*. Что за продукт это может быть? Ответ на данный вопрос станет отправной точкой для создания такого видения компании, которое полностью изменит ваше будущее.

## **Ваше личное видение**

У вас должно быть и видение самого себя в будущем. Нарисуйте в воображении картину своей жизни через пять лет. Если бы в этом будущем все было идеальным, то какой была бы ваша жизнь? Если бы у вас был идеальный доход, положение в компании или сфере деятельности, семейная жизнь, здоровье и работа, то чем бы ваша жизнь отличалась от той ситуации, в которой вы находитесь сегодня?

Когда у вас появится четкое видение самого себя и вашего бизнеса, вам останется задать себе один-единственный вопрос: «Как я могу воплотить все это в реальность?» Талантливые люди постоянно думают о том, *как* это сделать. Они подходят к этой задаче с практической точки зрения.

Итак, вы сформировали ясное видение и определили, что вам предстоит предпринять для его осуществления. Теперь каждый день вы должны совершать определенные действия, чтобы идеальное будущее стало реальностью. Как говорил Питер Друкер, самый лучший способ прогнозирования будущего – это его создание. А видение станет отправной точкой в этом процессе.

## **Спроектируйте идеальное будущее**

1. Каково ваше видение будущего компании? Представьте, что ваш бизнес идеален во всех отношениях. Как в таком случае он будет выглядеть?

2. Есть ли у вас видение вашего собственного будущего? Если бы ваша жизнь и карьера складывались идеально, то какими бы они были?

3. Создайте идеализированный образ каждой из сфер вашего бизнеса. Какими в идеале могли бы быть ваши товары, услуги, продажи и прибыльность?

4. Создайте идеализированный образ сотрудников вашей компании. Если бы они обладали идеальными навыками, способностями и возможностями, то чем бы они отличались от сегодняшних?

5. Представьте, что один из крупных журналов собирается опубликовать статью о вашей компании. Что бы вы хотели в ней прочитать?

6. Нарисуйте в воображении картину того, что будет с вашей компанией через пять лет, а затем взгляните на сегодняшний день. Что вы должны изменить сегодня, чтобы придуманное вами идеальное будущее стало реальностью?

7. В какой области ваша компания должна стать лучшей, чтобы добиться максимальных продаж и прибыльности? Какие шаги вам следует немедленно предпринять для завоевания такой репутации?

## **Глава 6**

### **Разработайте миссию компании**

*Если человек уверенно движется к своей мечте и стремится жить такой жизнью, какую он придумал сам, то в один прекрасный момент к нему придет успех.*

**Генри Дэвид Торо**

Основываясь на многолетних исследованиях и собственном жизненном опыте, Виктор Франкл, бывший узник Освенцима и создатель логотерапии, пришел к выводу, что главная потребность человека – присутствие в его жизни *смысла и цели*. Это утверждение в равной степени применимо к любой организации, в которой работает множество людей с самыми разными судьбами и обстоятельствами.

Именно поэтому каждая компания должна иметь миссию, которая обеспечивала бы ее сотрудникам наличие смысла и цели. Миссия служит руководством к действию и указывает направление движения. Она обеспечивает лояльность и заинтересованность сотрудников, формирует у них представление о том, что представляет собой компания и каковы ее ценности. Миссия закладывает основу и создает ориентиры для корпоративной деятельности и повседневной работы.

## **Ваше заявление о цели компании**

Миссия – выражение устремлений компании и целей, ради осуществления которых она существует. Это заявление компании о том, какой она предполагает стать и чего она хочет добиться в будущем. Это идеальное изложение причин, по которым компания занимается бизнесом.

Миссия, которую вы формулируете, должна брать начало в видении и ценностях вашей компании, а затем давать реальное описание ее будущего. Хорошая миссия всегда включает в себя тот или иной *критерий*, позволяющий оценить достигнутые компанией успехи и ее прогресс.

## **Определите свои ценности**

Разработка миссии начинается с определения ценностей. Ценность – это организующий принцип, вокруг которого вы строите жизнь и принимаете решения. Ценности, которых вы придерживаетесь, лежат в основе вашего существования и определяют вас как личность. Со временем окружающий вас мир начинает отражать в себе ваши внутренние индивидуальные черты. В Ветхом Завете сказано: «Человек есть то, что он думает в сердце своем».

Между людьми, которые значительно преуспели в бизнесе, и теми, чьи успехи находятся на среднем уровне или даже ниже его, существует одно важное отличие: люди, достигшие высот в своей работе, имеют ясное и четкое представление о собственных ценностях. Они знают, *кто* они и *что* собой представляют. Им также хорошо известно, какими они *не* будут. Они обладают глубоким пониманием того, что правильно и что неправильно. Принимая решения на основе собственных ценностей, они действуют уверенно и бескомпромиссно.

А каковы ваши ценности? Назовите три-пять принципов, которых придерживаются в вашей компании. Я проводил работу по стратегическому планированию во многих организациях, и каждый раз речь заходила об одних и тех же ценностях, среди которых чаще всего упоминались *целостность, высокое качество, совершенство, удовлетворенность клиентов, забота о людях, прибыльность, инновационность и высокая самооценка*.

## **Компания и ее убеждения**

В книге «Компания и ее убеждения» Томас Уотсон-младший перечисляет три базовые ценности компании IBM – «совершенство, качественное обслуживание и уважение к

людям». Эти ценности служили руководящими принципами IBM с первых дней ее существования. Будучи ее сотрудником, вы могли сделать практически любую ошибку в своей работе, если только не нарушалась ни одна из трех названных ценностей. Каждый сотрудник IBM гордился тем, что он живет и работает в соответствии с ними. Эти ценности стали инструментом, с помощью которого IBM превратилась в великую компанию.

Когда вы обретете ясное и четкое понимание своих ценностей, то должны будете определить, что каждая из них означает в практическом плане. Например, если для вас важна *целостность*, то определить ее вы можете так: *«Мы ведем себя честно и откровенно со всеми как внутри компании, так и за ее пределами и стремимся поддерживать репутацию организации, которая добросовестно относится к сотрудникам, клиентам, поставщикам, банкирам и правительственным организациям»*.

Таким образом, когда вам придется принимать решение, для которого ключевую роль играет целостность, вы просто мысленно вспомните эту формулировку и примите за руководящий принцип. Однажды один из моих клиентов высказал мысль, которую я хорошо запомнил: «На самом деле целостность сама по себе не является ценностью. Скорее, она служит залогом всех других ценностей».

## **Заложите надежное основание**

На основе тех ценностей, которые вы для себя определили (для начала их может быть не больше трех-пяти) вы и начинайте разрабатывать миссию. Она будет рассказывать о том, какой должна стать ваша компания, чего вы хотите достичь и как вы будете действовать для реализации миссии.

Миссия может быть, к примеру, такой: *«Мы – надежная компания, верная своим сотрудникам и клиентам, а наша миссия заключается в том, чтобы стать национальным лидером по продажам и прибыльности в области высококачественных домашних систем безопасности»*.

Каждая миссия должна включать в себя тот или иной *критерий*, с помощью которого вы сможете оценивать свой прогресс. Если вы ставите перед собой цель «стать национальным лидером», то должны определить, каков должен быть объем продаж в месяц и год, чтобы достичь этого положения в своей отрасли.

Когда автомобили Lexus и Infiniti были выпущены на рынок США, у каждой из этих марок была своя особая миссия, заключавшаяся в том, чтобы стать «маркой номер один» по версии опроса JD Power Customer Satisfaction Survey. Через три года после выхода на рынок Lexus и Infiniti получили желанное первое место. Они достигли поставленных целей и осуществили свою миссию.

## **Привлекайте как можно больше людей**

Чем больше людей вы привлечете к разработке и редактированию миссии, тем больше будет заинтересованность ваших сотрудников в ее осуществлении. Проводите общие собрания, на которых сотрудники смогут высказывать свои идеи и мнения по поводу ценностей компании. Обсуждайте эти ценности и выбирайте из них те, которые наиболее важны для каждого. Формулируемая вами миссия должна согласовываться с основными ценностями, в которые верят ваши сотрудники.

После того как миссия разработана, вы вправе использовать ее для того, чтобы рассказать людям о вашем видении, ценностях, смысле и целях вашей деятельности. Опубликуйте ее в рекламных материалах и разместите на вашем веб-сайте. Вы можете выставлять ее на всеобщее обозрение как предмет гордости.

Когда Кен Бланчард и Норманн Винсент Пил решили составить рейтинг компаний, который назвали Fortunate 500, они изучили множество организаций, работающих в самых разных сферах экономики. Они выяснили, что в каждой из отраслей те компании, у которых имелись *зафиксированные на бумаге* заявления о ценностях и миссии, известные каждому из сотрудников, получали более высокую прибыль, чем те, у которых вообще не было заявленных ценностей или они не были оформлены.

Компании, имеющие четко сформулированные ценности и зафиксированную в письменном виде миссию, работают более эффективно, лучше обращаются друг с другом и с клиентами, добиваются более высокой лояльности потребителей, легче получают банковские кредиты и, как правило, работают лучше как в благоприятные, так и в неблагоприятные времена.

## **Разработайте собственную миссию**

У вас также должны быть личная и семейная миссии. Вы должны ясно представлять, во что верите, чего стремитесь достичь в жизни и что хотите сделать для своей семьи. Все это необходимо записать и регулярно перечитывать, корректируя по мере того, как ваша семейная и жизненная ситуация меняются. Наличие такой миссии способно самым чудесным образом переменить вашу жизнь.

## **Разработайте миссию компании**

1. Определите, почему вы занимаетесь тем, чем занимаетесь. Благодаря чему у вас есть ощущение смысла и цели в жизни?
2. Выберите три-пять основополагающих для вашей компании ценностей. Обсудите эти ценности с максимально большим числом людей.
3. Определите согласующиеся с вашими ценностями действия и стандарты поведения людей, работающих как внутри компании, так и за ее пределами.
4. Разработайте миссию, представляющую собой идеальное описание того, чего ваша компания намерена достичь и сделать для своих клиентов в будущем.
5. Изложите на бумаге перечень ценностей и миссию вашей компании, а затем ознакомьте с ними сотрудников и клиентов.
6. Сформулируйте миссию своей профессиональной карьеры. Чего вы хотите достичь в жизни и чем прославиться?
7. Разработайте миссию для себя и своей семьи. Что вы хотите сделать и чего достичь в семейной жизни в предстоящие годы?

## **Глава 7**

### **Создайте компанию заново**

*Гении видят этот мир иначе, чем обычные люди.*  
**Хэвлок Эллис**

Глава компании General Electric Джек Уэлч однажды сказал: «Если темп изменений *за пределами* вашей организации выше, чем *внутри* нее, то конец близок».

В непростые времена вы должны быть готовы перестраивать свою компанию так часто, как этого требуют изменения, происходящие в окружающем мире. В качестве упражнения представьте, что сегодня вы начинаете свой бизнес с нуля. Что бы вы стали делать, а чем бы не стали заниматься?

## Набор ресурсов

Для лучшего обзора сделайте шаг назад и рассмотрите свой бизнес в виде комплекса ресурсов и возможностей. Вообразите, что бизнес – это пожарный шланг, сотканный из талантов и способностей, который можно направлять в любую сторону. Не ограничивайте себя представлением о компании как об организации, созданной для выполнения определенных функций и продажи определенных товаров или услуг.

Вместо этого подумайте о том, что она способна решать задачи, которые радикально отличаются от задач, решаемых вами сегодня.

## Великий пожар

Задумываясь о полной реорганизации своего бизнеса, представьте, что за время вашего отсутствия компания сгорела дотла. Вы возвращаетесь и видите, что ваши сотрудники не пострадали во время пожара и стоят на парковке. А на противоположной стороне улицы есть свободные офисные помещения, куда вы можете сразу же переехать и создать бизнес заново.

Возникает вопрос: какие из ваших товаров и услуг вы бы начали немедленно производить и продавать, а от каких отказались бы, исходя из своего сегодняшнего опыта?

## Проанализируйте отношения с клиентами

Если бы сегодня вы начинали бизнес заново, отбросив бремя прошлого, то каким клиентам вы бы позвонили в первую очередь, а к кому не стали бы обращаться вообще?

С кем из продавцов, поставщиков или банкиров вы бы связались немедленно, а кому позвонили бы позже (если позвонили вообще)? Что бы вы сделали прежде всего, а что – только потом? Чем бы *не стали* заниматься снова, обладая сегодняшними знаниями?

## Переосмыслите отношения с сотрудниками

А теперь давайте вернемся на парковку. Предположим, что ваши сотрудники не пострадали во время пожара и теперь стоят в ожидании дальнейших указаний. Кого из них вы возьмете в новый офис, а кого оставите на улице? Без какого человека вы не сможете обойтись, а кто занимает второе место по значимости для вашей компании? Кто третье? И так далее.

## Изучите свою организацию

Если бы вы создавали свою компанию заново, каким видам деятельности вы бы уделили *больше* внимания? Каким *меньше*? Что бы вы *начали* делать из того, что не делаете сегодня? Чем бы вы вообще *прекратили* заниматься?

Перестраивая свою организацию, спросите себя: «Какие из имеющихся у меня навыков, способностей и компетенций наиболее важны и *что еще* я могу сделать с их помощью? Каких работников можно назвать лучшими и что еще они могут сделать для компании?»

Не переставайте думать о том, как бы вы изменили бизнес, если бы вам пришлось начинать его с нуля. Это поможет вам оставаться на вершине творческих возможностей и передовых технологий.

## Думайте в категориях совершенства

Полная реорганизация компании предполагает поиск ответов на ряд важных вопросов. Что вы превосходно умеете делать в условиях сегодняшнего рынка? В чем вы способны быть лучше остальных? Какие ваши продукты или услуги имеют качество на уровне мировых

стандартов? Что именно вы делаете лучше, чем 90 % ваших конкурентов?

Рынок щедро вознаграждает только за товары и услуги самого высокого качества. Что выдающегося вы способны предложить на сегодняшний день?

## **Переосмыслите свою карьеру**

Кроме всего прочего, вы должны регулярно проводить переосмысление себя и своей карьеры. Если бы сегодня вы начали работать заново, чему бы вы уделяли больше внимания? Что бы вы начали делать, а что прекратили?

Какими дополнительными знаниями и навыками вы хотели бы обладать, если бы вам представилась возможность начать карьеру заново? Что вы можете сегодня сделать для приобретения этих навыков? Представьте, что вы могли бы выполнять любую работу. Чем бы вы *действительно* хотели заниматься?

На протяжении своей карьеры вам придется что-то регулярно перестраивать в себе, поэтому очень важно продумать такие изменения заранее, а не тогда, когда в этом возникнет острая необходимость.

## **Создайте компанию заново**

1. Если бы сегодня вы создавали свой бизнес заново, что бы вы сделали по-другому?
2. Если бы сегодня вам пришлось строить карьеру заново, чем бы вы стали заниматься, а чем нет?
3. Если бы ваша компания сгорела дотла и у вас была бы возможность предложить на рынке только *один* из ваших товаров, какой бы вы выбрали?
4. Каких клиентов вы считаете наиболее важными для себя и с кем бы вы сразу же начали работать, если бы вам пришлось все начинать заново?
5. Какие люди наиболее важны для вашей компании – как внутри нее, так и за ее пределами?
6. Какие контакты и деловые отношения вы считаете наиболее важными и хотели бы сохранить, если бы вам пришлось все начинать с нуля?
7. Если бы у вас было достаточно денег, какие шаги вы бы предприняли сегодня для реорганизации своей компании?

## **Глава 8**

### **Выбирайте правильных людей**

*Здесь покоится человек, который знал, как привлечь к своей работе людей более умных, чем он сам.*

**Эпитафия на надгробии Эндрю Карнеги**

Люди, работающие в вашей компании, составляют самую важную ее часть. Они обеспечивают всю ее деятельность и все результаты, работая как самостоятельно, так и в составе команд. Результат работы менеджера – итог деятельности его команды и ее отдельных членов.

В бизнесе люди всегда стоят на первом месте. Эффективная работа и высокие результаты возможны только при правильном выборе сотрудников. Джим Коллинз в своей книге «От хорошего к великому» говорит, что для создания великой компании главным является умение «во-первых, посадить в автобус правильных людей и, во-вторых, высадить из него неправильных». Любой другой подход обречен на провал.

### **Два основных качества работника**

Лучшие работники обладают двумя качествами. Во-первых, поручая им дело, мы можем рассчитывать на то, что оно будет сделано, причем сделано хорошо и своевременно. Во-вторых, такие работники хорошо уживаются с другими людьми и являются отличными командными игроками.

Вы должны применять «мышление с нуля» к каждому подчиненному. Постоянно спрашивайте себя: «С высоты своего сегодняшнего опыта стал бы я нанимать этого человека, назначать его на эту должность или продвигать по службе, если бы мне пришлось делать это снова?»

Если ответ отрицательный, вы должны задать себе следующий вопрос: «Как и насколько быстро я могу уволить этого человека или найти ему замену?»

## **Нанимайте работников без спешки**

Подбирая правильных людей для своей команды, вы должны проводить тщательный отбор кандидатов. Не жалейте на это времени. Харви Маккей в книге «Как плавать среди акул и не быть съеденным заживо» рассказывает, что однажды, подбирая человека на должность в отделе продаж, он побеседовал с 35 людьми, а затем принял решение не нанимать *никого* из них, потому что ни один не был идеальным кандидатом. Иногда бывает, что лучшие решения не приходят в голову первыми.

Политические лидеры говорят, что люди – это и есть их политика. В равной степени это справедливо и для частного бизнеса. Нанятые вами люди отражают ваши собственные ценности и философию. Своим выбором вы сообщаете окружающим о том, что представляет собой ваша компания и каков стиль вашего управления. Поэтому не торопитесь с решением.

Вдумчивость – одно из базовых качеств первоклассных руководителей. Оно особенно важно при подборе людей на ответственные должности. Качество ваших кадровых решений резко повысится, если вы найдете время на тщательное продумывание должностных обязанностей, которые должен выполнять человек, занявший вакансию.

## **Продумайте должностные обязанности**

Проанализируйте должностные обязанности, выполнение которых предполагает та или иная вакансия, с точки зрения ожидаемых результатов. Представьте работу в виде трубы, с одного конца которой поступают деньги, время и ресурсы, а из другого выходят конкретные результаты. Какие результаты вы ожидаете и что необходимо для их достижения?

Ответив на этот вопрос, определите критерии оценки результатов для каждого вида работы и каждой задачи. Как вы узнаете, что работа выполнена должным образом? Это можно узнать, только если результаты работы поддаются количественной оценке. Если же такая оценка невозможна, то вы будете не в состоянии управлять этой работой.

## **Обращайте внимание на послужной список кандидата**

Итак, вам известны ожидаемые результаты работы и стандарты, которые вы будете использовать для оценки выполнения работником его должностных обязанностей. Теперь вы можете определить, какими именно навыками и способностями должен обладать кандидат на эту должность, чтобы результаты были достигнуты. По словам Питера Друкера, единственным надежным индикатором будущего успеха является успех в прошлом.

Устраиваясь на работу, большинство людей судит о себе в категориях будущего. Однако вы не можете позволить себе подобный подход. Вы должны приучить себя обращать внимание на то, каких успехов человек достиг в прошлом. Это главное из того, что вам следует учитывать при приеме на работу.



## Правило трех

Если вы хотите принимать правильные кадровые решения, используйте следующий весьма эффективный метод. Он замедляет процесс принятия решения, зато повышает качество сделанного вами выбора. Для него характерна простота, убедительность и высокая эффективность. Я называю его «правило трех».

Во-первых, перед тем как принять решение о приеме человека на работу, побеседуйте с ним как минимум трижды. Когда вы общаетесь с человеком в первый раз, он старается произвести на вас впечатление. Всем людям присуща эмоциональность, поэтому мы нередко оказываемся под сильным влиянием симпатии к кандидату – часто это ведет к принятию импульсивного решения о приеме на работу. Постоянно помните о том, что скоропалительные решения в этом вопросе, как правило, оказываются ошибочными.

Во-вторых (и это неразрывно связано со сказанным выше), если вы решили, что конкретный кандидат вам нравится, побеседуйте с ним в трех разных местах. Человек может неплохо показать себя на первом собеседовании в офисе, однако возможно, что это хорошее впечатление пройдет во время второй беседы, которая состоится в конференц-зале или в кафе через улицу.

## Семь раз отмерь, один раз найми

На раннем этапе моей карьеры президент одной крупной компании предложил мне очень ответственную должность. Однако, прежде чем обсуждать зарплату и должностные обязанности, он пригласил меня съездить вместе с ним на его загородную ферму. Мы добрались до места и гуляли по ферме около трех часов и все это время непринужденно беседовали. В конце этого «собеседования» он предложил мне работать в его компании. Таков был его собственный метод подбора сотрудников. Проведенное вместе время было необходимо ему, чтобы почувствовать, сможем ли мы сработаться в дальнейшем.

## Прогулка в парке

Несколько лет спустя я вел переговоры с президентом компании стоимостью миллиард долларов. Речь шла о вопросах стратегического планирования, которые обсуждались с участием всех ключевых руководителей. В течение трех дней нам предстояло подробно рассмотреть будущее компании.

Неожиданно мой собеседник встал и сказал: «Давайте прокатимся».

Он попросил секретаря вызвать автомобиль и дал указание водителю высадить нас около городского парка. Мы вышли из машины и отправились на прогулку, длившуюся почти час, во время которой мы разговаривали о наших семьях и философии, смотрели на цветы и просто бродили по дорожкам. В конце прогулки он сказал: «Хорошо. Согласен. Давайте готовиться к обсуждению».

Мы вернулись в офис, подписали соглашение, и все прошло успешно. Прогулка в парке была его способом «внутренней проверки» лично меня и той работы, которую я мог сделать для его организации.

## Никогда не принимайте решения в одиночку

После того как вы трижды встретились с выбранным кандидатом и побеседовали с ним в трех разных местах, по «правилу трех» вы должны организовать для этого человека собеседование с *тремя* другими людьми. Никогда не полагайтесь исключительно на свои собственные суждения. Всегда интересуйтесь мнением других людей, в особенности тех, с кем кандидату на вакансию придется работать в случае, если вы его наймете.

Иногда человек, который произвел на вас хорошее впечатление, в общении с

потенциальными коллегами проявляет те черты своего характера, которые он смог скрыть от вас. Я неоднократно сталкивался с ситуациями, когда мои сотрудники отклоняли кандидатуру человека, который казался мне идеально подходящим для определенной работы. Я никогда не игнорировал неодобрение, высказанное моими сотрудниками, и не жалею об этом. Они множество раз спасли меня от самого себя.

### **Тщательно проверяйте рекомендации**

Итак, вы провели три собеседования в трех разных местах и с участием трех разных людей. Однако, прежде чем принять окончательное решение, проверьте как минимум три рекомендации от бывших работодателей кандидата. Если бывший работодатель не может поделиться с вами определенной информацией по юридическим причинам, у него всегда можно спросить: «Взяли бы вы этого человека на работу снова?»

Не услышав в ответ твердое «Да!», насторожитесь. Спросите кандидата, почему прежний работодатель не стал бы нанимать его снова. Внимательно выслушайте ответ. Он может иметь решающее значение.

### **Ищите сокровище**

Подбирая человека на ответственную должность, ищите того, кто имеет серьезный потенциал, – человека, который вам понравится и который, как вам кажется, сможет сделать работу действительно хорошо. Никогда не довольствуйтесь кандидатом, который не дотягивает до вашего идеала. Принимайте на работу только того, кто этому идеалу соответствует и на кого вы сможете положиться в управлении отделом или компанией.

Ищите командных игроков, то есть тех, кто умеет хорошо ладить с другими людьми. Ищите того, кто способен действовать и доводить дело конца, выполнять работу без постоянного контроля.

### **Ясность и мотивация**

Если вы приняли человека на работу, сразу же введите его в курс дела. Подробно объясните ему, что он должен делать и как вы будете оценивать результаты его деятельности. Занимайтесь с ним лично или поручите кому-либо из сотрудников работать с ним до тех пор, пока он не почувствует себя уверенно на новом месте. Старые времена, когда человека бросали на произвол судьбы по методу «утонет или выплывет», ушли навсегда. Люди стали слишком ценным активом, чтобы ими разбрасываться.

Если человек способен выполнить порученную ему работу, но при этом у него наблюдается низкая мотивация и плохое качество исполнения, причиной часто бывает отсутствие понимания о том, каковы должны быть результаты. Абсолютная ясность в этом вопросе служит залогом высокой мотивации и прекрасных результатов работы.

В беспокойные времена, когда вокруг нас постоянно происходят быстрые изменения, необходимо регулярно пересматривать и корректировать должностные обязанности сотрудников и стандарты результатов их работы. Никогда не следует думать, что люди знают без объяснений, чего вы от них хотите.

Между высокой мотивацией к работе, с одной стороны, и возможностью обсуждать порученное задание, с другой, существует прямая зависимость. Чем активнее вы будете вовлекать людей в обсуждение работы, тем сильнее будет их мотивация и тем лучше они будут выполнять возложенные на них обязанности.

### **Выбирайте правильных людей**

1. Проведите оценку профессиональной компетентности сотрудников своей компании

по десятибалльной шкале.

2. Создайте команду из мотивированных, компетентных и позитивно настроенных работников, силами которой вы всегда будете достигать необходимых результатов.

3. Заранее продумывайте каждую новую работу или задание. Составляйте их четкое описание на бумаге.

4. При найме человека на новую должность проводите собеседование как минимум с тремя кандидатами. Побеседуйте с понравившимся вам кандидатом как минимум три раза в трех разных местах, устройте ему собеседование с тремя другими людьми.

5. Тщательно проверяйте рекомендации от бывших работодателей кандидата. Ищите недостаток или слабую сторону, которые могут свидетельствовать о том, что этот человек вам не подходит.

6. Принимайте на работу только позитивных, приятных в общении людей – именно такие чаще всего оказываются великолепными командными игроками.

7. Результаты – это все. Подробно объясните сотруднику, каких результатов вы от него ожидаете, и регулярно ему об этом напоминайте.

## **Глава 9**

### **Повышайте эффективность маркетинга**

*Поскольку цель коммерческого предприятия состоит в формировании клиента, у него есть две только основные функции: маркетинг и инновации. Только маркетинг и инновации приносят прибыль; все остальное – издержки.*

**Питер Друкер**

Все стратегии ведения бизнеса в конечном счете являются маркетинговыми стратегиями. О чем бы вы ни беспокоились – о финансовом здоровье вашей компании или ее будущем, – вы всегда должны думать о маркетинге и продажах. Все свое внимание сосредоточьте на росте объемов продаж и повышении прибыли. Необходимость сокращать издержки и контролировать расходы существует всегда, но одна лишь экономия средств не обеспечит вам успех. Вы должны увеличивать поток денежных средств, а это возможно только при условии, что вы начнете продавать больше товаров или услуг.

Какими бы сложными ни были условия и какой бы острой ни была конкуренция, 80 % вашего рынка остаются неиспользованными. Практически всегда где-то рядом таятся неизведанные возможности. Умение находить эти возможности и использовать – яркое свидетельство компетентности руководителя и компании в целом.

### **Четыре ключа к маркетингу**

Маркетинг состоит из четырех основных элементов. Это *специализация, дифференциация, сегментация и концентрация*. Для того чтобы выжить и преуспеть в бизнесе, вы должны эффективно работать во всех этих областях. Отсутствие активности или ее слабость в любой из них может привести к тому, что предприятие не будет реализовывать все свои возможности и даже потерпит крах.

### **Определитесь, кто вы и чем занимаетесь**

*Специализация* требует от вас фокусирования на конкретных товарах или услугах, определенных рынках или специфических потребностях клиентов. Вы должны победить искушение предлагать слишком много товаров и услуг слишком большому количеству клиентов в слишком многих областях. Вам необходимо добиться специализации как в

собственном сознании, так и в умах клиентов.

Чего *конкретно* вы хотите достичь, что сделать для вашего клиента с помощью предложенного товара или услуги? Какие компетенции, какие собственные методы или технологии позволяют вам специализироваться в выбранной области? Какие специфические проблемы вы помогаете решать клиентам или какие их потребности удовлетворяете? В каких областях из всех тех, в которых вы эффективно работаете, вы можете или должны специализироваться?

Многие компании активно специализируются в той области, работа в которой получила наиболее положительный отклик у клиентов определенного типа. Чтобы создать специализированный бизнес, иногда им приходится тратить несколько лет тяжелого и целенаправленного труда. К сожалению, бывают случаи, что у таких компаний наблюдается «головокружение от успехов» и они начинают думать, что могут с таким же успехом производить многие другие товары или услуги. Если компания так и сделает, она начнет быстро распылять свои силы и ресурсы, переходя из области специализации, где ей сопутствует успех, в области, которых она не знает или не понимает.

### **Определите, как получить превосходство**

Для *дифференциации* вашего товара или услуги необходимо четкое понимание того, как и в чем вы можете превзойти конкурентов. Более подробно мы поговорим об этом в главе 11. Дифференциация – ключ к успеху в бизнесе и источник высокой прибыли.

### **Выберите подходящий сегмент рынка**

*Сегментация* предполагает, что вы четко определите для себя именно тех клиентов, для которых ваши товары или услуги окажутся наиболее выгодными. Для сегментации необходим тщательный анализ с целью выявления наилучших клиентов, а также тех, кто может стать ими в будущем.

### **Сосредоточьте свои ресурсы**

Понятие *концентрации* предполагает обязательное сосредоточение таких ресурсов, как время, таланты и деньги, на маркетинге и увеличении продаж лучшим клиентам. Работа в области продаж, ориентированная на достижение максимальной прибыльности, приносит такой же максимальный доход. На чем именно вы должны сосредоточить свои усилия в области маркетинга и продаж, исходя из принятых вами решений о специализации, дифференциации и сегментации?

### **Постоянно переосмысливайте сделанное**

Со временем маркетинговые стратегии устаревают и перестают работать. Если по какой-то причине ваши продажи падают, возможно, пришло время переосмыслить вашу компетентность в одной или нескольких областях. Такое переосмысление поможет вам скорректировать стратегию маркетинга и продаж и сделать ее более эффективно работающей в современных условиях.

Помните о том, что особенности рынка, на котором вы работаете, все время меняются. Изменение покупательского спроса, остроты конкуренции и других рыночных сил может потребовать от вас изменения специализации, дифференциации, потребительского сегмента и областей сосредоточения ресурсов. В некоторых случаях вам, возможно, придется менять не один, а сразу несколько маркетинговых элементов.

## Рассматривайте свою жизнь как бизнес

В отношении своей личной жизни вы должны задать себе те же самые вопросы. Какова ваша личная область *специализации*? В чем состоит *превосходство* вашей работы над конкурентами? Какова *идеальная* должность или область ответственности, в которой вы сможете применить свои таланты максимально полно? На чем вы должны сосредотачивать свои силы, чтобы добиться наилучших результатов и получить наивысшую награду?

Главное, о чем вы должны постоянно себя спрашивать: «Что я умею делать очень и очень хорошо?» В какой области лично вы демонстрируете свое превосходство перед другими? Что могло бы стать вашей личной областью совершенства? Какой она должна быть?

## Взгляд в будущее

Мысленно перенеситесь в будущее, представьте свою компанию и подумайте, какие новые навыки необходимы ей для того, чтобы через несколько месяцев или лет занять лидирующее положение в своей области. Какие дополнительные знания вы должны приобрести? Решение каких задач окажет наиболее позитивное влияние на вашу карьеру? В каких областях вы можете получить максимальную отдачу от применения своих личных талантов и способностей? Этот вопрос имеет равную значимость как для вас, так и для вашей компании.

## Повышайте эффективность маркетинга

1. Безотлагательно примите решение завоевать доминирующее положение в своей сфере деятельности и заниматься маркетингом своих товаров или услуг лучше всех. Каким должен быть ваш первый шаг к этой цели?

2. Определите себе область специализации для товара или услуги, рынка или типа клиента. Что это должна быть за область? Какой она может быть?

3. Как вы дифференцируете свой товар или услугу на фоне предложений конкурентов? В чем вы превосходите всех остальных? Какой может быть ваша область превосходства? Какой она должна быть?

4. Какие сегменты рынка подходят вам лучше всего? Где больше всего ваших потенциальных клиентов? Кто может получить максимальную выгоду от использования того, что вы продаете?

5. Что надо сделать для того, чтобы ваши усилия были целиком направлены на маркетинг и продажи тем клиентам, которые покупают и платят быстрее других?

6. Какие дополнительные товары, услуги, знания или умения понадобятся вам для того, чтобы доминировать на рынке в предстоящие месяцы и годы?

7. Чему вам следует уделять больше или меньше внимания и что начать или прекратить делать, чтобы адаптироваться к сегодняшним условиям работы на рынке?

## Глава 10 Изучайте конкурентов

*Свои сильные стороны противопоставьте слабым сторонам конкурентов.*

**Брюс Хендерсон**

Как говорят военные, любая стратегия рассыпается при первом же контакте с врагом. Аналогичным образом ни одна стратегия ведения бизнеса не выдерживает первого контакта

с рынком. Она всегда требует корректировки, чтобы максимально соответствовать реалиям текущего момента.

Возможно, вы слышали высказывание «бизнес – это война». Оно означает, что мы имеем дело с ожесточенной борьбой за захват рынка, привлечение клиентов и проведение продаж. Ваш конкурент, так же как и вы, стремится успешно извлекать прибыль из продаж своих товаров и услуг. Ему нужен ваш бизнес – по возможности *весь целиком*, и поэтому конкурент готов сделать, что в его силах, чтобы отбить у вас клиентов.

### **Знайте своего врага**

Вы должны четко представлять, кто является вашим конкурентом. Выбор конкурента будет сказываться практически на всем, что вы делаете на рынке, – точно так же, как выбор противника определяет все то, что делает генерал при проведении военной операции.

От того, кто ваш конкурент, зависит, что вы предлагаете и где. От этого зависят ваши цены и логика их выставления, уровень прибыли и регулярность ее получения, а также темпы роста и само выживание вашей компании. Что бы вы ни делали, вы должны делать это с оглядкой на то, как существующий или потенциальный конкурент реагирует на ваши действия.

### **Определите мотивы клиентов**

Выяснив для себя, почему люди покупают именно у вас, вы должны ответить еще на один вопрос: «Почему люди покупают у моего конкурента?» Какую выгоду, по мнению ваших потенциальных клиентов, они могут получить, отдав предпочтение вашему сопернику, а не вам?

Каковы сильные стороны вашего конкурента, его области специализации, дифференциации, сегментации и концентрации? Есть ли у него нечто такое, чего нет у вас? Что он предлагает такого, чего не предлагаете вы? Что он делает лучше или больше вас? Каково его уникальное торговое предложение?

### **Опасайтесь маркетинговой близорукости**

Часто люди не думают о своих основных конкурентах или игнорируют их. В разговорах с коллегами они их критикуют или принижают. Нередко они считают, что клиенты, отдающие предпочтение конкурентам, просто не информированы или заблуждаются. Подобная близорукость мешает увидеть, как можно превзойти соперников в условиях жесткой рыночной конкуренции.

Одна из самых эффективных бизнес-стратегий, которой вы можете воспользоваться, заключается в том, чтобы восхищаться успешными конкурентами. Никогда не упускайте их из поля зрения. Изучайте их, берите с них пример. Будьте внимательны к тому, что они умеют делать хорошо, и не упускайте шанс усовершенствовать свою работу, ориентируясь на образцовые показатели конкурентов.

### **Нейтрализуйте преимущества конкурентов**

При изучении конкурентов ищите способ нейтрализовать их преимущества в глазах клиентов. Какие слабые стороны есть у ваших конкурентов? Как эти слабости можно использовать? Что вы умеете делать лучше них? В чем ваши товары или услуги превосходят предложение конкурентов? В каких областях вы имеет явное преимущество перед вашими соперниками? Что вы можете сделать, чтобы нивелировать их сильные стороны и максимально подчеркнуть собственные достоинства? Возможно ли еще лучше позиционировать себя, чтобы опередить своих конкурентов на рынке?

Чем больше времени вы уделите изучению и пониманию того, почему и как ваши соперники добиваются успеха в продажах вашим целевым клиентам, тем выше вероятность того, что вы сможете захватить их долю рынка. Сунь Цзы в книге «Искусство войны» говорит: «Чтобы одержать победу в сотнях сражений, знайте себя и своего врага».

## **Четко представляйте конкурентов**

Чем более ясное представление вы имеете о сильных и слабых сторонах соперников и о причинах, по которым ваши потенциальные клиенты покупают именно у них, тем больше у вас возможностей противостоять им и эффективно конкурировать в условиях рынка. Тщательный анализ конкурентов – один из ключей к успеху в бизнесе. При его отсутствии вы оказываетесь в невыгодном положении.

## **Изучайте конкурентов**

1. Кто является вашим конкурентом и нацелен на тех же клиентов, которых вы пытаетесь привлечь?

2. Что произойдет, если вы измените свое предложение таким образом, чтобы оно было нацелено на другую группу клиентов, продавать которым проще?

3. Почему ваши потенциальные клиенты приобретают товары или услуги у ваших конкурентов? Какие выгоды они от этого получают?

4. Каково уникальное торговое предложение ваших конкурентов? Какую особенность имеют их товары или услуги в сравнении с вашими?

5. В чем вы превосходите своих конкурентов? Что вы можете предложить из того, чего нет у них? Можно ли еще лучше подчеркнуть это преимущество в области продаж и маркетинга?

6. Каковы слабые места ваших конкурентов? Как вы можете использовать знание об этих слабостях с выгодой для себя?

7. Какие изменения потребуются внести в вашу маркетинговую стратегию, чтобы завоевать доминирующую позицию в конкретном потребительском или рыночном сегменте в определенной области?

## **Глава 11**

### **Лучше, быстрее, дешевле**

*Человека, знающего средства, которые позволяют делать или производить что-нибудь лучше, быстрее или дешевле, в будущем ждет удача.*

**Дж. Пол Гетти**

Самый важный фактор вашего успеха – *конкурентное преимущество*. От его наличия или отсутствия зависит взлет или падение вашего бизнеса, прибыль, положение на рынке и все остальное.

Ваше конкурентное преимущество должно быть очевидным для вас и всех остальных сотрудников вашей компании, а также для ваших потенциальных клиентов. Отсутствие ярко выраженного конкурентного преимущества ведет к сокращению продаж, потере доли рынка, снижению прибыльности, падению цен и в конечном счете краху всего бизнеса.

## **Базовая идея вашего бизнеса**

Вы начали заниматься бизнесом потому, что у вас возникла идея товара или услуги,

которые отличаются от других товаров или услуг или превосходят их. Ваша компания предложила удовлетворить потребность или решить проблему лучше, быстрее или дешевле, чем кто-либо другой на тот момент.

Умение выделить свой товар в умах и сердцах клиентов дает вам возможность сначала привлечь их, а после первой же продажи удержать. Чтобы клиент приобрел ваш товар или услугу, он должен быть уверен, что при прочих равных условиях ваше предложение отличается от любого другого предложения по той же самой цене. Есть известное высказывание Джека Уэлча: «Если у вас нет конкурентного преимущества, не конкурируйте!»

## **Цена как отличительный признак**

Низкая цена сама по себе не обеспечивает вам конкурентного преимущества. Товар, который продается исключительно благодаря низкой цене, называют *товаром массового потребления*. В глазах клиентов он идентичен любому другому товару или услуге, предлагаемыми любой другой компанией, и единственная возможность выделить товар массового потребления из множества других – снижение на него цены. Однако при насыщении рынка этим товаром за него практически невозможно назначить цену, позволяющую получить приемлемую прибыль.

Предположим, что вам повезло и вы продаете нечто *особенное*. Это не товар массового потребления – он сильно отличается от любых других товаров, и производящие и продающие его люди осознают это.

Однако если сотрудники компании или ее продавцы не имеют четкого представления о том, почему и как их товар или услуга отличается от аналогичных предложений конкурентов или превосходит их, они прибегают к снижению цен, чтобы заработать деньги для компании. Такой подход лишает ваш бизнес будущего.

## **Главный объект вашего внимания**

Ключевая роль маркетинга состоит в дифференциации вашего товара или услуги – в обозначении их отличия от предложений конкурентов. Любые усилия в области маркетинга, рекламы или продаж, которые не направлены на подчеркивание ценных для клиента отличий вашего товара в сравнении с товарами конкурентов, есть пустая трата времени и денег.

Любая дифференциация основана на создании ярко выраженного конкурентного преимущества. Задача по его созданию должна стать главной для стратегического мышления в сфере маркетинга.

## **Три области дифференциации**

Чтобы добиться успеха в жестких рыночных условиях, вы должны продавать товар, который превосходит предложения конкурентов как минимум по *трем* параметрам. Он должен быть лучше, дешевле и проще в использовании, что сделает его более привлекательным в сравнении с товарами или услугами соперников. Его следует продавать более профессионально или предложить клиентам более внимательное, быстрое или эффективное обслуживание. Ваше предложение должно быть лучше по крайней мере в трех областях.

Одна из ключевых задач стратегического планирования – выявление тех трех областей, в которых вы превосходите конкурентов, и подчеркивание этого преимущества при любых действиях, связанных с маркетингом и продажами.

## **Три потенциальные области превосходства**



В книге «Дисциплина лидеров рынка» Майкл Триси и Фред Вирсма обозначили три области, в которых лидеры рынка превосходят своих конкурентов. Эти авторы пришли к выводу, что для завоевания доминирующей позиции на рынке компания не должна иметь себе равных как минимум в одной из этих областей и достаточно успешно проявлять себя в двух остальных.

### **Производственное совершенство**

Первую область, в которой может доминировать лидер, они определили как *производственное совершенство*. Компания, обладающая таким конкурентным преимуществом, способна вести бизнес настолько эффективно и хорошо, что эта способность позволяет ей производить и продавать товары и услуги по ценам ниже, чем у конкурентов.

Производственным совершенством обладают такие компании, как McDonald's и Wal-Mart. С помощью экономии на масштабе и массового производства (McDonald's) или превосходно организованных систем дистрибуции (Wal-Mart) эти компании добились для себя доминирующего положения на своих рынках.

Можете ли вы достичь производственного совершенства в своей компании (или определенном направлении бизнеса), чтобы стать самым дешевым поставщиком на своем рынке? В состоянии ли вы значительно снизить издержки на ведение бизнеса и использовать низкие цены в качестве конкурентного преимущества для повышения продаж и прибыльности?

### **Лидерство в своей области**

Вторая возможная область конкурентного преимущества – использование *инновационных технологий* по производству высококачественных товаров и услуг. К категории компаний, усилия которых сосредоточены именно в этой области, можно отнести Mercedes и Rolex, а также Sony и Lexus.

Клиенты готовы платить значительную наценку за имя бренда, с которым ассоциируется высокое качество и самые современные технологии. А есть ли у вас возможность дифференцировать свои товары или услуги, став в своей области лидером по качеству?

### **Близость к клиенту**

Третья область, в которой возникает конкурентное преимущество, – близость к клиенту. Для формирования такой близости необходимо уделять время заботе о развитии тесной связи с потребителем вашего товара или услуги. Клиенты будут дольше сохранять лояльность той компании, которая, на их взгляд, знает и понимает их лучше, чем другие компании. В этой области создают конкурентное преимущество поставщики специализированных услуг – например, консалтинговые, юридические и бухгалтерские фирмы.

Каким образом можно укрепить доверительные отношения с клиентами? Можете ли вы продемонстрировать им, что действительно заботитесь об удовлетворении их запросов? Данная стратегия часто открывает перед компанией широкие возможности, в особенности в сфере продаж дорогостоящих товаров и услуг, где возможны перепродажи и продажи по рекомендациям других клиентов.

### **Выберите область специализации**

Чтобы стать лидером в своей области и получать более высокую прибыль, ваша компания должна не иметь себе равных в одной из трех перечисленных областей и очень хорошо зарекомендовать себя в двух других. Одно из важнейших решений, которое вам предстоит принять, – выбор области конкурентного преимущества, в которой вы станете специализироваться, и в конце концов реально получить это преимущество.

Конкурентное преимущество обладает двумя качествами. Во-первых, его наличие означает, что вы в состоянии предложить клиентам нечто, чего нет у конкурентов. Например, компания Domino's Pizza создала конкурентное преимущество, основанное на скорости бесплатной доставки пиццы на дом, – ни один конкурент не был в состоянии доставлять пиццу быстрее. Благодаря этому преимуществу компания открыла 7000 торговых точек, а ее основатель Том Монахана стал миллиардером.

Во-вторых, конкурентное преимущество – это то, что клиенты осознают, ценят и за что готовы платить повышенную цену. В любом случае решение о значимости вашего конкурентного преимущества принимают клиенты. Именно они сообщают вам о том, что ваше предложение в чем-то превосходит предложения конкурентов, когда начнут приобретать ваши товары и услуги в таком количестве, которое позволит вам получать значительную прибыль и развивать бизнес.

### **Выберите подходящие определения**

Если товар «лучше» других, это значит, что он превосходит товар любого конкурента в удовлетворении конкретной потребности покупателя. Взгляните на свою компанию с этой точки зрения. Считают ли клиенты, что ваши товары и услуги «лучше» других имеющихся на рынке аналогичных товаров и услуг?

«Быстрее» означает, что ваш товар или услуга удовлетворяют «потребность в скорости». Иными словами, клиенты, купившие ваш товар, достигают результата или получают обещанную товаром выгоду быстрее, чем это может сделать ваш конкурент. Например, ваш товар продается, обслуживается или доставляется намного быстрее, чем товар клиента. Так, компания Domino's Pizza добилась своего успеха благодаря тому, что стала лидером в области экспресс-доставки пиццы.

Если ваш товар «дешевле», это значит, что вы предлагаете аналогичную другим ценность по более низкой цене. Или же вы можете продавать товар или услугу по той же цене, что и ваши конкуренты, но при этом предлагать клиентам лучшие условия обслуживания или более высокую ценность. Сделать ваш продукт более дешевым в глазах клиентов возможно благодаря качественному обслуживанию или дополнительным выгодам. В результате клиент поверит, что ему лучше купить то, что ему необходимо, именно у вас, а не у кого-нибудь другого.

Если ваш товар «проще», это значит, что клиент может приобрести или использовать его с большим удобством – иными словами, он получает выгоду, затрачивая на это меньше сил. Например, покупка у вас может приносить клиенту больше удовольствия. Если человек покупает у вас и сам процесс покупки не вызывает у него никаких затруднений, он воспринимает это обстоятельство как ценность, за которую стоит заплатить.

### **Стремитесь к превосходству**

В условиях острой рыночной конкуренции достижение успеха во многом определяется областью вашего совершенства. Это область, в которой ваш товар или услуга выделяются на фоне предложений конкурентов. Это ценность или выгода, которую предлагаете только вы и никто, кроме вас. Какова эта область в отношении ваших товаров или услуг? Какой она могла бы быть? Какой должна быть?

Ваша область конкурентного преимущества – область деятельности, в которой ваш товар или услуга превосходят предложения конкурентов. Это превосходство настолько

значительно, что клиент готов не только приобрести ваш товар, но и заплатить за него больше. В чем ваш товар лучше товаров конкурентов с точки зрения выгод, интересующих клиента? Каким образом вы можете его еще усовершенствовать?

Вы можете достичь совершенства, не обладая при этом превосходством. Вы можете превосходить конкурентов – например, по скорости обслуживания или цене, – не отличаясь при этом совершенством.

В конце концов ваше уникальное торговое предложение – это то, что предлагаете клиентам вы и только вы. Это область, в которой вы не имеете себе равных. Именно от вас клиент получает такую значительную выгоду – и ни от кого больше. А какое уникальное торговое предложение есть у вас? Каким оно могло бы быть?

## **Ключи к успеху**

Чтобы ваши товар или услуга выжили в условиях острой конкуренции, вы должны иметь свою область совершенства, область превосходства и уникальное товарное предложение. Разработка и поддержание этих конкурентных преимуществ – задача номер один для менеджмента компании.

В любой момент вы должны знать, что ответить покупателю, который требует: «Назовите хотя бы одну причину, по которой я должен покупать именно у вас, а не у кого-то другого».

Каким бы ни был ваш ответ, именно он определяет всю вашу деятельность в области маркетинга и успех бизнеса в целом.

## **Изучите самого себя**

На те же самые вопросы вы должны ответить и в отношении самого себя. Какова ваша собственная область совершенства? В чем вы лично превосходите своих конкурентов? Есть ли у вас уникальное торговое предложение? Можете ли вы делать свою работу лучше и быстрее, чем другие? Что выдающегося вы *и только вы* способны сделать для компании? Что бы вы могли делать? А что должны?

Может оказаться, что вашим главным конкурентным преимуществом является способность выполнять работу быстро, безукоризненно, уверенно и надежно. Оно и станет ключом к вашему успеху на конкурентном рынке.

## **Лучше, быстрее, дешевле**

1. В чем ваши товары или услуги превосходят товары и услуги конкурентов?
2. Что является вашей областью совершенства? Могли бы люди (если бы их опрашивали) перечислить то, что ваша компания умеет делать особенно хорошо?
3. В чем ваши товары или услуги превосходят предложение конкурентов по признакам быстроты приобретения, ценности от использования и получения удовольствия от покупки?
4. Каково ваше уникальное торговое предложение? Есть ли у ваших товаров и услуг нечто, чего нет ни у одной другой компании?
5. Что делает ваши товары или услуги более дешевыми в плане приобретения и использования? Каким образом вам удается обеспечивать клиентам финансовую выгоду по одинаковой с конкурентами цене?
6. Если бы вы стали известны как выдающаяся компания, какое одно-единственное отличие могло бы оказать максимальное позитивное влияние на ваши продажи и прибыльность?
7. Назовите три области, в которых ваши товары превосходят (или могли бы превосходить) предложения ваших конкурентов. Каким образом вы собираетесь занять доминирующую позицию в этой области на рынке? С чего вы должны начинать в первую

очередь?

## Глава 12

### Вносите изменения в комплекс маркетинга

*Маркетинг... есть умение смотреть на бизнес с точки зрения окончательного результата, то есть глазами клиента. Это значит, что забота о маркетинге и ответственность за его успех должны пронизывать все сферы деятельности компании.*

**Питер Друкер**

Существует четыре основных элемента, которые определяют, сколько вы продаете, какую цену предлагаете, какую прибыль получаете, как быстро растете и насколько серьезны ваши перспективы. Каждый из этих элементов требует постоянного внимания к себе в условиях конкурентного давления, присущего современным быстро меняющимся рынкам. Все эти элементы существуют в состоянии непрерывного изменения и редко сохраняют стабильность. Как мы уже говорили, ответы на главные вопросы бизнеса меняются постоянно.

Эти элементы – продукт, цена, продвижение и место – образуют так называемый *комплекс маркетинга* и представляют собой факторы, определяющие успех маркетинговых усилий компании. Вы должны постоянно помнить, что по мере изменений, происходящих с рынками и конкурентами, следует вносить изменения и в эти элементы маркетинга.

### Что вы продаете?

Первый элемент комплекса маркетинга – ваш **продукт** (товар или услуга). Определите товар с точки зрения того, что он «дает» покупателям, а не того, что он собой «представляет». Возникает закономерный вопрос: насколько предлагаемый вами сегодня товар или услуга подходят для современного рынка и современных покупателей?

Помните о том, что если товар работает, то он уже устарел. Если ваш товар или услуга пользуются популярностью и приносят прибыль, то конкуренты уже делают попытки его вытеснить. Динамика рынка такова, что соперники будут активно искать способы предложить клиентам то, что лучше, быстрее или дешевле ваших товаров. Конкуренты не спят по ночам, думая о том, как забрать ваших клиентов, захватить ваши рынки и вытолкнуть вас из бизнеса.

### Проявляйте расторопность

За пять лет под действием конкурентного давления происходит обновление или изменение примерно 80 % всех товаров и услуг на рынке. Многие компании, которые сегодня процветают, через пять – десять лет могут кануть в Лету из-за того, что их товары устареют и перестанут пользоваться спросом на стремительно меняющемся рынке. Если они не успевают своевременно заменить свои товары, они останутся в хвосте у тех компаний, которые развиваются быстрее.

Часто серьезные проблемы возникают из-за того, что компании «влюбляются» в свой товар и свою историю. Они как бы «выходят замуж» за процесс производства и дистрибуции своих товаров и услуг и забывают о возможных трудностях, считая, что уровень лояльности клиентов позволяет им противостоять превосходящим предложениям соперников. В результате теряется способность быстро реагировать на действия конкурентов, когда те выходят на рынок с каким-либо более популярным у клиентов товаром. Не допускайте, чтобы нечто подобное произошло с вами.

## Проверка рынком

Существует простой показатель, говорящий о том, что ваш товар есть именно то, что требуется клиентам: он хорошо продается! Ваше предложение имеет стабильно растущий спрос – клиентам оно интересно, число заказов постоянно растет, у ваших продавцов нет никаких проблем с реализацией, а удовлетворенность клиентов высока.

Если вы не наблюдаете у себя ничего подобного, вам следует повторно проанализировать свое предложение. Вы должны всегда помнить о том, что рынок может ускользнуть от вас. Чтобы этого не случилось, чтобы не просто выжить, но и процветать, вам необходимо оперативно разрабатывать новые товары и услуги.

### Как вы устанавливаете цены?

Вторая составляющая комплекса маркетинга – это **цена**. Соответствует ли цена продаваемому товару? Не лучше ли будет изменить ее в ту или иную сторону? Может быть, вам следует повысить цену, понизить ее или включить в нее стоимость дополнительных товаров? Не следует ли вам изменить условия оплаты или продавать другой товар по той же самой цене?

Помните, что тот способ ценообразования, который вы использовали в прошлом, сегодня может не работать. Возможно, вам следует продавать товары или услуги в рассрочку или с более выгодными для клиента условиями платежа. Или же вам лучше использовать другую основу для взаимозачета. Так или иначе, вы должны действовать, чего бы это ни стоило.

Любое снижение цен свидетельствует о признании компанией того факта, что она ошибалась в своих предположениях о том, сколько денег готовы заплатить клиенты за ее товар. Теперь она надеется, что новая цена позволит продать все, что есть в наличии. Если ей и в этом случае не удастся освободиться от непроданных товаров, она будет снижать цены еще дальше.

### Не хотите ли удвоить цену?

Один из моих клиентов предлагал годовую подписку на свой журнал за двадцать четыре доллара и с каждым номером терял деньги, надеясь со временем начать получать прибыль за счет размещения большего количества рекламы. Его консультант по бизнесу изучил рынок для этого вида специализированных изданий, после чего предложил моему клиенту удвоить стоимость подписки. Этот вариант сотрудники компании никогда не рассматривали.

После серьезного переосмысления своих представлений руководство компании сделало глубокий вдох и удвоило цену за ежегодную подписку. Однако читателям так нравился журнал, что от него отказалось менее 10 % подписчиков. Вскоре компания перешла от убытков к прибылям и радикально изменила свое положение. А у вас есть товар или услуга, на которые вы могли бы повысить цены и при этом удержаться на рынке?

### Как вы продаете?

Третий элемент комплекса маркетинга называется **продвижением**. Это слово обозначает все ваши действия в сфере маркетинга, рекламы и продаж. Даже если у вас есть превосходный продукт, предлагаемый по отличной цене, вы очень быстро прогорите, если будете использовать неправильный или несоответствующий метод продаж.

Желая достичь успеха в бизнесе, вы должны не только иметь хороший товар или услугу, но и решительно, настойчиво и регулярно предлагать их, продвигать и продавать

всеми возможными способами. Как правило, действия компании именно в этой сфере определяют ее судьбу.

Каким образом вы сегодня продвигаете и продаете свой товар или услугу? Какие приемы и методы работают, а какие – нет? Не следует ли внести соответствующие изменения в применяемые вами методы рекламы, маркетинга, продаж и привлечения клиентов?

## **Продавайте больше**

Подумайте и о том, не следует ли вам модернизировать или усовершенствовать методы прямых продаж, работу продавцов, презентацию товара или услуги. Нередко для того, чтобы изменить к лучшему ситуацию с бизнесом, достаточно корректировки методов продаж.

Есть известная поговорка: «Сначала продажа, потом все остальное». Если отвлечься от всех теоретических построений, то ключ к успеху в любом бизнесе – как можно больше продавать. В рамках турбостратегии таким ключом к успеху выступает организация и реорганизация вашего бизнеса таким образом, чтобы главное внимание сосредоточилось на продажах и создании прибыли. Поток денежных средств – источник жизненной силы компании, а свое начало он берет в продажах.

## **Обучайте продавцов**

Печально, но факт: около 70 % американских продавцов не прошли никакой подготовки в области продаж, за исключением обучения обращению с товаром. Примерно 95 % из них могли бы значительно повысить эффективность своей работы, если бы подробно изучили процесс продажи. Это обстоятельство объясняет высокие доходы компаний, которые вкладывают деньги в обучение своих сотрудников искусству продаж, и неудачи тех, которые этим обучением не занимаются. У плохо подготовленного продавца нет никаких шансов успешно конкурировать с профессионалом.

## **Звонит ли ваш телефон?**

Многие компании не только не занимаются подготовкой своих продавцов, но и не уделяют достаточного внимания рекламе (или занимаются ею неэффективно). Это мешает им привлечь достаточное число компетентных клиентов. В некоторых случаях для значительного роста числа откликов на рекламу при тех же самых затратах достаточно изменения рекламного сообщения или выбора иного средства донесения рекламной информации.

Несколько лет назад мои партнеры вложили крупную сумму денег в плохо продуманную рекламную кампанию, которую для них подготовила радиостанция. Предложение продукта звучало нечетко и непонятно для клиентов. Подбор слов был неудачным, а текст – неубедительным. Однажды этим партнерам позвонил специалист по рекламе и поинтересовался, как проходит кампания. С обычной для бизнесменов бравадой они заверили его, что реклама имеет оглушительный успех. Тогда он сказал: «У меня есть только один вопрос – ваш телефон звонит?»

Телефон в тот момент безмолвствовал, так как на рекламу на самом деле никто не реагировал. Компания самым непопулярным образом теряла деньги. Воспользовавшись советом этого специалиста, сотрудники за неделю переделали текст рекламных роликов и записали их заново. С тех пор телефоны компании не смолкали – она была спасена.

Теперь, оценивая эффективность рекламы, я всегда спрашиваю: «Ваш телефон звонит?» Без лишних слов звонящий телефон показывает, насколько эффективно работает ваша реклама.

У вас может быть самый привлекательный товар на Земле, но если вы не продвигаете и

не продаете его решительно и настойчиво, он будет пылиться на полках магазинов. С другой стороны, товар у вас может быть вполне заурядным, но при хорошей организации продаж ваш бизнес будет процветать.

## **Где вы продаете?**

Четвертый элемент комплекса маркетинга – это **место**. Здесь имеется в виду конкретное место, в котором происходит продажа товара. Где именно вы его продаете? Осуществляете ли вы продажи в жилых домах, офисах или собственных торговых точках? В одном определенном городе или по всей стране? Организуете ли вы продажи через магазины, прямые продажи или почтовые каталоги? А главное, не следует ли вам изменить место, в котором вы предлагаете свои товары?

Компании IBM и Apple раньше продавали продукцию исключительно через собственных торговых агентов. Затем они сменили тактику и теперь предлагают свой товар через розничные магазины компьютерной техники. Приобрести компьютер Dell можно, только позвонив в компанию или отправив заказ по Интернету, и после этого компьютер будет доставлен вам на дом. В любом случае верный выбор места для продажи товара – основная часть маркетинговой стратегии этих двух компаний.

Возможно, вам необходимо изменить или усовершенствовать место, где вы продаете свой товар или услугу. В некоторых случаях это изменение должно быть радикальным, полностью перестраивающим направление вашего бизнеса. Каким может быть это место?

## **Анализируйте собственные представления**

Если возникают проблемы с продажей достаточного количества товара, то следует проанализировать все ваши представления, касающиеся цены продукта, его продвижения и места продажи. Будьте готовы к полному пересмотру используемых методов.

Нередко модификация всего одного из четырех элементов комплекса маркетинга приводит к полной перестройке вашего бизнеса, повышению эффективности работы и росту прибыли, а также обеспечивает вам лидирующее положение на рынке. Сохраняйте объективность и непредвзятость.

## **Новые времена – новые ответы**

Как должен быть устроен ваш маркетинг, чтобы вы могли продавать максимальный объем продукции по самой выгодной цене и получать максимальную прибыль? Ответ на этот вопрос будет новым не только каждый год, но и каждый месяц. Любой шаг ваших конкурентов определяет действия, предпринимаемые вами с целью сохранения и развития вашей компании.

Происходящие на рынке сдвиги часто ведут к радикальному изменению рыночной ситуации. Скотт Макнили из компании Sun Microsystems как-то заметил: «В бизнесе каждые три недели приходится пересматривать или отвергать любое предположение». А какие из ваших предположений перестали соответствовать реальности?

## **Вносите изменения в комплекс маркетинга**

1. Будьте готовы подвергнуть сомнению любой элемент вашей маркетинговой стратегии – особенно если она работает не так эффективно, как раньше. Какой из элементов вызывает у вас наибольшую неудовлетворенность?

2. Что именно продаваемая вами продукция «дает» клиентам? Как знание об этом можно использовать для продаж?

3. Как вы устанавливаете цены? Можете ли вы повысить их или понизить, чтобы

усилить для клиента привлекательность покупки продукта именно у вас?

4. Как вы продвигаете свой товар? Не существуют ли еще более эффективные способы рекламирования ваших товаров или услуг?

5. Как вы продаете свою продукцию? Достаточно ли хорошо подготовлены ваши сотрудники, контактирующие с клиентами в ключевые для процесса продажи моменты?

6. Где вы продаете свой товар или услугу? Не следует ли вам оценить перспективность других мест или методов продаж?

7. Можно ли менять более одного элемента комплекса маркетинга одновременно? Изменения на рынке часто требуют решительного отказа от методов, использовавшихся в прошлом, особенно если эти методы больше не работают.

## **Глава 13**

### **Ориентируйте компанию на успех**

*Не обстоятельства творят человека, а человек творит обстоятельства.*

**Бенджамин Дизраэли**

В своей книге «Позиционирование» Эл Райс и Джек Траут утверждают, что успех или поражение в условиях острой рыночной конкуренции главным образом зависят от того, как вы позиционируете себя в умах и сердцах сегодняшних и потенциальных клиентов.

Декан Гарвардской школы бизнеса Доктор Теодор Левит в книге «Маркетинговое воображение» отметил, что вашим наиболее важным достоянием является «знание покупателей о вас». Именно ваша репутация на рынке и есть та ценность, за которую люди готовы платить деньги.

Яркий пример ценности репутации – продажа за 10 миллионов долларов компании с активами в 1 миллион. Возникающая в этом случае разница в 9 миллионов долларов официально называется «гудвилл». Готовность клиента заплатить дополнительные деньги за этот неосязаемый капитал означает, что приобретаемая компания обладает известным рынку именем и надежной репутацией.

### **Что говорят другие**

По оценкам специалистов, 84 % решений о покупке основываются на *информации, передаваемой из уст в уста*, или на информации, которую люди сообщают о ваших товарах друг другу. Задача рекламы состоит в том, чтобы заставить людей приобрести ваши товары или услуги в надежде, что они им понравятся и, как следствие, клиенты не только придут к вам снова, но и расскажут о вас другим.

Автор книги «Влияние: как и почему люди соглашаются» Роберт Чалдини утверждает, что главным фактором, влияющим на решение о покупке товара или услуги, является «социальное подтверждение». Важнейшая часть социального подтверждения – это воспринимаемое сходство рекомендующего товар человека с его слушателем. Например, если руководитель компании узнает, что «другие руководители» дают высокую оценку определенному товару, то это гораздо сильнее повлияет на его решение этот товар купить, чем информация о том, что его одобрили «врачи» или «юристы», которые им пользовались.

Успешные компании всерьез заботятся о том, что, по их мнению, должны думать и говорить о них клиенты. Они организуют всю работу в сфере маркетинга и продаж вокруг формирования такого восприятия в умах потенциальных клиентов, которое подтолкнуло бы на покупку их товаров или услуг, а затем еще на одну.

**Какими словами вы владеете?**



Профессор Гарвардского университета Леон Фестингер разработал концепцию, названную им «теорией атрибуции», которая объясняет, как люди принимают решения о покупке. Он выяснил, что, думая об определенном товаре или услуге, люди обычно мыслят в рамках одной фразы или даже слова, которые оказывают доминирующее влияние на их решение.

Например, название IBM ассоциируется у клиентов с «совершенством», McDonald's – с «удобством», а Nordstrom's – с «качественным обслуживанием». Компании Federal Express принадлежит слово «надежность» в сфере срочной доставки. Каждый товар или услуга целенаправленно или по воле случая создают себе репутацию, которая позиционирует их относительно предложений конкурентов. «Владение» таким словом или фразой означает, что, как только клиент их слышит, у него сразу же возникают ассоциации с определенной компанией или товаром. А какое слово или фраза ассоциируются с вашей компанией?

### **Тщательно выбирайте слова**

В своей книге Райс и Траут рассказывают о том, что мы выбираем то слово, с которым хотели бы ассоциироваться в умах клиентов, а затем прилагаем все силы для того, чтобы стать его полноправным «владельцем» и защитить от посягательств со стороны.

У моих сыновей-подростков есть единственный критерий для оценки фильмов. Это слово «экшен». Если фильм снят в стиле экшен, они непременно будут его смотреть. Все остальные фильмы будут им не интересны. Моя старшая дочь отдает предпочтение фильмам в жанре мелодрама – сама она определяет этот жанр как «женское кино». Моя младшая дочь, которой десять лет, хочет ходить только на «детские» фильмы. Если бы вы захотели, чтобы кто-то из них пришел посмотреть определенный фильм, вы должны позиционировать его с помощью этих слов.

Компания Mercedes прочно ассоциируется со словосочетанием «качественная техника», а BMW – с «совершенным двигателем». Domino's Pizza владеет словами «быстрая доставка». Во всех этих случаях компании целенаправленно формируют и поддерживают определенное восприятие в умах клиентов.

### **Составьте для себя памятку**

С какими словами в умах ваших потенциальных клиентов ассоциируетесь вы? С какими словами *должны* ассоциироваться? С какими словами *могли бы* ассоциироваться, если бы реорганизовали и оптимизировали маркетинговые усилия компании?

Представьте, как один из ваших потенциальных клиентов встречается с клиентом, который уже приобрел вашу продукцию. Что бы вы хотели услышать от своего клиента в свой адрес, какие слова или фразы он может использовать для того, чтобы убедить собеседника сделать у вас покупку?

Если бы вам предложили составить своего рода памятку из таких слов или фраз, какой бы она получилась? Включили бы вы в список такие слова, как *превосходное качество, целостность подхода, доброжелательное обслуживание, замечательные люди, быстрое решение проблем, простота в общении, прекрасные цены*? Какие слова и фразы из тех, которые употребляют в рассказе о вас нынешние и потенциальные клиенты, вы могли бы использовать для развития бизнеса?

Подобрав нужные слова, организуйте все контакты с клиентами, продажу, доставку и дистрибуцию таким образом, чтобы эти слова закрепились в сознании клиентов. Этот шаг будет самым серьезным вкладом в ваше успешное позиционирование в условиях острой рыночной конкуренции.

### **Что такое бренд?**

Бренд – это ценность, в основе которой лежит доверие между компанией и клиентом. Когда клиент приобретает «известную торговую марку», он уверен, что получит именно то, что ему обещали. Ваш бренд – сжатое воплощение тех эмоций и чувств, которые люди испытывают в отношении вас. Его нельзя создать за один день, как это пытались сделать интернет-компании с помощью рекламы, транслируемой во время матчей Суперкубка. Они надеялись с помощью огромных денег, вложенных в рекламу для пятидесятимиллионной аудитории, мгновенно обрести устойчивую репутацию, подобную той, которой обладают самые известные на рынке компании. Однако построение бренда (т. е. доверия) требует личного опыта общения как с компанией, так и с ее продукцией. Нужно очень много времени для того, чтобы бренд занял свое место в умах и сердцах людей.

Создание подобной ценности, как и воспитание доверия, имеет определенное сходство с процессом формирования репутации человека, на который иногда уходят долгие годы. Любой негативный опыт клиента способен нанести вашему бренду непоправимый вред (или даже уничтожить его).

## **Создание бренда**

Бренд – это прежде всего *обещания*, которые вы даете, убеждая людей купить у вас продукт в первый раз. Это те заявления о ценности, которые присутствуют в вашей рекламе и делаются в ходе маркетинговых мероприятий.

Вторым (и еще более важным) элементом бренда выступают обещания, которые вы *выполняете*, доставляя ваш товар или оказывая услугу. По мнению автора книги «Качество бесплатно» Филипа Кросби, высокое качество вашего продукта означает, что этот продукт делает именно то, что вы обещали, продавая его, и делает это все время, пока клиент им пользуется. В этом состоит суть брендинга.

## **Привычка покупать**

Существует правило, которое гласит, что *люди принимают решения, руководствуясь эмоциями, а затем обосновывают их логически*. В этом смысле клиенты – люди ленивые. Если они абсолютно довольны предлагаемым товаром или услугой, то будут покупать их до бесконечности. Ведь любые изменения требуют затраты сил и причиняют массу беспокойства.

Наибольшего успеха добиваются компании, сумевшие создать бренд, на который люди могут полностью положиться. Людям удобно покупать именно у этой компании – будь то ресторан за углом или транснациональная корпорация, – потому что в прошлом покупка ее продукта доставила приятные эмоции и оказалась удачной.

## **Учитывается все**

Объем ваших продаж зависит от позиционирования вашей компании относительно конкурентов, от вашей репутации и брендинговой стратегии. От этих же факторов зависит ваша стратегия ценообразования и темпы роста вашего бизнеса. Компания с солидной репутацией часто выставляет более высокие цены, потому что люди не против отдать больше денег за известный бренд. Для примера вспомните французскую парфюмерию, японские или немецкие фотокамеры, швейцарские часы или ювелирные изделия от Tiffany.

Запомните правило: *учитывается все!* Что бы ни происходило в процессе вашего взаимодействия с клиентами, все это помогает вам или причиняет вред, приносит вашему бизнесу прибыль или отнимает ее. Ваши действия или благотворно влияют на восприятие клиентами ваших товаров или услуг, или, наоборот, отвращают симпатии клиентов. Ничего нейтрального здесь не бывает. Буквально все играет свою роль, поэтому на волю случая

ничего оставлять нельзя.

## **Бренд имени вас**

Действие перечисленных факторов в равной степени распространяется и на вашу жизнь. Ваше личное позиционирование в сознании людей, занимающих ключевые позиции в бизнесе, в значительной степени определяет уровень вашего успеха, вашу заработную плату, скорость продвижения по службе и практически все другое, что происходит в ходе вашей профессиональной карьеры.

Что думают о вас как о человеке другие люди? Что они говорят, когда вас нет рядом? Что представляет собой ваше имя как бренд? Какова ваша репутация?

Лучшей рекомендацией будет уверенность окружающих, что на вас всегда можно положиться и порученная вам работа будет прекрасно выполнена. Об этом должны говорить результаты вашей деятельности: вы делаете то, что обещаете, и ничто не может вам в этом помешать, как кролику из рекламы батареек Energizer.

В книге «Исполнение: искусство осуществления намеченного» ее автор Ларри Боссиди говорит, что самым ценным качеством руководителя является умение действовать и добиваться результатов, осуществляя планы в точном соответствии с ожиданиями. Такое качество не менее важно и для вашего личного брендинга.

## **Ориентируйте компанию на успех**

1. Какова репутация вашей компании на рынке? Что думают и говорят о вас клиенты и конкуренты?

2. В каких словах люди пересказывают другим свои впечатления о ваших товарах или услугах?

3. Если бы вы могли «завладеть» определенными словами, то какие из них вы бы захотели ассоциировать со своей компанией и ее продукцией?

4. Какие слова, ассоциированные с вашей компанией, могли бы оказать максимальное влияние на ваши продажи и прибыльность?

5. Что вы должны изменить, чтобы каждый контакт с клиентами подкреплял ваше заявление о том, чего им следует ждать от вашей компании?

6. Какие главные обещания вы даете потенциальным клиентам, чтобы убедить их совершить у вас первую покупку? Выполняете ли вы свои обещания после продажи?

7. Каковы самые позитивные высказывания клиентов по поводу вашей компании? Что можно сделать, чтобы число людей, положительно отзывающихся о вас, возросло?

## **Глава 14**

### **Создавайте стратегические бизнес-единицы**

*В этом мире нет гарантий, есть только возможности.*

**Генерал Дуглас Макартур**

Концепция стратегической бизнес-единицы (СБЕ) произвела настоящую революцию в многопрофильных компаниях. Эта концепция оказалась жизненно необходимой для достижения успеха в бизнесе. Впервые ее предложили консультанты из Boston Consulting Group, после чего многие компании из списка Fortune 500 использовали ее для перестройки своего бизнеса, повышения эффективности работы и прибыльности.

Концепция СБЕ предполагает, что каждым продуктом компании занимается отдельное подразделение в ее составе. Специализированные подразделения группируются на основе одного из трех критериев: а) по сходству характеристик или особенностей продукта; б) по

общности рынков; в) по общности клиентов, потребляющих эти товары или услуги.

## **Компания внутри компании**

Стратегическая бизнес-единица действует как отдельная компания – она имеет собственную структуру управления, стратегический план, коммерческие цели, нормы продаж и прибыли, уровень прибыльности и собственных руководителей с соответствующими полномочиями.

Применение концепции СБЕ следует начинать с назначения человека, который несет непосредственную ответственность за работу подразделения. Это должен быть компетентный специалист, задача которого – сделать так, чтобы подразделение достигло определенного уровня прибыльности.

## **Бизнес-планирование**

Чтобы подход СБЕ работал, для каждой стратегической бизнес-единицы должен быть разработан полноценный план деятельности. Также надо составить бизнес-план для каждого товара или услуги, включающий предполагаемый доход от продаж, подсчет издержек и прибыли. После этого предстоит определить, какие люди и ресурсы необходимы для осуществления поставленных перед СБЕ целей.

## **Назначьте ответственного**

Товар или услуга могут принести компании большую прибыль, если отвечать за них будет компетентный, преданный своей работе человек. Чаще всего причиной провала того или иного продукта оказывается распределение ответственности за его производство и продажу между несколькими людьми, ни один из которых не несет ответственности за конечный результат.

Если вы хотите быть уверены в полном раскрытии потенциала товара, услуги, бизнес-единицы или нового направления бизнеса, найдите человека, зарплата которого будет напрямую зависеть от успеха проекта.

## **Проведите переоценку всего бизнеса**

Если вы реализуете концепцию СБЕ впервые, начните с тщательного анализа всего бизнеса компании и распределения ее продуктов по четырем категориям в соответствии с двумя критериями. Первый критерий – потенциал роста: если этот потенциал *высокий*, мы имеем дело с товарами на будущее, а если *низкий*, то речь идет о товарах из вчерашнего дня.

Согласно второму критерию товары можно разделить на *потребителей* денег и *источники денег*. На основе этих классификационных критериев консультанты из Boston Consulting Group выделили четыре категории товаров и услуг, дав им следующие названия – «дойные коровы», «звезды», «темные лошадки» и «собаки».

### **«Дойная корова»**

К «дойным коровам» относятся популярные у клиентов продукты, которые хорошо продаются и приносят компании денежные средства. Объемы и прибыль от их продаж не растут, но и не падают. Это центральная опора бизнеса компании, определяющая ее успех. Когда-то «дойные коровы» были главным товаром или услугой компании, но теперь превратились просто в надежный источник прибыли.

Наилучшая стратегия в отношении «дойных коров» заключается в том, чтобы выделять на них достаточные ресурсы, чтобы они как можно дольше поддерживали продажи и

поступление денежных средств. Иногда компании совершают ошибку, принимая своих «дойных коров» как должное – такое отношение приводит к снижению продаж и потере доходов, которые можно было бы с легкостью избежать.

### **Дотянуться до «звезд»**

Товары или услуги, относящиеся ко второму типу – «звезды», также обеспечивают компании бесперебойное поступление денег. Впрочем, от «дойных коров» они отличаются гигантским потенциалом для роста и повышения прибыльности. Товары этого типа при правильном позиционировании и продвижении могут стать главным источником прибыли и денежных средств компании на многие годы вперед.

Попробуйте проанализировать весь ассортимент ваших товаров или услуг (в особенности тех, которые появились недавно), ответив на вопрос: «Какие из них облагают значительным потенциалом прибыльности и могут стать “звездой” продаж?» Что вам следует предпринять или во что вложить деньги, чтобы сделать этот товар главным источником прибыли?

### **Успех или провал**

Третий тип товаров – это «темные лошадки». Продукты, относящиеся к этой категории, являются потребителями денежных средств. Хотя они пока еще не приносят прибыль, зато обладают высоким потенциалом, который может быть реализован при грамотном маркетинге и продвижении на рынок.

«Темные лошадки» – товары, которые еще не добились успеха. Они могут потерпеть неудачу на рынке, пустив на ветер все деньги, вложенные в их создание, разработку и рыночное тестирование. Одна из важнейших задач при осуществлении концепции СБЕ – выявление «темных лошадок» и принятие решения об их дальнейшей судьбе.

Отметим здесь один немаловажный момент. Большинство новых перспективных товаров, услуг или бизнес-проектов терпят полный крах или в лучшем случае оказываются не в состоянии удовлетворить те ожидания, которые возлагают на них компании, а многие блестяще осуществленные идеи показывают результаты намного лучше тех, которые планировались при принятии решения об их финансировании.

В условиях бурно развивающихся рынков с массивным притоком финансовых средств вы можете позволить себе роскошь иметь продукты из категории «темных лошадок». Однако в условиях сокращающихся рынков вы должны проявлять осторожность и хладнокровие в отношении любого направления бизнеса, который себя не оправдывает. Вы должны быть готовы к тому, чтобы ради выживания компании быстро освободиться от приносящего убытки продукта. В такие моменты нет места самообольщению. На рынках с острой конкуренцией категорически запрещено использовать надежду в качестве инструмента бизнес-стратегии.

### **«Собаки» тянут вас ко дну**

Четвертая категория стратегических бизнес-единиц – «собаки». Речь идет о товарах или услугах, которые не приносят деньги, а только забирают их. В свое время появление этих продуктов казалось хорошей идеей, однако потом оказалось, что они не имеют будущего ни сегодня, ни завтра. Часто в такие товары или услуги вкладываются огромные финансовые инвестиции, которые оказываются напрасной тратой денег, так как время этих продуктов прошло.

«Собак» необходимо ликвидировать как можно быстрее, а высвобожденных людей и ресурсы направить на те товары или услуги, которые действительно обеспечат приток денежных средств в настоящем и будущем.

Когда компания, попавшая в трудную ситуацию, приглашает специалиста по управлению изменениями, он, как правило, сразу же советует избавиться от «собак». Нередко благодаря этой мере высвобождается такое количество денежных средств, что буквально через несколько недель или месяцев компания вновь становится финансово устойчивой. Регулярная «чистка» такого рода должна стать неотъемлемой частью управления компанией.

## **Немедленно приступайте к действиям**

Концепция стратегической бизнес-единицы проста. Во-первых, как можно лучше заботьтесь о «дойных коровах». Не воспринимайте их как нечто само собой разумеющееся. Делайте все возможное, чтобы «дойные коровы» продолжали приносить вам прибыль еще многие годы. Вкладывайте деньги в их развитие и поддержание их привлекательности в глазах основных групп клиентов.

Во-вторых, делайте все, что возможно, для продвижения «звезд». Старайтесь сделать так, чтобы их рыночный потенциал раскрылся в полной мере. Выберите одного из своих лучших сотрудников и возложите на него ответственность за успех каждой «звезды». Не жалейте усилий, чтобы продать как можно больше «звезд» до того, как на рынке появятся конкуренты.

В-третьих, как можно более оперативно разбирайтесь с «темными лошадками». Хотя вы не должны прекращать вкладывать деньги в исследование и разработку продуктов на будущее, рано или поздно наступает момент принятия решения о продолжении или прекращении работы с «темными лошадками». Установите четкие критерии, по которым вы станете принимать такое решение, и строго их придерживайтесь.

В-четвертых, вы должны избавиться от «собак». Как только вы поняли, что товар или услуга не имеют будущего, немедленно откажитесь от них. Благодаря этому у вас высвободятся ресурсы, которые можно будет направить в те области, где вероятность успеха выше. Регулярно задавайте себе вопрос: «Исходя из накопленного опыта, стал бы я снова вкладывать время и деньги в тот или иной товар?»

## **Реализация процесса**

Если вы заинтересованы в применении концепции СБЕ в своей компании, то вам прежде всего необходимо разбить свои продукты по отдельным категориям на основе их сходств или различий. Затем оцените достоинства каждого продукта и определите, является ли он «дойной коровой», «звездой», «темной лошадкой» или «собакой».

Сделайте так, чтобы каждый продукт или группа продуктов стали независимы друг от друга и существовали в составе отдельных прибыльных бизнес-единиц. Подход, основанный на использовании СБЕ, позволяет иметь ясное представление обо всех составляющих вашего бизнеса и принимать более осведомленные решения. Благодаря ему у вас появляется возможность использовать показатели прибыльности в качестве основного критерия оценки эффективности работы.

Одна из самых распространенных причин, по которым компании попадают в неприятности, заключается в том, что они объединяют слишком много продуктов в одной корзине. В результате становится практически невозможно определить, где заканчиваются прибыли и начинаются убытки. Этой опасности и помогает избежать концепция СБЕ.

## **Рассматривайте себя как человека с множеством талантов**

Примените концепцию СБЕ к самому себе и своей карьере. Вы обладаете самыми разными талантами и способностями, опытом, знаниями и образованием. Какие из ваших

навыков особенно ценны для бизнеса, которым вы занимаетесь, и, соответственно, могут рассматриваться как ваши личные «дойные коровы»?

А какие из них можно назвать вашими «звездами», т. е. новыми областями деятельности, навыками и умениями, которые сделают вас чрезвычайно полезным для компании в будущем?

В каких областях вы можете добиться большего успеха, чем добиваетесь сегодня? Какие проекты обеспечат вам в случае их успешного завершения быстрый карьерный рост?

Наконец, какие «собачьи» области есть в вашей жизни? Речь идет о навыках, которые вы совершенствовали в прошлом, но впоследствии они оказались помехой. Эти виды деятельности отнимают много времени, однако их ценность несоизмерима с ценностью других вещей, которые вы могли бы делать вместо них. Какие у вас есть «собаки»?

## **Создавайте стратегические бизнес-единицы**

1. Прямо сегодня начните рассматривать каждый продукт как отдельную компанию, задача которой – ежемесячно получать определенную прибыль.

2. Сгруппируйте все свои товары и услуги по сходству характеристик, потребителей или рынков.

3. Какие «дойные коровы» есть у вашей компании? От каких товаров или услуг зависит ваша общая прибыль?

4. Что вы можете сделать уже сегодня, чтобы защитить и «накормить» ваших «дойных коров», которые еще долго будут обеспечивать вас прибылью?

5. Какие «звезды» есть у вашей компании? Какие товары хорошо продаются, увеличивают свою долю рынка и приносят высокие прибыли?

6. Что бы вы могли сделать для повышения продаж и прибыльности ваших «звезд»?

7. Есть ли у вас «темные лошадки»? От каких товаров или услуг вы бы отказались, исходя из имеющегося на сегодня опыта?

8. Какие у вас есть «собаки»? От каких товаров или услуг вы бы отказались вообще?

## **Глава 15 Повышайте эффективность продаж**

*Доброжелательность и оптимизм продавца способны творить чудеса с тем, как клиенты воспринимают вашу компанию.*

**Стив Эстридж**

Иногда на своих семинарах я спрашиваю слушателей: «Если бы вы могли продавать в два раза больше, чем сейчас, справились бы вы со всеми заказами?» Чаще всего руководители компаний признают, что имеющиеся у них ресурсы вполне позволяют им продавать в два раза больше товаров или услуг.

Тогда я спрашиваю их: «В таком случае почему вы не продаете в два раза больше? Что вам мешает?» В ответ они беспомощно смотрят на меня, словно эта мысль никогда не приходила им в голову.

### **Неиспользованный рыночный потенциал**

Дело в том, что сегодня 80 % ваших потенциальных клиентов могут оставаться не охваченными вашими маркетинговыми действиями. Большинство из них не знает ни о вас, ни о том, насколько лучше станет их жизнь после покупки вашей продукции. И все потому, что никто им об этом не рассказал.

Возможно, вы могли бы продавать в два раза больше, чем сегодня, если бы имели

представление о том, как это делать. Моя задача – помочь вам в этом разобраться.

## **Основной вопрос продаж**

Обсуждая со своими клиентами маркетинговую стратегию, я предлагаю им ответить на ключевой вопрос, касающийся продаж. Чтобы его сформулировать, мне потребовалось двадцать пять лет исследований и практической работы. Ответив на этот вопрос, вы сможете провести быстрый анализ вашей ситуации в сфере продаж – прошлой, настоящей и будущей. Вопрос звучит следующим образом:

**«Что следует продавать и с чьей помощью, кому, по какой цене и как будет производиться оплата и доставка?»**

Отсутствие точного ответа на любую из частей этого вопроса в состоянии свести на нет всю вашу работу в сфере продаж. К сожалению, большинство компаний до сих пор не способны полно ответить на этот вопрос.

### **Что следует продавать?**

Итак, первая часть вопроса – **«Что следует продавать?»**. Для ответа вам требуется оценить свой продукт с точки зрения того, что он «дает» клиентам и какие выгоды несет. Как он способен облегчить их жизнь или работу? Какова главная выгода клиента от приобретения вашего продукта? Какой элемент вашего предложения определяет ваше превосходство над конкурентами на рынке? Знаете ли вы ответы на эти вопросы?

### **Кто будет продавать?**

Вторая часть вопроса – **«С помощью кого?»**. Кто будет продавать ваш продукт и получать деньги от клиента? Как вы предполагаете нанимать, обучать, поддерживать продавца и руководить им? Как этот продавец будет производить расчеты и общаться с клиентами?

Продавцы – это своего рода солдаты-пехотинцы вашей армии: прежде чем начинать войну, вы наверняка хорошенько обдумаете, где набирать и как обучать войско. Точно так же вы должны знать, что продавец будет говорить и делать, когда окажется лицом к лицу с человеком, который хочет купить ваш продукт.

### **Кто ваш клиент?**

Следующая часть вопроса – **«Кому?»**. Ответ на этот вопрос потребует от вас определения вашего *идеального* клиента. Вся работа в области продаж должна быть ориентирована на этот конкретный тип потребителя. Составьте ясный и четкий психологический и демографический профиль человека, который готов купить ваш товар и способен извлечь из него выгоду. Если продавец не обладает этой информацией, он будет похож на пулеметчика, беспорядочно «стреляющего» по рынку, – иными словами, он станет пытаться продать продукт множеству людей, которые вообще не относятся к числу ваших потенциальных клиентов.

### **Какой будет цена?**

Следующая часть вопроса – **«По какой цене?»**. Часто ответ на этот вопрос заранее известен, причем цена продукта не может быть изменена. Однако во многих случаях используемый вами метод установления цен на товары и услуги является тем ключевым



фактором, который определяет объем продаж и прибыль компании.

Будьте готовы пересматривать свои цены так часто, как этого требуют изменения на рынке, спрос со стороны клиентов или давление конкурентов. Представьте, что вам предстоит заново установить цены на свои продукты, обладая теми знаниями о рынке, которые есть у вас на данный момент. Стали бы вы повышать их или понижать?

### **Как будет производиться оплата?**

Следующая часть вопроса – « Как будет производиться **оплата?**» . Нужна ли вам предварительная оплата в полном объеме? Или вы хотите получать задаток в момент продажи с последующей выплатой остатка на определенных условиях? А может, вы предлагаете кредитование? Как обстоят дела с оплатой у ваших конкурентов?

Нередко после того, как меняется способ получения платежа или структура ценообразования, происходит значительный рост продаж. Что именно вам надо изменить, чтобы упростить покупку вашего товара или услуги и сделать ее более привлекательной для клиента?

### **Как будут доставляться ваши товары?**

Наконец, последняя часть вопроса – « Как будет производиться **доставка?**» . Как организовать процесс доставки товара или услуги и сделать это на таком качественном уровне, чтобы клиенты не только возвратились к вам, но и рекомендовали вас другим?

Удовлетворение клиента процессом доставки товара может обеспечить вам существенное увеличение продаж в будущем.

Вы наверняка постоянно думаете над этими вопросами и стараетесь найти правильные ответы на них. Помните, что благополучие вашей компании во многом зависит от того, насколько ваши действия соответствуют постоянно меняющимся требованиям рынка.

### **Подбор высококлассных продавцов**

Организация продаж – опора всей деятельности компании. К сожалению, многие руководители сами никогда не бывали в роли продавцов, поэтому они не могут понять всей ее важности. Они считают, что достаточно напечатать несколько рекламных объявлений и нанять пару-тройку продавцов, чтобы бизнес начал процветать. Потом, правда, выясняется, что на рекламу никто не реагирует и продавцы ничего не продают, в итоге эти руководители недоумевают, почему продажи падают.

Во всех без исключения успешных и прибыльных компаниях работают прекрасные продавцы. Этим людей подбирают руководители высшего звена, обладающие необходимым для этого опытом. Продавцов тщательно (иногда много месяцев) готовят к работе. Из дня в день неделя за неделей они трудятся под руководством опытных специалистов по продажам, которые точно знают, что делают. Роль этих специалистов настолько важна, что в некоторых случаях приход в компанию нового руководителя или менеджера отдела продаж приводит к заметному росту продаж и резкому повышению эффективности работы всей компании.

Умение нанимать высококлассных продавцов – ключ к успеху работы на любом рынке. Эта область требует особого внимания во времена, когда конкуренция постоянно обостряется.

### **Самый главный навык**

Процесс подготовки эффективно работающих продавцов – от найма их на работу до ежедневного руководства их работой – одновременно искусство и наука. Это главный навык,

от которого зависит успех всего бизнеса компании. Роль продавцов подобна роли двигателя автомобиля. От его мощности и производительности зависит скорость движения и эффективность автомобиля в целом.

Многим компаниям удается повысить собственную эффективность только благодаря тому, что основное внимание их руководства переключается на организацию продаж. Эти компании устанавливают четкие критерии выбора и найма продавцов, организуют их обучение и профессионально руководят их работой. Объем продаж и прибыль растут, и в итоге эти компании становятся способны противостоять любым бурям на рынке.

## **Повышайте эффективность продаж**

1. Какой процесс необходим для продажи вашего продукта, начиная с первого контакта с клиентом и заканчивая закрытием сделки? Есть ли у вас такой процесс? Как его можно усовершенствовать?

2. О чем должен знать ваш потенциальный клиент, чтобы предпочесть ваш продукт продукту конкурента?

3. Если бы у вас было достаточно финансов, какие особые условия процесса продажи вы могли бы предложить клиенту, чтобы сделать ваш продукт более желанным в сравнении с другими предложениями?

4. Как вы ищете и нанимаете продавцов? Какие средства информации используете? Какие у них должны быть образование и опыт?

5. Какова система оплаты труда продавцов? Как ее можно усовершенствовать, чтобы повысить мотивацию торгового персонала и эффективность продаж?

6. Насколько ваш объем продаж зависит от рекомендаций довольных клиентов? Можно ли повысить количество таких рекомендаций?

7. Почему вы до сих пор не продаете в два раза больше? Какие действия в сфере продаж вы можете предпринять, чтобы охватить те 80 % потенциальных клиентов, которые о вас не слышали?

## **Глава 16 Устраняйте узкие места**

*Чтобы успешно решить проблему, атакуйте крепость в ее самом уязвимом месте.*

**Дьердь Поля**

В человеческом организме одна-единственная закупорка артерии может привести к сердечному приступу и смерти здорового во всех остальных отношениях человека. Несколько лет назад в возрасте пятидесяти двух лет умер Джеймс Фикс, автор теории о благотворном влиянии на здоровье бега трусцой, – один из самых известных бегунов Америки. Он скончался во время пробежки в результате сердечного приступа, произошедшего из-за отрыва тромба.

Джеймс Фикс считался одним из самых здоровых и физически подготовленных людей на нашей планете. Однако одного тромба оказалось достаточно, чтобы его жизнь оборвалась. То же самое может случиться с вашим бизнесом, карьерой и личной жизнью. Одна фатальная ошибка может стоить вам очень многого, если не всего.

## **Определите сдерживающие факторы**

В бизнесе практически всегда присутствуют те или иные ограничения, или «сдерживающие факторы», которые влияют на успех осуществления целей. Серьезное

ограничение способно не только замедлить развитие вашей компании, но даже привести к ее краху.

Определите, что именно препятствует вашему развитию, и удалите препятствие – это действие поможет достичь целей быстрее, чем любое другое. Изучив искусство *анализа ограничений*, вы всегда сможете использовать его в своей работе.

## **Следуйте формуле**

Чтобы провести анализ ограничений, вы должны следовать определенной процедуре. Во-первых, надо определить конкретные цели бизнеса компании. Они должны быть четко сформулированы, представлены в поддающейся количественной оценке форме и со строгими временными рамками.

Во-вторых, попробуйте ответить, почему вы до сих пор не достигли поставленных целей. Что вам в этом мешает? Какое ограничение или препятствие влияет на достижение конкретных целей, стоящих перед вашей компанией в области продаж, поступления денежных средств или получения прибыли?

Давайте вернемся к поставленному ранее вопросу: «Хотели бы вы удвоить ваши продажи и прибыль?»

Если ваш ответ положительный, то почему вы до сих пор их не удвоили? Почему вы не получаете в два раза больше доходов? Что вам препятствует? Что является сдерживающим фактором?

## **Узкие места есть везде**

В рамках любого сложного вида деятельности – будь то производственный процесс огромного завода или утренняя поездка из дома на работу – существует определенный сдерживающий фактор или препятствие, влияющее на *скорость*, с которой вы достигаете цели. Это препятствие или узкое место определяет не только скорость получения желаемого результата, но иногда и успех или неудачу всего процесса.

Устранение всего лишь одного ограничения может удивительным образом ускорить работу. Один из важнейших элементов стратегического мышления – умение анализировать ограничения и точно определять, какие действия помогут вам достичь результатов максимально быстро.

## **Внутренние и внешние ограничения**

Известное правило 80/20 применимо и к ограничениям. Примерно 80 % факторов, сдерживающих развитие вашей компании, являются *внутренними*, а не внешними. Приблизительно 80 % причин, по которым вы не можете удвоить продажи и прибыль, скрыто *внутри* вашей организации. Только 20 % ограничений возникают за пределами компании на рынке или под действием внешних факторов.

Внутренние ограничения часто присутствуют в самом процессе работы. Возможно, вам следует частично или полностью изменить этот процесс так, чтобы компания начала функционировать быстрее и эффективнее. Ограничением для роста бизнеса бывает и отсутствие нужного человека или навыка. Иногда одно назначение на определенную должность человека, обладающего высокой квалификацией, может изменить эффективность работы компании.

## **Некомпетентность как ограничение**

Может наблюдаться и обратное. Ограничение может возникнуть из-за того, что ключевую должность в компании занял некомпетентный человек, с которым никто не хочет

конфликтовать и которого не решаются уволить. Просто удивительно, сколько компаний попадает в нелегкие ситуации или даже прогорает из-за нежелания расстаться с некомпетентными сотрудниками.

К числу ограничивающих факторов можно отнести недостаток компетентности в области продаж или маркетинга. У вас может быть хороший товар или услуга, но отсутствовать квалифицированные люди для их продажи. Многие компании выходят из бизнеса только по одной этой причине.

### **Неверный выбор продукта**

Вашим внутренним ограничением может оказаться товар или услуга, которые не соответствуют требованиям сегодняшнего рынка. Как бы упорно вы ни работали и как бы компетентны ни были ваши сотрудники, у вас просто-напросто может быть слишком мало клиентов. Чтобы убрать это ограничение для объема продаж и потока денежных средств, необходимо предложить клиенту товар, который будет пользоваться у него более высоким спросом.

В число ограничений также входит недостаточная эффективность в сфере производства и доставки, которая приводит к росту издержек или снижению прибыли. Недостатки ваших товаров или услуг могут стать причиной неудовлетворенности клиентов, возврата товара и необходимости возмещения денег в случае претензий, проблем с оплатой и других сложностей.

### **Возьмите ситуацию под контроль**

Только 20 % ваших проблем и ограничений связано с факторами *за пределами* вашей компании и вне вашего прямого контроля. Только в 20 % случаев причинами возникающих у вас проблем оказываются ситуация на рынке, конкуренты или другие внешние факторы. Эти факторы, несомненно, могут ограничивать рост вашего бизнеса и его прибыльность. Однако, прежде чем начать поиск причин ваших проблем за пределами компании, необходимо проанализировать ситуацию *внутри* нее.

Для того чтобы ваша компания преуспела, крайне важно выявить ваше главное ограничение или узкое место и сосредоточиться на его устранении. Направьте все свои усилия на то, чтобы повлиять на фактор, определяющий быстроту достижения поставленных перед компанией целей. Если вы добьетесь успеха в этой области, то итоговое вознаграждение будет гораздо больше того, которое вы получите, потратив то же самое количество времени и сил на что-то другое.

Анализ ограничений с целью их устранения способен показать, сможет ли ваша компания добиться успеха или потерпит поражение. Это ключевая часть турбостратегии. Самая большая ошибка – направление усилий на устранение *не того* ограничения, не выявив ограничения *истинного*.

### **Определите свои личные ограничения**

Подумайте о своей личной жизни и стоящих перед вами целях. Спросите себя: «Какие из целей самые важные? Почему я их еще не достиг? Что есть *во мне* такого, что мешает это сделать?»

Может быть, на невысокую скорость, с которой вы эти цели осуществляете, влияет отсутствие определенного качества или навыка? Или вас сдерживает какая-нибудь установка или убеждение? Наконец, что вы можете немедленно предпринять, чтобы устранить или ослабить ваши основные ограничения?

### **Устраняйте узкие места**

1. Сформулируйте четкие, поддающиеся количественной оценке цели, стоящие перед вашей компанией в области продаж и получения прибыли. После этого задайте себе вопрос: «Что определяет скорость, с которой я продвигаюсь к достижению этих целей?»

2. Выполните следующее упражнение на завершение предложений – возьмите предложение «Мы могли бы удвоить продажи, если бы не...» и закончите его.

3. Определите главное препятствие для достижения наиболее важной для вас цели. Как можно его устранить?

4. Проанализируйте все, что происходит внутри вашей компании, чтобы найти сдерживающие факторы, мешающие ее развитию. Какие узкие места есть в вашей компании?

5. Дайте оценку людям, занимающим ключевые должности. Достаточно ли они компетентны и способны делать все то, что необходимо для успеха вашего бизнеса?

6. После того, как вы определили главное ограничение, препятствующее достижению успеха, спросите: «*Что еще* нам мешает?» Задавайтесь этим вопросом, пока не выявите ту или иную проблему.

7. Что влияет на скорость достижения ваших личных и профессиональных целей? Загляните внутрь себя, чтобы найти ответ на этот вопрос.

## **Глава 17**

### **Проведите реинжиниринг компании**

*Производительность рабочей группы зависит от того, насколько ее члены понимают связь своих собственных целей с целями всей организации.*

**Пол Херси**

Основной целью для вас должно быть создание эффективной и высокоприбыльной организации, избавленной от всего лишнего и готовой уверенно действовать в любых направлениях и на любых рынках. Единственный вопрос, который вы должны себе задавать: «Каким образом я могу достичь этой цели?»

Центральный элемент процесса реинжиниринга, ставшего известным благодаря книге Майкла Хаммера и Джеймса Чампи «Реинжиниринг корпорации», – упрощение бизнес-процессов, позволяющее сделать компанию более организованной и эффективной, а значит, более прибыльной.

### **Война против сложностей**

В любой сфере жизни, а в бизнесе особенно, существует естественная тенденция к усложнению. Постепенно даже самый простой процесс становится все более запутанным и начинает требовать большего числа шагов для достижения одного и того же результата. При включении в процесс каждого нового этапа такое включение кажется логичным, однако появление дополнительных этапов приводит к повышению затрат и снижению эффективности всего процесса.

### **Закон сложности**

За долгие годы работы с различными компаниями и организациями я вывел закон, который назвал «закон усложнения». Этот закон гласит, что сложность процесса возрастает пропорционально квадрату числа входящих в него этапов.

Сложность можно определить как «*потенциальное* увеличение затрат и времени, а также числа ошибок, возникающих при выполнении любой задачи или проекта».

Ключевым в этом определении является слово «*потенциальное*» в применении к таким понятиям, как затраты, время и ошибки. Оно означает, что сложный процесс не обязательно сопровождается дополнительными расходами и задержками, связанными с возросшим числом этапов. Однако по мере нарастания сложности существенно нарастает и *возможность* их появления.

## Простые и сложные задачи

Закон усложнения работает следующим образом. Если процесс состоит из одного этапа, то при возведении единицы в квадрат мы получаем ту же самую *единицу*. Действие, выполняемое в один этап, имеет очень низкий уровень сложности, поэтому потенциальные затраты, время и ошибки также незначительны. Например, если вы решили позвонить по телефону – это простое и прямое действие. В нем нет практически ничего сложного. Единственная ошибка, которую вы можете совершить, – набрать неправильный номер.

Если вы добавляете к этому действию дополнительные этапы, то имеете дело со вторым уровнем сложности. Два в квадрате равно *четырем*. Соответственно, уровень сложности резко возрастает с одного до четырех, а вероятность появления ошибок, лишних затрат и задержек увеличивается на 400%. Например, это наблюдается в том случае, если вы попросите другого человека вместо вас сделать телефонный звонок, чтобы передать сообщение и получить ответ. Возможность непонимания и потери информации сообщений существенно возрастает.

## Экспоненциальное увеличение

Если вы добавляете к действию еще один этап, то в квадрат нужно возводить число три. В результате вы получаете *девять*. Теперь уровень сложности в переводе на потенциальные затраты, время и ошибки равен девяти. Представим, что вы говорите другому человеку, чтобы он попросил *кого-то еще* сделать звонок вместо вас, передать сообщение и получить ответ. Возможность непонимания, а также количество всех затрат, задержек и проблем, которые могут сопровождать звонок, подскакивает на 900% в сравнении с той, которая наблюдалась бы, если бы вы совершили этот звонок самостоятельно.

Если вы будете продолжать увеличивать число этапов, уровень сложности начнет расти в геометрической прогрессии. Если ваш процесс будет насчитывать десять или пятнадцать этапов, то количество затрат, времени и возможных ошибок станет просто заоблачным. Благодаря этому принципу мы понимаем, почему стоимость сидений для унитазов в армии составляет 3500 долларов, а также почему в рамках правительственных проектов ежегодно списываются сотни миллионов долларов. Уровни сложности здесь настолько высоки, что на любое действие в этой системе уходят годы, расходы приобретают устрашающие размеры, а число ошибок не поддается подсчету.

## Сокращайте число этапов

Ключ к упрощению и рационализации работы и бизнеса в целом – сокращение числа этапов в каждом процессе. При сокращении процесса на один этап – например, с пяти этапов (уровень сложности равен двадцати пяти) до четырех (уровень сложности равен шестнадцати) – вы снижаете количество возможных затрат, задержек и ошибок в девять раз! По мере уменьшения числа этапов в процессе вы повышаете способность добиться результатов при меньших затратах и с меньшим числом ошибок.

Реинжиниринг компании предполагает, чтобы вы приостановили определенный вид деятельности, который стал слишком сложным и трудоемким. Затем вы должны проанализировать все этапы, из которых состоит этот вид деятельности, и записать их в определенном порядке.

## Упрощайте процесс

После составления перечня всех этапов внимательно его изучите, чтобы найти способ сократить их число там, где это возможно. Вы уже знаете, что исключение из процесса даже одного этапа существенно снижает его сложность и, таким образом, повышает скорость выполнения работы.

Станьте своим собственным консультантом по управлению и задайте себе те непростые вопросы, которые мог бы задать вам человек, приглашенный со стороны. Спросите себя: для чего нужен каждый этап? Какова его цель? Почему он выполняется именно так?

На второй стадии реинжиниринга вы должны просмотреть составленный вами список, поставив перед собой цель сразу же удалить из него как минимум 30 % этапов. Это можно сделать практически в любом случае, просто для этого необходимо немного воображения.

## Полностью реорганизуите процесс

Приведу пример. До того, как компания Northwest Mutual Life Assurance начала процесс реорганизации, для утверждения заявки на заключение договора страхования жизни требовалось шесть недель. К тому времени, как утвержденная заявка возвращалась к страховому агенту, клиент нередко принимал решение обратиться в какую-нибудь другую компанию или вообще не покупать полис.

Компания проанализировала этот шестинедельный процесс и выяснила, что он состоит из двадцати четырех этапов. Чтобы заявка была утверждена, ее должны были рассмотреть двадцать четыре сотрудника. При этом общее количество времени, которое реально затрачивалось на рассмотрение заявки, составляло всего семнадцать минут.

Оказалось, что данный процесс разрабатывался на протяжении многих лет в качестве средства, позволяющего избежать ошибок при утверждении заявок на страховые договоры. Каждый раз, когда в прошлом совершалась какая-то ошибка, в процесс рассмотрения вводилась еще одна проверка, позволяющая предотвратить подобную ошибку в будущем.

Процесс, безусловно, стал слишком громоздким, поэтому было принято решение о его реорганизации. Как оказалось, сделать это было достаточно просто. Двадцать три этапа из двадцати четырех были объединены в одну процедуру, выполняемую одним человеком, в обязанности которого входила проверка всех деталей договора перед его передачей андеррайтеру. Андеррайтер же просто просматривал анализ, сделанный первым сотрудником, и выносил решение об утверждении или отклонении заявки. Страховой агент получал ответ в течение двадцати четырех часов. Благодаря такой скорости обработки заявок компания Northwest Mutual Life Assurance получила возможность ежегодно заключать страховые договоры на сотни миллионов долларов.

## Объединяйте и исключайте этапы

В процессе реинжиниринга сначала по возможности исключите все ненужные этапы. После этого вы должны найти способы *объединить* те или иные этапы в одну процедуру, выполняемую одним человеком.

Летая самолетами небольших авиакомпаний, можно заметить, что вашей регистрацией и выдачей посадочных талонов занимается один и тот же человек, который потом проверяет ваши документы при посадке на борт. Затем вы замечаете, что этот же человек обслуживает вас в качестве бортпроводника. Когда вы прибываете в место назначения, этот человек занимается тем, что собирает газеты в салоне самолета и приводит его в порядок для следующего рейса. Однако есть компании, в которых все эти работы выполняют разные люди. Как вы думаете, какие авиаперевозчики получают больше прибыли и работают более эффективно?

## **Смело используйте аутсорсинг**

В стремлении упростить ищите способы передать другим компаниям те задачи, которые они могут выполнить вместо вас. Любая функция, которая не является частью вашего основного бизнеса, может стать кандидатом на аутсорсинг – начиная с бухгалтерского учета и обслуживания компьютеров и заканчивая составлением платежных ведомостей и подготовкой печатных материалов. Компании, специализирующиеся на выполнении определенной функции, как правило, могут сделать эту работу дешевле и лучше, чем вы.

## **Перепоручайте маловажные задачи**

Перепоручайте другим любые части вашей работы, чтобы иметь возможность сосредоточиться на задачах с более высокой ценностью. Прекратите заниматься любыми видами деятельности, которые не прибавляют ценность вашим товарам, услугам или клиентам. Постоянно ищите способы сократить число этапов в вашем рабочем процессе.

Привычка – страшная вещь. Вы привыкаете делать нечто определенным образом, и из-за этой привычки вы сопротивляетесь изменениям. Однако, если вы собираетесь высвободить время и ресурсы, чтобы сделать что-нибудь действительно ценное для клиентов, вы должны быть непреклонны во всем, что касается объединения этапов, аутсорсинга, перепоручения задач и устранения лишних этапов из рабочего процесса.

## **Вырывайте сорняки с корнем**

Этапы, из которых состоит рабочий процесс, очень похожи на сорную траву. Если вы не вырываете ее с корнем, она прорастает снова и в еще большем количестве. Иногда самое мудрое, что вы можете сделать в такой ситуации, – вообще прекратить заниматься определенным видом деятельности. Полностью исключите его из своей работы. Если он не приносит существенную ценность или если вы понимаете, что сегодня не стали бы начинать заниматься им снова, полностью откажитесь от него и вложите время и силы в решение более важных задач, отдача от которых будет гораздо выше.

Применяйте *управление на основе ответственности*. Возложите ответственность за выполнение всей работы на другого человека, чтобы полностью от нее освободиться. Ищите способы максимально снизить сложность.

## **Найдите того, кто сделает работу за вас**

В начале своей карьеры человек, как правило, выполняет огромное количество заданий. Продвигаясь вверх по служебной лестнице, вы словно бы забираете эти задания с собой как старых друзей, к обществу которых привыкли. Для менеджера совершенно в порядке вещей возвращаться к навыкам, отточенным в прошлом, особенно если поджимают сроки или не хватает терпения.

Вы наверняка слышали поговорку «Если хочешь, чтобы нечто было сделано правильно, тебе придется сделать это самому». Сегодня, однако, подобное мышление устарело, и правильной будет другая поговорка: «Если хочешь, чтобы нечто было сделано правильно, то должен найти человека, который сделает это не хуже, а то и лучше тебя».

## **Управляйте по методу исключения**

Еще один способ упростить работу – *управление по методу исключения*. Поручив работу компетентному человеку, потребуйте, чтобы он отчитывался перед вами только в



случае расхождений с тем, что было ранее согласовано. Старайтесь не подавлять подчиненных своей властью или требовать постоянных согласований по мере выполнения процесса. Упрощайте, упрощайте и еще раз упрощайте.

### **Решайте быстро, решайте эффективно**

Ускорению процесса работы может помочь и ускоренное принятие решений. Не допускайте скапливания вопросов, требующих решения. Не заставляйте людей ждать. Нередко неспособность или нежелание принимать решение действует как пробка в водостоке, приводя к замедлению всего процесса работы. Пока кто-то думает над решением, остальные лишаются возможности выполнять свою работу.

Один из лучших способов ускорения процесса принятия решений заключается в том, чтобы порекомендовать этот процесс другим людям. Поощряйте своих сотрудников, когда они принимают решения сами, руководствуясь собственным здравым смыслом, не прибегая к вашей помощи и одобрениям. Каждый раз, когда они приходят к вам с какой-то проблемой или вопросом, спрашивайте: «А что, *по вашему мнению*, следует сделать?»

Как бы они ни ответили на этот вопрос, дайте подчиненным возможность сделать так, как они предлагают, – если, конечно, это не выходит за рамки разумного. Вы будете поражены, насколько быстро у людей развивается способность к принятию решений и насколько хорошими бывают эти решения. Следуйте правилу «Если нет нужды решать что-то самому, то ничего решать и *не нужно*». Это прекрасный способ упростить себе жизнь.

### **Действуйте в режиме реального времени**

Начиная с сегодняшнего дня, займитесь сокращением времени, уходящего на выполнение процессов во всех областях деятельности.

Думайте в категориях скорости и эффективности. Постарайтесь действовать в режиме реального времени, решая задачи в момент их появления. Начав работать, делайте это быстро. Пусть работа будет завершена как можно скорее.

Немедленно пресекайте попытки добавить какой-нибудь новый этап в выполнение работы. В дальнейшем всегда ищите способы ускорить и упростить работу, сокращая количество этапов в процессах и тем самым снижая их сложность.

### **Упрощайте свою личную жизнь**

Устройте полную «инвентаризацию» своей личной жизни. Особое внимание обратите на те ее сферы, в которых, как вам кажется, вы перегружены делами и испытываете недостаток времени. Затем проведите реинжиниринг своей жизни.

Постоянно старайтесь искать способы снижения сложности за счет уменьшения количества этапов во всех процессах, а также числа задач и видов деятельности, которые можно поручить другим, сократить или исключить.

А тем временем примите решение тратить больше времени на те занятия, которые доставляют вам максимальное удовольствие и которые наиболее важны для вашего счастья и успеха.

### **Проведите реинжиниринг компании**

1. Сделайте упрощение своим жизненным принципом. В каких областях ваша профессиональная деятельность стала слишком сложной и что вы можете сделать, чтобы вернуть контроль над ней?

2. Применяйте «мышление с нуля» ко всем этапам любого процесса и любым видам деятельности. Стали бы вы сегодня выполнять их точно так же, если бы начали все заново?

3. Возьмите тот или иной усложненный процесс и составьте перечень всех входящих в него этапов от начала до конца. Можете ли вы сразу сократить количество этих этапов на 30 %?

4. Какие задачи или виды деятельности вы могли бы поручить человеку, который справится с ними как минимум на 70 % так же хорошо, как вы сами?

5. Выполнение какой работы вы могли бы передать компаниям или другим специалистам?

6. Какие элементы вашей работы можно было бы полностью ликвидировать при условии, что это окажет незначительное влияние на окончательный результат или вообще никак на него не повлияет?

7. Какие части личной жизни вам необходимо упорядочить и упростить? Когда вы собираетесь это сделать?

## **Глава 18**

### **Повышайте прибыль**

*Многие преуспевающие люди стали таковыми не потому, что обладали каким-либо необычным талантом или им просто повезло. Они использовали возможности, которые имелись под рукой.*

**Брюс Бартон**

Думаю, большинству из читателей известно наблюдение: «50 % рекламы совершенно бесполезны, но никто не может с уверенностью сказать, какие именно 50 %». Из-за этого бюджеты на рекламу почти всегда выходят за рамки реальных потребностей. Сегодня компании в самых разных сферах бизнеса сталкиваются с проблемой напрасной траты денег, но никто не знает точно, где и как это происходит.

### **Низкая прибыль или ее отсутствие**

Сегодня многие компании получают низкую прибыль (или не получают прибыль вообще) из-за того, что их затраты на ведение бизнеса не согласованы с объемом продаж. Цены на товары и услуги чаще всего устанавливают люди, которые не имеют ни малейшего представления о реальных расходах, необходимых для вывода этих товаров или услуг на рынок. В дальнейшем эти просчеты в ценообразовании пагубно влияют на работу всей компании и ее общие доходы.

Вы наверняка слышали от кого-нибудь следующую фразу: «Мы теряем деньги на каждой продаже, но компенсируем их за счет объемов».

Во многих случаях это вовсе не шутка. Часто бывает, что компании имеют слишком много товаров или услуг с самыми разными ценовыми ориентирами – их продукция нацелена на слишком большое количество рынков, а методы их продаж совершенно разные. Многие из этих компаний теряют деньги на продаже определенных товаров или получают гораздо меньше, чем могли бы, если бы знали истинный размер затрат по их выводу на рынок.

### **Посчитайте прибыльность для каждого продукта**

Один из важнейших компонентов турбостратегии – полный анализ прибыли от реализации каждого товара или услуги. Этим анализом занимаются лишь немногие компании, хотя часто проведение данного анализа позволяет существенно повысить прибыли.

Анализ прибыли начинается с применения правила 80/20 к каждой составляющей

вашего бизнеса. Определите, на какие 20 % ваших товаров или услуг приходится 80 % продаж. Затем определите товары или услуги, которые приносят 80 % ваших прибылей. Вы наверняка будете удивлены, узнав, что ответы на эти вопросы не всегда совпадают.

Затем вы должны проанализировать свои затраты и определить те 20 % видов деятельности, на долю которых приходится 80 % расходов по ведению бизнеса. Наконец, изучите своих клиентов и выберите те 20 %, которые обеспечивают 80 % ваших продаж.

### **Крупный клиент vs. прибыльный клиент**

Если вы проанализируете эту информацию, то увидите, что во многих случаях ваши самые крупные клиенты не являются самыми прибыльными, а товары или услуги, которые продаются лучше всего, не приносят самую большую прибыль. Кроме этого, вы, возможно, узнаете, что затраты на ведение бизнеса с некоторыми клиентами или на торговлю некоторыми продуктами настолько высоки, что вряд ли в них стоит вкладывать труд и ресурсы. Однако все это можно определить только с помощью внимательного изучения цифр.

Когда специалист по управлению изменениями приступает к работе в компании, оказавшейся в состоянии кризиса, он первым делом проводит анализ прибыли. Он анализирует прибыль от каждого продукта, чтобы как можно быстрее определить, какие из них приносят наибольшую прибыль, какие занимают второе место по прибыльности, а какие наименее прибыльны.

Следующим шагом после завершения анализа прибыли чаще всего бывает распродажа и ликвидация неприбыльных элементов бизнеса. В центре внимания при этом находится приток денежных средств, которые компания получает – главным образом, за счет продаж и быстрого получения оплаты.

### **Первым делом – приток денег**

Попробуйте сыграть роль специалиста по управлению изменениями для своей собственной компании – особенно в период спада ее экономической активности. С целью повышения прибыли проведите полный анализ доходов компании и немедленно приступите к концентрации сил и ресурсов на главных источниках денежных поступлений. Этот процесс требует постоянного анализа бизнеса, зато в результате вы будете иметь точное представление о прибыльности каждого своего продукта вплоть до последнего цента.

У многих компаний по мере их роста появляется привычка все больше включать в категорию «Административно-управленческие расходы» заработную плату, издержки на аренду, оплату телефонных переговоров, деловых поездок и даже рекламы. А для калькуляции затрат они используют только те, которые напрямую связаны с конкретным товаром или услугой. В результате многие затраты оказываются «похороненными» в бухгалтерских книгах, и даже ответственные лица не имеют представления о том, откуда берутся и как используются денежные средства.

### **От наиболее к наименее прибыльному**

Вы сможете оценить каждый свой продукт, затратив на это минимум усилий, если отметите получаемую от него прибыль на шкале от наибольшего к наименьшему показателю. Прибыль при этом можно измерять в таких параметрах, как «поштучно» или «в час», или брать чистые суммы в долларах. Всегда существует товар, приносящий самую высокую прибыль. За ним вплотную следует товар, приносящий чуть менее прибыли, затем третий, четвертый и так далее. Ваша задача состоит в том, чтобы точно определить, что это за товары и в каком порядке они располагаются.

## Определение прибыльности

Начинать анализ прибылей следует с точного подсчета валовой прибыли от продаж товара или услуги за вычетом затрат, связанных с бракованным товаром и его возвратом, убытками, непроизводительными расходами и безнадежными долгами.

Чтобы абсолютно точно подсчитать валовую прибыль, вы должны учесть каждый вычет, так как только в этом случае вы сможете узнать реальную сумму, которую получаете в виде чистой прибыли от продаж.

Получив точную цифру валовой выручки, сделайте следующий шаг – подсчитайте в полном объеме затраты на доставку продукта клиенту. В эту сумму входят прямые расходы на его производство и поставку плюс косвенные, переменные, частично переменные и фиксированные затраты, которые необходимо четко зафиксировать. При определении этих затрат вы должны быть абсолютно честны перед самим собой.

## Точно распределите затраты

Вы должны подсчитать и отнять из итоговой суммы долю затрат на оплату труда каждого из сотрудников, имеющих отношение к товару или услуге. Кроме того, вычтите ту долю, которая приходится на оплату аренды, электроэнергии, телефонной связи и коммунальных услуг, а также общие управленческие расходы. Эти реальные затраты на ведение бизнеса нужно обязательно учитывать для точной оценки прибыльности товара.

Теперь, если вы не сделали этого раньше, вычтите все затраты на рекламу, продвижение, комиссионные сборы, а также оплату вашего собственного труда и труда других руководителей, которая рассчитывается на основе ваших почасовых ставок, для каждого продаваемого товара или услуги.

## Как рассчитывать почасовые ставки

Люди часто путаются при расчете *почасовых ставок* для оценки чистой прибыли. Дело в том, что поддержание занятости каждого сотрудника обходится компании в сумму, превышающую его зарплату в три – шесть раз. В число этих дополнительных затрат входят гарантии и компенсации, расходы на содержание офисных и других помещений, необходимых сотруднику для работы, оплату отпусков, взносы в пенсионные фонды и затраты на оплату труда менеджеров и других работников, руководящих деятельностью этого сотрудника или оказывающих ему поддержку.

Вашу собственную почасовую ставку вы можете рассчитать с помощью простого математического действия, разделив свой годовой доход на среднее количество рабочих часов в год, которое в Америке составляет 2000. Например, если вы зарабатываете 100 000 долларов в год, то при делении на 2000 ваша почасовая ставка будет равна 50 долларам в час. Следовательно, каждый час, затрачиваемый вами на продукт, обходится компании в эту сумму (в виде прямых расходов на вашу зарплату) плюс сумма, превышающая ее как минимум вдвое, в виде сопутствующих или косвенных затрат. Сложив все это, вы получите именно ту цифру, которую необходимо учитывать при подсчете реальной прибыли, приносимой компанией товаром или клиентом.

## Учет упущенной выгоды

Многие владельцы и руководители небольших компаний забывают о существовании такого понятия, как «упущенная выгода». Упущенная выгода – это прибыль, которую вы могли бы получить, если бы решали другую задачу, приносящую компании больше денег. Если вы затрачиваете лишний час на продажу продукта, то должны добавить стоимость этого часа к затратам на продажи или вычесть эту сумму из прибыли, полученной от

продажи.

Руководителям и персоналу многих компаний знакома ситуация, когда из-за чрезмерно высоких требований, предъявляемых некоторыми клиентами, они теряют деньги каждый раз, когда ведут дела с этими клиентами. Таких клиентов мы называем «излишне требовательными». Чем больше времени вы на них тратите, тем меньше времени у вас остается на работу с теми, кто может приносить вашей компании более высокую прибыль.

### **Классифицируйте все свои продукты**

Теперь вы готовы к следующему этапу, на котором требуется составить перечень всех своих товаров или услуг в порядке убывания их прибыльности. Какой из продуктов приносит наибольшую прибыль после вычета всех возможных затрат, включая прямые и косвенные?

Часто вы не имеете четкого представления о связи, которая существует между количеством времени и денег, потраченных на изготовление и продажу продукта, и суммой прибыли, полученной после вычета всех затрат. В результате вы можете упустить из поля зрения те товары, направления деятельности и клиентов, которые приносят самую высокую прибыль.

Определите своих наиболее и наименее прибыльных клиентов. Какими общими характеристиками обладает каждая из этих двух категорий? Как вы можете перестроить свой бизнес, чтобы привлекать и удерживать больше тех клиентов, которые приносят вам самую высокую прибыль?

### **Не отворачивайтесь от горькой правды**

Закончив анализ прибыли, вы, возможно, обнаружите, что половина вашей продукции создает минимальную прибыль или даже влечет потерю денег при продаже. Получив такую информацию, специалист по управлению изменениями, как правило, сразу же поднимет цены на малоприбыльные товары или постарается вообще от них избавиться. Вы должны сделать то же самое.

Вы в состоянии быстро повысить эффективность работы компании и ее прибыльность, проведя жесткий анализ прибыли для всех своих продуктов. Вполне вероятно, что вам удастся ликвидировать 80 % ваших товарных линий без особого ущерба для бизнеса, а освобожденные материальные и человеческие ресурсы вы сможете направить на те 20 % товаров или услуг, которые приносят вам 80 % прибыли. Представьте, как это может все изменить!

Рассмотрите положение дел в своей компании в *долгосрочной перспективе*. Сравните наиболее прибыльные товары, которые были у вас вчера и которые есть сегодня. Исходя из тенденций, которые можно проследить в вашем бизнесе, какие товары и услуги могут принести вам наибольшую прибыль завтра? Не забывайте, что лучший способ предсказания будущего – это его создание.

### **Изучите самого себя**

Наконец, представьте, что вы сами – тоже своего рода компания. Выберите из всех дел, которыми вы заняты, те, которые наиболее важны для работы вашей организации. Какие виды деятельности обеспечивают вам самые высокие почасовые расценки? Какие дополнительные навыки и компетенции вы могли бы приобрести, чтобы приносить еще больше пользы своей компании в предстоящие месяцы и годы? Пришло самое время приступить к их освоению: не теряйте ни минуты.

### **Повышайте прибыль**

1. Проведите полный анализ прибыли от каждого продукта, предлагаемого клиентам. Расположите их в порядке убывания прибыльности.

2. Выделите те 20 % ваших продуктов, которые обеспечивают 80 % продаж. Что это за товары?

3. Выделите те 20 % ваших продуктов, которые приносят 80 % вашей прибыли. Те же ли это товары, которые вы указали при ответе на вопрос № 2?

4. Произведите вычет всех прямых и косвенных затрат. Какие из ваших продуктов после этого стали самыми прибыльными с точки зрения затрат и прибыли на инвестированный капитал?

5. Сколько стоит ваш труд в терминах почасовых ставок? Включайте эти расходы во все расчеты для получения точной оценки затрат и прибыльности.

6. Учтите все общие и административные затраты при анализе прибыльности каждого продукта. Нередко результаты проведенных вами подсчетов превращают рассчитанные на бумаге прибыли в убытки.

7. Представьте, что ваша компания столкнулась с серьезными финансовыми проблемами. На какие продукты вы направили бы все силы, а от каких вообще отказались? Почему бы вам не сделать это прямо сейчас?

## **Глава 19**

### **Постоянно стремитесь к совершенству**

*Качество жизни человека напрямую зависит от того, как сильно он стремится к совершенству – вне зависимости от выбранной сферы деятельности.*

**Винс Ломбарди**

Революция качества, зародившаяся в Японии, не только охватила сегодня Америку, но и изменила многие методы ведения бизнеса. Раньше вы, чтобы увеличить свою долю рынка и прибыль, должны были иметь высококачественный товар. Сегодня он вам нужен для того, чтобы просто *попасть* на рынок. В наши дни любой клиент требует качества от всех без исключения товаров и услуг, кто бы их ни продавал.

К счастью, известно множество способов, позволяющих вам совершенствоваться практически в любой сфере бизнеса. Ваша задача – поиск тех способов, благодаря которым вы начнете действовать лучше и быстрее. Вы должны работать так, словно вас преследует по пятам агрессивный конкурент, который собрался удовлетворить ваших клиентов лучше, чем вы, и тем самым вытолкнуть вас из бизнеса.

### **Революция качества**

После Второй мировой войны Япония была полностью разорена, а ее экономика лежала в руинах. В качестве первой попытки японцев выйти из кризиса было производство дешевых товаров, поставляемых на экспорт – главным образом в Америку. Эти первые товары, заполонившие рынок США в 1950-х годах, были такого низкого качества, что их прозвали «японским барахлом».

В 1950-е годы Японию посетил американский специалист по менеджменту Эдвардс Деминг. Он провел консультации по методам контроля качества, и его идеи были восприняты японцами с таким энтузиазмом, что он остался в этой стране еще на несколько десятилетий. Этот человек навсегда изменил экономику Японии.

### **Метод «кайдзен»**

Эдвардс Деминг познакомил японцев с концепцией постоянного совершенствования, которая получила известность как «кайдзен». Этот метод позволил японцам за несколько лет превратиться в нацию, производящую продукцию самого высокого качества практически в любой области.

Японское слово *kaizen* означает «постоянное улучшение». Иногда его переводят словосочетанием «постоянное и бесконечное совершенствование». В основе «кайдзен» лежит убеждение, что совершенствование – постоянный и бесконечный процесс.

### **Новый способ мышления**

Компания, взяв на вооружение «кайдзен», поощряет у своих сотрудников на всех уровнях поиск способов делать работу и производить продукцию лучше, быстрее или дешевле. Для этого ее руководство использует ящики для сбора предложений, мозговые штурмы, бонусные системы и стимулирование у работников постоянного размышления над тем, как улучшить работу компании.

Постоянное совершенствование не требует никаких революционных идей для коренной ломки привычных методов ведения бизнеса, хотя подобные идеи время от времени появляются. Вместо этого поощряется совершенствование в пределах «прямой видимости». Этот подход основывается на убеждении, что в пределах «прямой видимости» каждый человек может заметить те мелочи, которые он в состоянии исправить для совершенствования своей работы.

### **Все начинается с верхушки**

Поощряйте у сотрудников компании поиск путей, позволяющих сделать их работу лучше, быстрее и проще. Предоставьте им свободу экспериментировать – пусть они не опасаются критики в случае неудачи. Иногда самые значительные улучшения происходят по итогам серии небольших экспериментов, которые казались безуспешными.

Вы должны постоянно изучать свои товары, услуги и процессы. Как можно их усовершенствовать? Как сделать их лучше, быстрее или дешевле? Как достичь тех же самых (или еще лучших) результатов быстрее или при более низких затратах? Беспреданно ищите пути совершенствования.

Регулярно проводите мозговые штурмы с членами команды для выработки идей по снижению затрат, повышению качества, увеличению продаж и прибыли. Поощряйте у сотрудников размышления над тем, как улучшить свою работу и работу компании. Сделайте неуклонное стремление к совершенствованию частью корпоративной культуры.

### **«Всеобщее управление качеством»**

В основе методики «всеобщее управление качеством» лежит тщательный анализ каждого этапа всех производственных процессов, цель которого – поиск возможностей для постоянного совершенствования. Одно-единственное улучшение в ключевой сфере бизнеса компании способно обеспечить вам конкурентное преимущество на рынке.

В условиях конкуренции если вы не будете заниматься повышением качества продукции, то этим займутся ваши соперники и вытолкнут вас из рынка. Суровая реальность состоит в том, что занять позиции, на которых вы стоите сегодня, еще недостаточно – надо суметь их удержать. В какой бы области вы ни специализировались, с каждым годом вам придется работать все лучше и лучше – если, конечно, вы хотите остаться в бизнесе.

Не забывайте о том, что конкуренты днем и ночью думают о том, как отобрать у вас клиентов и вытеснить вас из бизнеса. Быстрее всего это сделать, если предложить конкурентные товары, у которых будет та же самая цена, но более высокий уровень качества.

Ваша цель – опередить их в области качества, прежде чем они опередят вас.

## **Сравнивайте себя с другими**

Чтобы поддерживать режим постоянного совершенствования, сравнивайте себя с компаниями, лидирующими в вашем бизнесе. Выберите определенную функцию (например, продажи, производство, дистрибуция или обслуживание клиентов), а затем выявите на рынке организацию, превосходящую всех остальных в ее выполнении. Выясните, как именно она этого добивается, и скопируйте ее действия как можно точнее. Затем попробуйте эти действия усовершенствовать и сделать лучше оригинала.

## **Будьте лучшими в своем деле**

Пусть *совершенство* станет для вас стандартом, соответствовать которому вы будете стремиться каждый день. Сообщите своим сотрудникам, что цель компании – «стать лучшей» среди всех, торгующих той же категорией продукции. Проявляйте особую требовательность в вопросе стандартов качества. Установите высокую планку этих стандартов для всех работников.

Не позволяйте ни одному продукту покидать пределы вашей компании, если он в чем-нибудь несовершенен. Услышав, как клиент говорит о недовольстве товаром из-за его дефекта, вы должны воспринять этот отзыв как личное оскорбление. Немедленно извинитесь перед этим человеком, а затем сделайте все возможное, чтобы исправить ошибку. Удовлетворенность клиентов должна быть движущей силой для всего, что вы делаете в вашей компании.

## **Верность совершенству**

Один из самых сильных мотивационных факторов для сотрудников – знание о том, что они работают на компанию, которая верна идее совершенства. Если бы ваша компания ассоциировалась в умах и сердцах клиентов только с одним словом, то это должно было бы быть слово «лучшая!». В какую бы сторону изменились ваши продажи и прибыль, если бы вы стали известны на рынке как «лучшие в своем бизнесе»?

Поставив перед собой цель стать лучшими, что вы должны начать делать прямо сейчас, чтобы осуществить ее? Что можно сделать немедленно, чтобы начать этот процесс? Какой первый шаг следует предпринять?

## **Качество и прибыльность**

Учеными Гарвардского университета были проведено исследование на тему «Влияние рыночной стратегии на прибыль», в котором анализировались финансовые показатели работы нескольких сотен компаний за двадцать лет. Собранные в исследовании данные доказывают, что между воспринимаемым качеством и прибылью имеется прямая связь. Чем выше воспринимаемое качество вашего товара или услуги в сравнении с конкурентами, тем больше прибыли получает ваш бизнес.

Представим, к примеру, что независимое исследовательское агентство проводит опрос: респондентам предлагается список всех компаний, работающих в определенном бизнесе, и задается вопрос «Как вам кажется, какая из этих компаний лучшая в отрасли?». Компания, которая получает от респондентов *наивысшую* оценку, скорее всего, одновременно оказывается и наиболее прибыльной. У компании, которую участники опроса ставят на второе место, будет вторая по величине прибыль – и так далее.

Если бы такой опрос проводился среди ваших потенциальных клиентов, какое место в нем заняла бы ваша компания? Оценили бы они ее как «лучшую» или она оказалась бы на



более низкой позиции? Что вы могли бы сделать, чтобы подняться в этом рейтинге? А какой шаг в этом направлении можно предпринять немедленно?

## **Что клиенты понимают под качеством?**

Когда Гордон Бетьюн возглавил Continental Airlines, он заказал проведение исследования, чтобы выяснить, как авиапассажиры определяют *качество* и что им нужно в первую очередь. Большинство опрошенных в качестве критерия качественного обслуживания назвало «своевременный вылет и прибытие», которые и стали для Бетьюна главной целью на следующие три года.

И это сработало. Точность времени отправки и прибытия рейсов Continental Airlines существенно повысилась. Одновременно произошел и значительный рост продаж, прибыли, удовлетворенности клиентов, курса акций компании, а также улучшилась трудовая дисциплина. Направив усилия на совершенствование в той области, которая имела первостепенную важность для пассажиров, Continental Airlines стала одним из наиболее ярких примеров того, как можно было выйти из кризиса 1990-х годов.

## **Чего хотят клиенты?**

Качество – это эмоциональное, субъективное понятие, существующее исключительно в восприятии клиентов. Если перефразировать известное юридическое высказывание: «Хотя я не могу дать этому четкое определение, но когда я это вижу, то моментально его узнаю».

Представление клиентов о качестве складывается из двух частей. Во-первых, это сам товар или услуга. Качественный товар или услуга делают то, что от них ожидают, и соответствуют тому, что было обещано клиентам при покупке.

Вторая составляющая качества, с точки зрения клиента, связана с тем, как товар продается, обслуживается и доставляется. Этот психологический, эмоциональный компонент нередко имеет еще большее значение, чем сам товар или услуга. Исследования показывают, что 68 % случаев перехода клиентов к конкурентам связаны не с более высокой оценкой его товаров, цен или возможностей. Главная причина ухода – безразличие со стороны людей, занимающихся продажами.

## **Сравнивайте себя с конкурентами**

Оцените качество вашего товара или услуги в сравнении с конкурентами по десятибалльной шкале. Постарайтесь сделать это максимально объективно. Попросите каждого из сотрудников компании высказать свое мнение об этом. Расспросите своих лучших клиентов, как они могли бы оценить вас по той же десятибалльной шкале в сравнении с другими компаниями, работающими в той же отрасли. Выведя итоговую оценку, используйте ее в качестве *отправной точки* для совершенствования.

После того, как вы узнали свою оценку по шкале качества, постарайтесь поставить перед собой цель повысить ее еще на *один* балл. Например, поставив по десятибалльной шкале оценку «семь», начинайте работать над тем, чтобы подняться до оценки «восемь». Достигнув отметки «восемь», начните стремиться к цифре «девять» – и так до тех пор, пока не доберетесь до оценки «десять». Ваша долгосрочная цель должна заключаться в том, чтобы клиенты говорили о вашей компании как о «самой лучшей в бизнесе».

## **Оценка личного качества**

Примените принцип постоянного совершенствования и к самому себе. Найдите самое важное из того, что вы делаете для своей компании и клиентов. Оцените свою деятельность в этой области по десятибалльной шкале. Спросите своих коллег, начальника и клиентов,

какую оценку поставили бы вам они. Затем постарайтесь сделать все, что в ваших силах, чтобы, постепенно повышая эту оценку на один балл, достичь абсолютного совершенства в ключевых для вашего бизнеса областях.

Применяйте метод постоянного усовершенствования «кайдзен» ко всему, что делаете. Каждый день старайтесь искать пути, позволяющие выполнить вашу работу лучше, чем в предыдущий день. Недостаточно занять те позиции, на которых вы стоите сейчас, – важно суметь подольше удержаться на них. Постоянно повышайте планку стандартов качества лично для себя – ваша жизнь от этого станет только лучше.

## **Постоянно стремитесь к совершенству**

1. Что ваши клиенты понимают под «качеством продукта»? Что они считают наиболее важным для себя, выбирая именно ваш товар или услугу?

2. Какую оценку по десятибалльной шкале вы можете получить в сравнении с конкурентами? Что можно сделать прямо сейчас, чтобы повысить эту оценку?

3. Внедрите в своей компании систему вознаграждения за предложения и идеи по повышению качества продукции и более эффективному удовлетворению клиентов.

4. Есть ли у вашей компании стандарты качества продукции и работы сотрудников? Всем ли они известны?

5. Какая компания, по вашему мнению, пользуется наибольшим успехом в вашей отрасли и получает наиболее высокую прибыль? Как бы вы сравнили себя с ней?

6. Какой шаг можно предпринять прямо сейчас, чтобы повысить удовлетворенность клиентов вашей компанией?

7. Что вы лично можете сделать, чтобы повысить качество своей работы в критически важных для вас областях?

## **Глава 20**

### **Сосредоточьтесь на главном**

*Хочу открыть вам секрет истинной силы. Учитесь, непрерывно тренируясь, разумно использовать свои ресурсы и в любой момент направлять их в нужное место.*

**Джеймс Аллен**

Практически любой бизнес начинается с того, что у одного-двух человек возникает идея товара или услуги. Со временем происходит накопление опыта, этот исходный товар меняется и приобретает определенную форму. Если и товар, и рынок выбраны правильно, компания начинает развиваться, наращивать объемы продаж и прибыль. Она целенаправленно занимается тем, что у нее хорошо получается, и в конце концов опережает конкурентов.

Это ваш основной бизнес, и в нем вам нет равных. Он наиболее популярен у клиентов и приносит наибольшую прибыль. Это продукт, который является основой основ работы вашего предприятия. Вас знают благодаря этому продукту, и вы умеете доставлять его клиенту наилучшим образом.

### **Определите свой основной бизнес**

Что является основным для вас видом деятельности? Если отбросить все лишнее, что останется? Какой продукт вы перестанете производить только в самом крайнем случае?

Большинству компаний свойственно принимать свой основной бизнес как нечто само собой разумеющееся. Успешно работая в области, которая служит для вас «дойной коровой»,

вы начинаете думать, что так будет всегда. И тогда вы переключаете свое внимание на другие товары или услуги, о которых знаете не так много и к работе с которыми можете быть не готовы. Такое случается едва ли не с каждой компанией, причем чаще всего в периоды роста прибыли от основного бизнеса. Здесь таится серьезная опасность.

## **Не упускайте из виду основной бизнес**

Чем дальше вы будете отходить от основного бизнеса, тем больше времени и сил вы будете вкладывать в вещи, которые не относятся к числу основополагающих. Вы начнете использовать денежные средства, получаемые от основного бизнеса, для инвестирования в области, которые могут оказаться гораздо менее прибыльными. Если при этом вы не будете осмотрительны, может появиться тот, кто украдет у вас этот бизнес, и тогда у вас возникнут серьезные неприятности.

Никогда не упускайте основной бизнес из виду. В книге «Прибыль от основного бизнеса» Крис Зук и Джеймс Аллен подробно разъяснили суть и значение основного бизнеса. Авторы, работавшие с сотнями компаний, пришли к выводу, что перед лицом конкурентного давления или сокращения рынка наиболее эффективная стратегия заключается в том, чтобы вернуться к своим основам.

## **Искусство распределять внимание**

Применяйте правило 80/20 ко всем направлениям своего бизнеса. Приучите себя внимательнее всего следить за 20 % ваших товаров или услуг, которые дают 80 % продаж и прибыли.

Определите те 20 % товаров и услуг, которые обеспечивают вам 80 % продаж. Определите те 20 % клиентов, которые приобретают 80 % ваших товаров и услуг. Определите те 20 % сотрудников компании, от которых зависит 80 % ее прибыли.

Установите те 20 % доступных на сегодняшний день возможностей, от осуществления которых будет зависеть 80 % ваших продаж и прибыли в предстоящие годы. Практически всегда в число этих возможностей входит расширение бизнеса и областей компетенции, а также совершенствование продукции и работы компании. Сделанный вами выбор во многом определит будущее вашей компании. Какие возможности есть у вас?

## **Сфокусируйтесь на ценности**

Какие 20 % ваших действий определяют 80 % той ценности, которую вы приносите своей компании? Если вы удвоите количество времени, которое затрачиваете на эти 20 % дел, обладающих высокой ценностью, и откажетесь от тех 80 % дел, которые такой ценностью не обладают, то сможете стать одним из самых эффективных сотрудников своей компании. Эта цель должна стать для вас основной.

Какие 20 % проблем и раздражающих моментов служат причиной 80 % ваших неприятностей на работе? В каких ситуациях и с какими людьми или клиентами вам сложнее всего работать? Что вы можете сегодня предпринять, чтобы этих сложностей стало как можно меньше или они исчезли вообще?

Проанализировав это, ответьте на вопрос: какие действия вы в состоянии немедленно предпринять, чтоб повысить ценность своей работы? Что следует сделать в первую очередь?

## **В чем вы превосходите других?**

В каком из направлений своего бизнеса вы *опережаете* 95 % ваших конкурентов? Ответ на этот вопрос поможет вам понять, где искать возможности для увеличения продаж, роста производства и повышения прибыли. Именно этим направлениям вы должны уделять

большую часть своих усилий.

Самая большая ошибка, которую можно совершить в бизнесе, – это уход от своего основного бизнеса, то есть дела, которое вы умеете выполнять действительно хорошо. Как говорит мой друг Чарли Джонс, боковые дороги, как правило, самые *скользкие*.

Когда у вас возникнут проблемы с продажами или прибылью, вернитесь к своему основному бизнесу. Как можно чаще занимайтесь тем, что получается у вас хорошо, и при этом старайтесь сделать это еще лучше. Не теряйте из виду те товары или услуги, которые приносят высокую и предсказуемую прибыль. Выход в неизученные области деятельности или даже просто отклонение в их сторону возможно только после того, как вы полностью используете все возможности для расширения своего основного бизнеса.

## «Стратегия цитадели»

В древности города окружали стенами, защищавшими живущих в них людей от мародерствующих племен и вражеских армий. Города росли, их население увеличивалось, и, чтобы защитить новых жителей, строились дополнительные концентрические круги защитных стен. Со временем города начинали напоминать мишени для игры в дартс.

В случае нападения врага горожане прятались за внешним кольцом стен и оборонялись. Если врагам удавалось разрушить внешнюю стену, защитники отступали за следующую. Если и эта стена не выдерживала, они отходили за следующую и так далее, пока не оказывались в той части города, которая была защищена надежнее всего – в цитадели. Цитадель играла решающую роль для выживания старинных городов. Пока она держалась, город можно было спасти, отразить нападение врагов и отстроить его заново.

В цитадели хранились все городские сокровища, и она спроектирована таким образом, чтобы в ней могли разместиться и выдержать длительную осаду правитель, высшие армейские чины, именитые горожане и необходимое количество солдат. Имея достаточно продовольственных запасов, город мог продержаться до того момента, как соседнее поселение пришлет на помощь свою армию.

## Найдите свою цитадель

У вашей компании есть товары, услуги и виды деятельности, которые второстепенны по отношению к основному бизнесу, – это *внешние* стены, защищающие вашу прибыль. Товары, услуги и виды деятельности, являющиеся главным источником ваших доходов, образуют *внутренние* стены.

Таким образом, *цитадель* вашей компании – это ваш основной бизнес. Это продукция, которая играет ключевую роль для вашего выживания. Их необходимо защищать любой ценой. До тех пор, пока вы удерживаете цитадель, вы можете противостоять колебаниям рынка и спаду продаж. Следовательно, вы должны охранять и защищать эту область от покушений конкурентов.

## Определите основные товары и клиентов

Частью вашей политики ведения бизнеса должна стать разработка «стратегии цитадели». Эта стратегия особенно необходима в периоды сжимания рынков, снижения прибыли и сокращения денежных потоков. Она предполагает, что вы создадите запасы, которые помогут вам пережить тяжелые времена даже при наихудшем развитии событий.

Никогда не забывайте о своей цитадели – постоянно выявляйте, анализируйте и тщательно охраняйте свои наиболее ценные и прибыльные товары. Будьте готовы укрыться в этой цитадели, если ваш бизнес пойдет на спад и вам придется продемонстрировать свое умение выживать.

## Долгосрочное планирование

В беспокойные времена быстрых перемен, спада продаж или раздробления рынков необходимо разрабатывать такую стратегию *заранее*, чтобы обеспечить компании не только выживание, но и долгосрочный успех. Это стратегия отступления, которая должна быть всегда готова на случай неожиданных перемен на рынке. Никогда не полагайтесь на удачу или на проведение быстрых изменений в соответствии с тенденциями рынка. На всякий случай готовьтесь к худшему.

Ваш основной бизнес – это ваша цитадель. Регулярно проводите планирование с прицелом на наихудший вариант событий. Постоянно спрашивайте себя: какое самое неблагоприятное для вас событие может случиться сегодня на рынке?

Вне зависимости от ответа на этот вопрос начинайте готовить запасы сегодня, чтобы быть уверенным в том, что сможете выжить даже в самых неблагоприятных обстоятельствах.

### Просчитывайте ходы

Опытные руководители, играя на шахматной доске бизнеса, продумывают свои действия на несколько шагов вперед и стараются предугадать те ходы, которые могут быть сделаны против них. Они делают запасы в виде денежных резервов, альтернативных стратегий, надежных клиентов, рынков и продуктов, чтобы быть уверенными в том, что им никогда не придется пережить самое худшее. Вам следует поступать точно так же.

Прямо сегодня начните разработку «стратегии цитадели» для своей компании. Действуйте как Наполеон, которого однажды спросили, верит ли он в удачу. Он ответил: «Да, верю. Но я также верю, что эта удача будет плохой и я паду ее жертвой. Поэтому я всегда все планирую заранее».

### Ваша личная «стратегия цитадели»

Составьте отчетливое представление о своих основных личных навыках. Как вы можете усовершенствовать каждый из них? Какие навыки и умения понадобятся для того, чтобы стать лидером в своей области в предстоящие годы? Как вы планируете приобрести эти навыки и умения?

### Сосредоточьтесь на главном

1. Какой у вас основной бизнес? Какие товары и услуги определяют ваш сегодняшний успех?
2. Какова специализация вашей компании? Что она умеет делать особенно хорошо?
3. Что самое плохое может случиться с вашим бизнесом в следующем году? Что вы планируете делать, если оно действительно произойдет?
4. Какие товары, услуги или виды деятельности не относятся к основным? Что произойдет, если вы полностью от них откажетесь?
5. Кто ваши основные клиенты и что вы делаете для того, чтобы они никогда от вас не ушли?
6. Какие ваши сотрудники наиболее важны для выживания и роста вашего бизнеса? Какие меры вы принимаете для их удержания?
7. Каковы ваши основные профессиональные функции? Какое из дел, которыми вы заняты, играет центральную роль в вашей работе? Какие виды деятельности для вас второстепенны?

## Ориентируйтесь на результат

*Он каждое утро составлял план на день и следовал этому плану, что давало ему в руки нить, которая вела по лабиринту жизни, до предела заполненной работой.*

**Виктор Гюго**

Известный футбольный тренер Винс Ломбарди однажды сказал: «Победа – это еще не все, главное – желание победить».

Если руководствоваться этим принципом, то результаты – это не главное. Тем не менее в бизнесе результаты – основа основ. Это единственный точный критерий оценки как личных способностей человека, так и эффективности работы компании.

Клиенты в первую очередь беспокоятся, получают ли они те выгоды, которые были им обещаны при покупке товара или услуги. Их не интересуют ваши проблемы с персоналом, товарами, процессами, системой доставки или чем-то еще. Единственная вещь, которая для них важна, – конечный результат.

### Четыре главных вопроса

Размышляя о покупке товара или услуги, клиенты задают себе четыре вопроса:

1. Сколько это стоит?
2. Что я получу за эти деньги?
3. Насколько быстро я получу обещанные выгоды?
4. Насколько я уверен, что действительно получу эти выгоды?

Победа достанется той компании или продавцу, которые ответят на эти вопросы наиболее убедительно.

### Выполняйте обещания

Успех в бизнесе напрямую зависит от неукоснительности выполнения данных вами обещаний. Объем продаж и рост компании определяются тем, насколько безотказно ваш товар или услуга приносят клиентам те выгоды, за которые те заплатили.

Оценивая свою продукцию, вы всегда должны спрашивать себя: «Какие выгоды ждут клиенты от моего товара или услуги?» и «Получают ли клиенты эти выгоды, покупая мои товары или услуги?». Это и есть реальный показатель качества.

Качество можно определить как «постоянство, с которым ваш товар или услуга приносят клиенту обещанные ему выгоды».

Если уровень качества равен 100 %, это значит, что продаваемый вами продукт *всегда* приносит клиенту обещанные выгоды. Качество 90 % говорит о том, что ваш продукт приносит обещанные выгоды в девяти случаях из десяти.

### Мелочи значат многое

Компания Federal Express подсчитала: если бы уровень качества ее услуг был равен 99,9 %, это означало бы, что она не доставляет по назначению 44 000 писем в день. При таком уровне качества Federal Express погибла бы под грузом неразберихи внутри самой компании. Этот пример наглядно свидетельствует, насколько важно высочайшее качество в бизнесе.

От того, насколько надежно и последовательно вы исполняете свои обязанности и выполняете обещания, зависит и ваш личный успех. Вы должны постоянно задавать себе вопрос: «Каких результатов от меня ждут?»

Вашу эффективность всегда определяют *другие люди*. При этом в своих оценках они

руководствуются тем, что им от вас на самом деле нужно. Лидеры всегда думают о том, чего требует от них определенная ситуация. Поняв эти требования, они тут же направляют усилия на ключевые для их удовлетворения области.

Регулярно спрашивайте себя о том, какие итоги вашей работы наиболее ценны и важны как в финансовом плане, так и для вашего профессионального роста.

## Совершенствуйте умение достигать намеченного

Ответьте на семь вопросов, приведенных ниже, чтобы оценить ваши способности к достижению поставленных целей:

• «За что мне платят зарплату?». Для выполнения какой именно работы вас наняли? Отвечая на этот вопрос, убедитесь, что называете именно то, чем занимаетесь ежедневно.

• «Какие выполняемые мною задачи и действия имеют наибольшую ценность?». Какие виды деятельности из числа тех, которыми вы занимаетесь ежедневно, приносят наибольшую пользу лично вам и вашей компании?

• «В каких областях я способен достичь вершин?». Начните рассматривать себя как проект по непрерывному совершенствованию, за успешное осуществление которого вы отвечаете. На протяжении всей своей карьеры уделяйте время непрерывному обучению и совершенствованию в самых важных для вас областях. Один из самых действенных методов экономии времени – выполнять свои функции *все лучше и лучше*.

• «Есть ли у меня такой уникальный навык, который способен реально изменить мою ситуацию?». Всегда есть нечто такое, что можете делать только вы и что может серьезно повлиять на вашу жизнь и работу. Если вы это нечто не сделаете, то оно не будет сделано вообще, так как никто другой этого делать не умеет. Но если вы это сделаете хорошо, многое может измениться. Так что же это?

• «Какой навык, освоенный мною в совершенстве, способен оказать наибольшее влияние на мою карьеру?». Всегда найдется навык, который, если его отточить, способен наиболее позитивно повлиять на вашу карьеру. Ваша задача – определить, что это за навык, а затем вложить всю душу в то, чтобы достичь совершенства в его выполнении.

• «Что именно в моей работе обеспечивает моим клиентам наибольшее удовлетворение и способно привлекать все новых и новых клиентов?». Что вы можете гарантировать своим клиентам для того, чтобы у них появилось желание снова купить ваш продукт или рекомендовать его друзьям? Как вы можете повысить качество обслуживания своих клиентов?

• Наконец, последний вопрос: «Можно ли прямо сейчас начать еще более продуктивно использовать свое время?». Пусть этот вопрос станет для вас путеводной звездой на протяжении всего рабочего дня. Задавайте его себе регулярно, и вы всегда будете знать, что должны делать в любой конкретный момент времени.

Сосредоточьте усилия на приобретении и совершенствовании нескольких самых важных для вас навыков, чтобы неизменно достигать результатов, максимально полезных для вашей работы и жизни.

## Дело на каждый день

Представьте, что в течение всего рабочего дня вы можете выполнять только одну-единственную задачу. Что бы вы стали делать для получения максимальной пользы для профессиональной карьеры и личной жизни? Пусть *совершенствование* в выполнении этой задачи станет вашим приоритетом. Неотступно стремитесь к тому, чтобы все эффективнее делать те дела и решать те задачи, которые могут изменить вашу жизнь. Этот рецепт – ключ к успеху на любом этапе вашей жизни и карьеры.

## Семь шагов к повышению личной эффективности

Существует семь шагов, которые следует предпринять для повышения личной эффективности. Выполняйте эти семь действий до тех пор, пока они не войдут в привычку, – тем самым ваша производительность удвоится, доходы возрастут, а профессиональный рост ускорится.

**Шаг 1.** Составьте список ясных и конкретных целей в каждой области жизни. Эти цели должны поддаваться количественной оценке и иметь четкие сроки исполнения. Каждый день делайте что-нибудь для достижения целей из этого списка.

**Шаг 2.** Привыкните излагать свои мысли в письменной форме. Каждый день перед началом работы составляйте перечень предстоящих дел – а еще лучше делать это в конце предыдущего рабочего дня или перед тем, как вы отправитесь спать. В последнем случае во время сна ваше подсознание будет работать над этим списком, и в результате после пробуждения у вас могут появиться новые хорошие идеи, позволяющие достичь гораздо большего.

**Шаг 3.** Перед началом работы составьте перечень приоритетов. Воспользуйтесь правилом 80/20 и выберите 20 % главных задач, над которыми предстоит работать.

При выделении приоритетов можно использовать метод ABCDE. Просмотрите составленный вами перечень и поставьте букву А рядом с самыми важными задачами. Букву В поставьте рядом с задачами, занимающими по значимости второе место. Отметьте буквой С малозначительные задачи, которые не оказывают особого влияния на результаты вашей работы. Буквой D отметьте задачи, выполнение которых вы можете *поручить* другим людям, и буквой Е – задачи, которые можно *исключить* из перечня. Сделайте это до того, как приступите к работе.

Если в вашем списке есть не одна, а несколько задач типа А, опять оцените их приоритетность, используя обозначения «А-1», «А-2», «А-3» и так далее. Сделайте то же самое с задачами, помеченными буквой В. Строго соблюдайте правило, гласящее, что вы никогда не должны приступать к задачам В и С, пока полностью не решена задача А.

**Шаг 4.** Применяйте метод *творческого промедления*. У вас никогда не будет времени, чтобы успеть сделать абсолютно все, что записано, поэтому вам придется отложить выполнение некоторых задач. Заранее выберите те задачи, которые имеют меньшую ценность или значимость. В противном случае вам, возможно, придется *непроизвольно* откладывать работу над теми задачами, которые могут изменить вашу жизнь.

**Шаг 5.** Выберите наиболее важную задачу, обозначенную как «А-1», и заставьте себя незамедлительно приступить к ее выполнению. Эта задача нередко стоит многих, если вообще не всех прочих пунктов вашего перечня.

**Шаг 6.** Руководствуйтесь принципом *изолированного выполнения* наиболее важной задачи. Начав над ней работать, не останавливайтесь до тех пор, пока она не будет полностью решена. Сконцентрируйтесь на одной-единственной работе, чтобы использовать свое время с максимальной пользой. Приучите себя не переключаться на что-то другое или отвлекаться до того, как работа будет сделана.

**Шаг 7.** Развивайте в себе *чувство неотложности*, которое станет для вас стимулом к действию. В течение всего рабочего дня двигайтесь как можно быстрее. Уловите темп работы и старайтесь все время его повышать. Вперед и без остановки!

Чем быстрее вы начнете двигаться, тем больше работы сможете сделать и тем лучше будете себя чувствовать. Чем больше работы вы будете делать, тем больше новых знаний и



опыта обретете и тем лучше сможете выполнять свою работу. Чем быстрее будет ваше движение, чем лучше будет исполнение и чем значительнее результат, тем более высокий вклад вы станете вносить в общее дело, тем больше денег получать и быстрее продвигаться по служебной лестнице. Когда вы начнете действовать быстро, ваша жизнь и карьера встанут на рельсы, по которым они будут двигаться со стремительной скоростью.

## Заключение

Известно множество замечательных идей по личному совершенствованию и преобразованию бизнеса. В этой книге мы предлагаем вам двадцать один принцип, следуя которым, вы в состоянии повысить эффективность работы, увеличить продажи, снизить затраты и повысить прибыль. Вы должны следовать этим принципам, если хотите добиться максимальных успехов в личном плане и управлять прибыльной и успешной компанией.

Давайте еще раз вспомним основные идеи по созданию и применению турбостратегии:

1. **Начинайте там, где вы находитесь.** Проведите полный и объективный анализ текущего состояния вашего бизнеса, оцените объем продаж, прибыль и ситуацию на рынке.

2. **Проведите черту под прошлым.** Применяйте «мышление с нуля» к каждой составляющей вашего бизнеса. Если бы вы сегодня начинали все с нуля, то стали бы заниматься тем или иным направлением деятельности?

3. **Проведите бизнес-анализ.** Изучите свои товары, услуги, процессы и виды деятельности так, словно видите их в первый раз. Будьте готовы ответить на максимально беспристрастные вопросы о них.

4. **Решите, что именно вы хотите.** Определите для себя ясные, четкие и измеримые цели в каждой части вашего бизнеса и запишите их.

5. **Спроектируйте идеальное будущее.** Представьте, что прошло пять лет и ваш бизнес стал идеален во всех отношениях. Как бы он мог выглядеть в этом случае? Что вы можете начать делать прямо сегодня, чтобы превратить эту фантазию в реальность?

6. **Разработайте миссию компании.** Точно сформулируйте, что именно ваша компания хочет достичь и сделать для своих клиентов. Придумайте количественно измеримые показатели успеха. Представьте миссию в привлекательной форме и познакомьте с ней других сотрудников.

7. **Создайте компанию заново.** Представьте, что создаете свою компанию (или строите свою карьеру) заново, обладая своими сегодняшними знаниями и опытом. Что бы вы сделали по-другому?

8. **Выбирайте правильных людей.** 99 % вашего успеха в бизнесе определяют люди, которых вы выбираете для работы в своей компании. Не жалейте времени на принятие решений, касающихся ваших сотрудников.

9. **Повышайте эффективность маркетинга.** Тщательно продумайте свою маркетинговую стратегию, применив к каждому продукту четыре принципа – специализации, дифференциации, сегментации и концентрации.

10. **Изучайте конкурентов.** Определите, с кем вы конкурируете и почему ваши потенциальные клиенты предпочитают приобретать товары или услуги у ваших соперников, а не у вас. Что можно сделать, чтобы ослабить преимущества конкурентов в глазах клиентов?

11. **Лучше, быстрее, дешевле.** Постоянно ищите способы обслуживать клиентов и удовлетворять их потребности гораздо лучше, чем кто-либо другой на рынке. Будьте требовательны к себе и постоянно повышайте планку собственных стандартов.

12. **Вносите изменения в комплекс маркетинга.** Представьте, что вы консультант по управлению и беспристрастно сформулируйте вопросы о соответствии вашего товара, цен, мест продажи и методов продвижения требованиям сегодняшнего рынка.

**13. Ориентируйте компанию на успех.** Вообразите, что клиенты рассказывают о вашей компании. Какими словами они могли бы воспользоваться, чтобы ее описать? Выберите те, которые нравятся вам больше всего.

**14. Создавайте стратегические бизнес-единицы.** Разделите ваши товары и услуги на четыре категории – «дойные коровы», «звезды», «темные лошадки» и «собаки». Возложите ответственность за продажу каждого товара или группы товаров на одного-единственного человека.

**15. Повышайте эффективность продаж.** Сосредоточьте усилия на повышении качества организации продаж. Тщательно подбирайте продавцов, старательно обучайте их и профессионально руководите ими. Продажи – это источник жизненной силы вашей компании.

**16. Устраняйте узкие места.** Определите факторы, влияющие на скорость достижения целей в области продаж и прибыльности. Сосредоточьте усилия на устранении узких мест во всех сферах вашего бизнеса.

**17. Проведите реинжиниринг компании.** Постоянно ищите способы модернизации и упрощения производства и продажи вашей продукции. Старайтесь перепоручать часть своей работы другим, передавать выполнение функций, не относящихся к вашему основному бизнесу, сторонним компаниям и упрощать все, что делаете.

**18. Повышайте прибыль.** Оцените все свои товары и услуги, чтобы определить точный размер чистой прибыли, получаемой от продажи каждого из них. Откажитесь от товаров и услуг, приносящих наименьшую прибыль, и направьте больше ресурсов на производство и продажу продуктов, которые являются опорой вашего бизнеса.

**19. Постоянно совершенствуйтесь.** Внедрите в работу компании «метод постоянного совершенствования» («кайдзен»). Выясните, что ваши клиенты понимают под качеством, и постарайтесь превзойти их ожидания.

**20. Сосредоточьтесь на главном.** Выделите самые важные товары и услуги, которые вы предлагаете, а затем сфокусируйтесь на увеличении их продаж. Вполне вероятно, что 80 % рыночного потенциала вашей продукции все еще не реализованы.

**21. Ориентируйтесь на результат.** Направьте все свои силы и ресурсы на достижение тех результатов, которые наиболее важны для компании. Выделите приоритеты в каждом из направлений деятельности, после чего начните работать исключительно над теми задачами, ценность которых превышает ценность всех остальных.

Наиважнейшая часть турбостратегии – это не знания, которые вы получаете, а действия, которые предпринимаете, а также оперативность этих действий. Между быстротой вашего перехода к реализации новой идеи и вероятностью того, что вы вообще к ней когда-либо перейдете, существует прямая связь. Прямо сегодня примите решение, что в работе вы всегда будете ориентироваться на действия. Просто сделайте это!

## **Создание и применение турбостратегии**

Идеи и концепции, представленные в этой книге, опираются на мой 25-летний опыт стратегического планирования и сотрудничества более чем с пятьюстами компаниями из США, Канады и двадцати других стран мира.

На своих семинарах по применению турбостратегии я обязательно уделяю время на составление предварительного плана действий по внедрению моих идей для каждого из клиентов.

Реализовав концепцию турбостратегии в рамках собственной компании, вы получите более ясное представление о своих ценностях, видении, миссии, целях и задачах. Вы также научитесь определять свои самые прибыльные области деятельности и конкурентные преимущества (наличные и потенциальные).

Описанные в книге методики помогут вам проанализировать внутреннюю и внешнюю

ситуацию в своей компании, а также поставить для себя новые цели, обозначить новые виды деятельности и применить новые критерии оценки эффективности.

Осуществив турбостратегию на практике, вы будете в состоянии очень быстро упростить и модернизировать производственные процессы, увеличить продажи, доходы и поступление денежных средств, а также снизить затраты и повысить прибыли.

Вы начнете по-новому смотреть на свою продукцию, клиентов, рынки и будущие возможности.

Вы научитесь использовать «три П» успеха в любой сфере бизнеса. Во-первых, вы сможете постоянно *переоценивать* продукцию, направления деятельности, а также работающих с вами людей.

Во-вторых, вы сможете *перенацеливать* свое время и ресурсы на выполнение той работы, которая обеспечит максимальные уровни продаж и прибыль.

В-третьих, вы *получите полный контроль* над компанией, что позволит вам более эффективно управлять ею в сложных экономических условиях сегодняшнего дня.

Идеи турбостратегии применимы к любой компании в любой отрасли экономики. Их можно адаптировать к особенностям вашего бизнеса, продукции, клиентов, рынков, сотрудников и процессов. Для каждой компании эти идеи следует переформулировать по-своему.

## Три этапа

Семинар по созданию и применению турбостратегии, как правило, состоит из трех этапов – это подготовительная работа, разработка плана действий и реализация стратегии.

На подготовительном этапе каждого участника семинара просят заполнить форму, которая представляет собой подробный анализ компании и ее производственных процессов. Я получаю копию этого анализа, чтобы иметь возможность организовать нашу совместную работу по разработке стратегии таким образом, чтобы она учитывала все особенности вашего бизнеса.

Затем в течение двух дней мы занимаемся стратегическим планированием. За это время мы производим подробную оценку состояния дел в вашей компании; определяем ваши основные ценности, видение, миссию, цель и задачи на предстоящий период от одного до трех лет; разрабатываем план действий.

Мы изучаем каждый продукт в свете текущей ситуации на рынке, конкуренции и перспектив. Мы выбираем маркетинговую стратегию, стратегию продаж и продвижения продукции, которые обеспечат вам увеличение продаж, прибыли и денежного потока.

Мы определяем самые важные факторы (как внешние, так и внутренние), которые влияют на успешность компании и ее рост. Затем мы принимаем решения по поводу необходимых изменений и нововведений, а также способов их осуществления.

Наконец, мы переводим весь процесс создания и применения турбостратегии в набор конкретных действий, дополнив их критериями оценки и сроками выполнения.

Каждый участник семинара по турбостратегии после его окончания получает более четкое представление о своей работе и о том направлении, в каком ему предстоит двигаться. Я обобщаю итоги семинара и принятые в ходе его решения для их оценки и обзора, чтобы мои клиенты могли руководствоваться ими в будущем.

Мы предоставляем участникам все материалы, необходимые для извлечения максимальной пользы от занятий на семинаре. При реализации составленного нами стратегического плана в своей компании клиенты могут в любое время обратиться ко мне за советом, консультацией и помощью.

## Об авторе

Брайан Трейси – один из ведущих в мире специалистов в области личного и профессионального роста, автор многочисленных бестселлеров. Ежегодно его аудитория составляет свыше 250 000 человек, с которыми он делится своими идеями по таким темам, как личный успех, лидерство, эффективное управление, творческое мышление и искусство продаж. Брайан написал более тридцати книг и записал более трех сотен учебных аудио– и видеопрограмм. Большинство его работ переведено на другие языки и используется в тридцати пяти странах мира. В соавторстве с Кэмпбеллом Фрейзером им разработаны такие программы, как «Продвинутое наставничество» и «Помощь в достижении совершенства».

Как консультант Брайан работал более чем с 1000 компаний, среди которых IBM, McDonnell Douglas, Million Dollar Round Table, и лично обучил более двух миллионов человек. Предлагаемые им идеи отличаются надежностью, практичностью и быстродействием. Его читатели, участники семинаров и клиенты получают в свой арсенал уникальный набор техник и стратегий, которые можно непосредственно использовать на практике и добиваться немедленных результатов в своей карьере и жизни.