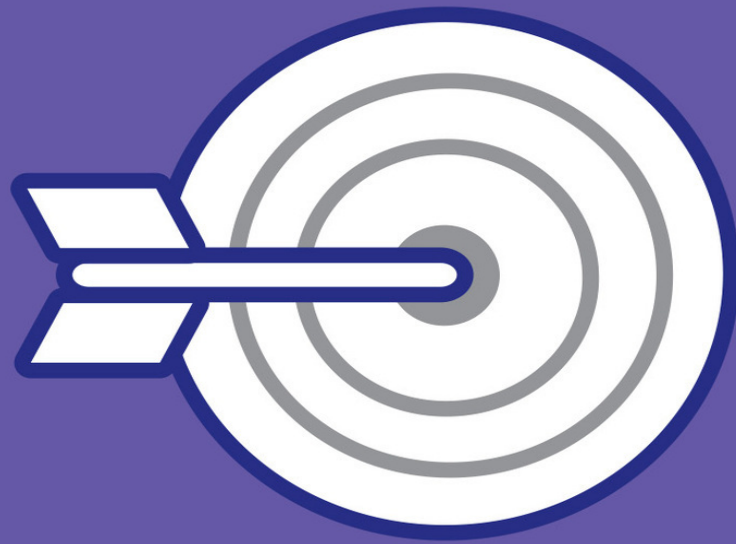


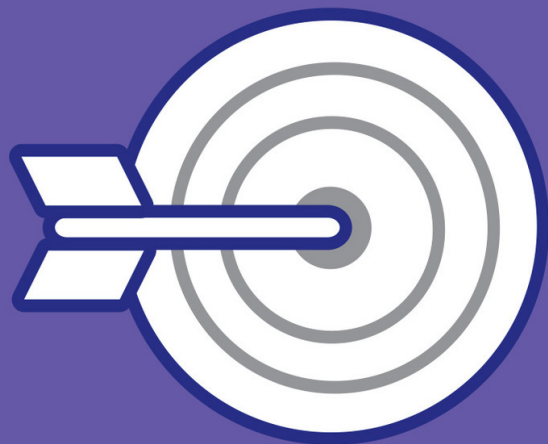
БРАЙАН ТРЕЙСИ



ТУРБО- СТРАТЕГИЯ

Как преобразовать
бизнес и резко
повысить прибыли

БРАЙАН ТРЕЙСИ



ТУРБО- СТРАТЕГИЯ

Как преобразовать
бизнес и резко
повысить прибыли

Брайан Трейси
Турбостратегия. Как преобразовать
бизнес и резко повысить прибыли

© 2003 Brian Tracy

© Перевод. Издание. Оформление ООО «Попурри», 2019

*Посвящается Питеру Друкеру,
самому проницательному уму в
области менеджмента и философу
бизнеса всех времен. Твои идеи и
наблюдения были для меня
неисчерпаемым источником знаний и
вдохновения, и я бесконечно
благодарен за это.*

Предисловие

Спасибо за то, что читаете эту книгу. В ней я расскажу вам о том, как придать турбоускорение вашему бизнесу, повысить объем продаж и размер выручки, сократить расходы и резко увеличить прибыли за счет применения лучших приемов и стратегий, эффективно действующих при любом состоянии экономики и конкуренции.

Вскоре вы познакомитесь с целым рядом практичных, проверенных временем идей, методов и способов, которые используются всеми успешными компаниями для выживания и процветания в сложных условиях.

Вы узнаете, как внести ясность в свое видение, а также в ценности, миссию, предназначение и цели компании и как использовать эту ясность для повышения рентабельности и производительности.

Чтобы сберечь ваше время и помочь как можно быстрее достичь высоких результатов, я поделюсь с вами идеями, которые стали квинтэссенцией многих лет опыта и чтения сотен книг и статей по вопросам стратегии, планирования, маркетинга, торговли и делового успеха.

Однако самое важное – это не знание практичных и зарекомендовавших себя концепций, которые вы почерпнете из книги, а то, как вы их *примените* в жизни. Нет ничего важнее действия. Читая книгу, думайте о конкретных шагах, которые вы можете сразу же предпринять, чтобы внедрить эти идеи в свой бизнес.

В бизнесе, как и во многих других сферах жизни, результат – это все. По мере чтения думайте о том, как данные стратегии способны помочь вам быстрее достичь высоких результатов!

Что побудило меня написать эту книгу

Данная книга появилась на свет по двум причинам. Во-первых, я хочу помочь вам добиться успеха в бизнесе, чем бы вы ни занимались и на каком бы этапе развития ни находились.

Вторая причина – это желание познакомить вас с практичными приемами, которые необходимо освоить, чтобы выживать и процветать в более беспокойном и сложном деловом климате XXI века.

Свой подход я назвал турбостратегией, потому что он представляет собой самый интенсивный, быстрый, целенаправленный и эффективный путь реализации стратегии. Он предназначен для руководителей и предпринимателей, которые хотят осуществить немедленные изменения и быстрее добиться желаемых результатов.

Подумайте о последствиях

Существует простое правило расстановки приоритетов решений и действий. В его основе лежит понятие «*последствия*». Важным считается действие или решение, имеющее серьезные потенциальные последствия. Чем серьезнее эти последствия, тем важнее действие или решение.

Если исходить из этого критерия, то стратегическое мышление и планирование – это, пожалуй, самая важная деятельность человека, принимающего решения. Последствиями хорошей стратегии может стать успех всей организации. Плохая же стратегия или отсутствие всякой стратегии могут привести к провалу. Майкл Кейми говорил: «У того, кто не планирует будущее, его и не будет». А вот что сказал по этому поводу Питер Друкер: «Самый лучший способ предсказания будущего заключается в том, чтобы создать его самому». Ключевую роль здесь играет стратегия.

Во всех интервью ведущих бизнесменов и во всех исследованиях единодушно подчеркивается, что стратегическое планирование является самым действенным и эффективным методом менеджмента в плане достижения результатов.

Простые инструменты и способы

Одна из самых больших трудностей, стоящих в настоящее время перед руководителями бизнеса, – это поиски свободного времени, необходимого для того, чтобы прочитать обширную литературу и освоить все премудрости стратегического мышления. Вам требуется набор простых инструментов, которые можно использовать для повышения прибыльности не сходя с места. Двадцать один принцип, с которыми я вас познакомлю, и послужат вам в качестве этих инструментов.

У большинства компаний в наши дни либо вообще нет стратегических планов, либо они устарели и потеряли актуальность в текущей экономической ситуации. Данная книга позволит вам провести быстрый стратегический анализ своей компании и принять неотложные решения для улучшения ее деятельности. Вы можете даже почерпнуть из нее сведения, необходимые для полного реформирования компании, как это уже не раз бывало в прошлые годы со многими другими предприятиями.

Введение

Позвольте начать повествование с одной истории. В 1951 году Нобелевский лауреат Альберт Эйнштейн преподавал в Принстонском университете. Однажды он, проведя контрольную работу со студентами физического факультета, направился к себе в кабинет. Рядом с ним шел ассистент, который нес материалы контрольной.

Слегка робея в присутствии величайшего физика XX века, ассистент спросил его:

– Доктор Эйнштейн, а разве это не те же задания, которые вы давали этой группе в прошлом году?

– Да, те же самые, – ответил Эйнштейн, помедлив секунду.

– Но разве можно два года подряд проводить одну и ту же работу? – нерешительно поинтересовался ассистент.

Ответ Эйнштейна стал классикой:

– Дело в том, что ответы изменились.

Мораль истории заключается в том, что вопросы могли оставаться теми же, но в результате быстрого развития физики и благодаря новым открытиям правильные ответы уже отличались от тех, что были годом раньше.

Ваши ответы изменились

Эта история имеет отношение и к вашему бизнесу. За последний год ваши ответы изменились и продолжают меняться чуть ли не каждый день. По прошествии двенадцати, двадцати четырех или тридцати шести месяцев ваши товары, услуги, цены, процессы, маркетинговые и торговые мероприятия, а также уровень прибыльности могут оказаться совсем другими. Иногда они меняются до неузнаваемости. Поэтому вы должны постоянно уделять внимание стратегическому мышлению и стратегическому планированию.

Многие из тех деловых вопросов, которыми вы занимаетесь сегодня, являются продолжением того, что вы делали вчера, но это не всегда самый эффективный и прибыльный путь ведения бизнеса. Некоторые из этих вопросов уже утратили свою значимость в текущей рыночной ситуации. И ответы на них изменились.

Многие предприниматели исходят из устаревших представлений в попытках продать товары (услуги), которые уже перестали идеально соответствовать изменившимся рыночным условиям, в том числе новым пожеланиям, потребностям и ожиданиям клиентов.

Многие руководители бизнеса напоминают водителя, которому напарник говорит, глядя в карту:

– Мы едем не по той дороге!

– Ну и что, – отвечает водитель, склонившись над рулем. – Зато скорость отличная!

Вот так и многие руководители наращивают скорость, все усерднее работая над получением результатов, но при этом едут не в том направлении и не руководствуются текущими реалиями, не замечая, что ответы изменились.

О значении гибкости

Одной из главных предпосылок успеха в бизнесе, по данным Института Меннингера, является *гибкость*. Чтобы не только выживать, но и процветать в наше беспокойное время, необходимо обладать открытым разумом. Вы должны быть готовы смотреть в лицо фактам и реалиям сегодняшнего дня, а не прошлого. Должны иметь мужество признать, что едете не по той дороге, и быть готовы сменить курс.

По данным Американской ассоциации менеджмента, 70 процентов решений в бизнесе через некоторое время оказываются неверными. Но в то время, когда вы их принимали, они имели смысл. Основываясь на существующей в то время ситуации, они, возможно, были даже удачными. Но теперь ответы изменились. Информация, из которой вы исходили, перестала соответствовать действительности. Возможно, полностью изменились сами условия, в которых осуществляется бизнес.

Подобно тому как спортсмены берут тайм-аут, вы должны время от времени останавливаться и переоценивать ситуацию. Вам необходимо взглянуть на нее со стороны и подвергнуть анализу исходные данные, чтобы определить, соответствуют ли они действительности. Получив новую информацию, необходимо разработать стратегический план, который отвечает требованиям сегодняшнего дня.

Единственно верный критерий

Один человек, умерший от сердечного приступа, завещал свою строительную компанию жене. Он потратил 25 лет на развитие бизнеса и при этом совершенно запустил себя. Он слишком много ел, пил, курил и слишком мало двигался. В конце концов все это сказалось на здоровье и он умер.

Его жена всю свою сознательную жизнь посвятила воспитанию детей и ведению домашнего хозяйства. Поэтому она очень слабо разбиралась в бизнесе. Тем не менее женщина оказалась владелицей строительной компании, оцениваемой в 10 миллионов долларов, которая стала для нее единственным источником к существованию.

После похорон она в понедельник утром пошла в свою компанию, собрала менеджеров и попросила объяснить, как работает предприятие. Поняв, что новая владелица действительно хочет разобраться в бизнесе, они начали описывать различные продукты, предлагаемые компанией. После разъяснения сути каждого отдельного продукта женщина задавала простой вопрос: «И как обстоят дела?»

Если продукт давал хорошую прибыль, она давала указание нарастить усилия по его производству. Если же он приносил убытки, она распоряжалась прекратить заниматься им или внести какие-то изменения, чтобы сделать производство продукта более прибыльным.

Итак, новая владелица старалась найти ответы на два главных вопроса: «Что работает хорошо?» и «Что работает плохо?».

Из них складывался ее управленческий стиль. Каждый раз, приходя в офис, она встречалась с менеджерами или просто ходила по фирме, общаясь с работниками и задавая вопросы: «Что работает хорошо?» и «Что работает плохо?». Если результаты были плохими, она просила что-то скорректировать или вообще отказаться от этой деятельности. Если же дела шли хорошо, то призывала продолжать с удвоенной силой.

Затем женщина начала задавать другие вопросы: «Кто работает хорошо?» и «Кто работает плохо?». И уже вскоре сформировался коллектив, в котором каждый занимался тем, для чего был принят на работу. Те, кто не хотел или не мог вносить вклад в общее дело, были вынуждены уйти.

Используйте этот метод каждый день

В своем бизнесе вы должны применять тот же метод. Если по какой-то причине ваша деятельность не дает нужного результата и вы не можете добиться прогресса, увеличить объем продаж и рентабельность, то следует задать себе вопрос: «Имеет ли это смысл вообще?»

Если да, нарастите усилия. Если нет, будьте готовы остановиться, объявить тайм-аут и заново проанализировать товар (услугу), процесс или область деятельности, взглянув на них свежим взглядом.

Не исключено, что вам придется на время забыть про прежний опыт и свои изначальные предположения и задать простые вопросы: «Что работает хорошо?» и «Что работает плохо?».

Разница между успехом и провалом в бизнесе во многом зависит от вашей способности взглянуть на свою компанию через призму стратегического планирования и убедиться в том, что все ваши действия направлены на достижение главных целей.

Теперь давайте рассмотрим двадцать одну действенную идею, благодаря которым можно взглянуть на свой бизнес по-новому, провести стратегический анализ и начать двигаться к поставленным целям в области продаж, развития и прибыльности с невиданной ранее скоростью.

Глава 1

Начинайте с того места, где находитесь

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

Теодор Рузвельт

Исходным пунктом стратегического планирования служит обретение абсолютной *ясности* по поводу текущей ситуации. Взгляните на свой бизнес в целом и задайте себе вопросы: «Что работает хорошо?» и «Что работает плохо?» – относительно каждого его аспекта.

Каков ваш нынешний объем продаж? Разбейте его в соответствии с отдельными продуктами, группами продуктов, рынками, каналами сбыта. Что именно вы продаете, каким покупателям, по каким ценам и с какой нормой прибыли?

Сравните свой нынешний объем продаж с первоначальными планами, ожиданиями и прогнозами. На верном ли вы курсе? Каковы тенденции? Куда они указывают: вверх или вниз? Временные они или постоянные? Что они сулят вашему бизнесу? Какая реакция на них будет более эффективной?

Главное – денежный поток

Оцените свой денежный поток и рентабельность каждого продукта и сферы деятельности. Какую тенденцию демонстрируют прибыли: к росту или спаду? Находятся ли они в рамках бюджета? Проанализируйте проценты отдачи от активов, инвестиций и продаж: растут они или уменьшаются?

В своей книге «От хорошего к великому» Джим Коллинз пишет, что вы должны быть готовы задавать неудобные вопросы о своем бизнесе, если хотите решать проблемы и добиваться целей. Если ваше желание состоит в том, чтобы построить выдающуюся компанию, то почему она *до сих пор* не стала такой?

Какие из ваших продуктов сегодня хорошо продаются? Какие приносят больше прибыли? Какие не дотягивают до нужного уровня? На каких вы теряете деньги?

Носит ли ваша ситуация в бизнесе (позитивная или негативная) временный характер или является частью долговременного тренда? Можете ли вы узнать это наверняка? Как это сделать? Что необходимо предпринять в первую очередь?

Первым делом – ясность

Пожалуй, самое важное слово в стратегическом планировании – это «ясность». Вы должны найти абсолютно четкие ответы на каждый из этих вопросов. Неопределенность в какой-то области может привести к проблемам, сложностям и даже катастрофам.

Почему ваш бизнес был успешным в прошлом? Какие ваши правильные действия в то время стали основой сегодняшнего успеха? Какие самые главные знания и умения свойственны вашей компании сейчас? Какие самые лучшие товары (услуги) вы можете предложить сегодня?

Подумайте, кто ваши самые ценные работники; кто приносит уже не так много пользы, как раньше; кто является источником потерь и даже упадка в бизнесе. Будьте готовы задать себе эти неприятные вопросы и дать на них жесткие ответы.

Клиент – главная фигура

Кто сегодня входит в число ваших лучших клиентов? Где находятся ваши лучшие рынки? Какие ваши услуги больше всего нравятся клиентам? В какой сфере деятельности вам удалось удовлетворить клиентов в наибольшей степени?

А что клиентам нравится в вашей деятельности меньше всего? Какие услуги или товары они предпочли бы приобрести не у вас, а где-то в другом месте?

Определите свои личные сильные стороны Взгляните на себя непредвзято. Каковы ваши лучшие качества, черты и способности? Какие главные задачи вы решаете на работе для своей компании? Каков ваш самый ценный личный вклад в бизнес?

Представьте, что вы врач, проводящий комплексное медицинское обследование организма. Под организмом следует понимать и вас самих, и ваш бизнес. Получите самую детальную информацию по каждому аспекту и используйте ее в качестве основы для своих будущих действий. Будьте честны и объективны на каждом шагу.

Гарольд Дженин, который превратил компанию ИТТ в гигантскую корпорацию, всегда говорил: «Вам нужны факты. *Настоящие* факты. Не лежащие на поверхности, не желаемые, не очевидные, а настоящие, основанные на анализе. Факты не лгут».

Проанализируйте исходные предположения

Эксперт по тайм-менеджменту Алекс Маккензи писал: «В основе любого провала лежат ошибочные предположения». Все, что вы делаете в бизнесе, основывается на предположениях. Какие-то из них могут быть ошибочными. Ответы могут меняться, и то, что было правильным вчера, необязательно будет правильным сегодня. Проверьте каждое предположение и спросите себя: «А что, если оно неправильное?»

Если вы обнаружили, что работаете, основываясь на неверных исходных данных, то подумайте, какие изменения необходимо внести в такие аспекты, как «ключевые сотрудники», «ключевые клиенты», «ключевые товары (услуги)», «ключевые прогнозы».

Стратегическое планирование должно начинаться с реалистичной и честной оценки текущего состояния дел. Это исходная точка стратегического планирования и стратегического мышления. Она является фундаментом, на котором строятся все последующие решения.

Начинайте с того места, где находитесь

1. Какие аспекты вашего бизнеса сегодня наиболее эффективны и доставляют вам наибольшее удовлетворение?
2. Какие аспекты вашего бизнеса наименее эффективны и являются причиной ваших расстройств и разочарований?
3. Каковы ваши самые главные продукты и рынки? Что приносит вам самый большой доход?
4. Кто ваши самые ценные работники? Чья работа является наиболее результативной?
5. В чем заключаются ваши особые таланты и умения? Какие из них являются основой самых больших успехов?
6. Какие самые заметные изменения происходят на вашем рынке? Что вы должны предпринять в противовес им?
7. Каковы ваши ожидания от сотрудников, клиентов, рынков, товаров, услуг и самих себя? Как быть, если они не оправдаются? Что в этом случае необходимо будет предпринять?

Глава 2

Подведите черту под прошлым

Глубоко внутри человека дремлет величайшая сила. Сила, удивительная для него самого, которой он и не подозревал в себе. Сила, которая произведет революцию в его жизни, если ее разбудить и привести в действие.

Орисон Суэт Марден

Часто, когда компания попадает в угрожающее положение, совет директоров или владелец приглашает *антикризисного управляющего* со стороны и вручает ему бразды правления. Но независимого управляющего не интересует, что происходило до данного момента. Он просто подводит черту под прошлым и концентрируется исключительно на будущем и на выживании бизнеса. Вы должны поступать так же. Станьте сами для себя таким же независимым управляющим.

Для построения великолепного будущего необходимо прекратить делать вещи, которые доказали свою неэффективность. Чтобы совершать правильные поступки, надо перестать совершать неправильные.

Практикуйте мышление с нулевого уровня

Для сохранения максимальной гибкости существует мысленный прием, который вы можете применить прямо сейчас и продолжать использовать на протяжении всей карьеры. Это один из лучших аналитических инструментов, с которыми мне приходилось встречаться за долгие годы изучения литературы, проведения исследований и практики. Называется он «мышление с нулевого уровня».

Позвольте проиллюстрировать этот прием.

Я живу неподалеку от Сан-Диего в местечке под названием Ранчо-Санта-Фе. Журнал Forbes описывает его как самый дорогой жилой район в США. Средняя стоимость домов здесь превышает миллион долларов, и цены продолжают быстро расти, достигая 25 и даже 30 миллионов. Район был заложен более пятидесяти лет назад железнодорожной компанией Santa Fe Railway и с самого начала считался самым элитным в округе.

В Ранчо-Санта-Фе существует негласное, но строго выполняемое соглашение, касающееся размеров домов и архитектурного стиля. Каждый дом должен выполнять специфические требования по окраске и конструкции, а участок, на котором он возведен, должен быть по площади не менее двух акров. Поскольку жилье здесь начали строить уже более пятидесяти лет назад, а район продолжает развиваться, некоторые дома состарились, и риелторы нередко называют их «бульдозерной недвижимостью».

Это небольшие старые домики, построенные на участках, порой превышающих два акра. Люди, собирающиеся приобрести себе в Ранчо Санта-Фе престижное жилье, нередко приходят к выводу, что проще нанять бульдозер и попросту снести старый дом, чем пытаться отремонтировать и восстанавливать его. Постройка совершенно нового дома на этом участке обходится дешевле, чем приведение в надлежащий вид старого.

Представьте, что есть возможность начать все сначала

Мышление с нулевого уровня предполагает применение такого же «бульдозерного» менталитета ко всем аспектам своего бизнеса. Для этого надо задать себе главный вопрос: *«Присутствует ли в моем бизнесе нечто такое, чем я никогда не стал бы заниматься, если бы у меня была возможность начать все сначала?»*

Вместо того чтобы мучиться, пытаюсь как-то модифицировать, изменить, подправить, реформировать какую-то функцию бизнеса, спросите себя: «Взялся ли бы я вообще за это, если бы в свое время знал то, *что знаю сегодня?*»

Для начала определите, есть ли у вас какой-то товар (услуга), с которым вы не стали бы выходить на рынок, если бы сегодня была возможность начать все сначала. Поскольку 80 процентов всех товаров (услуг) устаревают в течение пяти лет, возможно, среди тех, которые вы предлагаете сегодня, уже есть такие, которыми не стоило бы заниматься с учетом изменившихся рыночных условий. Это первые кандидаты на то, чтобы прекратить тратить на них время и силы.

Связаны ли с вашим бизнесом *люди*, которых вы сегодня не стали бы принимать на работу, продвигать по карьерной лестнице, привлекать в качестве партнеров, если бы была возможность начать все сначала?

Большинство проблем возникает из-за того, что в деле оказывается замешан человек со сложным характером, с которым вы и знакомиться не стали бы, если бы в свое время располагали соответствующей информацией. Кто вам приходит на ум?

Сотрудничаете ли вы сегодня с каким-нибудь поставщиком, банкиром или дистрибьютером, с которым не стали бы связываться, зная в свое время то, что знаете сейчас? Поскольку многие деловые отношения не выдерживают проверку временем, вы должны быть готовы постоянно

переоценивать их, особенно если они создают почву для проблем и разочарований.

Проанализируйте своих клиентов

Есть ли у вас клиент, которому вы сегодня поставляете товары (услуги), но не стали бы этого делать, зная на момент начала взаимоотношений с ним то, что знаете сейчас? Многие компании задают себе этот вопрос, сталкиваясь с непростыми клиентами и принимая решение о прекращении работы с ними. Иногда самое лучшее, что можно предпринять, – это «уволить» клиента. Подведите его к мысли, что ему будет лучше иметь дело с кем-нибудь другим – с тем, кто ему больше подходит.

Произведите инвентаризацию своих деловых операций

Есть ли у вас статья расходов, на которую вы не дали бы согласия, если бы можно было начать все сначала? Существуют ли в вашем бизнесе операции, процедуры, задачи, которыми вы не стали бы заниматься, если бы знали то, что вам известно на данный момент?

Существуют ли какие-то методики или статьи расходов в рекламе, маркетинге и сбыте, от которых вы отказались бы, располагая в свое время теми знаниями, которыми обладаете сегодня? Не забывайте задавать себе вопросы: «Что работает хорошо?» и «Что работает плохо?».

Обращайте внимание на индикаторы

Определить, что вы оказались в ситуации, требующей мышления с нулевого уровня, довольно просто. Такие обстоятельства связаны с постоянным стрессом, раздражением, разочарованием, негативизмом и недовольством. Вам постоянно приходится о них думать. Зачастую вы возвращаетесь с этими мыслями домой с работы и обсуждаете их за семейным столом. Иногда они мешают вам спать по ночам.

Когда что-то функционирует не так, как следует или как вы ожидали, вызывает стресс, финансовые потери или раздражение, спросите себя: «Если бы я в свое время знал то, что знаю сейчас, и если бы была возможность начать все сначала, то стал ли бы я этим заниматься?»

Если ответ отрицательный, то тогда напрашивается следующий вопрос: «Как мне поскорее избавиться от всего этого?»

Неизбежное решение

Мы подошли к главному моменту. Если что-то не работает, то от этого надо отказаться. Вам придется расстаться с человеком, прекратить выпускать товар или оказывать услугу, отказаться от деятельности или статьи расходов, изменить методику или операцию. Это лишь вопрос времени. Ситуация сама по себе не улучшится. Все руководители, которые в конечном счете приняли решение избавиться от ненужных вещей, впоследствии говорили: «Надо было сделать это еще раньше!»

Последовательно придерживайтесь этого подхода

Практикуйте мышление с нулевого уровня на протяжении всей своей карьеры в бизнесе. Применяйте его ко всему, что вы делаете, к любому аспекту бизнеса, каждый день. Применяйте его ко всем товарам, услугам, процессам, процедурам и людям. Вы должны быть всегда уверены, что, если бы была возможность все начать сначала, вы поступили бы так же. Если такой уверенности нет, как можно быстрее избавьтесь от того, что вам не нравится.

Подведите черту под прошлым

1. Представьте себе, что вам предстоит заново начать свой бизнес во всех его аспектах. От чего бы вы отказались, обладая сегодняшней информацией?

2. Связаны ли с вашим бизнесом люди, которых вы сегодня не стали бы принимать на работу, продвигать по карьерной лестнице, привлекать в качестве партнеров, если бы была возможность начать все сначала?

3. Существует ли продукт, который вы не стали бы выпускать на рынок, если бы знали в свое время то, что вам известно сегодня?

4. Вложены ли ваши деньги в проекты, от которых вы с позиций сегодняшних знаний готовы были бы отказаться?

5. Используете ли вы в данное время операции или процессы, от которых отказались бы, если бы была возможность начать все сначала?

6. Существуют ли клиенты или рынки, с которыми сегодня вы не хотели бы иметь дела, если бы можно было начать все сначала?

7. Действуете ли вы на основании ранее принятых решений, на которые не пошли бы, если бы знали тогда то, что вам известно сегодня?

Глава 3

Проведите базовый анализ бизнеса

*Для постановки правильных вопросов
требуется не меньше ума, чем для
поиска правильных ответов.*

Роберт Хаф

Когда вы приходите к врачам на полное медицинское обследование, они вместе с медсестрами следуют определенной процедуре. Сначала обследуются жизненно важные функции, чтобы выяснить ваше общее состояние здоровья. Проверяются частота пульса, температура, артериальное давление, частота дыхания. Затем берутся анализы крови, мочи и кала. После этого детальному обследованию подвергаются сердце, легкие, кишечник и другие части тела, чтобы получить более ясное представление о вашем здоровье. К моменту окончания процедуры у врачей складывается полная картина вашего самочувствия.

Аналогичным образом осуществляется и базовый анализ бизнеса, в ходе которого задаются вопросы и ищутся ответы, касающиеся жизни вашей организации. Чем беспокойнее окружающая обстановка, тем важнее становятся эти вопросы и ответы.

Начните с основ

Исходную точку для анализа бизнеса представляют собой вопросы: «Каким бизнесом я занимаюсь?», «Каким бизнесом я на самом деле занимаюсь?», «Каким бизнесом я на самом-самом деле занимаюсь?».

Многие компании настолько поглощены своей повседневной рутиной, что теряют из виду истинный смысл своего существования, забывая о том, что их бизнес – это оказание определенных услуг клиентам или помощь им в достижении определенных целей.

Например, много лет назад железнодорожные компании решили, что их бизнес – это функционирование железных дорог. На самом же деле их бизнесом было оказание людям транспортных услуг. Забыв о своем предназначении, эти компании упустили из виду развитие морской, автомобильной и авиационной отраслей транспорта, которые уже в скором времени отобрали у них значительную часть рынка, в результате чего многие железнодорожные фирмы обанкротились.

Когда я только начинал выступать с лекциями, то обозначил свой бизнес как «тренинг». Однако вскоре мне стало понятно, что суть моего бизнеса – помощь людям в достижении целей. Мои практические идеи, которые можно было применить не сходя с места, позволяли им быстрее достигать личных и деловых целей, получая лучшие результаты.

По мере накопления опыта я, помимо лекций и семинаров, начал выпускать аудио- и видеозаписи, книги, тренировочные программы, учебные курсы в интернете по самым различным темам, включая турбо-стратегию.

Клиент – в центре внимания

Следующий вопрос, который необходимо себе задать, а затем найти на него ответ, звучит так: «Кто мой клиент?» Кто тот человек, который сегодня покупает ваши товары или услуги? Опишите своего идеального клиента во всех деталях: возраст, доход, образование, социальная позиция, мировоззрение, место жительства, интересы. Многие компании не знают точных ответов на эти вопросы и в лучшем случае имеют лишь туманное представление о психологических и демографических характеристиках своей клиентуры.

Кто станет вашим клиентом завтра при сохранении нынешних тенденций? Как будет выглядеть клиентура, если вы добьетесь успеха на рынке? Кто может войти в ее состав, если вам придется вносить изменения или усовершенствования в свои товары (услуги)?

Определите, что вы продаете

Следующий вопрос: «Почему клиент совершает покупки?» Какие ценности и выгоды он приобретает, на какие результаты надеется, ведя дела с вами? Какие полезные свойства ваших товаров (услуг) он считает наиболее важными? Известно ли это вам? Ваша способность определить уникальную ценность своих продуктов и донести эту информацию до клиента является важнейшим фактором достижения конкурентного преимущества и рыночного успеха.

Очередной вопрос: «Что мы делаем лучше других?» В чем вы превосходите своих конкурентов? В каких областях заметно ваше преимущество? Клиенты покупают продукты определенных компаний, поскольку каким-то образом чувствуют, что эти предложения лучше, чем предложения других компаний. В чем вы лучше?

Глава компании General Electric Джек Уэлч прославился своим высказыванием «Если у вас нет конкурентного преимущества, не вступайте в конкуренцию». Его философия сводилась к тому, что General Electric должна быть первым или вторым номером в каждом рыночном сегменте. В противном случае ей лучше уйти с рынка. А является ли ваша компания первым или вторым номером на рынке? Способна ли она достичь этого уровня? Что вы планируете для этого сделать?

Выявите своих конкурентов

Следующий вопрос, который мы более подробно рассмотрим в этой книге, звучит так: «Кто мои конкуренты?»

Составив себе представление по данному вопросу, вы должны спросить себя, почему потенциальный клиент обращается за покупками к конкурентам, а не к вам. Какие ценности и выгоды он получает от них и не получает от вас? Как можно изменить его точку зрения?

Поставьте перед собой ясные цели

Проводя анализ своего бизнеса, задайте себе вопрос: «В чем заключаются мои цели?» К чему вы стремитесь? Имеете ли вы четкое представление о том, что мешает достижению целей? Вам нужны ясные, оформленные в письменном виде, измеримые и имеющие четкие временные рамки цели, касающиеся всех аспектов бизнеса и личной жизни. Цели могут быть краткосрочными, среднесрочными и долгосрочными. Каждая из них должна быть записана и снабжена планом мероприятий по ее реализации. Вы не сможете попасть в мишень, если не видите ее.

Проанализируйте все свои действия на протяжении дня или недели. Что входит в 20 процентов дел, приносящих 80 процентов результатов? Иногда даже 10 процентов дел (если выполнять их с полной отдачей) способны дать 90 процентов результатов. Что это за дела?

Ориентируйтесь на действия

Какие действия необходимо срочно предпринять в соответствии с ответами, полученными на эти вопросы? Что надо сделать в первую очередь, чтобы повысить объем продаж и усилить свои рыночные позиции?

Необходимо задать себе еще один вопрос: «Зачем я вообще занимаюсь бизнесом?» В чем смысл бизнеса? Какие социальные цели преследует ваша компания? Что потеряет общество, если вы закроете свой бизнес?

Представьте, что вам каждый год надо представлять перед правительственным трибуналом, чтобы оправдывать продолжение своего существования в бизнесе. Что бы вы рассказали судьям о том, как служите своим клиентам, помогаете им и влияете на их жизнь?

Это ключевые вопросы, которые необходимо регулярно ставить перед собой и искать ответы на них. Они должны касаться не только бизнеса, но и вашей личной жизни. Если вы не можете найти ясные и точные ответы, то судьба вашего предприятия в опасности.

Проведите базовый анализ бизнеса

1. Каковы ваши цели в бизнесе? Чего вы пытаетесь достичь?
2. Кто ваш идеальный клиент? Опишите его как можно точнее.
3. Почему клиент совершает покупки у вас? Какие особые преимущества вы предлагаете ему в сравнении с конкурентами?
4. Каким бизнесом вы на самом деле занимаетесь? Опишите его с точки зрения того, какую пользу он приносит клиентам и какие результаты получаете вы сами.
5. Какие 20 процентов ваших дел приносят 80 процентов результатов?
6. В чем заключается ваше конкурентное преимущество, то есть та область, в которой у вас нет соперников? В какой сфере деятельности вы превосходите 90 и более процентов своих конкурентов?
7. Какие конкретные и измеримые действия необходимо срочно предпринять, основываясь на ответах на эти вопросы?

Глава 4

Твердо определитесь, чего вы хотите

Жизнь распахивает двери перед человеком, слова и поступки которого говорят о том, что он знает, куда идет.

Наполеон Хилл

Турбостратегия начинается с четкого определения того, чего вы хотите добиться в ключевых областях своего бизнеса. Зная свои цели в каждой области, вы можете понять, какие шаги необходимо для этого предпринять.

Модель ЦЗСПД

В качестве ориентира при стратегическом планировании вы можете использовать модель ЦЗСПД. Эти пять мыслительных инструментов составляют основу успешных деловых операций.

Начнем с конца

Первая буква «Ц» означает **цели**, то есть конечные результаты, которых вы хотите достичь. Это точка, на которой заканчиваются ваши планы, составленные на год или какой-то другой период. Цели могут касаться объема продаж, прибыли, темпов роста, доли на рынке, отдачи на вложенные материальные или финансовые средства, выручки от продаж. Цели всегда имеют измеримый характер. А что представляют собой ваши цели?

Ступеньки лестницы

Вторая буква «З» означает **задачи**, то есть промежуточные шаги, которые надо совершить для достижения основных целей. Их можно сравнить со ступеньками лестницы, на которые надо подняться, чтобы достичь вершины.

В качестве задач могут рассматриваться конкретные показатели отдачи от рекламы, объем продаж отдельных товаров (услуг), количество поставленных и оплаченных изделий, сумма полученной выручки, уровень расходов по определенным направлениям деятельности. Вы можете также поставить перед собой задачи по снижению процента брака или по увеличению объема продаж на одного клиента в качестве промежуточных этапов на пути к достижению главных целей компании. Каковы ваши промежуточные цели?

Как туда попасть?

Буква «С» означает **стратегии**, под которыми понимаются различные подходы к решению поставленных задач или достижению целей. Например, чтобы добиться определенного уровня доходности, вам необходимо будет произвести и реализовать некоторое количество конкретных товаров или услуг для конкретных рынков. Существуют разные пути решения этой задачи, и тот, который вы выберете, будет вашей стратегией, от которой зависит успех предприятия.

Будете ли вы сами заниматься производством, маркетингом, продажей и доставкой или отдадите какую-то часть этих операций стороннему подрядчику? Как будет осуществляться продажа: напрямую, через розничную сеть, методом почтовой рассылки по каталогам или через интернет? Будете ли вы делать скидки или надбавки, предлагать дополнительные аксессуары или сопутствующие товары? На каких рынках вы будете продвигать свои продукты, а от каких откажетесь? В чем состоит ваша стратегия? Насколько она эффективна?

Планирование успеха

Буква «П» означает **планирование**. План – это чертеж, в соответствии с которым реализуется цель. Он состоит из пошаговых действий и дает точное описание того, чем вы будете заниматься день за днем, чтобы попасть из того места, где вы находитесь, туда, где хотите оказаться. В планах обязательно указывается последовательность действий и их приоритетность.

Одни мероприятия должны предшествовать другим. Одни вещи более важны для решения поставленных задач, чем другие. Если план учитывает эти аспекты, то вам удастся добиться большего за меньшее время.

Жизнь в бизнесе почти всегда состоит из проектов, осуществляемых один за другим. Проект представляет собой

комплексную задачу, состоящую из ряда более мелких, каждая из которых необходима для реализации главной цели. Ваша способность планировать, организовывать и претворять в жизнь сложные проекты является главной предпосылкой успеха в любой сфере деятельности.

Нацельтесь на действия

Последняя буква процесса ЦЗСПД означает **действия**, то есть конкретные шаги по претворению в жизнь *планов* и реализации *стратегий* для решения *задач* и достижения *целей*.

Каждое важное действие должно быть ясным, измеримым и ограничиваться временными рамками. За него должен отвечать определенный человек, который имеет достаточную квалификацию и располагает необходимым временем и бюджетом. *Выполнить можно только то, что можно измерить.*

Сосредоточьтесь на прибыли

Главное предназначение турбостратегии заключается в наращивании денежного потока, увеличении прибыли и отдачи на вложенные деньги. Эта стратегия позволяет генерировать больший денежный поток и добиваться более высокой прибыли, чем прежние методы. Короче говоря, с ее помощью вы сможете зарабатывать больше денег, чем в данный момент.

Все необходимые для успеха в бизнесе ресурсы: человеческие, финансовые, интеллектуальные – всегда ограничены. Их необходимо концентрировать для получения максимального результата. Именно этого и позволяет добиться хорошая стратегия.

Четыре способа совершенствования бизнеса

Реализация стратегии заставляет принимать непростые решения в четырех областях. Во-первых, вы должны решить, *каких действий вам надо совершать больше*. Что является эффективным? Что хорошо продается? Какие продукты или действия приносят больше всего прибыли?

Во-вторых, надо решить, *каких действий надо совершать меньше*. Что является неэффективным? Какие действия не вносят вклад в развитие и повышение прибыльности? От чего стоит отказаться, основываясь на реалиях рынка и запросах клиентов? Что можно сделать, чтобы сократить расходы в тех областях, где результаты самые низкие?

В-третьих, решите, что надо *начать делать*, хотя раньше вы этим не занимались. Какие новые продукты или действия необходимо включить в свой бизнес для повышения объема продаж и прибылей?

Наконец, от каких видов деятельности необходимо полностью *отказаться*? Не забывайте, что такие критически важные ресурсы, как время и деньги, всегда в дефиците. Единственный способ улучшения результатов состоит в прекращении некоторых видов деятельности. В этом случае вы сможете перенаправить ресурсы в те области, где достигаются более высокие результаты.

Ясность – это ключ к достижению стратегического успеха. Чем больше времени вы тратите на то, чтобы предельно ясно понять, кто вы и чего хотите добиться, тем значительнее будет ваш успех и тем выше прибыль.

Твердо определите, чего вы хотите

1. В чем заключаются ваши конкретные и измеримые долгосрочные *цели* в области продаж и прибыльности? Запишите их.

2. Какие конкретные *задачи* в области сбыта, кадровой политики, производства, поставок, развития клиентской базы вы должны поставить перед собой, чтобы реализовать свои цели?

3. Какими способами можно решить эти задачи и достигнуть поставленных целей? Какая *стратегия* окажется лучшей в условиях сегодняшнего рынка?

4. Каких действий вы должны совершать *больше*, чтобы сосредоточить усилия на повышении объема продаж и прибылей?

5. Каких действий вы должны совершать *меньше*, основываясь на приобретенном опыте? Какие из них являются неэффективными?

6. Какие новые действия необходимо *начать совершать*? Какие возможности это перед вами раскрывает?

7. Что необходимо *прекратить делать*, чтобы высвободить ресурсы для более прибыльных видов деятельности?

Глава 5

Представьте свое идеальное будущее

*Мы наделены способностью
создавать внутри себя образы
желаемого и автоматически
переносить их на окружающий мир.*

Джон Макдональд

Некоторое время назад я проводил семинар по вопросам стратегического планирования для руководителей высшего звена одной компании, оценивавшейся в 172 миллиарда долларов. Она переживала непростой период, вызванный изменениями в ситуации, конкуренцией и новыми нормативными актами правительства. В компании происходили массовые увольнения, сокращение производства и изъятие инвестиционных средств. В недавнем прошлом мои клиенты пережили серьезный кризис, последствия которого ощущались до сих пор. В этих условиях они испытывали тревогу за будущее и не могли толком сосредоточиться на настоящем.

Создайте пятилетнюю фантазию

Чтобы дать им возможность сконцентрироваться, я начал семинар с упражнения под названием «Идеализация». Вы тоже можете его использовать. Его суть состоит в том, что я предлагаю слушателям пофантазировать, как будут обстоять дела через пять лет.

«Давайте отвлечемся от текущей ситуации, – сказал я. – Лучше расскажите мне, что будет с компанией через пять лет, если дела будут складываться удачно во всех отношениях».

Это упражнение заставило их переключить внимание с текущих проблем и сосредоточиться на возможностях, открывающихся в будущем.

Я переходил от человека к человеку, и каждый из них излагал свои идеи о том, как будет выглядеть компания, если обстановка будет идеальной. Я записывал все на листках бумаги и прикреплял их к стенам на видных местах. Не прошло и получаса, как у нас было двадцать семь идеальных описаний.

Затем мы определили важность каждой из этих целей и скомпоновали их в порядке очередности. В конце концов у нас получилась серия ясных задач, среди которых были, к примеру: *повышение доходов, рост стоимости акций, лидерство в отрасли, прекрасное обслуживание клиентов, создание отличных условий для сотрудников, лучший менеджмент, быстрые темпы роста и высочайшая репутация в отрасли.*

Мыслите категориями возможного

Затем я спросил их: «Возможна ли реализация этих целей?» Один за другим они в конечном счете согласились, что за пять лет все эти цели можно претворить в жизнь. Одного-двух лет для этого было мало, но через пять лет при наличии воли и желания могла быть достигнута любая из этих целей.

С того семинара мы вышли обновленными и настроенными на работу для воплощения в жизнь этих пятилетних *фантазий*. На протяжении двух последующих лет компания претерпела полную реорганизацию. Она сосредоточила больше усилий на одних видах деятельности и сократила участие в других. Люди начали заниматься вещами, которыми не занимались раньше, и полностью отказались от некоторых других. Работники взяли на себя полную ответственность за судьбу своего предприятия и изменили ее.

Задумайтесь о будущем

Ориентация на будущее – ключевой элемент стратегического планирования и стратегического мышления. Это главная обязанность лидеров и руководителей высшего звена в любой области. Только они способны думать о будущем. Только лидеры могут его планировать. В организации нет других людей, способных на это, и если лидер не считает мысли о будущем и его планирование частью своей работы, то оно и не наступит. Как говорят на Аляске, «в собачьей упряжке только вожак видит не то, что другие собаки».

От того, насколько регулярно и качественно руководители компании думают о будущем, во многом зависит успех бизнеса. Если вы не знаете, куда идете, то вам все равно, куда идти.

Чтобы развить в себе умение ориентироваться на перспективу, надо создать идеальный образ своей компании в будущем. Мысленно загляните вперед на 3–5 лет и представьте себе, что ваша компания совершенна во всех отношениях. Определите точно, сколько и чего вы будете продавать и какой будет прибыль. Представьте себе идеальную стоимость акций, идеальную репутацию на рынке, идеальные условия работы и идеальный коллектив.

Мышление «назад из будущего»

Сформировав четкое представление о своем идеальном будущем, мысленно вернитесь в настоящее и подумайте о том, что необходимо сделать начиная прямо с сегодняшнего дня, чтобы превратить свою фантазию в реальность. Этот метод называется мышлением «назад из будущего».

Составьте перечень всех событий, которые должны произойти, чтобы реализовать ваш мысленный образ. Вы сами удивитесь, как меняется перспектива, когда вы оглядываетесь из будущего на сегодняшний день. Это то же самое, что смотреть вниз с горы в долину и видеть тот путь, по которому вы поднимались к вершине.

Лидерам свойственно видение будущего

Обобщив 3300 научных работ, посвященных теме лидерства, Джеймс Макферсон нашел в них общий знаменатель – то самое качество, которое на протяжении веков было свойственно всем лидерам. Они умели **видеть** будущее. Лидерам это дано, а остальным нет.

Чтобы стать таким «провидцем», надо развивать в себе способность воображать, формировать образ будущего, делиться им с людьми и тем самым вдохновлять их. В результате у всех людей в вашей компании появляется стремление воплотить этот образ в жизнь и каждый день работать над достижением данной цели. Это основа лидерства и создания крепкого бизнеса.

Аристотель писал: «Мы – то, что часто делаем». Вы можете стать лидером, если будете мыслить как лидер и в бизнесе, и в личной жизни. Вы станете лидером, размышляя о будущем и о том, как сделать его реальностью.

Нарисуйте захватывающую картину

В Библии сказано: «Без откровения свыше народ не-обуздан». Не надо понимать это буквально. Это значит лишь то, что люди теряют интерес. Они живут без убеждений и энтузиазма и не отдают себя работе. Если руководитель не продемонстрировал и не разъяснил привлекательный образ будущего компании, они работают без души и делают ровно столько, сколько требуется, чтобы не потерять рабочее место.

К сожалению, во многих компаниях такое видение отсутствует. Возможно, оно и было в самом начале, когда все мечтали совершить то, чего никто не делал раньше, но со временем бурные волны рынка стерли этот образ и люди потеряли перспективу и смысл своего существования, который заключается в том, чтобы оказывать влияние на жизнь и работу своих клиентов.

Вместо того чтобы постоянно обновлять и демонстрировать людям видение будущего, руководители сосредоточивают все свои усилия на повседневных делах. Они думают только о выживании. Иногда они даже говорят, что у них нет времени заглядывать в завтра. Руководители заняты тушением сегодняшних пожаров.

Важнее, чем когда-либо

Во времена стремительных рыночных перемен и неурядиц привлекательный образ будущего приобретает бóльшую важность, чем когда бы то ни было. Он превращается в силу, способную объединить людей в команду, придает значение и смысл их работе даже в нелегкие времена, когда на прибавку к зарплате рассчитывать не приходится.

Есть много путей создания такого образа для организации. Пожалуй, в любом случае он должен содержать два ключевых компонента. Во-первых, он должен быть сконцентрирован на клиентах и на том, каким образом вы можете улучшить их жизнь и работу. Во-вторых, он должен отражать стремление к *совершенству*, чтобы клиенты считали вас самыми лучшими во всем. Это главные черты вашего видения. Вы должны так обслуживать людей, чтобы обеспечить себе конкурентное преимущество в определенной категории товаров (услуг). Представьте, что вам надо заслужить себе такую *исключительную* репутацию в глазах клиентуры в каком-то одном аспекте своей деятельности. Какой из них вы выберете? Ответ на этот вопрос может стать исходной точкой для видения будущего вашего бизнеса, которое может изменить все его содержание.

Ваш личный образ

Вам нужен и образ себя самого в будущем. Мысленно загляните на пять лет вперед. Каким вы себя видите при условии, что события будут развиваться наилучшим образом? Если ваш доход, положение, семейная жизнь, здоровье, работа и все прочие аспекты жизни будут идеальны во всех отношениях, то чем этот будущий образ будет отличаться от нынешнего?

Определившись с перспективным видением своего бизнеса и себя самого, задайте себе вопрос: «Как претворить все это в жизнь?» Успешные люди постоянно спрашивают себя, *как* надо действовать и *что* можно сделать.

После того как вы сформировали образ будущего и определили, каким образом его можно реализовать, начинайте каждый день делать хоть что-то приближающее вас к этой цели. Вы хозяин своей судьбы. Питер Друкер писал: «Самый лучший способ предсказания будущего заключается в том, чтобы создать его самому».

Представьте свое идеальное будущее

1. Каким вы видите будущее своей компании? Загляните на несколько лет вперед и представьте, что ваш бизнес развивается идеально во всех отношениях. Как это выглядит?

2. Каким вы видите себя в будущем при условии, что ваша жизнь и карьера складываются идеально?

3. Примените прием идеализации к каждому аспекту своего бизнеса. Как будут выглядеть ваши идеальные продукты, объем продаж и прибыль?

4. Примените прием идеализации к окружающим людям. Чем ваш идеальный, с точки зрения умений, способностей, личных качеств и результатов работы, персонал будет отличаться от нынешнего?

5. Представьте, что крупный журнал собирается опубликовать статью о вашей компании. Что бы вы рассказали в интервью?

6. Представьте, что вы перенеслись на пять лет вперед, и оглянитесь оттуда на сегодняшний день. Что вы хотели бы поменять в настоящем, чтобы обеспечить идеальное будущее?

7. В какой одной сфере своей деятельности вы хотели бы завоевать репутацию лучшей компании? Какие шаги следует предпринять немедленно, чтобы начать зарабатывать эту репутацию?

Глава 6

Сформулируйте декларацию о миссии

Если уверенно двигаться в направлении своей мечты и стараться жить той жизнью, о которой мечтаешь, то обязательно встретишь удачу, которой не ждешь.

Генри Дэвид Торо

Виктор Франкл, выживший в Освенциме и основавший логотерапию, на основании исследований и жизненного опыта пришел к выводу, что самой глубинной потребностью каждого человека является обретение *смысла и цели существования*. То же самое можно сказать и об организации, которая состоит из самых разных людей.

Декларация о миссии крайне важна для вашей компании, потому что она дает работающим в ней людям смысл и цель, задавая направление движения. Она воспитывает в людях лояльность и приверженность ценностям. Декларация о миссии демонстрирует вашим сотрудникам, что вы за человек и какие принципы отстаиваете. Она позволяет сосредоточиться и полностью отдавать себя повседневной работе.

Ваша декларация

Декларация о миссии отражает устремления компании и то предназначение, ради исполнения которого она существует. В ней указывается, чего компания намерена достичь в будущем. Она представляет собой идеальное выражение причин, по которым вы вообще пришли в бизнес.

Декларация о миссии формируется на базе видения перспективы и ценностей, которыми вы руководствуетесь в бизнесе, а также содержит конкретное описание будущего компании. В хорошей декларации должны также быть *критерии*, в соответствии с которыми вы можете определить, какого прогресса добились.

Определите свои ценности

Формулирование декларации о миссии начинается с определения ценностей. Под ними понимаются организующие принципы, на основе которых строится ваша жизнь и принимаются решения. Ценности определяют вашу личность. Со временем все внешние проявления человека становятся отражением глубинных качеств его личности. Как сказано в Ветхом Завете, «каковы мысли в душе его, таков и он».

Одно из главных отличий успешных людей от посредственностей заключается в том, что они очень ясно представляют себе, в чем заключаются их ценности. Они знают, *кто* они, *какие* идеалы отстаивают и *против чего* выступают. Успешные люди хорошо разбираются в том, что такое хорошо и что такое плохо. Принимая решения, они уверены в себе и не идут на компромиссы, если речь идет о ценностях.

Каковы ваши ценности? Назовите 3–5 ценностей, в которые ваша компания верит и которые готова отстаивать. Оказывая услуги по стратегическому планированию различным корпорациям, я заметил, что их ценности примерно одинаковы. Большинство исповедует в бизнесе такие ценности, как *честность, качество, стремление к совершенству, служение клиентам, забота о людях, прибыль, новаторство, чувство собственного достоинства*.

Бизнес и его принципы

В своей книге «Религия бизнеса», посвященной компании IBM, Томас Дж. Уотсон-младший в качестве основополагающих ценностей компании приводит совершенство, качество обслуживания и уважение к людям. Это были руководящие принципы IBM с первых же дней ее существования. Работникам IBM прощали любые ошибки, но только если они не нарушали данные принципы. Для каждого сотрудника было делом чести жить, работать и обслуживать клиентов в соответствии с указанными ценностями, благодаря которым компания стала великой.

Составив перечень ценностей, дайте каждой из них определение с позиций того, как она влияет на ваши действия и поступки. Например, если вы включаете в число своих ценностей *честность*, то определение может звучать следующим образом: *«Мы проявляем честность и искренность по отношению к каждому человеку в компании и за ее пределами и всегда стремимся подкреплять свою репутацию компании, которая честно ведет дела со своими сотрудниками, клиентами, поставщиками, банками и правительственными учреждениями».*

Решив, что честность должна являться одной из ключевых ценностей компании, включите ее в декларацию о миссии и строго руководствуйтесь этим принципом в работе. Один мой клиент как-то произнес слова, которые я не забуду: «Честность – это не просто одно из качеств. Это ценность, которая гарантирует соблюдение всех остальных принципов».

Стройте на прочном фундаменте

Определившись со всеми ценностями (а их для начала должно быть не больше трех-пяти), сформулируйте на их основе декларацию о миссии. В ней говорится о том, кем вы хотите стать, чего намерены достичь и как будете вести себя в ходе выполнения миссии.

Вот пример такой декларации: *«Мы – компания, соблюдающая принцип честного ведения дел, заботящаяся о своих сотрудниках и клиентах. Наша миссия состоит в том, чтобы стать национальным лидером по объему продаж и доходности в сфере производства высококачественных систем безопасности для жилых помещений».*

В любой декларации о миссии должны быть указаны *критерии*, по которым оценивается прогресс. Если вы говорите, что ваша цель – «стать национальным лидером», то необходимо определить, сколько и чего вы должны продавать каждый месяц и каждый год, чтобы занять лидирующее положение в отрасли.

Когда автомарки Lexus и Infinity впервые оказались на американском рынке, их индивидуальная миссия заключалась в том, чтобы занять первые строчки в национальном рейтинге удовлетворенности клиентов. И по прошествии трех лет и Lexus, и Infinity действительно оказались на первых местах. Они достигли поставленной цели и выполнили свою миссию.

Включите в процесс других людей

Чем больше людей привлечено к составлению и редактированию декларации о миссии, тем уважительнее и лояльнее они будут относиться к ней в повседневной работе. Организуйте совещания, на которых сотрудники смогут делиться своими идеями и мнениями о ценности компании. Обсуждайте их и утверждайте путем голосования, выбирая самые популярные и важные. Декларация о миссии не должна расходиться с ценностями, в которые верят ваши сотрудники.

Разработав декларацию, ознакомьте с ней (ее ценностями, смыслом и целью) людей как в самой компании, так и за ее пределами. Вы можете опубликовать ее в своих рекламных материалах или на сайте компании. Постоянно подчеркивайте, что это предмет вашей гордости.

Рейтинг Fortune 500

Когда Кен Бланшар и Норман Винсент Пил задумали рейтинг Fortune 500, им пришлось изучить деятельность компаний, работавших в самых разных отраслях. При этом они обнаружили, что компании, имевшие декларации о ценностях, которые были изложены в *письменном виде* и которые знал каждый сотрудник, неизменно оказывались более прибыльными, чем те, которые не придерживались вообще никаких ценностей или не зафиксировали их на бумаге.

Похоже, что компании, руководствующиеся четкими принципами и письменными декларациями о миссии, действуют более эффективно, лучше взаимодействуют друг с другом и лучше относятся к своим клиентам, пользуются лояльностью клиентуры, легче получают кредиты и вообще демонстрируют лучшие показатели как в хорошие, так и в плохие времена.

Создайте свою личную декларацию о миссии

Вам тоже следует иметь личную и семейную декларацию о миссии. У вас должно быть ясное представление о том, во что вы верите, что отстаиваете и чего хотите достичь в личной и семейной жизни. Эта декларация должна быть оформлена в письменном виде. Ее надо регулярно перечитывать и обновлять по мере того, как меняется ситуация. Она может чудесным образом повлиять на вашу жизнь.

Сформулируйте декларацию о миссии

1. Определите личные причины, заставляющие вас заниматься выбранным делом. Что придает вашей деятельности *смысл и значение*?

2. Выберите 3–5 ключевых ценностей, на которых строится ваша компания. Привлеките к дискуссии окружающих людей.

3. Подумайте о том, как выбранные ценности должны будут сказаться на поведении людей внутри компании и за ее пределами.

4. Напишите декларацию о миссии – идеальное описание того, чего ваша компания хочет добиться для своих клиентов когда-нибудь в будущем.

5. Составьте перечень ценностей, укажите, что они для вас значат, и вместе с декларацией о миссии сделайте их достоянием своих сотрудников и клиентов.

6. Создайте личную декларацию о миссии, касающуюся вашей карьеры. Чего вы хотите добиться? Какую известность в глазах окружающих приобрести?

7. Создайте декларацию о миссии для своей личной и семейной жизни. Чего вы и ваша семья хотите добиться в ближайшие годы?

Глава 7

Реформируйте свою организацию

Любой гениальный человек видит мир под несколько иным углом, чем окружающие...

Хэвлок Эллис

Глава General Electric Джек Уэлч однажды сказал: «Если уровень перемен *вне* вашей организации выше, чем *внутри* ее, то конец не за горами».

В беспокойные времена надо быть готовыми реформировать свой бизнес так часто, как того требуют внешние обстоятельства. В качестве упражнения представьте, что вам предстоит начать свой бизнес с самого начала. Чем вы стали бы заниматься? От чего отказались бы?

Набор ресурсов

Чтобы увидеть ситуацию более широко, отступите на шаг назад и взгляните на свой бизнес как на *набор ресурсов* и возможностей, которые можно направлять в разные места для получения различных результатов. Вместо того чтобы ограничивать себя, рассматривая свою организацию как некое образование для выполнения конкретных функций, подумайте о том, что она способна на многие вещи помимо тех, которыми вы занимаетесь сегодня.

Большой пожар

Размышляя о реформировании своего бизнеса, представьте, что в ваше отсутствие вся ваша компания сгорела дотла. Прибыв на место происшествия, вы видите, что персонал не пострадал и находится на парковке.

По воле случая как раз через дорогу находится свободное офисное здание. Вы можете немедленно переехать туда и начать бизнес заново. Возникает вопрос: к производству каких товаров (услуг) вы приступите сразу, а за какие вообще не будете браться с позиций информации, которой располагаете на данный момент?

Проанализируйте все связи

Если вы решили сегодня начать свой бизнес заново и полностью освободиться от бремени прошлого, то с какими клиентами вы свяжетесь в первую очередь, а с какими вообще не захотите поддерживать отношения? С какими продавцами, поставщиками, банкирами и другими партнерами вы сразу же возобновите контакты, а каким позвоните попозже (если вообще позвоните)? За что возьметесь в первую очередь? А во вторую? Что вы *прекратите* делать, основываясь на информации, известной вам на сегодняшний день?

Разберитесь с персоналом

А теперь давайте вернемся на парковку. Предположим, что все сотрудники живы-здоровы и стоят там в ожидании распоряжений. Кого вы захватите с собой через дорогу в новый офис, а кого оставите на парковке? Кого из них вы считаете самой важной фигурой, чьей поддержкой необходимо заручиться в первую очередь? Кто второй по значимости? Кто третий? И так далее.

Проинспектируйте свою организацию

Если бы была возможность начать бизнес заново, то каким делам вы стали бы уделять *больше* времени? Каким *меньше*? От каких вообще *отказались* бы? Что стали бы делать нового?

Реформируя свою организацию, задайте себе вопросы: «В чем заключаются мои самые значительные таланты, умения, способности, знания и что *еще* можно предпринять с их помощью?», «Кто мои лучшие люди и на что они еще способны?».

Не прекращайте думать о том, как вы реформировали бы свой бизнес, если бы была возможность начать все с нуля. Это позволит вам оставаться на должном уровне креативности и инноваций.

Мыслите категориями совершенства

Главные вопросы в ходе реформирования звучат так: «В чем на сегодняшний день никто на рынке не может меня превзойти?», «Где я могу усовершенствоваться?», «В чем смогу достичь мирового уровня качества?», «В чем смогу перегнать 90 процентов своих конкурентов?».

Рынок щедро вознаграждает лишь тех, кто производит экстраординарные товары (услуги). Что и как вы можете предпринять, чтобы добиться этой экстраординарности?

Реформируйте свою карьеру

Наконец, не забывайте о постоянном реформировании самого себя и своей карьеры. Если бы сегодня у вас появилась возможность начать все сначала, то чему вы стали бы уделять больше или меньше времени? Какие дела вы бы начали, а от каких отказались бы? Чем бы вы хотели заниматься, а чем нет?

Если бы была возможность начать карьеру заново, какими дополнительными знаниями и умениями вы хотели бы обладать? Что необходимо сделать прямо сейчас, чтобы их приобрести? Представьте, что вы могли бы иметь любую профессию. Чем вам *на самом деле* хотелось бы заниматься в жизни?

Поскольку вам надо так или иначе регулярно вносить коррективы в свою карьеру, очень важно задуматься об этом еще до того, как возникнет настоятельная необходимость.

Реформируйте свою организацию

1. Если бы вы могли сегодня начать свой бизнес заново, то что бы вы стали делать иначе?
2. Если бы была возможность начать карьеру заново, то какой род деятельности вы выбрали бы?
3. Если бы ваше предприятие сгорело дотла и после этого вы могли бы предложить только *один* товар (услугу), то что бы вы стали производить?
4. Кто ваши самые главные клиенты, к кому вы обратились бы в первую очередь, начиная бизнес заново?
5. Кто ваши самые главные сотрудники и партнеры в организации и вне ее?
6. Кто входит в число ваших самых важных деловых партнеров, связи с которыми вы хотели бы сохранить, начиная бизнес заново?
7. Если бы деньги не играли никакой роли, то какие шаги для реформирования своего бизнеса вы предприняли бы прямо сегодня?

Глава 8

Подберите нужных людей

Здесь покоится человек, который знал, как собрать вокруг себя людей умнее, чем он сам.

Эпитафия Эндрю Карнеги

Люди, работающие в вашей организации, являются важнейшей составляющей вашего бизнеса. Именно они индивидуально или в составе различных команд производят продукт компании. Результатом работы руководителя является результат возглавляемого им коллектива или отдельных сотрудников.

В бизнесе люди играют главенствующую роль. Любые действия и результаты возможны лишь в том случае, если правильно подобранные люди занимают свои места. В своей книге «От хорошего к великому» Джим Коллинз пишет: «Главная предпосылка отличного бизнеса состоит в том, чтобы, во-первых, посадить в автобус нужных людей и, во-вторых, высадить из него лишних». Все другие подходы обречены на провал.

Два ключевых качества, которые надо искать в сотрудниках

Самые лучшие работники обладают двумя качествами. Во-первых, на них всегда можно положиться в том, что они доведут дело до конца и сделают его хорошо и вовремя. Во-вторых, они умеют ладить с коллегами и являются хорошими командными игроками.

К каждому человеку, с которым вам регулярно приходится сталкиваться по работе, следует применять метод мышления с нулевого уровня. Постоянно спрашивайте себя: «Стал бы я нанимать, продвигать по службе или привлекать в качестве партнера этого человека, если бы можно было начать все сначала?»

Если ответ отрицательный, то следующий вопрос должен звучать так: «Как заменить этого человека и насколько быстро это можно сделать?»

Нанимайте без спешки

Подбирая в свою команду нужных людей, проявляйте особую тщательность. Не спешите. В своей книге «Как плавать среди акул» Харви Маккей рассказывает о том, как однажды провел собеседование с тридцатью пятью претендентами на должность продавца и *никого из них* не взял на работу, поскольку не был уверен в том, что нашел идеального кандидата. Порой самые лучшие кадровые решения приходят не сразу.

Среди политиков бытует выражение: «Политика – это люди». То же самое можно сказать и о частном бизнесе. Люди, которых вы выбираете, отражают ваши личные ценности и философию. Ваш выбор демонстрирует всем окружающим, как управляется ваша компания и на каких принципах она строит свое будущее. Поэтому не торопитесь.

Вдумчивость – одно из ключевых качеств хорошего руководителя. Оно приобретает особую значимость, когда вы подбираете людей на важные посты. Вы можете существенно повысить качество своих кадровых решений, если посвятите им побольше времени и будете тщательно их обдумывать.

Продумайте требования к работнику

Обдумывая круг обязанностей сотрудника, мыслите категориями конечных результатов. Представьте себе его рабочее место как трубопровод, в который с одного конца поступают время, деньги и другие ресурсы, а из другого выходят конкретные результаты. Что вы хотите иметь на выходе?

Определившись с желаемыми результатами, установите критерии их измерения для каждого рабочего места и каждого задания. На основании чего сотрудник сможет понять, что он выполнил работу как полагается? Помните, что выполнить можно только то, что поддается измерению. Будучи не в состоянии измерить результат, вы не сможете управлять процессом работы.

Проанализируйте прежние результаты работы

Поняв, какие результаты вам нужны, и установив стандарты, по которым вы будете определять качество выполнения, можете переходить к умениям и способностям кандидата, которые позволят ему добиваться желаемых результатов. Как говорил Питер Друкер, «надежно предсказать качество будущей работы можно только по результатам прежней».

Берясь за работу, люди оценивают себя в основном с точки зрения того, чего они смогут добиться в будущем. Но вы не можете позволить себе такую роскошь. Вы должны сосредоточиться на том, каких успехов данный человек добился в прошлом. Это главное условие принятия правильного кадрового решения.

Тройственный закон

Есть один эффективный принцип, который вы можете использовать для повышения вероятности принятия правильных кадровых решений. Этот метод замедляет процесс, но улучшает качество выбора. Он прост, надежен и невероятно эффективен. Я называю его «тройственным законом».

Во-первых, при приеме на работу проведите с кандидатом не менее трех собеседований. В ходе первого собеседования человек обычно старается показать себя с самой лучшей стороны. Поскольку все мы руководствуемся в первую очередь эмоциями, то нередко подпадаем под обаяние кандидата настолько, что принимаем поспешное решение о приеме на работу. Но не забывайте напоминать себе, что первое решение, как правило, оказывается неправильным.

Во-вторых (в развитие предыдущего принципа), организуйте все собеседования в трех разных местах. Кандидат, с блеском проявивший себя у вас в кабинете во время первого собеседования, может утратить свой блеск в комнате для совещаний или за чашкой кофе в кафе через дорогу.

Поспешное решение – повод для раскаяния

На одном из ранних этапов моей карьеры президент одной крупной компании предложил мне пост, связанный с серьезной ответственностью. Но прежде, чем обсуждать со мной вопросы зарплаты и обязанностей, он предложил проехаться с ним на загородную ферму. Мы провели вместе около трех часов в дороге и в прогулках по ферме, и все это время непринужденно беседовали. В конце «собеседования» я получил эту должность. Такой способ он использовал для того, чтобы «почувствовать», что я за человек и сработаемся ли мы с ним.

Прогулка в парке

Спустя несколько лет я вел переговоры о проведении семинара по стратегическому планированию с президентом компании, оценивающейся в несколько миллиардов долларов. Мне предстояло собрать всех ключевых руководителей на три дня и вместе с ними поехать в какое-нибудь спокойное место, чтобы там во всех деталях обсудить будущее компании.

Внезапно глава компании прервал беседу и сказал: «Давайте поедемся в одно место».

Он попросил секретаря вызвать машину ко входу и дал водителю указание высадить нас возле городского парка. В парке мы прогуливались с ним на протяжении часа, болтая о семейных делах, о философии, о цветах. В конце он сказал: «Хорошо, считайте, что мы договорились. Давайте обсудим детали».

Мы поехали назад в офис и подписали соглашение. Все прошло как нельзя лучше. Опять-таки, он проверял, что я за человек и какую пользу могу принести его организации.

Никогда не принимайте решение в одиночку

Помимо того, что встречи с кандидатом проводятся не менее трех раз в трех разных местах, тройственный закон имеет еще один аспект: собеседования должны проводить три разных человека. Никогда не полагайтесь только на свое личное мнение. Всегда выслушивайте мнения других людей, особенно тех, кому придется непосредственно общаться с кандидатом, если вы примете его на работу.

Иногда человек, который нравится вам, перед коллегами открывается совсем не с той стороны, которую демонстрировал в беседе с вами. Во многих случаях мои подчиненные отвергают кандидатуры, которые я считал идеальными. Я никогда не перечу их вердикту и еще ни разу об этом не пожалел. Они много раз спасали меня от меня же самого.

Внимательно проверяйте рекомендации

После трех собеседований, проведенных в трех разных местах тремя разными людьми, просмотрите еще как минимум три рекомендации, прежде чем принимать окончательное решение. Если прежний работодатель не дает вам подробной информации, опасаясь каких-либо юридических последствий, вы всегда можете задать один вопрос: «Вы взяли бы его обратно?»

Если вы не услышите однозначного «да!», продолжайте изучение кандидата с осторожностью. Поинтересуйтесь у него, почему прежний шеф не хочет принимать его обратно, и внимательно выслушайте ответ. Это может иметь решающее значение.

В поисках золота

Подбирая кандидата на важный пост, ищите выдающегося специалиста. Вам нужен человек, который вам нравится и который сможет по-настоящему хорошо справиться с работой. Не довольствуйтесь тем, кто не соответствует идеалу. Принимайте на эту должность только того, кто полностью ей соответствует, чтобы можно было выстроить вокруг него подразделение компании или весь бизнес целиком.

Ищите командных игроков, которые хорошо ладят с окружающими. Они должны демонстрировать способность работать без понуканий и мелочной опеки.

Ясность и вдумчивость

Приняв человека на работу, четко задайте ему направление деятельности. Подробно объясните, чего вы от него ждете и как будете оценивать результаты. Работайте с ним лично или назначьте специалиста, который будет опекать его, пока он не встанет на ноги. Те времена, когда человека бросали в воду и смотрели, как он выплывет, ушли навсегда. Человеческие ресурсы слишком дороги, чтобы их разбазаривать.

Если у человека есть необходимые способности, то основной причиной слабой мотивации и плохой работы является непонимание того, чего от него ждут.

Основная причина высокой мотивации и отличной работы – абсолютная ясность в этом вопросе.

В беспокойные времена, когда обстановка постоянно и быстро меняется, необходимо регулярно напоминать людям их должностные обязанности и критерии оценки результатов. Не думайте, что каждый работник точно помнит, что вам от него требуется.

Существует прямая связь между мотивацией и отношением к работе, с одной стороны, и возможностью обсуждать с руководством содержание своей работы – с другой. Чем сильнее работник вовлечен в такие дискуссии, тем выше его мотивация и тем лучше он выполняет свою работу.

Подберите нужных людей

1. Оцените компетентность каждого сотрудника своей компании по 10-балльной шкале, где 10 – высшая оценка.
2. Примите решение комплектовать свой штат из высокомотивированных, компетентных и позитивно настроенных работников, от которых можно ожидать нужных результатов.
3. Тщательно продумывайте должностные обязанности до того, как принять кандидата на работу. Оформите их в письменном виде.
4. Проведите собеседования как минимум с тремя кандидатами на вакантную должность. С каждым кандидатом надо провести не менее трех собеседований в трех различных местах, и в них должны принимать участие не менее трех человек.
5. Внимательно проверяйте рекомендации. Ищите в них признаки каких-то недостатков или слабых сторон, которые могут стать препятствием для приема на работу.
6. Нанимайте только позитивно настроенных и приятных в общении людей. Они являются лучшими командными игроками.
7. Результат – это все. Постоянно объясняйте и подчеркивайте, каких именно результатов вы ожидаете от каждого сотрудника.

Глава 9

Уделите больше внимания маркетингу

Поскольку бизнес не может существовать без клиентов, у любого предприятия есть две – и только две – основные функции: маркетинг и инновации. Именно они приносят результаты; все остальное – лишь расходы.

Питер Друкер

Любая стратегия бизнеса – это в конечном счете маркетинговая стратегия. Если вы заботитесь о будущем своего бизнеса и его процветании, задумайтесь о маркетинге и продаже. Сосредоточьтесь главным образом на повышении объема продаж и прибыли. Конечно, сокращение расходов и контроль за ними тоже необходимы, но в бизнесе нельзя добиться успеха только за счет сокращения расходов. Необходимо наращивать денежный поток, а это можно сделать только путем продажи большего количества своих товаров (услуг).

Какие бы трудности ни возникали в экономике и как бы ни была сильна конкуренция, почти 80 процентов вашего рынка остаются еще не освоенными. Вас окружает множество скрытых возможностей. Способность обнаружить их и обратить себе на пользу – это подлинный тест на компетентность руководителя или владельца бизнеса.

Четыре ключевых составляющих маркетинга

В маркетинге существует четыре основных элемента: *специализация, дифференциация, сегментация, концентрация*. Вы должны умело использовать их все, если хотите, чтобы ваш бизнес жил и процветал. Слабость или отсутствие одного из элементов может привести к снижению показателей и даже к краху предприятия.

Определите, кто вы и чем занимаетесь

Специализация требует сосредоточения сил на отдельных продуктах, рынках или потребностях клиентуры. Не поддавайтесь искушению произвести как можно больше видов товаров (услуг), чтобы угодить как можно большему числу клиентов. Вы должны специализироваться и сами для себя, и для своей клиентуры.

Чего именно клиенты могут добиться, воспользовавшись вашими продуктами? Что представляют собой те умения и технологии, которые позволяют вам специализироваться в определенной области? Какие специфические проблемы или потребности своих клиентов вы можете решить или удовлетворить? В каких конкретных областях своего бизнеса вы можете – и должны – специализироваться?

Многие компании с огромным трудом осваивают какую-то специальную область, и определенная часть клиентуры высоко это ценит. Иногда тратятся годы огромных целенаправленных усилий, чтобы построить на данной основе успешный бизнес. А потом у компании вдруг просыпается уверенность в том, что теперь ей все по плечу, и она начинает думать, что может с таким же успехом производить и другие товары (услуги). Но, когда компания покидает свою область специализации и углубляется в сферы, в которых она мало что знает и понимает, ее энергия и ресурсы распыляются.

Определите, в чем вы можете превосходить других

Чтобы *дифференцировать* свои продукты, надо четко понимать, в чем вы превосходите конкурентов. Более подробно мы обсудим это в главе 11. Данный процесс имеет огромное значение для успеха бизнеса и повышения доходов.

Выявите лучший сегмент рынка

Процесс *сегментации* требует четкого ответа на вопрос, какие именно клиенты получают наибольшую выгоду от вашей деятельности, которую вы выполняете лучше, чем кто-либо другой. Вам понадобится скрупулезный анализ, чтобы выявить таких потребителей на данный момент и в будущем.

Сконцентрируйте ресурсы

Концентрация означает, что вам необходимо сфокусировать все свои важные ресурсы: время, таланты и деньги – на маркетинге и повышении объема продаж самым лучшим клиентам. Это позволит достичь максимальной отдачи на вложенные усилия. На чем вам следовало бы сконцентрировать свои усилия в области маркетинга и продаж с учетом шагов, предпринятых в области специализации, дифференциации и сегментации?

Постоянно контролируйте обстановку

Все маркетинговые стратегии рано или поздно устаревают и перестают действовать. Если ваш объем продаж по каким-то причинам снизился, то, возможно, настало время пересмотреть свои подходы к одному или нескольким элементам маркетинга. Это может привести к выработке более действенной стратегии маркетинга и сбыта, которая будет эффективна в сложившихся рыночных условиях.

Помните, что *ответы, касающиеся рынка, непрерывно меняются*. Изменения в запросах клиентов, в деятельности конкурентов и в других компонентах рынка могут потребовать от вас корректировок в специализации, дифференциации, сегментации или концентрации. Иногда приходится идти на перемены сразу в нескольких элементах.

Рассматривайте себя как предприятие

В личной жизни надо задавать себе те же вопросы. Что представляет собой ваша личная область *специализации*? В чем вы *превосходите* своих конкурентов? Какая область деятельности *идеальна* для проявления ваших талантов и способностей? На чем вам следует *сконцентрировать* свою энергию для получения наилучших результатов и максимального вознаграждения?

Особенно вас должен интересовать вопрос: «Что я умею делать очень-очень хорошо?» В чем заключается ваше личное конкурентное преимущество? Каким оно могло бы быть? Каким оно должно быть?

Мыслите на перспективу

Заглядывая в будущее своего предприятия или отрасли, подумайте, какие новые качества вам надо развить в себе, чтобы успешно управлять своим бизнесом в предстоящие месяцы и годы. Какие дополнительные знания и умения надо приобрести? Какая деятельность, которую вы выполняете лучше всего, окажет самое большое позитивное воздействие на вашу карьеру? В каких областях ваши особые способности и умения принесут самое большое вознаграждение? Эти вопросы важны для вашей компании так же, как и для вас?

Уделите больше внимания маркетингу

1. Прямо сегодня примите решение стать *доминирующей фигурой* своей отрасли в сфере маркетинга и инноваций. Какие первые шаги необходимо предпринять в этом направлении?

2. Определите свою область специализации по продуктам, рынкам, видам клиентов. В чем она должна заключаться? В чем может заключаться?

3. Чем ваш продукт отличается от тех, что предлагают конкуренты? В чем вы их превосходите? В чем может заключаться ваше конкурентное преимущество?

4. Какие сегменты рынка вы считаете наиболее предпочтительными? Кто ваши самые вероятные клиенты? Кто из них сможет получить наибольшую выгоду от ваших продуктов?

5. Как организовать бизнес таким образом, чтобы сконцентрировать усилия в области маркетинга и сбыта на тех клиентах, которые покупают и платят быстрее, чем другие?

6. Какие дополнительные продукты, знания и способности вам понадобятся, чтобы доминировать на рынке в предстоящие месяцы и годы?

7. Что вам необходимо немедленно предпринять и от чего отказаться, чтобы соответствовать сложившимся рыночным условиям?

Глава 10

Подвергните конкурентов анализу

*Концентрируйте свои усилия на
относительных слабостях
конкурентов.*

Брюс Хендерсон

В армии говорят: «Ни одна стратегия не выдерживает первого столкновения с противником». Таким же образом ни одна стратегия бизнеса не выдержит первого столкновения с рынком. Ее непременно придется приспособлять к текущим реалиям.

Возможно, вы уже слышали, что «бизнес – это война». Это значит, что здесь идет упорная и ни на миг не прекращающаяся борьба за рынок, клиентов и сделки. Вы прилагаете все усилия, чтобы добиться успеха, продавая свои товары (услуги) и получая прибыль. Но так же поступает и ваш конкурент. Он хочет завладеть вашим бизнесом, причем по возможности *целиком*. Для этого конкурент готов пойти практически на любые меры и предложить все, что угодно, чтобы переманить ваших клиентов.

Кто ваш противник?

Кто ваши конкуренты? Назовите их точно. От этого зависят практически все ваши последующие действия на рынке. Точно так же точное знание сил противника определяет все действия генерала, проводящего войсковую операцию.

Конкуренты влияют на все ваши рыночные предложения. От них зависит то, какую цену вы назначите на свой продукт и какую норму прибыли установите, каким будет уровень ваших доходов и то, насколько регулярно вы станете их получать. От них зависят темпы вашего роста и шансы на выживание. Все, что вы делаете, должно делаться с оглядкой на существующих или потенциальных конкурентов и их реакцию на ваши действия.

Изучите мотивацию покупателей

Выяснив, почему клиенты совершают покупки у вас, задайте себе следующий вопрос: «Почему они покупают у конкурентов?» Каких преимуществ и выгод они ожидают, обращаясь к конкурентам, а не к вам?

В чем заключается главная сильная сторона конкурентов? Что представляют собой их специализация, дифференциация, сегментация и концентрация? Чем они располагают из того, чего нет у вас? Что они предлагают покупателям, чего не можете предложить вы? Что они делают лучше вас? В чем состоит их уникальное торговое предложение?

Маркетинговая слепота

Многие люди игнорируют конкурентов или пренебрежительно относятся к ним, критикуя и принижая их способности при любом упоминании в разговоре. Нередко можно услышать, что клиенты, предпочитающие совершать покупки у конкурентов, просто ничего не соображают или введены в заблуждение. В результате такой «добровольной слепоты» предприниматели теряют способность наблюдать за деятельностью конкурентов на рынке и не учатся тому, как их переиграть.

Одна из самых эффективных стратегий бизнеса состоит в том, чтобы *с восхищением* относиться к успехам конкурентов. Никогда не сбрасывайте их со счетов. Изучайте их. Учитесь у них. С уважением относитесь к их сильным сторонам и перенимайте их.

Лишите конкурентов козырей

Изучая конкурентов, всегда ищите способ нейтрализовать их преимущества. В чем их слабые стороны? Как на них можно сыграть? Что вы умеете делать лучше, чем они? Чем ваши продукты лучше тех, что предлагают они? В каких областях у вас есть очевидное преимущество над конкурентами? Что можно предпринять, чтобы лишить их козырей и в полной мере продемонстрировать свои сильные стороны? Как лучше всего позиционировать себя в условиях непростой рыночной ситуации?

Чем больше времени вы уделяете изучению конкурентов, чтобы понять, за счет чего они добиваются успехов, тем выше вероятность того, что вы обнаружите способ отвоевать у них долю в рынке. Как писал Сунь Цзы в «Искусстве войны», «если знаешь врага и знаешь себя, сражайся хоть сто раз – опасности не будет».

Добивайтесь ясности

Чем больше у вас ясности относительно сильных и слабых сторон конкурента, а также причин, по которым клиенты обращаются к нему за покупками, тем эффективнее будут ваши контрмеры. Беспристрастный анализ конкурентов – важнейший ключ к успеху в бизнесе. Если его нет, вы всегда будете в проигрыше.

Подвергните конкурентов анализу

1. Кто относится к вашим конкурентам и кого именно из их клиентов вы хотели бы переманить на свою сторону?
2. Что будет, если перенаправить свои предложения на другую группу клиентов, которым легче продать товары (услуги)?
3. Почему клиенты обращаются за покупками к конкурентам? Какие выгоды они в этом видят?
4. В чем заключается уникальное торговое предложение конкурентов? Какие особые черты и преимущества имеют их товары (услуги) по сравнению с вашими?
5. В чем вы превосходите конкурентов? Что вы можете предложить такого, чего не могут они? Как продемонстрировать это преимущество в своей маркетинговой деятельности?
6. Каковы уязвимые стороны ваших конкурентов? Как использовать эту уязвимость с выгодой для себя?
7. Как бы вы поменяли свою маркетинговую стратегию, чтобы добиться доминирования среди определенных групп клиентов или в каком-то рыночном сегменте?

Глава 11

Работайте лучше, быстрее, дешевле

Тот, кто нашел способ производить что угодно лучше, быстрее и экономичнее, сам распоряжается своим будущим.

Жан Пол Гетти

Самым главным фактором успеха является ваше конкурентное преимущество. Оно важнее, чем все остальное. От него зависят взлет и падение вашего бизнеса, уровень прибыльности, позиция на рынке и все прочие достижения.

Суть вашего конкурентного преимущества должна быть предельно понятна и вам самим, и всем сотрудникам вашей компании, и потенциальным клиентам. Если такого понимания нет, это быстро приводит к снижению объема продаж, сокращению доли в рынке, падению доходов, снижению цен и в конечном счете к краху бизнеса.

Высшая концепция

Ваш бизнес начался с того, что у компании появилась идея относительно какого-то продукта, который выгодно отличался от всех остальных продуктов. Компания предложила удовлетворять те же потребности и решать те же проблемы лучше, быстрее или дешевле, чем кто-либо другой.

Ваша способность продемонстрировать это отличие своим потребителям и стала главным фактором завоевания их умов и сердец, что позволило привязать их к себе после первой же покупки. Чтобы покупать именно у вас, клиент должен быть убежден, что при прочих равных условиях ваше предложение лучше, чем у конкурентов. Джеку Уэлчу принадлежит известное высказывание: «Если у вас есть конкурентное преимущество, можете больше не конкурировать!»

Цена как отличительный признак

Сама по себе низкая цена еще не дает вам конкурентного преимущества. Продукт, который продается только из-за низкой цены, иногда пренебрежительно называют ширпотребом. В глазах покупателей он ничем не лучше, чем предлагаемый другими компаниями. Единственное отличие – это цена. Как только продукт становится ширпотребом, на него уже практически невозможно установить приемлемую норму прибыли и он не приносит никакого значимого дохода.

К счастью, то, что вы продаете, обладает и *другими* ценными свойствами. Это не ширпотреб. Он отличается от всех других на рынке, а то и вообще уникален. Его приобретают покупатели самых разных категорий.

Однако если сотрудники вашей компании или продавцы, работающие от ее имени, не имеют четкого представления о том, чем этот продукт лучше продукции конкурентов, то им в поисках покупателей приходится снижать цену. При таком подходе у вас нет будущего.

Главная задача

Основное предназначение маркетинга – это поиск отличий вашего товара (услуги) от продукции конкурентов. Любая деятельность, связанная с маркетингом, рекламой или продажей, которая не ставит перед собой цель подчеркнуть эту выгоду, представляет собой пустую трату времени и денег.

Любая дифференциация основывается на создании четкого представления о конкурентном преимуществе. Это главная задача стратегического мышления применительно к маркетингу.

Три области дифференциации

Чтобы добиться успеха на конкурентном рынке, ваш продукт должен превосходить то, что продают конкуренты, по крайней мере, в *трех* аспектах. Во-первых, он должен быть лучше, быстрее, дешевле, проще в использовании. Во-вторых, его продажей должны заниматься более профессиональные продавцы. В-третьих, к нему должно прилагаться более качественное и быстрое обслуживание. Свое преимущество он должен демонстрировать как минимум в трех из перечисленных выше областей.

Одна из главных задач стратегического мышления заключается в том, чтобы идентифицировать эти три области, а потом подчеркнуть выявленные преимущества в ходе маркетинга и продажи.

Три потенциальные сферы превосходства

В своей книге «Маркетинг ведущих компаний» Майкл Трейси и Фред Вирсема обозначили три области, в которых лидеры рынка превосходят конкурентов. Они пришли к выводу, что для доминирования на рынке любое предприятие должно не иметь себе равных как минимум в одной из этих трех областей и вполне прилично проявлять себя в двух остальных.

Добейтесь операционного совершенства

Первая область определяется как *операционное совершенство*. Компания, обладающая конкурентным преимуществом в этой области, способна вести бизнес настолько эффективно, что производство и реализация продуктов обходятся ей дешевле, чем конкурентам. В этом случае компания имеет возможность либо снизить цены для клиентов, либо установить на свои продукты более высокую норму прибыли (или то и другое одновременно).

Такие компании, как, например, McDonald's и Wal-Mart, добились совершенства в своих операциях. Обе они способны так выстроить свою экономику в сфере массового производства (McDonald's) или торговли (Wal-Mart), что занимают доминирующие позиции на рынке.

А как вы можете достичь операционного совершенства в своем бизнесе или какой-то его части, чтобы стать самым дешевым поставщиком на рынке? Как можно резко сократить расходы на ведение дел и использовать это преимущество для повышения объема продаж и прибыли?

Станьте лидером отрасли

Вторая область – использование *инновационных технологий* в процессе производства высококачественных товаров (услуг). В эту категорию попадают такие компании, как Mercedes, Rolex, Sony и Lexus.

Клиенты готовы платить лишние деньги за бренд, который символизирует высокое качество и передовые технологии. А где вы видите возможности для инноваций, чтобы стать лидером качества в своей отрасли?

Будьте ближе к клиентам

Третья область – *близость к своим клиентам*. Это значит, что надо вкладывать время в развитие качественных взаимоотношений с ними. Клиенты готовы платить больше и сохранять лояльность компаниям, которые, как им кажется, понимают их лучше, чем другие. Особенно это касается фирм, оказывающих специфические услуги: консультационные, юридические, бухгалтерские.

Каким образом можно поднять отношения надежности и доверия с клиентами на новый уровень? Что следует сделать, чтобы продемонстрировать, что вам действительно не безразличны их интересы? Это стратегия может принести поразительные плоды, особенно в такой сфере, как продажи дорогих товаров (услуг), где большую роль играет вторичный рынок и рекомендации.

Выберите цель

Чтобы стать лидером на рынке и получать более высокие прибыли, необходимо добиться выдающихся результатов в одной из этих трех областей и очень хороших – в двух оставшихся. Одно из главных решений, которые вам предстоит принять, заключается в том, чтобы выбрать область конкурентного преимущества и затем вести к ней свою компанию.

Конкурентное преимущество проявляется двояко. С одной стороны, это то, что вы предлагаете рынку и чего не могут сделать конкуренты. Понятно, что за счет этого у вас возникает преимущество. К примеру, Domino's Pizza получила конкурентное преимущество за счет скорости доставки, с которой не может сравниться ни одна другая пиццерия. Это позволило ей открыть 7 тысяч заведений и сделать основателя фирмы Тома Монагана миллиардером.

С другой стороны, это то, что признают и ценят клиенты. Они готовы платить за это лишние деньги и в конечном счете именно они решают, насколько важно для них ваше конкурентное преимущество. Клиентура дает это понять, покупая ваши товары (услуги) в количестве, обеспечивающем вам прибыли и возможности для роста.

Определитесь с терминами

Если вы говорите, что ваши продукты «лучше», значит, они отвечают ожиданиям покупателя, причем в большей степени, чем аналоги, предлагаемые конкурентами. Проверьте, подходит ли такое определение к вашей компании. Являются ли ваши товары (услуги) «лучшими» с точки зрения клиента, имеющего выбор?

«Скорость» означает, что товар (услуга), которому приписывается данное качество, удовлетворяет соответствующую потребность клиента. Он получает выгоду от приобретения вашего продукта быстрее, чем от продуктов конкурентов. Это означает, что ускоряется процесс продажи, поставки, обслуживания. Domino's Pizza добилась успеха именно благодаря репутации быстрого поставщика.

Если вы декларируете свой продукт как более «дешевый», значит, вы предлагаете покупателю товар той же ценности, что и у конкурентов, но по более низкой цене. Или предлагаете лучшие условия и более высокое качество по той же цене, например закладываете в цену товара, помимо его стоимости, еще и обслуживание. За счет этих дополнительных услуг складывается впечатление, что ваш товар дешевле, чем у конкурентов. В результате у клиентуры возникает стимул покупать у вас, а не у кого-то другого.

Если вы утверждаете, что ваш продукт «проще в использовании», значит, у клиента возникает меньше трудностей в его освоении. Он получает выгоду от его приобретения, прилагая меньше усилий. Возможно, и сам процесс освоения оказывается удобнее и приятнее. В процессе покупки также не возникает сложностей. Клиент воспринимает это как дополнительное преимущество, за которое имеет смысл заплатить.

Стремление к превосходству

Конкурентное преимущество – ключ к успеху на рынке. Именно там осуществляется сравнение ваших товаров (услуг) с продуктами конкурентов. Оценивается та выгода, которую покупатель может получить от их приобретения. В чем заключается превосходство ваших товаров (услуг)? В чем оно могло бы заключаться? В чем должно заключаться?

Область превосходства – это та область, где ясно видна разница между вами и конкурентами. Она достаточно заметна, чтобы у клиента возникло желание покупать именно у вас, да еще порой и переплачивать за это. В чем ваш продукт лучше, чем у конкурентов, если оценивать его по выгоде, которую клиенты получают при покупке? Каким образом можно существенно повысить его ценность?

Бывает, что компания добивается совершенства, но не может превзойти конкурентов. В то же время вы можете превосходить их, даже не обладая совершенным продуктом (например, в скорости доставки или цене).

Наконец, поговорим об уникальном торговом предложении. Это важный для покупателя продукт, который можете предложить только вы. Никто другой не в состоянии дать ему нечто сравнимое по качеству. Ни один другой продукт не принесет покупателю такой выгоды. В чем заключается ваше уникальное торговое предложение? Каким оно могло бы быть?

Ключи к успеху

Чтобы иметь успех на рынке с высоким уровнем конкуренции, продукт должен относиться к области совершенства или к области превосходства либо быть уникальным торговым предложением. Создание таких видов конкурентного преимущества – главная задача руководства предприятия.

Вы всегда должны быть готовы ответить на главный вопрос покупателя: «Какова причина, по которой я должен покупать у вас, а не у кого-то другого?»

Каким бы ни был ваш ответ, именно исходя из него должны совершаться все шаги в области маркетинга и торговли. Этот ответ и будет ключом к успеху вашего бизнеса.

Взгляните на себя

На личном уровне также необходимо постоянно задавать себе эти вопросы. Какова ваша личная область совершенства? В чем вы превосходите конкурентов? В чем заключается ваше уникальное торговое предложение? Каким образом можно выполнять свою работу лучше и быстрее, чем это делают другие? Чего *никто, кроме вас*, не может предложить вашей компании?

Пожалуй, самая важная область превосходства – это способность быстро и качественно выполнять свою работу, демонстрировать неизменно превосходные результаты и всегда соблюдать установленные сроки. Это ключ к индивидуальному успеху на рынке труда с высоким уровнем конкуренции.

Работайте лучше, быстрее, дешевле

1. В чем ваши основные товары (услуги) превосходят продукцию конкурентов?
2. Какова ваша признанная область совершенства? Если бы вы проводили опрос, то о каком продукте вашей компании люди отзывались бы особенно хорошо?
3. Какие из ваших продуктов можно быстрее и легче, чем у конкурентов, приобрести, освоить и использовать?
4. В чем заключается ваше уникальное торговое предложение? Какие товары (услуги) не может предложить больше ни одна другая компания?
5. Какие из ваших товаров (услуг) дешевле в приобретении и использовании? За счет чего клиенты могут добиться с их помощью лучших результатов при одинаковой стоимости?
6. Если бы вы добились превосходства над конкурентами в любой из областей, то какое одно главное отличие сыграло бы в этом самую заметную роль?
7. Укажите три области, в которых ваши продукты превосходят или могли бы превосходить продукты любого из конкурентов. В чем состоит ваш план достижения такого рыночного превосходства? Что необходимо сделать в первую очередь?

Глава 12

Подберите правильное сочетание компонентов маркетинга

Маркетинг – это и есть суть всего бизнеса, если рассматривать его с точки зрения конечных результатов, то есть с позиции клиента. Поэтому забота о маркетинге и ответственность за его результаты должны пронизывать все сферы деятельности предприятия.

Питер Друкер

Объем ваших продаж, размер нормы прибыли, величина дохода и темпы роста, как и будущее вашего бизнеса в целом, зависят от четырех основных элементов. Каждый из них должен подвергаться периодическому анализу в ответ на действия конкурентов на нашем быстро меняющемся рынке. Все эти четыре элемента находятся в непрерывном движении и никогда не остаются в неизменном положении даже на короткое время. Ответы постоянно меняются.

От сочетания этих элементов зависит успех ваших маркетинговых усилий. Вы должны постоянно думать о том, как адаптировать один из них или даже несколько к условиям рынка и действиям конкурентов.

Что вы продаете?

Первый элемент – это ваш **продукт** (товар или услуга). Давая ему определение, всегда думайте о том, какую пользу он приносит покупателю, а не о том, чем он является для вас. Задавайте себе вопрос: «Идеально ли подходит предлагаемый нами продукт сегодняшнему рынку и покупателям?»

Помните: попав на рынок, ваш товар сразу устаревает, потому что конкуренты уже работают над тем, чтобы заменить его другим. Динамичные изменения на рынке заставляют их принимать агрессивные меры, чтобы предложить клиентам товар, который будет лучше, быстрее и дешевле, чем ваш. Ваши конкуренты просыпаются по ночам с мыслью о том, как переманить ваших клиентов, захватить ваш рынок и вытеснить вас из бизнеса. Как говорил Тарзан, обращаясь к Джейн, «это джунгли!».

Не засиживайтесь

Под давлением конкуренции около 80 процентов всех товаров (услуг) на рынке через пять лет будут заменены на новые. Многие процветающие сегодня компании через 5–10 лет останутся только в памяти людей, потому что их продукты устареют и перестанут пользоваться спросом. Те, кто не успеет достаточно быстро заменить свои продукты на новые, окажутся в хвосте – далеко позади компаний, действующих более проворно.

Большим недостатком многих компаний является то, что со временем они «влюбляются» в свой продукт. Они уже не могут представить свою жизнь без процесса его производства и сбыта. Они отказываются вносить в него изменения, считая, что лояльность покупателей достаточно сильна, чтобы противостоять предложениям конкурентов. В результате они не успевают отреагировать, когда конкуренты выходят на рынок с более предпочтительным для клиентов товаром. Не позволяйте, чтобы подобное случилось с вами.

Рыночный тест

Существует простой способ понять, что ваш продукт соответствует потребностям покупателя: он хорошо продается! Он пользуется постоянным и даже растущим спросом. Люди хотят покупать его. Заказы идут сплошным потоком. Продавцам легко продавать такой товар, а уровень удовлетворенности клиентов стабильно высок.

Если ситуация отличается от описанной, вам надо заново проанализировать предлагаемые товары (услуги). Всегда будьте готовы к тому, что рынок отвернется от вас и вам придется срочно разрабатывать новые продукты, если вы хотите выжить и процветать.

Сколько вы запрашиваете?

Второй маркетинговый компонент – это **цена**. Соответствует ли она продукту, который вы продаете? Может, стоит ее как-то изменить: повысить, понизить, увязать с какими-то условиями? А может, имеет смысл предложить что-то дополнительное за ту же цену?

Будьте готовы к тому, что цена, которую вы в свое время установили на товар (услугу), перестала соответствовать нынешним обстоятельствам. Возможно, следует уменьшить начальный взнос или продлить время рассрочки? Может, надо согласиться на зачет стоимости старых товаров, сдаваемых в обмен на новые. В любом случае надо что-то предпринимать.

Если вы видите, что компания вынуждена идти на уценку любого рода, то это явный признак того, что она с самого начала неправильно оценила то, какую сумму готов платить покупатель. Ей приходится снижать цену в надежде, что на этот раз удастся распродать весь произведенный продукт. Если и это не поможет, придется производить уценку еще раз.

А может быть, удвоить цену?

Один из моих клиентов издавал журнал и брал за годовую подписку 24 доллара. Он терял на этом деньги, но надеялся, что когда-нибудь сможет выйти в прибыль за счет размещения рекламы. Его консультант по вопросам бизнеса, изучив рынок печатной продукции, посоветовал ему удвоить цену. Прежде такой вариант даже не обсуждался.

После долгих сомнений издатель собрался с духом и поднял стоимость подписки в два раза. Поскольку читателям очень нравился журнал, то лишь 10 процентов абонентов отказались от подписки. Как следствие, журнал в одночасье начал приносить прибыль и изменил будущее всей компании. А нет ли в вашем бизнесе таких продуктов, на которые можно было бы повысить цены и удержаться при этом на рынке?

Как вы продаете?

Третий элемент маркетинга – **продвижение** продукта на рынок. Под этим понимается весь комплекс усилий по маркетингу, рекламе, продаже товара (услуги). У вас может быть прекрасный продукт по отличной цене, но вы быстро потерпите неудачу, если выберете неправильный или не подходящий к ситуации метод продажи.

Ключ к успеху заключается в том, чтобы, имея хороший товар (услугу), настойчиво, агрессивно и неустанно продвигать и продавать их любыми возможными способами. Обычно от этого зависит судьба вашего бизнеса.

Как вы в настоящее время рекламируете и продаете свой продукт? Какие методы работают, а какие нет? Следует ли вам поменять методы рекламы, маркетинга, продажи и поиска клиентов?

Продавайте больше

Подумайте, каким образом можно усовершенствовать методы прямой продажи, презентации, подготовки продавцов. Зачастую своевременное усовершенствование методики продаж может изменить весь ваш бизнес.

Вероятно, вам уже приходилось слышать такое высказывание: «В бизнесе ничего не происходит, пока не состоится первая продажа». Если отвлечься от теоретических рассуждений, то главная предпосылка успеха в бизнесе выражается в двух словах: продавайте больше. Смысл турбостратегии состоит в том, чтобы организовать или реорганизовать бизнес, полностью сфокусировав его на продаже и получении выручки. Денежный поток – это кровь бизнеса, а создать его могут только продажи.

Обучайте своих продавцов

Как ни печально, но примерно 70 процентов американских продавцов не учились этому ремеслу, если не считать инструктажей, посвященных продаваемым продуктам. Девяносто пять процентов из них могли бы резко повысить объем продаж, если бы освоили некоторые элементы торгового процесса. Именно поэтому самые прибыльные компании вкладывают большие средства в подготовку продавцов, а самые убыточные этим не занимаются. Если вы выставите плохо подготовленного или совсем неподготовленного продавца против профессионала, у него не будет никаких шансов.

Звонит ли ваш телефон?

Недостаточную подготовку продавцов некоторые компании усугубляют еще и слабой рекламой. Она не позволяет привлечь достаточное количество платежеспособных клиентов. Иногда изменения в рекламной деятельности даже без вложения дополнительных средств способны повысить отдачу на несколько сотен процентов.

Несколько лет назад мои партнеры с подачи одной радиостанции потратили кучу денег на плохо продуманную рекламную кампанию на радио. По форме реклама не отличалась четкостью и ясностью, а по текстовому содержанию была неубедительной. Через некоторое время им позвонил известный специалист по рекламе, чтобы поинтересоваться, дает ли кампания результаты. Они с обычной предпринимательской бравадой пытались заверить его, что все прекрасно, но он сказал: «Меня интересует только один вопрос: разрывается ли ваш телефон от звонков?»

Как выяснилось, телефон молчал. На рекламу никто не откликнулся. Деньги были потрачены попусту, хотя компания не могла позволить себе таких затрат. Прислушавшись к совету специалиста, они в течение недели полностью переделали рекламный ролик и с тех пор телефон звонил без устали. Это спасло их бизнес.

С тех пор, думая об эффективности рекламы, я всегда спрашиваю: «Звонит ли ваш телефон?» Что бы кто ни говорил, но это самый лучший критерий действенности рекламы.

У вас может быть самый лучший продукт в мире, но, если вы недостаточно упорно и агрессивно продвигаете его на рынок, он будет пылиться на полке. При этом даже средний по качеству продукт при умело поставленном процессе продажи может привести ваш бизнес к процветанию.

Где вы продаете?

Четвертый элемент маркетинга – **местоположение**. Речь идет о тех местах, где осуществляется продажа вашего продукта. Где именно это происходит у вас сегодня? Вы ведете продажу по частным домам и офисам или у вас есть собственная торговая сеть? Где осуществляется продажа: только в отдельных городах или по всей стране? Где ведется эта деятельность: в специальных торговых помещениях или по прямой почтовой рассылке?

Компании IBM и Apple поначалу пользовались только услугами своих штатных продавцов. Затем они поменяли тактику и начали предлагать свои продукты для реализации компьютерным магазинам. Что же касается компьютеров марки Dell, то их до сих пор можно приобрести, напрямую позвонив в компанию, где они производятся, или связавшись с ней через интернет. После этого товар высылается вам по почте. В любом случае выбор места продажи продукта является одним из главных факторов вашей маркетинговой стратегии.

Возможно, вам понадобится поменять или усовершенствовать место продажи своих товаров (услуг). Иногда такое изменение может носить кардинальный характер и придать вашему бизнесу другое направление. Что вам хотелось бы обновить или преобразить?

Проанализируйте исходные предпосылки

Если вам не удастся продать достаточное количество своих товаров (услуг), необходимо проверить, на какие исходные данные относительно продукта, цены, рекламы и местоположения вы опирались. Вы должны быть готовы признать, что допустили ошибку в одной или даже нескольких из этих областей.

Нередко бывает так, что одно-единственное изменение в каком-то из компонентов может полностью изменить характер вашего бизнеса, резко повысить результаты, поднять доходы и вывести вас в лидеры рынка. Держите глаза открытыми.

Ответы меняются

Какое сочетание маркетинговых компонентов позволит вам продавать максимальный объем продуктов по самой высокой цене и добиваться максимальных прибылей? Ответы на этот вопрос меняются с невероятной скоростью – каждый год и даже каждый месяц. Любые шаги конкурентов на рынке вносят изменения в динамику ваших действий, направленных на выживание и процветание.

Мельчайшие подвижки на рынке смешивают все карты. Недавно глава Sun Microsystems Скотт Макни-ли заявил: «В предпринимательстве любые предположения надо перепроверять каждые три недели». А какие предположения, лежавшие в основе ваших решений ранее, на сегодняшний день могут оказаться неверными?

Подберите правильное сочетание компонентов маркетинга

1. Будьте готовы подвергнуть сомнению любой аспект своего маркетинга, особенно если он перестает демонстрировать прежние результаты. Какие области вызывают у вас наибольшее разочарование и неудовлетворенность?

2. Что именно вы продаете с точки зрения пользы, которую ваш продукт приносит клиентам?

3. Какие цены вы устанавливаете? Как их можно изменить, чтобы покупка казалась более привлекательной?

4. Как вы продвигаете свой продукт на рынке? Можно ли повысить результаты продажи товаров (услуг) с помощью рекламы?

5. Как вы продаете свои товары (услуги)? Достаточно ли подготовлен каждый сотрудник, непосредственно контактирующий с покупателями?

6. Где вы продаете свои товары (услуги)? Есть ли смысл подыскать другое место или скорректировать методы продажи?

7. Готовы ли вы одновременно изменить более одного компонента маркетинга? Меняющиеся рыночные условия зачастую требуют смелого расставания с прежними методами, особенно если они уже не работают.

Глава 13

Позиция, обеспечивающая успех

*Не обстоятельства создают
человека, а человек создает
обстоятельства.*

Бенджамин Дизраэли

В своей книге «Позиционирование» Эл Райс и Джек Траут пишут, что ваш успех или неудача больше всего зависят от того, какую позицию вы займете в сердцах и умах своих нынешних и потенциальных клиентов.

Декан Гарвардской школы бизнеса доктор Теодор Левитт в своей книге «Маркетинговое воображение» утверждает, что ваш самый ценный актив – это «репутация на рынке, то есть то, каким вы представляете в глазах своих клиентов». Репутация – это ценность, за которую люди готовы платить.

То, что компания, общая стоимость активов которой составляет миллион долларов, продается за 10 миллионов, говорит о том, как дорога может быть репутация. Дополнительные 9 миллионов означают, что одно только имя компании благодаря ее репутации на рынке обладает такой ценностью, что покупатель готов выложить за него значительную премию.

Что говорят окружающие

По некоторым оценкам, 84 процента всех покупок совершаются сегодня на основании устных рекомендаций, то есть отзывов о товарах (услугах), которыми люди обмениваются друг с другом. Таким образом, весь смысл рекламы сводится к тому, чтобы побудить человека совершить первую покупку, а затем надеяться, что он останется доволен и расскажет об этом окружающим.

В своей книге «Влияние: как и почему люди на что-то соглашаются» (Influence: How and Why People Agree to Things) Роберт Чалдини объясняет, что социальное доказательство является главным фактором влияния, от которого зависит, будут люди покупать товары (услуги) либо откажутся от покупки. Важнейшая часть социального доказательства заключается в обнаружении сходства между покупателем и человеком, который рекомендует совершить покупку. Например, если вы, будучи руководителем компании, узнаете, что «другие руководители» высоко оценивают данный товар (услугу), это убедит вас больше, чем ссылка на то, что этим товаром охотно пользуются «врачи» или «юристы».

Успешные компании уделяют большое внимание тому, что покупатели думают и говорят о них. Они выстраивают все свои маркетинговые мероприятия вокруг формирования у клиентов представлений, побуждающих их совершать покупки, в том числе повторные.

Какие эпитеты относятся к вам?

Гарвардский профессор Леон Фестингер разработал атрибутивную теорию, которая объясняет, каким образом люди принимают решения и приходят к определенным выводам. Он обнаружил, что размышления о каком-то конкретном товаре (услуге) обычно вызывают у людей ассоциации с определенными фразами или словами. Какими бы ни были эти слова, они оказывают чрезвычайно большое воздействие на принятие решения о покупке.

Например, компания IBM ассоциируется в сознании с «совершенством», McDonald's – с «удобством», Nordstrom – с «сервисом», Federal Express – с «обязательностью». Намеренно или случайно каждый продукт увязывается с неким эпитетом, который особым образом позиционирует его, выделяя из массы конкурирующих продуктов. А с каким словом ассоциируются ваши продукты? Оно станет вашим атрибутом, когда покупатели, только услышав его, моментально будут вспоминать о вашей компании или продукте.

Подберите правильные слова

Райс и Траут предлагают выбрать слова, которые, как вам кажется, лучше всего подходят к вам, а затем предпринять все возможные усилия, чтобы сделать их своим атрибутом и защитить от чужих посягательств.

Например, у моего сына-подростка есть единственный критерий для кинофильмов – слово «экшен». Если фильм снят в стиле «экшен», он будет его смотреть. Если нет, то не проявит никакого интереса. Старшая дочь предпочитает романтические фильмы, которые сама же порой называет девчачьими. А самая младшая, которой только десять лет, любит только детские фильмы. Если вы хотите привлечь их внимание к какому-то кино, позиционируйте его с помощью соответствующего слова.

Mercedes хочет, чтобы его продукцию ассоциировали со словом «качество», а BMW – с «динамика». Сеть пиццерий Domino's Pizza застолбила за собой понятие «быстрая доставка». В любом случае все эти компании строят свой успех на формировании и сохранении в умах покупателей соответствующих эпитетов.

Напишите шпаргалку

Вопрос звучит так: «Какие эпитеты имеют отношение к вам? Какие вы *хотели бы* внедрить в сердца и умы своих потенциальных покупателей? Какие *могли бы* стать вашими атрибутами при реорганизации и перенаправлении в другое русло маркетинговых усилий?»

В качестве упражнения представьте себе, что ваш клиент собирается встретиться с одним из своих знакомых. Он звонит вам и спрашивает, что можно сказать этому знакомому, чтобы убедить его обратиться к вам за покупкой.

Если бы перед вами стояла задача заранее подготовить шпаргалку с ключевыми словами и фразами, то что бы вы написали? Использовали бы вы такие слова, как «*высокое качество*», «*честность*», «*дружелюбное обслуживание*», «*приятные люди*», «*быстрое решение проблем*», «*комфортное сотрудничество*», «*отличные цены*»? Как вы хотели бы, чтобы о вас отзывались нынешние и потенциальные клиенты? Какие слова, которыми они могли бы описывать ваши товары (услуги) и компанию целиком, больше всего помогли бы вам в бизнесе?

Предельно четко уяснив, какого позиционирования вы хотели бы добиться, организуйте свою работу и взаимоотношения с клиентами таким образом, чтобы каждый ваш продукт, каждый элемент торговли и поставки вызывал в умах окружающих нужные вам ассоциации. Это ключ к успеху на рынке с сильной конкуренцией.

Какой у вас бренд?

Бренд отражает ваши ценности и строится на доверии между компанией и покупателями. Приобретая бренд, клиент должен быть уверен, что купил именно то, что обещала ему компания. Бренд объединяет в себе все мысли и чувства клиентов относительно вас. Его невозможно сформировать в одночасье, как это пытались в свое время сделать некоторые интернет-компании. Выбрасывая на рекламу колоссальные суммы, они пытались наспех соорудить себе такую же прочную репутацию, как у устоявшихся солидных компаний. Но выстраивание бренда требует завоевания доверия клиентуры к вам и вашему продукту. Должны пройти годы, прежде чем бренд укоренится в сердцах и умах покупателей.

Доверие клиентов к вам и вашему продукту складывается по мере накопления опыта. Для завоевания личной репутации требуется длительное время. Всего один негативный эпизод может повредить и даже разрушить ее.

Создание бренда

Бренд имеет две стороны. Во-первых, вы даете клиенту определенные *обещания*, убеждая его совершить у вас первую покупку. Они содержатся в рекламных предложениях и других действиях по продвижению продукта.

Во-вторых (и это более важно), вы должны *сдержат* это обещание, продавая товар (услугу). Автор книги «Качество – бесплатно» (Quality is Free) Филипп Кросби пишет: «Качество означает, что ваш продукт соответствует вашим обещаниям в момент продажи и после нее». Это и есть суть брендинга.

Жертвы привычки

Как правило, *люди принимают решение, руководствуясь эмоциями, а затем оправдывают его с помощью логики.* В этом смысле покупатели – инертные создания. Если они с самого начала остались довольны приобретенным товаром (услугой), то будут продолжать покупать его до бесконечности. С их точки зрения, слишком хлопотно что-то менять.

Самые успешные компании создают бренд, которому люди могут доверять абсолютно. Будь то ресторан или транснациональная корпорация, клиенты ощущают душевный комфорт, покупая товары (услуги определенной фирмы), поскольку в прошлом они их никогда не подводили.

Все имеет значение

Ваше позиционирование по сравнению с конкурентами, ваша репутация и бренд определяют, сколько вы будете продавать и насколько легко это будет у вас получаться. От этого зависит, какую норму прибыли вы сможете установить на свой продукт и как быстро будете расти. Компания с безупречной репутацией может запросить за свой товар больше, поскольку люди знают, что платят деньги не напрасно. Вспомните французские духи, японские или немецкие фотоаппараты, швейцарские часы, украшения от Tiffany.

Общее правило таково: все имеет значение! Все, что происходит между вами и клиентами, либо укрепляет ваши взаимоотношения, либо портит их. Ваша репутация либо укрепляется, либо рушится. Восприятие клиентами вашей продукции и компании в целом становится либо лучше, либо хуже. Нейтральной позиции не бывает. Все имеет значение. Поэтому ничего нельзя пускать на самотек.

Ваш личный бренд

Те же самые принципы применимы и к вашей личной жизни и карьере. Ваше личное позиционирование является определяющим фактором успеха, уровня зарплаты, скорости продвижения по службе и прочих связанных с карьерой факторов.

Что люди говорят о вас за глаза? Как выглядит ваш *личный бренд*? Какова ваша репутация? Что люди думают о вас как о человеке и о вашем вкладе в общее дело?

Самая лучшая репутация, которую вы можете заслужить на работе, заключается в том, что на вас можно полностью положиться и что вы всегда прекрасно справитесь с порученным делом. Главное – ваши деловые качества. Вы выполняете то, что обещали, и работаете без усталости, словно кролик из рекламы батареек Energizer.

В своей книге «Исполнение: Система достижения целей» Ларри Боссиди пишет, что самое ценное качество руководителя – это его способность, взявшись за дело, получить результат и реализовать планы именно в том виде, в каком было задумано. Это главный компонент вашего личного бренда.

Позиция, обеспечивающая успех

1. Какую репутацию имеет ваша компания на рынке? Что думают и говорят о ней клиенты и конкуренты?
2. Какие слова люди используют, описывая ваши товары (услуги) своим знакомым?
3. Если поставить перед собой цель найти слова, которые лучше всего подходят к вашей компании и ее продуктам, то что это будут за слова?
4. Какие слова непроизвольно ассоциируются с вашей компанией? Как они влияют на ваш объем продаж и размер прибыли?
5. Какие изменения вам следовало бы произвести, чтобы каждый контакт с клиентом усиливал в нем желание вести дела именно с вами?
6. Какие главные обещания вы даете потенциальным клиентам, убеждая их совершить у вас первую покупку? Выполняете ли вы свои обещания?
7. Каковы самые позитивные высказывания клиентов о вашей компании? Как создать систему, которая увеличивала бы число таких высказываний?

Глава 14

Создайте стратегические подразделения

*В этом мире нет никаких гарантий –
есть только возможности.*

Генерал Дуглас Макартур

Концепция стратегических хозяйственных подразделений (СХП) произвела революцию во многих компаниях, производящих значительное количество наименований товаров или оказывающих большое количество услуг. Этот образ мышления абсолютно необходим для успеха предприятия. Впервые он был разработан Бостонской консалтинговой группой, а затем использовался многими компаниями, входящими в перечень Fortune 1000, в целях реорганизации и повышения производительности и доходов.

В соответствии с концепцией СХП, каждый продукт производится отдельным подразделением компании. Затем эти подразделения группируются на основании схожести продуктов тремя разными способами: 1) по общим чертам и свойствам; 2) по общим рынкам;

3) по общим клиентам, которым продаются эти товары (услуги).

Предприятие внутри предприятия

Каждое подразделение управляется как отдельное предприятие. В нем есть своя структура менеджмента, стратегический план, цели, задания по продаже и прибыли, нормы рентабельности, распределение ответственности между ключевыми работниками.

На начальном этапе внедрения метода СХП кто-то из работников подразделения наделяется ответственностью за производство и его результаты. Словно президент отдельной компании, он полностью отвечает за достижение определенного уровня прибыльности.

Составление бизнес-планов

Чтобы метод СХП был действенным, начинать надо с разработки комплексных бизнес-планов для каждого подразделения. На каждый товар (услугу) в рамках подразделения также составляется бизнес-план, включающий в себя ориентировочные показатели продаж, производственных расходов и рентабельности. Затем назначаются ответственные и выделяются ресурсы, необходимые для достижения целей СХП.

Назначение ответственных

Основным фактором успеха производимых товаров и оказываемых услуг является компетентный работник, несущий за них полную ответственность. Главная причина неудачи заключается в распределении ответственности между несколькими людьми, с каждого из которых по отдельности нет никакого спроса. Ни один из них по-настоящему не заинтересован в конечном результате.

Чтобы быть уверенным в полном раскрытии потенциала товара (услуги), подразделения или нового предприятия в целом, всегда нужен ответственный человек, вознаграждение которого напрямую связано с успехом проекта.

Произведите переоценку своего бизнеса

Впервые внедряя концепцию СХП, вы имеете возможность взглянуть на свою компанию как бы со стороны и заново оценить ее, распределив все производимые товары и услуги по четырем категориям.

Для этого используется матрица, в которой учитываются два параметра. Первый – потенциал роста продукта. Он может быть высоким (продукт сегодняшнего дня) или низким (продукт вчерашнего дня).

По второму параметру продукты делятся на те, которые приносят деньги, и те, которые потребляют их. Сочетание этих двух параметров дает нам четыре категории товаров (услуг). В Бостонской консалтинговой группе они получили названия: *«дойные коровы»*, *«звезды»*, *«трудные дети»* и *«собаки»*.

«Дойные коровы»

Первый тип – «дойные коровы» – это стабильный, устоявшийся продукт, который хорошо продается и приносит чистый доход. Объем его продаж и уровень прибыльности не растут, но и не снижаются. Это основа успеха компании. В свое время этот продукт, возможно, был ее главным козырем, но в данный момент является просто надежным источником поступления выручки.

Ваша стратегия в отношении «дойных коров» должна заключаться в выделении достаточного количества материальных и человеческих ресурсов для продолжения производства в течение максимально возможного срока. Многие компании допускают ошибку, воспринимая «дойных коров» как должное и не заботясь о ней, что заканчивается падением уровня продаж и доходов, чего можно было бы легко избежать.

Стремитесь к звездам

Второй тип продуктов – «звезды» – также служит поставщиком чистой прибыли. От «дойных коров» он отличается тем, что имеет колоссальный потенциал роста. При правильном позиционировании и продвижении на рынок он может стать главным источником выручки и денежного потока на долгие годы вперед.

Проанализируйте весь ассортимент своих товаров (услуг), особенно новых, и задайте себе вопрос: «Какие из них имеют потенциал лидеров рынка?» Что необходимо сделать и какие средства нужно вложить в товары, чтобы они продавались еще лучше и давали еще больше выручки?

Не успех, но и не провал

Третий тип продуктов получил название «трудные дети». От них пока больше расходов, чем доходов. Они еще не приносят прибыли, но имеют большой потенциал, если как следует заняться их развитием, маркетингом и рекламой.

Успех «трудных детей» еще под вопросом. Они могут потерпеть неудачу, и тогда пропадут все деньги, вложенные в их разработку, конструирование и испытания. Одна из ваших самых главных задач при использовании метода СХП состоит в том, чтобы разобраться с «трудными детьми» и решить, активизировать работу с ними или вообще от них отказаться.

Необходимо учитывать, что большинство новых товаров, услуг и деловых инициатив либо потерпят неудачу, либо в лучшем случае далеко не в полной мере оправдают ожидания, которые на них возлагались. Бывает, что новые идеи оказываются удачными, но совсем не в том плане, в каком представлялось изначально, когда вы только начинали в них инвестировать.

На быстрорастущих рынках при высоком уровне деловой активности и положительном балансе денежных потоков вы можете позволить себе иметь дело с такими проблемными товарами (услугами). Но когда рынок идет на спад, надо проявлять осторожность и хладнокровно расставаться с теми видами бизнеса, которые не оправдывают надежд. Вы должны быть готовы либо выудить рыбу, либо обрезать леску. Иногда для выживания предприятия лучше побыстрее списать средства в безвозвратные потери. Не надо тешить себя иллюзиями. Надежда – плохая стратегия в условиях жесткой конкуренции.

Собаки тянут вас ко дну

Четвертая категория – «собаки» – это товары (услуги), на которых вы теряете деньги и не видите для них перспектив ни сейчас, ни в будущем. В свое время их производство, возможно, было неплохой идеей. В них вложено немало капиталов и эмоций, но уже практически всем ясно, что будущего у них нет.

С «собаками» надо расставаться как можно быстрее. Затрачиваемые на них человеческие и материальные ресурсы лучше сосредоточить на товарах (услугах), которые более рентабельны и в будущем обещают хорошие прибыли.

Когда в проблемную компанию приходит кризисный управляющий со стороны, он сразу же избавляется от «собак». Это позволяет высвободить денежные средства и людей, чтобы уже через несколько недель или месяцев вновь сделать компанию платежеспособной. Такие меры должны приниматься регулярно и стать важной частью вашего менеджмента.

Немедленно беритесь за дело

Концепция СХП проста. Во-первых, вы должны как следует заботиться о «дойных коровах». Не воспринимайте их как нечто само собой разумеющееся. Сделайте все необходимое, чтобы они еще много лет были живы и здоровы. При необходимости вкладывайте деньги в их обновление, чтобы сохранить их привлекательность в глазах покупателей.

Во-вторых, оказывайте всевозможную поддержку «звездам». Направьте все свои таланты и энергию на максимальную реализацию их рыночного потенциала. Закрепите за ними самых лучших сотрудников и возложите на них полную ответственность. Выделяйте все необходимые ресурсы, чтобы продать как можно больше таких продуктов, прежде чем конкуренты примут ответные меры.

В-третьих, как можно скорее решите проблему «трудных детей». Всегда необходимо инвестировать в разработку и конструирование продуктов будущего, но наступает момент, когда надо принять решение: продолжать или остановиться. Выработайте четкие критерии для решения судьбы новых и уже существующих продуктов, и строго придерживайтесь их.

В-четвертых, избавьтесь от «собак». Если вы решили, что у товара (услуги) нет будущего, немедленно расстаньтесь с ним. Это позволит вам перенаправить людей и ресурсы в те области, где возможен успех. Постоянно задавайте себе вопрос: «Если бы я уже не потратил столько времени и денег на этот продукт, то стал бы я сейчас браться за него, если бы была возможность начать все сначала?»

Внедрение процесса

Чтобы применить метод СХП к своему бизнесу, надо сначала сгруппировать свои продукты по различным категориям, основываясь на схожих признаках. Затем надо оценить каждый продукт и определить, к какой категории он относится: «дойные коровы», «звезды», «трудные дети» или «собаки».

Необходимо добиться того, чтобы каждый продукт или группа однородных продуктов производились в отдельных прибыльных СХП. Это позволит лучше наблюдать за ними и принимать решения. Во главе угла должна стоять концепция прибыльности.

Одна из главных причин неудач в бизнесе заключается в том, что компании сваливают в одну корзину слишком много продуктов и потом сами не могут понять, где заканчиваются доходы и начинаются потери. Метод СХП поможет вам избежать этой ловушки.

Относитесь к себе как к универсалу

Вы можете применить концепцию СХП к себе и своей карьере. У вас есть различные таланты и способности, а также умения, опыт, знания, образование. Какие из этих качеств являются «дойными коровами», приносящими наибольшую пользу организации?

Что из перечисленного можно отнести к «звездам», то есть к новым знаниям и умениям, которые могут оказаться чрезвычайно ценными в будущем?

Какие области сулят наибольший потенциальный успех? Какие проекты, ответственные задания, благоприятные возможности при правильном подходе ускорят ваше продвижение по карьерной лестнице?

Наконец, какие из ваших качеств можно отнести к «собакам»? Это когда-то освоенные вами умения и навыки, которые в настоящее время лишь отвлекают вас от будущего. Они отнимают массу времени, но не обладают такой же ценностью, какой обладают другие ваши дела. От чего вам следует отказаться?

Создайте стратегические подразделения

1. Прямо сегодня начните рассматривать каждый свой продукт как отдельный бизнес, который каждый месяц должен приносить определенный доход.

2. Объедините в одну группу разные товары (услуги), обладающие схожими характеристиками, продаваемые одним и тем же клиентам или на одних и тех же рынках.

3. Что является «дойными коровами» вашего бизнеса? Какие основные товары (услуги) отвечают за общий уровень прибыли?

4. Как следует прямо сегодня позаботиться о «дойных коровах», чтобы они еще долгое время могли генерировать денежный поток?

5. Что является «звездами» вашего бизнеса? Какие продукты, которые уже сегодня продаются хорошо, способны расширить свою долю в бизнесе и обеспечить еще более высокие прибыли?

6. Что можно сделать, чтобы повысить объем продаж и рентабельность «звезд»?

7. Что является «трудными детьми» вашего бизнеса? От каких из производимых в настоящее время товаров (услуг) вы бы отказались, если бы была возможность начать все сначала?

8. Что является вашими «собаками»? С какими товарами (услугами) надо вообще расстаться?

Глава 15

Продавайте более эффективно

Демонстрируя людям свои профессиональные качества и оптимизм, вы оказываете огромное влияние на то, как они воспринимают ваш бизнес.

Стив Эстридж

Иногда я спрашиваю участников своих курсов менеджмента: «Если бы спрос на ваши товары вырос в два раза по сравнению с сегодняшним днем, то смогли бы вы выполнить все заказы?» В большинстве случаев руководители компаний соглашались с тем, что могли бы поставлять на рынок вдвое больше товаров (услуг), располагая сегодняшними ресурсами.

Тогда я задаю вопрос: «Но почему же вы тогда не продаете вдвое больше? Что вам мешает?» Зачастую я ловлю их недоуменные взгляды, словно такая мысль никогда не приходила им в голову.

Ваш неиспользованный рыночный потенциал

Можно констатировать, что примерно 80 процентов ваших потенциальных клиентов остались пока не охваченными вашими рекламными и маркетинговыми мероприятиями. Большинство из них ничего о вас не слышали и представления не имеют о том, какую пользу могли бы принести им ваши товары (услуги). Им никто этого не сказал.

Возможно, вы могли бы продавать вдвое больше, чем сегодня, если бы знали как. В этом и заключается ваша главная задача.

Большой вопрос

Обсуждая маркетинговую стратегию со своими клиентами, я предлагаю им ответить на один главный вопрос. Мне понадобилось двадцать пять лет учебы и опыта, чтобы его сформулировать. Он охватывает все аспекты торговли и маркетинга, словно универсальная формула или рецепт. Отвечая на него, вы должны будете провести быстрый анализ своей ситуации в сфере продаж – в прошлом, настоящем и будущем. Вопрос звучит так:

«Что надо продавать, какими силами, кому, по какой цене, как будет производиться оплата и осуществляться доставка?»

Если вы не можете точно ответить на какую-то часть вопроса, это может привести все ваши начинания в области продаж к краху. К сожалению, большинство компаний не в состоянии полностью ответить на данный вопрос.

Что надо продавать?

Первая часть вопроса: **«Что надо продавать?»** Чтобы правильно ответить на этот вопрос, надо дать определение своему товару (услуге) с точки зрения клиента: какую пользу он ему принесет. Чем облегчит его жизнь и работу? Какое главное преимущество покупатель сможет получить от приобретения вашего продукта и в чем заключается отличие вашей продукции от аналогичной продукции конкурентов? Вы сможете ответить на эти вопросы?

Кто будет продавать?

Вторая часть вопроса: «**Какими силами?**» Кто конкретно будет заниматься продажами, обслуживанием клиентов и получать от них оплату? Как вы собираетесь нанимать и учить продавцов, управлять их деятельностью и оказывать помощь? Где продавец сможет усвоить необходимые приемы общения с покупателем?

Продавцы – это пехота вашей армии. Прежде чем отправляться на войну, тщательно продумайте, как будете призывать и учить этих солдат. Что они должны будут говорить, оказавшись лицом к лицу с покупателями ваших продуктов?

Кто ваши клиенты?

Следующая часть вопроса: «**Кому?**» Чтобы ответить на этот вопрос, вы должны ясно представлять себе своего *идеального* клиента и направлять усилия продавцов именно на людей такого типа. У вас должен быть ясный психологический и демографический портрет человека, который обратится за покупкой и сможет за счет этого удовлетворить свои потребности. Не имея такой ясности, ваши продавцы будут напоминать пулеметчиков, которые палят очередями по людям, вовсе не подходящим на роль ваших потенциальных клиентов.

Сколько вы запросите?

Следующая часть вопроса: **«По какой цене?»** Иногда ответ на этот вопрос носит фиксированный характер и изменению не подлежит. Однако во многих случаях ценообразование товаров (услуг) становится ключевым фактором, от которого зависят объем и прибыльность продаж.

В связи с переменами на рынке или в ответ на предпочтения клиентов и давление конкурентов вы должны быть готовы пересматривать цены так часто, как потребуются. Представьте, что сегодня вы заново начинаете процесс ценообразования, располагая всеми сведениями об актуальной ситуации на рынке. Какие из цен на ваши продукты вы хотели бы повысить, снизить или поменять каким-то другим способом?

Получение платежей

Следующая часть вопроса: **«Как будет производиться оплата?»** Продаете ли вы на условиях стопроцентной предоплаты? Требуете ли внесения залога, если предусмотрены какие-то условия отсрочки? Предлагаете кредит или лизинг? Что предпринимают в этом плане ваши конкуренты?

Нередко изменение структуры формирования цен может резко повысить объем продаж. Какие меры в условиях сегодняшнего рынка могли бы сделать приобретение ваших товаров (услуг) более простым и привлекательным?

Поставка товаров

Последняя часть вопроса: **«Как будет осуществляться доставка?»** Как конкретно покупатель будет получать продукт? Будет ли доставка настолько качественной, что он не только повторно обратится к вам за покупкой, но и порекомендует вас окружающим?

Повышение степени удовлетворенности клиентов в момент доставки и после нее может положительно сказаться на объемах продаж в будущем.

Вы наверняка постоянно размышляете над этими вопросами и ищите более эффективные решения. Здоровье вашего бизнеса во многом зависит от того, насколько найденные вами ответы соответствуют условиям быстро меняющегося рынка.

Подготовка продавцов мирового класса

В основе всей торговли лежит деятельность продавца. К сожалению, многими компаниями руководят люди, которые сами никогда ничего не продавали. Поэтому они не понимают, какая огромная роль принадлежит продавцам. Они полагают, будто достаточно разместить пару рекламных объявлений, нанять нескольких продавцов, и бизнес пойдет как по накатанной. Впоследствии они нередко испытывают недоумение, когда цифры продаж падают, потому что на рекламу никто не откликается, а продавцы ничего не продают.

Все без исключения прибыльные компании располагают штатом первоклассных продавцов. Их тщательно отбирают профессиональные менеджеры. Они получают всестороннюю подготовку, которая порой длится несколько месяцев. Деятельность продавцов день за днем, неделю за неделей направляют профессионально подготовленные руководители, которые, основываясь на многолетнем опыте, точно знают, что надо делать. Иногда прием на работу нового начальника отдела продаж может резко повысить результаты всей компании.

Ваша способность сформировать команду продавцов мирового класса поможет добиться успеха на любом рынке. Эта сфера деятельности требует от вас постоянного участия и внимания, особенно по мере усиления конкурентной борьбы.

Главная задача

Набор команды продавцов, их обучение и повседневное руководство их деятельностью можно назвать и наукой, и искусством. Это главная задача любой компании, успех которой зависит от объема продаж. Продавцов можно сравнить с двигателем автомобиля. От его мощности и эффективности зависит скорость автомобиля в целом.

Многие компании напрямую увязывают свои результаты с пристальным вниманием к сфере продаж. При наборе продавцов они устанавливают четкие критерии, тщательно обучают их и профессионально руководят их деятельностью. В результате объемы продаж и денежные потоки таких компаний демонстрируют тенденцию к росту при любом состоянии рынка.

Продавайте более эффективно

1. Как именно выглядит ваш процесс продажи товаров (услуг): от первого контакта с клиентом до заключения сделки? Насколько хорошо вы им владеете? Как его можно усовершенствовать?

2. В чем необходимо убедить потенциального клиента, чтобы он отдал предпочтение именно вашему продукту?

3. Если предположить, что деньги не играют роли, то какие особые льготы и выгоды вы могли бы предложить покупателям, чтобы они выбирали ваши продукты?

4. Как в вашей компании организован процесс приема продавцов на работу? Как они узнают о предъявляемых к ним требованиях? Каким уровнем образования и опытом они должны обладать?

5. Как оплачивается работа продавцов? На чем основана система вознаграждений? Что можно предпринять для повышения их мотивации?

6. Какая часть ваших доходов основана на рекомендациях удовлетворенных клиентов? Как увеличить число таких рекомендаций?

7. Почему вы не продаете вдвое больше? Что можно предпринять, чтобы охватить 80 процентов рынка, включая тех потенциальных потребителей, которые о вас еще ничего не слышали?

Глава 16

Устраните узкие места

*Успешность решения проблем
зависит от выбора подхода к ним.
Крепость надо атаковать в самом
уязвимом месте.*

Дьёрдь Поиа

В медицине всего одна заблокированная артерия может привести к инфаркту и смерти здорового в целом человека. Несколько лет назад Джеймс Фикс, ведущий авторитет в области бега трусцой и один из лучших бегунов Америки, скончался от сердечного приступа прямо во время бега в возрасте пятидесяти двух лет из-за оторвавшегося тромба, который попал в сердце.

Джеймс Фикс был одним из самых здоровых во всех отношениях людей в мире. Но всего одной закупорки сосудов было достаточно, чтобы его жизнь оборвалась. То же самое можно сказать о бизнесе, карьере и личной жизни. Одна фатальная ошибка может лишить вас очень многого, если не всего.

Определите сдерживающий фактор

В бизнесе почти всегда присутствуют критические сдерживающие факторы, от которых зависит то, насколько быстро вы продвигаетесь к цели. Серьезное ограничение может не только замедлить ваше движение, но и поставить весь бизнес на колени.

Определив, что мешает вам двигаться вперед, и устранив это препятствие, вы сможете быстрее достичь своей цели. Научившись в ходе анализа выявлять сдерживающие факторы, вы сможете использовать это умение на протяжении всей своей последующей карьеры.

Следуйте формуле

Чтобы применить анализ сдерживающих факторов к своему бизнесу, необходимо совершить несколько шагов. Во-первых, определить конкретную цель, которую вы ставите перед бизнесом. Она должна быть ясной, измеримой и иметь четкие временные рамки.

Во-вторых, задать себе вопрос: «Почему я до сих пор не достиг своей цели?» Что вам мешает? Какие ограничения не дают вам достаточно быстро достигать таких показателей, как объем продаж, выручка, чистая прибыль?

Давайте еще раз вернемся к вопросу, который я уже задавал раньше: «Вы хотели бы удвоить объем продаж и прибыль? Почему же вы тогда не продаете вдвое больше? Почему ваша прибыль еще не удвоилась? Что вам мешает? В чем заключаются ваши ограничения?

Узкие места существуют везде

Практически в любой сложной деятельности присутствуют различные сдерживающие факторы и ограничения, влияющие на *скорость*, с которой вы продвигаетесь к цели. Эти узкие места замедляют получение результата, а иногда становятся причиной неудачи всего процесса в целом.

Ликвидация одного-единственного ограничения может ускорить получение желаемого результата настолько, что это удивит и вас самих, и окружающих. Одно из главных упражнений в стратегическом мышлении – это анализ ограничений. Он позволяет выявить узкие места и сосредоточиться на действиях, ускоряющих достижение цели.

Внутренние и внешние ограничения

Правило 80/20 применимо и к ограничениям. В вашей компании примерно 80 процентов всех факторов, затрудняющих достижение целей, носят *внутренний*, а не внешний характер. Примерно 80 процентов причин, из-за которых вы до сих пор не удвоили объем продаж и прибыли, кроется *внутри* вашей организации. Лишь 20 процентов находятся вне ее и вызваны факторами, не поддающимися вашему контролю.

Внутренние ограничения могут являться частью самого рабочего процесса. Для повышения скорости и эффективности этого процесса вам, возможно, придется частично или полностью его пересмотреть. Препятствием для роста бизнеса может быть отсутствие какого-то специалиста или умения. Иногда прием на работу сотрудника, обладающего высокой компетентностью в какой-то области, может резко повысить результаты работы всей компании.

Некомпетентность как ограничение

Возможен и противоположный сценарий. Узким местом может стать присутствие на ключевом посту некомпетентного человека, уволить которого ни у кого не хватает смелости. Просто удивительно, как много компаний переживают серьезные трудности или даже терпят крах из-за неумения справиться с некомпетентными работниками.

В качестве ограничения могут выступать также нехватка умений в области торговли и маркетинга. У вас могут быть хорошие товары (услуги), но нет подготовленных людей, которые могли бы их продать. Многие компании уходят из бизнеса только по этой причине.

Неправильный продукт

Внутренним ограничением может стать ваш товар (услуга), который перестал соответствовать сегодняшним требованиям рынка. Как бы усердно вы его ни производили, как бы ни были компетентны ваши работники, продукт не удастся продать, потому что на него не находится покупателей. Устранить эту помеху можно, только предложив клиентам что-то другое, пользующееся спросом.

Помехой могут стать неэффективные операции в ходе производства и поставки, приводящие к росту расходов и снижению рентабельности. Это может быть брак продуктов, вызывающий недовольство клиентов, которые возвращают купленные товары, настаивают на возврате денег, затягивают платежи и создают другие проблемы.

Возьмите на себя ответственность за ситуацию

Лишь 20 процентов ваших проблем и трудностей находятся за *пределами* компании и не поддаются вашему контролю. Всего 20 процентов проблем вызвано обстановкой на рынке, действиями конкурентов и другими внешними факторами. Конечно, существенные внешние факторы могут серьезно ограничивать ваш рост и прибыльность, но прежде, чем за них браться, начните с решения проблем *внутри* своей организации.

Для успеха в бизнесе крайне важно идентифицировать основные ограничения, в чем бы они ни заключались, и сосредоточиться на их устранении. Направьте всю свою энергию и внимание на те факторы, которые замедляют ваше продвижение к важным целям. Это принесет куда больше пользы, чем любые другие меры при сопоставимых затратах времени и усилий.

Анализ ограничений и их устранение может означать разницу между успехом и провалом. Это ключевой элемент турбостратегии. Пожалуй, самое худшее, что может вам грозить, – это направление внимания на *ложный* ограничивающий фактор и игнорирование *истинного*.

Выявите личные ограничения

Задумайтесь о своей личной жизни и целях, которые вы перед собой ставите. Задайте себе вопрос: «Каковы мои самые главные задачи? Почему они еще не решены? Какие мои качества мне в этом мешают?»

Может быть, ваше продвижение к цели замедляется из-за отсутствия каких-то свойств личности или умений? А может, причина заключается в образе мышления и убеждениях? Главное – понять, что можно сделать немедленно, чтобы устранить основные ограничения.

Устраните узкие места

1. Установите ясные и измеримые цели, касающиеся объема продаж и прибыльности. Задайте себе вопрос: «От чего зависит скорость моего продвижения к этим целям?»

2. Выполните в письменном виде упражнение, в ходе которого вам надо закончить некоторые предложения, например: «Мы могли бы удвоить объем продаж, если бы не...»

3. Выявите главное препятствие на пути к самой важной для вас цели. Как его можно устранить?

4. Выявите в своей компании ограничивающие факторы, которые мешают двигаться вперед. Определите узкие места своего бизнеса.

5. Проанализируйте деятельность и профессиональные качества людей, занимающих ключевые посты. Достаточно ли они способны и компетентны, чтобы добиваться успеха?

6. Определив основной сдерживающий фактор, спросите себя: «Что еще мешает нам двигаться вперед?» Продолжайте задавать этот вопрос, пока не докопаетесь до истинной проблемы.

7. Что определяет скорость реализации целей в вашей карьере и личной жизни? Поищите ответы в самих себе.

Глава 17

Проведите реинжиниринг компании

Производительность рабочей группы, похоже, зависит от того, как ее члены соотносят свои личные цели с целями организации.

Пол Херси

Вашей целью должно быть создание эффективной, высокоприбыльной фирмы без недостатков и излишеств, способной активно функционировать на любом рынке. Единственный вопрос, который возникает в этой связи: «Как это сделать?»

Реинжиниринг, который приобрел известность после выхода книги Майкла Хаммера и Джеймса Чампи «Реинжиниринг корпорации», является, по сути, упрощенным процессом ведения бизнеса с целью повышения его целенаправленности, быстроты, эффективности и, как следствие, прибыльности.

Борьба со сложностью

В каждой области жизни, особенно в бизнесе и управленческой деятельности, существует естественная тенденция к наращиванию сложности. Даже самый простой процесс шаг за шагом обрastaет дополнениями, в результате чего для достижения того же результата требуется прилагать все больше усилий. Каждый очередной шаг представляется поначалу логичным, но в конечном счете ведет к росту затрат и снижению эффективности всего процесса.

Закон сложности

В результате многолетней работы с различными компаниями и организациями я вывел так называемый закон сложности. В соответствии с ним сложность процесса нарастает пропорционально квадрату количества операций в этом процессе.

Сложность выражается в *потенциальном* росте затрат и времени, а также в количестве ошибок, допускаемых в ходе работы.

В этом определении важно учитывать, что речь идет о *потенциальном* росте. Это не значит, что любой сложный процесс обязательно будет дорогим и длительным. Просто по мере повышения сложности *вероятность* этих негативных явлений резко возрастает.

Простые и сложные задачи

Я хочу рассказать, как работает закон сложности. Предположим, процесс состоит из одной операции. Единица в квадрате дает *единицу*. Уровень сложности в этом случае очень низок. Потенциальный расход денег, времени и количество ошибок также невелики. Например, если вы решили позвонить по телефону, причем делаете это сами, то действие не представляет сложности. Единственная ошибка, которую можно допустить, – это неправильно набрать номер.

Если добавить вторую операцию, сложность возрастет до второго уровня. Два в квадрате – это *четыре*. Вероятность ошибок, повышения расходов и увеличения задержек возрастает сразу в четыре раза. Например, вы просите кого-то сделать телефонный звонок за вас, сообщить какую-то информацию и получить ответ. Вероятность того, что вас неправильно поймут и что-то перепутают, резко возрастает.

Экспоненциальный рост

Если вы добавите третью операцию, то три в квадрате – это уже *девять*. Вероятность роста расходов, задержек и ошибок возрастает в девять раз. Представьте, что вы обратились к человеку с просьбой попросить *кого-то* еще сделать за вас телефонный звонок, передать информацию и получить ответ. Вероятность недоразумений, повышенных расходов, задержек и других проблем возрастает в девять раз по сравнению с ситуацией, когда вы звоните сами.

С увеличением количества операций происходит экспоненциальный рост уровня сложности. Если процесс состоит из 10–15 операций, то издержки, затраты времени и вероятность ошибок возрастают до невероятных размеров и выходят из-под контроля. Этим объясняется закупка министерством обороны сидений для унитазов по 3500 долларов за штуку и ежегодное списание сотен миллионов попусту потраченных долларов на правительственные проекты. Уровень сложности настолько высок, что для любого действия требуются годы, от расходов захватывает дух, а количество ошибок зашкаливает.

Сократите число операций

Ключ к упрощению работы заключается в возможности уменьшения количества операций в каждом процессе. Если процесс, состоящий из пяти операций (уровень сложности – 25), упростить до четырех операций (уровень сложности – 16), то возможные расходы, задержки и ошибки уменьшатся в девять раз! Сокращая количество операций, вы ускоряете свое движение к результатам, снижаете издержки и избегаете ошибок.

Реинжиниринг сродни тайм-ауту в спорте. Вы останавливаете время и пристально рассматриваете какой-то конкретный процесс, который стал слишком сложным и затянутым по срокам. Анализируя его шаг за шагом, вы записываете последовательность операций.

Упрощение процесса

Составив перечень всех операций, просмотрите его еще раз, стараясь сократить их количество. Вы уже знаете, что ликвидация всего одного шага резко понизит уровень сложности процесса и ускорит работу.

Станьте сами себе консультантом по менеджменту и задавайте острые вопросы, как будто вас пригласили со стороны. Спрашивайте, почему в процессе присутствует та или иная операция. В чем ее смысл? Почему она выполняется именно так?

Следующая стадия реинжиниринга заключается в том, чтобы по итогу анализа списка операций вычеркнуть из него для начала как минимум 30 процентов. Это удастся сделать практически всегда. Потребуется лишь немного воображения.

Упраздните процесс целиком

В качестве примера можно привести страховую компанию Northwest Mutual Life Assurance. До проведения реинжиниринга процедура согласования страхового полиса занимала шесть недель. Бывало, что к тому моменту, когда все документы были одобрены, клиент уже передумывал заключать договор страхования или уходил в другое агентство.

Проанализировав весь шестинедельный процесс, руководители компании обнаружили, что он состоит из двадцати четырех стадий. Двадцать четыре различных сотрудника по очереди рассматривали различные аспекты заявки и принимали решение: одобрить ее или отклонить. При этом каждый из них затрачивал на свою операцию всего семнадцать минут.

Выяснилось, что такая практика складывалась на протяжении многих лет, чтобы избежать ошибок при заключении договора страхования. Каждый раз, когда допускалась ошибка, вводился новый этап контроля с целью не допустить ничего подобного в будущем.

Процесс стал слишком громоздким, поэтому было принято решение о реинжиниринге. Оказалось, что сделать это достаточно просто. Двадцать три операции из двадцати четырех были объединены в одну и поручены одному человеку, который рассматривал все детали поданной заявки, а затем отправлял ее своему начальнику. Тот проверял качество предварительного анализа и выносил решение: одобрить или отказать. Ответ давался в течение двадцати четырех часов. В результате ускорения процедуры компания получила возможность дополнительно оформлять полисы на многие сотни миллионов долларов каждый год.

Объединяйте и упраздняйте операции

В реинжиниринге надо первым делом постараться устранить все операции, которые не являются необходимыми, а затем подумать о том, как *объединить* несколько операций в одну, чтобы их мог выполнять один человек, а не несколько, как раньше.

Сегодня в некоторых небольших авиакомпаниях регистрацию перед вылетом проводит тот же человек, который впоследствии сопровождает пассажиров на посадку. Впоследствии оказывается, что он же выполняет роль бортпроводника, а после окончания полета производит уборку салона. В других авиакомпаниях все эти работы выполняют разные люди. Как вы думаете, какая из двух компаний работает более прибыльно и эффективно?

Пользуйтесь аутсорсингом при любой ВОЗМОЖНОСТИ

В стремлении к упрощению ищите способы передать на аутсорсинг любые работы, которые может выполнить кто-то, кроме вашей компании. Любая функция, которая не является для вас профильной, может рассматриваться как кандидат на аутсорсинг. Это и ведение бухгалтерского учета, и обслуживание компьютерной сети, и составление ведомостей на зарплату, и печать всевозможных документов. Специализированные компании, как правило, сделают это быстрее и лучше, чем вы.

Делегируйте задачи, не имеющие большой важности

Делегируйте все, что может быть выполнено другими сотрудниками, а себе оставляйте только важные задачи. Не выполняйте работу, которая не добавляет ценности вашим продуктам и не направлена на обслуживание клиентов. Постоянно ищите возможности сократить количество операций в работе, выполняемой непосредственно вами.

Привычка – страшная вещь. Вы можете привыкнуть к определенному образу действий, и вам не захочется ничего менять. Но если вы собираетесь высвободить время и ресурсы для действительно важных дел, необходимо абсолютно безжалостно объединять операции, пользоваться аутсорсингом и делегированием, оставляя себе как можно меньше работы.

Прополка сорняков

Лишняя операция в процессе очень напоминает сорняк. Если не выкорчевать его с корнем, он опять разрастется и процесс станет еще сложнее. Иногда самое лучшее, что вы можете сделать, – это полностью прекратить какую-то деятельность. Ликвидируйте ее с корнем. Если она не несет в себе какой-то особой ценности, откажитесь от нее и посвятите время и энергию действительно важным задачам, сулящим более высокую отдачу.

Практикуйте *делегирование полномочий*. Поручая что-то другому человеку, возлагайте на него всю ответственность, чтобы полностью развязать себе руки. Ищите любую возможность упростить работу и снизить степень сложности.

Найдите кого-нибудь другого

В начале карьеры вам приходится выполнять большое количество заданий. По мере карьерного роста вы занимаете все более высокие должности, связанные с повышенной ответственностью, но при этом не расстаетесь и с прежними делами, словно со старыми друзьями, чье общество вам приятно. Это совершенно естественно, что вы время от времени возвращаетесь к той работе, которую когда-то досконально освоили, особенно если поджимают сроки или вам не терпится довести какое-то дело до конца.

Вам наверняка доводилось слышать старую присказку: «Если хочешь, чтобы было сделано хорошо, сделай сам». Однако это устаревший подход. Сегодня правильнее было бы сказать: «Если хочешь, чтобы было сделано хорошо, найди человека, который сделает это не хуже (а может, и лучше) тебя».

Откажитесь от мелочной опеки

Еще один способ упростить свою работу заключается в том, чтобы контролировать своих подчиненных только тогда, когда это необходимо. Если вы поручили какое-то дело компетентному человеку, требуйте от него отчета лишь в том случае, если произошло какое-то отклонение от достигнутых ранее договоренностей.

Избегайте мелочной опеки и постоянных согласований по ходу дела. Упрощайте, упрощайте, упрощайте.

Ускоряйте процесс принятия решений

Для ускорения рабочего процесса старайтесь принимать решения быстрее. Не тяните до последнего. Не заставляйте окружающих ждать. Зачастую неспособность быстро принять какое-то конкретное решение тормозит всю работу и останавливает все процессы. Весь коллектив вынужден простаивать, ожидая решения одного человека.

Один из лучших способов ускорить процесс принятия решений заключается в том, чтобы делегировать эту миссию кому-то другому. Призывайте подчиненных решать проблемы самостоятельно, основываясь на здравом смысле, и обходиться без согласований и разрешений. Когда они приходят к вам с проблемами, задавайте встречный вопрос: «А как *вы сами* думаете?»

Каким бы ни был их ответ, если он находится в рамках здравого смысла, предоставьте им свободу действий. Вы сами удивитесь тому, насколько быстро сотрудники освоят умение принимать решения и насколько качественными они будут. Руководствуйтесь правилом: если ты не должен принимать решение, значит, должен *не* принимать его. Это существенно упрощает жизнь.

Действуйте в режиме реального времени

Начиная прямо с сегодняшнего дня возьмите за правило при каждой возможности ускорять рабочий процесс. Мыслите категориями скорости и эффективности. Сформируйте у подчиненных чувство срочности. Старайтесь работать в режиме реального времени, решая все проблемы сразу по мере их возникновения. Начав работать, работайте быстро. Старайтесь как можно скорее закончить порученное дело.

Если кто-то предлагает ввести дополнительные рабочие операции в процесс или проект, сразу же пресекайте эти намерения. На протяжении всей своей последующей карьеры ищите способы работать быстрее и проще, сокращая ненужные шаги и снижая степень сложности.

Упростите личную жизнь

Проанализируйте свою личную жизнь. Обратите особое внимание на те аспекты, в которых, как вы чувствуете, у вас слишком много дел и мало времени. Примите решение провести реинжиниринг своей жизни.

Постоянно ищите способы уменьшить сложность процессов, сокращая количество операций в каждом из них. Находите задачи и дела, которые можно делегировать, сократить или вообще упразднить.

Одновременно выделяйте больше времени на те вещи, которые доставляют вам удовольствие и вносят наибольший вклад в ваш успех и счастье.

Проведите реинжиниринг компании

1. Сделайте упрощение правилом своей жизни. В каких сферах вашей работы жизнь стала слишком сложной и что можно сделать, чтобы восстановить контроль над ними?

2. Практикуйте мышление с нулевого уровня применительно к каждому делу. Если бы у вас была возможность начать все заново, то стали бы вы выполнять это дело так, как сегодня?

3. Возьмите какой-нибудь один сложный процесс и составьте список всех входящих в него операций от начала до конца. Как можно уже при первичном анализе сократить их количество на 30 процентов?

4. Какие действия и задачи можно делегировать человеку, который справится с ними на 70 процентов лучше, чем вы?

5. Какие части вашего бизнеса можно передать на аутсорсинг компаниям или индивидуальным предпринимателям, которые специализируются в этой области?

6. Какие составляющие вашей работы можно упразднить без особого ущерба или вообще без ущерба для конечного результата?

7. Какие области личной жизни вам следовало бы упростить? Когда вы собираетесь этим заняться?

Глава 18

Повысьте доходы

Самые успешные люди достигли вершины не за счет развития в себе новых талантов и использования новых возможностей. Они пользовались тем, чем располагали на данный момент.

Брюс Бартон

Бытует расхожее мнение, что 50 процентов рекламы – попусту потраченные деньги, но никто точно не знает, какие это 50 процентов. В результате бюджет, выделенный на рекламную деятельность, всегда бывает выше, чем необходимо. Эта проблема существует во многих сферах современного бизнеса. Деньги расходуются понапрасну, но никто не понимает, где и как это происходит.

Низкие доходы или их отсутствие

Многие компании в наши дни получают слишком низкие доходы или не получают вообще никаких, потому что не соотносят свои производственные затраты с объемом продаж. Цены на товары (услуги) зачастую устанавливают люди, которые понятия не имеют о том, сколько реально тратится денег на их продвижение на рынок. Такие ошибки в ценообразовании ложатся тяжким бременем на общую рентабельность бизнеса.

Вам, видимо, приходилось слышать: «Мы теряем деньги на каждой продаже, но зарабатываем на общем объеме».

И в большинстве случаев это не шутка. Такие утверждения характерны для компаний, которые производят слишком много товаров (услуг) по самым разным ценам и продают их многочисленными способами на разных рынках. Многие из этих компаний теряют деньги на продаже определенных продуктов или зарабатывают значительно меньше, чем могли бы, если бы знали реальную стоимость их производства и продвижения на рынок.

Проведите анализ прибыльности каждого продукта

Один из важнейших компонентов турбостратегии заключается во всестороннем анализе прибыльности каждого продаваемого вами товара (услуги). Этим занимаются лишь немногие компании. Но использование полученных результатов зачастую может резко повысить ваши доходы.

Процесс анализа начинается с применения правила 80/20 к каждому аспекту бизнеса. Вам предстоит определить, какие 20 процентов товаров (услуг) дают 80 процентов всей выручки. После этого необходимо установить, какие товары (услуги) приносят 80 процентов прибыли. Возможно, вас удивит, что ответы на эти два вопроса могут и не совпадать.

После этого проводится анализ затрат. Необходимо выяснить, какие 20 процентов действий приносят 80 процентов производственных расходов. Кроме того, надо проанализировать своих клиентов, чтобы выявить среди них те 20 процентов, на которые приходится 80 процентов продаж.

Клиенты, отвечающие за объем и прибыль Изучая полученные цифры, вы нередко можете обнаружить, что ваши самые крупные клиенты отнюдь не всегда самые прибыльные, а самые продаваемые товары (услуги) приносят далеко не самый большой доход. Кроме того, может выясниться, что издержки, связанные с некоторыми клиентами и продуктами, настолько велики, что их вряд ли чем-то можно окупить. И все это можно установить только при тщательном анализе показателей.

Когда в компанию, которая находится в состоянии кризиса, приходит антикризисный управляющий, он первым делом проводит анализ доходов, дотошно изучая все товары (услуги), чтобы выявить среди них как самые прибыльные, так и самые затратные.

По завершении анализа управляющий быстро принимает решение о прекращении производства и распродаже всех не приносящих прибыли элементов бизнеса. Он сосредоточивается исключительно на денежном потоке, формировать который

позволяют продукты, пользующиеся спросом и быстро
оплачиваемые.

Сконцентрируйтесь на денежном потоке

Вы должны всегда быть для себя независимым антикризисным менеджером, особенно когда развитие бизнеса по каким-то причинам замедляется. Чтобы подстегнуть свои прибыли, проведите их полный анализ и сразу после этого направьте всю энергию компании на те виды деятельности, которые генерируют наибольший доход. Для этого надо в любой момент с точностью до цента знать прибыльность каждого продукта – по сравнению с другими.

В период роста многие компании привыкают повышать издержки, в частности зарплаты, аренду, расходы на телефонные переговоры, командировки, рекламу, и включать их в категорию «Административно-управленческие расходы». В калькуляции производственных затрат учитываются только те, которые непосредственно связаны с конкретным товаром (услугой). В результате реальные расходы оказываются так глубоко «похороненными» в бухгалтерских книгах, что никто уже не в состоянии определить, какая доля выручки приходится на отдельные продукты.

От самых прибыльных к самым затратным продуктам

Однако вы можете без особых усилий распределить отдельные товары (услуги) по шкале от самых прибыльных до самых затратных. Здесь возможен поштучный, почасовой учет, а также чисто денежное выражение. Какой-то один продукт всегда оказывается более прибыльным, чем другие. За ним следует второй по очереди, третий, четвертый и т. д. Ваша задача состоит в том, чтобы точно установить очередность каждого продукта.

Определение прибыльности

Анализ прибыльности начинается с определения точной суммы торговой выручки по каждому продукту после вычета случаев выявления дефектов, возврата товаров, их поломки, утери, неплатежей и т. п. Необходимо учесть все вычеты, чтобы у вас была полная ясность относительно суммы чистой выручки после продажи.

Получив эти показатели, вы должны определить полную сумму расходов по данному продукту, которые вы понесли до момента продажи. Это и производственные расходы, и доставка, и всевозможные косвенные, переменные и фиксированные издержки. Вы должны быть абсолютно честны перед собой в определении этой суммы.

Точное распределение затрат

Вы должны подсчитать и определить процентную долю трудовых затрат каждого работника, имеющего дело с данным товаром (услугой). Найдите также приходящуюся на него долю арендной платы, затрат на электричество, телефон, прочие коммунальные услуги и общие административные расходы. Это позволит вам точно вычислить прибыльность данного продукта.

Теперь, если вы еще не сделали этого раньше, подсчитайте для каждого проданного товара (услуги) приходящуюся на него долю всех расходов на рекламу и маркетинг, трудовых затрат, комиссионных расходов, а также вложенного лично вами и другими руководителями времени, умноженного на почасовую ставку.

Подсчитайте почасовые ставки

Нередко люди не могут понять сути *почасовой ставки*. Дело в том, что любой сотрудник обходится компании в 3–6 раз дороже, чем величина его зарплаты. Дополнительные расходы – это его всевозможные социальные льготы, стоимость содержания рабочих помещений, отпускные выплаты, взносы в пенсионные программы, стоимость труда его начальников и коллег, которые руководят им и оказывают помощь.

Чтобы вычислить почасовую ставку, надо просто разделить свой годовой доход на 2000 часов – среднее количество рабочих часов в год. Например, если вы зарабатываете 100 тысяч долларов в месяц, то после деления этой суммы на 2000 вы получите почасовую ставку в размере 50 долларов. Таким образом, каждый час, который вы тратите на производство товара (услуги), означает для компании затрату этой суммы в виде зарплаты плюс еще как минимум вдвое больше в виде косвенных расходов. Это реальные цифры, которые необходимо использовать в расчетах чистого дохода, получаемого от одного продукта или одного клиента.

Включите альтернативные затраты

Многие владельцы и руководители малого бизнеса забывают о том, что их работа может быть связана с вполне реальными альтернативными затратами. Если бы вы тратили время на другую работу, то она могла бы принести 50, 100 и даже более долларов в час. Если вы потратили один час на продажу, то этот час надо записать одновременно и в расходы, так как за это время вы могли бы произвести что-то приносящее доход.

Многим компаниям знакома ситуация, когда из-за чрезмерной требовательности какого-то клиента они несут убытки каждый раз, когда имеют с ним дело. Мы называем таких клиентов затратными. Чем больше времени вы им уделяете, тем меньше внимания вы можете уделить другим клиентам, которые являются более прибыльными с точки зрения приносимого чистого дохода.

Составьте рейтинг продуктов

Теперь вы готовы к следующему шагу, который состоит в том, чтобы составить рейтинговый перечень всех товаров (услуг), начиная с самых прибыльных. Какой продукт приносит вам самый большой чистый доход после вычета всевозможных прямых и косвенных затрат?

Зачастую вы не видите связи между количеством времени и денег, затраченных на создание и продажу продукта, и размером прибыли, которую получаете после вычета всех расходов. В результате порой из поля зрения выпадают даже самые выгодные продукты, направления деятельности и клиенты.

Определите своих самых выгодных и самых затратных клиентов. Какие черты характерны для каждой из этих групп? Как наладить свой бизнес таким образом, чтобы он привлекал и удерживал как можно больше клиентов, приносящих самую большую прибыль?

Примите горькую правду

Возможно, вы обнаружите, что добрая половина ваших товаров (услуг) генерирует очень маленькую прибыль или даже приносит убытки. Независимый антикризисный управляющий в этом случае либо поднял бы цены на нерентабельные продукты, либо отказался бы от их производства. Вы должны поступить так же.

Вы можете очень быстро улучшить результаты и повысить прибыльность, если будете проводить беспристрастный анализ всех продаваемых продуктов. Возможно, вам удастся без особых потерь снизить цены на 80 процентов своих товаров (услуг). Вы сможете нацелить всех своих сотрудников и ресурсы на производство продуктов, приносящих 80 процентов ваших сегодняшних прибылей. Подумайте сами, как это скажется на ваших делах!

Рассматривайте свой бизнес в *долгосрочной перспективе*. Сначала представьте себе свои самые лучшие и прибыльные сегодняшние продукты. Затем вспомните лучшие и прибыльные продукты прошлого. Основываясь на тенденциях своего бизнеса, подумайте, какие из них принесут самые большие доходы завтра. Помните: «Самый лучший способ предсказания будущего заключается в том, чтобы создать его самому».

Взгляните на себя

Наконец, представьте, что вы сами – это тоже бизнес. Выделите несколько видов деятельности, выполняя которые вносите самый большой вклад в дела своей организации. За какие из них вы заслуживаете самой высокой почасовой платы? Какие возможности они дадут вам завтра? Какие дополнительные знания и умения вам надо приобрести, чтобы в ближайшие месяцы и годы еще больше повысить свою ценность? Что бы это ни было, начинайте осваивать их прямо сейчас. Не теряйте время попусту.

Повысьте доходы

1. Проведите полный анализ прибыльности каждого предлагаемого вами товара (услуги). Составьте рейтинговый список продуктов – от самого прибыльного к самому затратному.

2. Определите 20 процентов продуктов, которые дают 80 процентов торговой выручки. Что это за продукты?

3. Определите 20 процентов товаров (услуг), приносящих 80 процентов прибыли. Совпадают ли они с продуктами из пункта 2?

4. Какие товары (услуги) после вычета всех прямых и косвенных затрат оказываются самыми выгодными в плане отдачи на вложенные средства?

5. Сколько стоит ваше рабочее время в пересчете на почасовую оплату? Включайте этот показатель во все расчеты затрат и прибылей.

6. Распределите все административно-управленческие расходы на каждый продаваемый вами товар (услугу). В результате этого действия доходы порой оборачиваются потерями.

7. Если бы ваша компания столкнулась с серьезными финансовыми трудностями, на каких товарах (услугах) вы сосредоточили бы свою деятельность, а от каких отказались бы? Почему бы не сделать это прямо сейчас?

Глава 19

Настройтесь на непрерывное совершенствование

Качество жизни человека находится в прямой зависимости от его стремления совершенствоваться в том деле, которое он выбрал.

Винс Ломбарди

Революция качества, зародившаяся в Японии, распространилась по всем Соединенным Штатам и изменила лицо американского бизнеса. В свое время, если вы хотели увеличить свою долю в рынке и повысить прибыли, необходимо было иметь качественный продукт. Сегодня вы должны иметь продукт высочайшего качества только для того, чтобы вообще *попасть* на рынок. Клиенты уже не просто рассчитывают на высокое качество любого приобретаемого продукта, но и настаивают на нем.

Хорошая новость заключается в том, что существует множество путей совершенствования практически любого аспекта бизнеса. Вы должны каждый день искать способы, позволяющие производить продукты лучше, дешевле и быстрее. Вы должны действовать так, словно вас преследует агрессивный конкурент, настроенный на то, чтобы вытеснить вас из бизнеса и переманить к себе ваших клиентов.

Революция качества

После Второй мировой войны Япония лежала в руинах, а ее экономика была разрушена. Первые попытки ее восстановления заключались в том, чтобы производить дешевые товары и экспортировать их, в частности, в Америку. Эти первые товары, хлынувшие на американский рынок в 1950-е годы, были такого низкого качества, что все называли их «японское барахло».

В 1950-е годы один американский консультант по менеджменту посетил Страну восходящего солнца, чтобы обучить японских руководителей методам контроля качества. Его идеи были восприняты с таким энтузиазмом, что он задержался там на несколько десятков лет, благодаря чему Япония и ее экономика изменились навсегда.

Метод кайдзен

Эдвардс Деминг внедрил в японское производство концепцию постоянного совершенствования качества, который впоследствии получил название «метод кайдзен». Одно только это позволило японцам превратиться спустя несколько лет в нацию, за которой стойко закрепились репутация производителей высококачественной продукции практически во всех отраслях.

Японское слово «кайдзен» означает «постоянное улучшение». Данный метод основывается на следующем убеждении: все, что делается, может быть сделано еще лучше, и этот процесс носит постоянный и непрерывный характер.

Новый образ мышления

В ходе внедрения процесса кайдзен создаются стимулы для того, чтобы каждый сотрудник, какую бы должность он ни занимал, искал пути выполнения своей работы и производства товаров (услуг) лучше, быстрее и дешевле. Используются ящики для предложений, сеансы мозгового штурма, системы бонусов и постоянные напоминания о необходимости совершенствовать бизнес.

Для непрерывного совершенствования не требуются грандиозные революционные идеи, хотя время от времени случается и такое. Речь идет о небольших улучшениях на каждом рабочем месте. Такой подход строится на убеждении, что каждый способен разглядеть какие-то мелочи, позволяющие лично ему работать лучше.

Все начинается сверху

Призывайте каждого сотрудника искать возможность сделать свою работу лучше, быстрее, проще. Предоставьте людям возможность поэкспериментировать с новшествами, не опасаясь критики, если задумка не сработает. Иногда самые значимые усовершенствования появляются в результате серии мелких экспериментов, закончившихся неудачей.

Вы должны регулярно смотреть на ситуацию со стороны, подвергая анализу каждый товар (услугу) и процесс. Как их можно усовершенствовать? Как сделать их лучше, быстрее, дешевле? Как получить те же результаты, затрачивая меньше времени и денег? Никогда не довольствуйтесь существующим положением вещей. Всегда ищите возможность улучшить ситуацию.

Регулярно проводите мозговой штурм со своими сотрудниками в поисках идей по сокращению расходов, улучшению качества, повышению объема продаж и размера прибыли. Поощряйте стремление людей думать над тем, как улучшить свою работу. Сделайте такой образ мышления частью корпоративной культуры.

Всеобщее управление качеством

Всеобщее управление качеством (известное также в виде английской аббревиатуры TQM) основывается на тщательном анализе каждой операции и последующем поиске способов внесения улучшений во все аспекты производства. Даже одно усовершенствование в ключевой области способно создать конкурентное преимущество в непростой рыночной ситуации.

Если вы в условиях обострения конкуренции не будете повышать качество, то это сделают ваши соперники и вытеснят вас из бизнеса. Того, что вывело вас на сегодняшний уровень, будет недостаточно, чтобы удержаться на нем завтра. Все, что вы делаете в настоящее время, через год вам придется делать значительно лучше, если вы хотите остаться в бизнесе.

Помните, что конкуренты день и ночь думают о том, как переманить ваших клиентов и лишить вас бизнеса. Быстрее и проще всего они смогут это сделать, если предложат конкурентоспособные продукты по той же цене, но с лучшим качеством. Ваша цель состоит в том, чтобы обогнать их в области качества прежде, чем они обгонят вас.

Равняйтесь на лучших

Один из способов не отставать в сфере повышения качества состоит в том, чтобы равняться на тех, кто добился самых больших успехов в бизнесе. Выберите какой-то аспект, например продажи, производство, распределение, обслуживание клиентов, и определите, какая компания лучшая по этим показателям в отрасли. Выясните, как она этого добилась, и скопируйте ее образ действий, насколько это возможно. А когда достигнете уровня лидера, начинайте искать возможность стать еще лучше, чем они.

Будьте лучшим во всем, что вы делаете

Установите для себя в качестве стандарта *совершенство* и стремитесь к нему каждый день. Внушайте всем у себя в компании, что ваша цель – стать лучшим в своей категории. Будьте особенно требовательным в соблюдении стандартов качества и устанавливайте высокие стандарты для окружающих.

Не позволяйте выходить за стены вашей компании ни одному товару (услуге), который не дотягивает до должного уровня качества. Если вы узнали, что кто-то из клиентов высказывает недовольство из-за дефектов продукта, воспринимайте это как личный вызов. Немедленно извинитесь перед ним и сделайте все возможное, чтобы исправить ошибку. Удовлетворенность клиента – это движущая сила всего вашего бизнеса.

Нацельтесь на совершенство

Пожалуй, самую сильную мотивацию создает осознание того, что вы работаете на компанию, стремящуюся к совершенству. Если вы хотите, чтобы клиенты могли охарактеризовать вас всего одним словом, это должно быть слово «лучший»! Если каждый участник рынка будет думать о вашей компании и ее продукции как о лучших в отрасли, то можете себе представить, как это скажется на объеме продаж и на прибыли.

Поставив перед собой такую цель, подумайте, что вы должны начать делать начиная прямо с сегодняшнего дня, чтобы вас когда-нибудь в будущем назвали лучшим. Что необходимо сделать в первую очередь? Каким должен быть первый шаг?

Качество и прибыль

Проведенное в Гарварде исследование о влиянии маркетинговых стратегий на прибыль стало результатом анализа финансовых показателей нескольких сотен компаний на протяжении более чем двадцати лет. Была выявлена непосредственная связь между качеством и прибыльностью. Чем выше потребители оценивали качество товаров (услуг) компании, тем прибыльнее был бизнес.

Если бы независимая исследовательская фирма, проводя изучение рынка, попросила всех участников опроса назвать лучшую компанию вашей отрасли, то компания, получившая наибольшее количество голосов, неизменно оказалась бы и самой прибыльной. Вторая по рейтингу компания заняла бы второе место по прибыльности и т. д.

В этой связи возникает вопрос: «Если бы такое исследование было проведено среди потенциальных клиентов, то какое место в итоге заняла бы ваша компания?» Оценили бы вас как лучших или все-таки нет? Что можно сделать, чтобы занять более высокое место? Какие меры следует предпринять немедленно?

Как клиенты оценивают качество?

Когда Гордон Бетьюн возглавил оказавшуюся на грани банкротства авиакомпанию Continental Airlines, он первым делом распорядился выяснить, что пассажиры понимают под *качеством* и что им больше всего нужно. Ответ был единодушным: «Чтобы самолеты вылетали и прибывали вовремя». Эта задача стала для компании основной на ближайшие три года.

И это сработало. Пунктуальность Continental Airlines резко улучшилась. По мере того как все больше самолетов вылетало и приземлялось вовремя, росла выручка, прибыль, удовлетворенность клиентов, мораль служащих и курс акций компании. Сосредоточившись на стремлении к совершенству в одной конкретной области, имевшей большое значение для пассажиров, Continental в 1990-е годы была признана компанией, которая самым успешным образом справилась с кризисом.

Чего хотят клиенты?

Качество – это не самоцель, и его критерии устанавливает не производитель. Это эмоциональное и субъективное понятие, складывающееся в умах потребителей. Качество – это то, что они говорят о вашей продукции. Примерно то же самое можно нередко услышать от свидетелей в ходе расследования преступлений: «Я не могу описать его в точности, но как только увижу, то сразу же узнаю».

Для клиентов качество имеет двойное выражение. Во-первых, они оценивают сам товар (услугу). Качественный продукт выполняет ту функцию, для которой предназначен. Он на протяжении длительного времени дает клиенту то, что было обещано в момент покупки.

Во-вторых, клиенты оценивают качество по манере продажи, доставки, обслуживания. Эта личная, эмоциональная составляющая зачастую даже важнее, чем сам продукт. В ходе одного из исследований ученые пришли к выводу, что 68 процентов случаев ухода клиентов к конкурентам объяснялись не продуктом как таковым, его свойствами или ценой. Главная причина ухода заключалась в безразличии к ним обслуживающего персонала.

Сравните себя с конкурентами

Отведите себе место на 10-балльной шкале оценки качества ваших товаров (услуг) по сравнению с конкурентами. Будьте честны перед собой. Попросите всех сотрудников высказать свое мнение на этот счет. Поинтересуйтесь у своих лучших клиентов, какое место они присвоили бы вам по сравнению с конкурентами. Каким бы ни оказался результат, используйте его как *исходную точку* для процесса улучшения.

Узнав свой рейтинг, поставьте перед собой цель улучшить его на *одну* позицию. Например, если по 10-балльной шкале вы находитесь на *четвертом* месте, то ваша задача должна состоять в том, чтобы подняться на *третье*. А достигнув этой цели, продолжайте свои усилия, пока не доберетесь до *первого* места. Ваша долгосрочная задача должна заключаться в том, чтобы клиенты оценивали вашу компанию как самую лучшую в отрасли.

Ваш личный рейтинг качества

Тот же принцип постоянного совершенствования можно применить и к вашей личности. Определите самый важный род своей деятельности по отношению к собственному бизнесу и клиентам. Дайте ему оценку по 10-балльной шкале. Поинтересуйтесь у своих коллег, начальника и клиентов, как бы они вас оценили, а затем примите решение сделать все возможное, чтобы шаг за шагом повышать свой рейтинг, пока не достигнете пределов совершенства в данном виде деятельности.

Используйте метод кайдзен во всех своих делах. Никогда не довольствуйтесь имеющимся уровнем умений. Каждый день ищите возможность выполнять свою работу еще лучше, чем накануне. Того, что привело вас к нынешнему уровню, будет недостаточно, чтобы на нем удержаться. Продолжайте повышать планку. От этого ваша жизнь станет только лучше.

Настройтесь на непрерывное совершенствование

1. Что ваши клиенты понимают под качеством? Какими соображениями они руководствуются, выбирая товар (услугу)?
2. Как бы вы оценили себя по сравнению с конкурентами по 10-балльной шкале? Что необходимо предпринять немедленно, чтобы повысить свой рейтинг?
3. Разработайте в своей компании систему поощрений за предложения и идеи по улучшению качества и достижению более высокого уровня удовлетворенности клиентов.
4. Есть ли у вас в компании стандарты качества по отношению к сотрудникам, продуктам и процессам? Все ли работники с ними знакомы?
5. Какая компания, по вашему мнению, является самой лучшей, уважаемой и прибыльной в отрасли? Как бы вы оценили себя по сравнению с ней?
6. Какое одно мероприятие следовало бы осуществить немедленно, чтобы повысить уровень удовлетворенности ваших клиентов?
7. Что вы можете сделать лично для повышения качества работы при выполнении своих самых главных профессиональных задач?

Глава 20

Сконцентрируйтесь на главном

Вот в чем состоит секрет подлинного успеха: учитесь на практике направлять все свои способности на нужный фронт работ в нужный момент времени.

Джеймс Аллен

Практически любой бизнес начинается с одной-единственной идеи относительно какого-то товара (услуги), которая рождается в голове одного или двух людей. Со временем, по мере накопления опыта, производимый продукт меняется и выкристаллизовывается. Если продукт и рынок выбраны правильно, компания начинает расти и приносить прибыль. Она производит все больше тех вещей, которые удаются ей гораздо лучше, чем конкурентам.

Это сердцевина вашего бизнеса. Это то, что вы делаете лучше всех, то, что любят клиенты и что приносит вам основную долю прибыли. Этот товар (услуга) составляет основу вашего предприятия. Благодаря им и их непревзойденному качеству вы пользуетесь известностью на рынке.

Определите ядро своего бизнеса

Что лежит в основе вашего бизнеса? Если убрать все лишнее, что останется в сердцевине? Производство какого товара (услуги) вы прекратили бы в последнюю очередь?

Что бы это ни было, большинство людей обычно воспринимает основу бизнеса как нечто само собой разумеющееся. Это направление приносит вам успех, служит «дойной коровой», и вы полагаете, что так будет всегда. Поэтому вы уделяете главное внимание другим товарам (услугам), где у вас меньше опыта и где успехи менее заметны, если они вообще есть. Такое случается почти в каждой компании и чаще всего в тот период, когда основное направление деятельности растет и процветает. Но это может таить в себе реальную опасность.

Уделяйте внимание своему основному бизнесу

Чем дальше вы отходите от основы своего бизнеса, тем больше времени и энергии тратится на вещи, не имеющие столь большого значения. Ядро бизнеса используется для формирования финансовых фондов, которые затем инвестируются в области, приносящие все меньше и меньше дохода. Если вовремя не спохватиться, кто-нибудь может украсть ваш основной бизнес. И тогда вас ждут серьезные неприятности.

Никогда не упускайте его из виду. В своей книге «Прибыль ключевых компетенций» (Profit from the Core) Крис Зук и Джеймс Аллен детально разъясняют природу и важность основных направлений бизнеса. Поработав с сотнями корпораций, Зук и Аллен пришли к выводу, что самой лучшей и разумной стратегией в условиях обострения конкуренции или спада на рынке было бы вернуться к своим корням и держаться за них.

Сконцентрируйтесь

Применяйте правило 80/20 ко всем аспектам своего бизнеса. Приучайте себя определять 20 процентов своих товаров (услуг), которые дают 80 процентов прибыли, и концентрировать на них свои усилия.

Определите 20 процентов товаров (услуг), на которые приходится 80 процентов общего товарооборота. Определите 20 процентов клиентов, которые приобретают 80 процентов ваших продуктов. Определите 20 процентов сотрудников компании, которые приносят 80 процентов результатов.

Выявите 20 процентов доступных на данный момент возможностей, от которых могут зависеть 80 процентов объема продаж и выручки в предстоящие годы. Практически всегда это будет продолжение ваших нынешних направлений бизнеса, где вы и сегодня добиваетесь самых больших успехов. Этот выбор во многом определяет будущее бизнеса. Как он будет выглядеть в вашем случае?

Сделайте упор на ценность

На какие 20 процентов ваших действий на работе приходится 80 процентов создаваемых для компании ценностей? Если всего лишь удвоить количество времени, которое вы тратите на эти 20 процентов, и сократить усилия, затрачиваемые на 80 процентов работы, имеющей низкую ценность или не имеющей вообще никакой ценности, то вы можете стать одним из самых производительных сотрудников компании.

Что представляют собой 20 процентов проблем, неурядиц и поводов для раздражения, которые порождают 80 процентов головной боли на работе? Какие повседневные ситуации и встречи с клиентами и коллегами можно отнести к самым неприятным? Что вы можете сделать прямо сегодня, чтобы свести их к минимуму или вообще устранить?

Какие шаги вы можете предпринять, основываясь на анализе 80/20, чтобы уделять больше времени и внимания своим главным продуктам, клиентам и действиям? Что необходимо сделать в первую очередь?

В чем вы превосходите других?

В каких областях своей работы вы превосходите или могли бы превосходить 95 процентов своих конкурентов? Именно здесь кроются ваши самые благоприятные возможности для роста объема продаж и прибыльности.

Самая большая ошибка, которую допускают предприниматели, состоит в том, что они слишком далеко отходят от своей основной деятельности, где имеют явное преимущество. Как говорит мой друг Чарли Джонс, «обходные пути обычно очень скользкие».

Когда у вас возникают проблемы с продажами или прибылями, возвращайтесь к своему главному бизнесу. Посвящайте больше времени тому, что удастся вам лучше всего, и старайтесь совершенствовать эту деятельность. Сконцентрируйтесь на товарах (услугах) и действиях, которые дают самый высокий и предсказуемый доход. Лишь когда вы полностью исчерпаете все возможности развития своего основного бизнеса, можно подумать о расширении сферы деятельности и вступить на неизведанную территорию.

Стратегия цитадели

В древние времена города были окружены стенами, чтобы защитить жителей от разбойничьих шайек и вражеских армий. По мере роста города и численности его населения создавались дополнительные концентрические окружности защитных стен. В результате он начинал напоминать мишень для дартса в виде нескольких кругов вокруг центра.

Когда вражеская армия атаковала город, жители отступали за внешнюю стену и защищали ее. Если оборона внешней стены была прорвана, жители отступали за следующую стену. Так продолжалось до тех пор, пока их не вынуждали отойти в самую защищенную часть города – цитадель. Цитадель обеспечивала выживание правителя. Пока она держалась, все еще оставалась возможность спасти город. Врага можно было отбросить и заново отстроить королевство.

В цитадели хранились все городские ценности. Там же находились правитель, высшие армейские чины, ключевые фигуры из числа городского населения и достаточное число солдат, чтобы выдержать длительную осаду. Имея должное количество резервов, город мог держаться до тех пор, пока какое-нибудь союзное королевство не присылало на выручку свои войска.

Найдите свою цитадель

В вашем бизнесе присутствуют товары (услуги) и действия, которые находятся как бы на периферии предпринимательской деятельности. Это *внешние* стены. А есть товары (услуги), которые занимают центральное место и являются вашей *цитаделью*, то есть главным источником доходов.

Рассматривайте это главное направление деятельности как свою цитадель, которая имеет крайне важное значение для вашего выживания. Ее надо хранить любыми средствами. Сохраняя свои позиции в данной области, вы можете противостоять превратностям рынка и падению цен. Поэтому защищайте ее от всех поползновений конкурентов.

Определите свои основные продукты и главных клиентов

Вы должны выработать стратегию цитадели для своего бизнеса. Особенно это актуально в те времена, когда рынки сокращаются, прибыли падают, а денежные потоки иссякают. Данная стратегия должна включать в себя и формирование резервов, позволяющих оставаться на плаву в случае наихудшего сценария.

Стратегия цитадели всегда должна быть в вашем арсенале. Вам необходимо в результате анализа определять самые ценные, важные и доходные продукты и тщательно их оберегать. Когда бизнес переживает спад и вам приходится бороться за выживание, будьте готовы отступить в свою цитадель ключевых товаров (услуг).

Заблаговременное планирование

В беспокойные времена, когда обстановка стремительно меняется, продажи сокращаются, а рынки рушатся, эта стратегия должна разрабатываться *заранее*, если вы хотите выжить и обеспечить своему бизнесу долгосрочное будущее. Стратегия цитадели является резервной, но она всегда должна находиться под рукой, чтобы ею можно было воспользоваться сразу же, как только на рынке начинают происходить непредвиденные события. Никогда не полагайтесь на удачу или на скорые перемены к лучшему. Готовьтесь к самому неблагоприятному развитию ситуации.

Цитадель – это основа вашего бизнеса. Что она собой представляет? Каким бы ни был ответ, регулярно прорабатывайте возможные сценарии. Задавайте себе вопрос: «Что самое худшее может произойти сегодня на рынке?»

При любом ответе на этот вопрос начинайте заблаговременно принимать меры, чтобы сохранять уверенность в том, что вы переживете самые неблагоприятные времена.

Продумывайте свои действия на несколько ходов вперед

Лучшие лидеры просчитывают ситуацию в бизнесе, словно шахматисты, и пытаются предугадать различные ходы, которые могут быть предприняты против них. Они принимают упреждающие меры, создавая финансовые резервы, внося изменения в стратегию, обеспечивая стабильность отношений с клиентами и предлагая рынку новые товары (услуги), чтобы не сбылись самые худшие прогнозы. Вы должны поступать так же.

Начинайте прямо сегодня строить цитадель своего бизнеса. Берите пример с Наполеона, которого однажды спросили, верит ли он в удачу. Великий полководец ответил: «Да, я верю в удачу и убежден, что она в любой момент может от меня отвернуться. Чтобы не стать ее жертвой, я всегда все планирую заранее».

Ваша личная стратегия цитадели

На личном уровне вы тоже должны четко осознавать свои главные сильные стороны. Как их можно усовершенствовать? Какие знания и умения понадобятся вам в ближайшие годы, чтобы лидировать в своей отрасли? Как вы планируете их приобрести?

Сконцентрируйтесь на главном

1. Что является ядром вашего бизнеса? Какие товары (услуги) вносят самую большую лепту в ваш сегодняшний успех?
2. В чем заключается ключевая компетенция вашей компании? Что вы умеете делать лучше других?
3. Что самое плохое может случиться с вашим бизнесом в следующем году? Что вы намерены предпринять, чтобы этого не произошло?
4. Что представляют собой ваши второстепенные товары (услуги) или действия? Что произойдет, если вы полностью от них откажетесь?
5. Кто ваши главные клиенты и что вы намерены делать, чтобы они вас не покинули?
6. Кто ваши основные сотрудники, от которых в наибольшей степени зависит выживание и рост вашего бизнеса? В чем заключается ваша стратегия их удержания?
7. Каковы ваши главные функции? Какие действия занимают центральное место в вашей профессии? Какие действия носят второстепенный характер?

Глава 21

Сосредоточьтесь на результатах

Тот, кто каждое утро планирует свой день и следует этому плану, держит в руке нить, которая ведет его по лабиринту напряженной жизни.

Виктор Гюго

Великий футбольный тренер Винс Ломбарди однажды сказал: «Главное – не победа, а желание победить».

Но в бизнесе главное – это результаты. Они представляют собой единственный надежный критерий оценки человеческих способностей и корпоративной эффективности.

Данный аспект беспокоит всех ваших клиентов больше всего: «Смогу ли я получить обещанные результаты, приобретя ваш товар (услугу)?» Их не волнуют ваши проблемы с кадрами, производством, поставщиками и всем остальным. Их интересует только результат.

Четыре главных вопроса

Перед тем как приобрести ваш товар (услугу), клиенты захотят узнать ответы на следующие вопросы:

1. Сколько это стоит?
2. Что я получу за эту сумму?
3. Как скоро я смогу воспользоваться обещанными преимуществами покупки?
4. Гарантированы ли мне эти преимущества?

Продажу совершит та компания или продавец, чьи ответы окажутся самыми убедительными.

Выполняйте то, что обещали

Успех в бизнесе напрямую зависит от того, насколько вы верны своему слову. Объем продаж и рост товарооборота определяются тем, в какой степени товары (услуги) дают обещанные результаты, за которые платят клиенты. Давая оценку своим продуктам, вы должны постоянно задавать вопрос: «Всегда ли клиенты добиваются тех результатов и преимуществ, за которые они платят, покупая мои товары (услуги)?» Это и есть истинное определение качества.

Качество можно определить как «процент случаев, когда ваши товары (услуги) соответствуют тому, что вы обещаете».

Стопроцентное качество (совершенство) означает, что поставляемый вами продукт *всегда* соответствует вашим обещаниям. Качество, составляющее 90 процентов, означает, что ваш продукт дает желаемые или обещанные результаты в девяти случаях из десяти.

Мелочи имеют большое значение

В компании Federal Express подсчитали, что если бы их качество оценивалось в 99,9 процента, это значило бы, что они допускают в день 44 тысячи ошибок в доставке почтовых отправок. При таком «качестве» доставки Federal Express разорилась бы из-за недовольства клиентов. Вот как важно качество в бизнесе.

Ваш личный успех тоже зависит от того, насколько четко вы выполняете свои обязанности и держите данное слово. Вы должны постоянно спрашивать себя: «Каких результатов от меня ждут?»

Степень вашей эффективности определяется *другими людьми*, оценки которых основываются на том, что им от вас нужно. Лидеры постоянно задают вопрос: «Что требуется от меня в данной ситуации?» Определив потребность, они концентрируют на ней всю свою энергию.

Задайте себе вопрос: «Какой из всех результатов, которых я способен достичь, будет самым ценным и важным для моего будущего?»

Совершенствуйте свою способность добиваться результатов

Я хочу предложить вам семь лучших вопросов, которые помогут развить свою способность добиваться результатов:

- «За что мне платят зарплату?» Для решения каких задач вас приняли на работу? Постарайтесь каждый день отвечать на этот вопрос своими делами.

- «Какие из моих действий представляют наибольшую ценность?» Какие из ваших повседневных заданий вносят самый большой вклад в ваши личные успехи и успехи компании?

- «В каких областях я добиваюсь главных результатов?» Какие основные задачи вы должны решать с абсолютным блеском, чтобы давать ожидаемые результаты? Начните рассматривать себя как проект непрерывного совершенствования, за который несете ответственность только вы. На протяжении всей своей карьеры вы должны постоянно учиться и развиваться в тех делах, где высокие результаты сильнее всего сказываются на ваших успехах. Совершенствование в ключевых областях позволяет сэкономить время лучше, чем любая другая методика.

- «Какие важные дела под силу только мне?» Всегда можно найти какие-то задачи, с которыми можете справиться только вы и которые имеют большое значение для вашей жизни и работы. Если вы за них не возьметесь, они так и останутся невыполненными. За вас их никто не решит. Но если вы с ними справитесь, причем хорошо, то это принесет вам положительные результаты. Что это за задачи?

- «Какое умение, развитое до совершенства, окажет самое сильное положительное влияние на мою карьеру?» У вас всегда найдется навык, который, как никакой другой, будет способствовать вашей карьере, если вы как следует над ним поработаете. Ваша задача заключается в том, чтобы найти в себе это умение и приложить все усилия к тому, чтобы довести его до совершенства.

- «Что в моей работе больше всего нравится клиентам и сможет обеспечить мне приток новой клиентуры и впредь?» Почему клиенты убеждены, что получают от вас все, что им требуется? Почему они совершают покупки у вас и рекомендуют вас своим друзьям? Как вы сможете улучшить качество их обслуживания?

- Последний вопрос звучит так: «Как мне потратить время с наибольшей пользой?» Он должен быть вашей путеводной звездой на протяжении всего дня. Постоянно спрашивайте себя: «Как мне потратить время с наибольшей пользой?» Каким бы ни был ответ, он должен стать для вас стимулом к немедленному действию.

Сосредоточьте всю свою энергию на освоении и использовании на практике этих навыков и получении результатов, которые будут по достоинству оценены и наилучшим образом скажутся на вашей работе.

Целый день напролет

Если бы вам нужно было на протяжении всего дня заниматься только одним делом, которое представляется вам наиболее ценным, то что бы вы выбрали? Каким бы ни был ответ, поставьте перед собой первоочередную задачу освоить это дело *в совершенстве*. Не жалейте сил, чтобы совершенствоваться в делах, которые имеют для вас большое значение. Это ключ к получению экстраординарных результатов на любой стадии жизни и карьеры.

Семь шагов к личной производительности

Вы можете каждый день выполнять семь шагов, чтобы повысить свою производительность. Став вашей неотъемлемой привычкой, они станут самым действенным средством удвоения продуктивности, повышения дохода и скорейшего достижения цели.

1-й шаг. Поставьте перед собой четкие, конкретные и оформленные в письменном виде цели в каждой сфере своей жизни. Необходимо, чтобы они были измеримыми и ограниченными по времени. Составьте планы по их реализации и работайте над ними каждый день.

2-й шаг. Думайте на бумаге. Перед началом каждого рабочего дня вам необходимо иметь перечень дел. Лучшее время для его составления – вечер накануне. Это должно быть вашим последним делом в конце работы или перед отходом ко сну. Таким образом подсознание получает возможность приступить к работе по этому перечню, еще пока вы спите, и зачастую подбрасывает вам хорошие идеи уже в момент пробуждения.

3-й шаг. Прежде чем приступить к работе, определите приоритетные задачи. Применяйте правило 80/20, чтобы выбрать 20 процентов дел, которые необходимо выполнить в первую очередь.

Пользуйтесь методом АБВГД. Прежде чем приступить к работе, пройдитесь по всему списку дел и обозначьте буквой А самые важные из них. Напротив вторых по значимости поставьте букву Б, буква В обозначает дела, не имеющие особой важности, Г – это дела, которые можно *делегировать*, а от дел, обозначенных буквой Д, лучше вообще отказаться.

Если у вас набирается несколько дел типа А, обозначьте их цифрами: А-1, А-2, А-3 и т. д. Так же поступите с делами типа Б. Никогда не беритесь за Б и В, пока не завершите все дела А.

4-й шаг. Откладывая дела на потом, проявляйте *творческий подход*. Поскольку всех дел все равно не переделаешь, какие-то из них приходится откладывать. Заранее решите, какие дела из своего списка, не имеющие особой важности, можно перенести

на другое время. В противном случае вы *подсознательно* начнете откладывать на потом важные задачи.

5-й шаг. Выберите самое важное дело (А-1) и заставьте себя начать с него свой рабочий день. Его выполнение имеет самое большое значение по сравнению со всеми остальными делами из списка.

6-й шаг. Начав важную работу, не отвлекайтесь *ни на что другое*, пока не доведете ее до конца. Работайте безостановочно, пока задача не будет решена. Полностью сконцентрируйте свое внимание, так как потраченное на нее время принесет максимум пользы. Приучите себя игнорировать все другие дела, пока не завершите начатое.

7-й шаг. Сформируйте у себя *чувство срочности*. Приступайте к любой работе без раскачки. Поддерживайте заданный темп. Старайтесь быстро решать все задачи, за которые беретесь. Начав, уже не останавливайтесь.

Чем быстрее вы работаете, тем больше успеете сделать и тем лучше будете себя чувствовать. Чем больше вы сделаете, тем больше усовершенствуете свои навыки, тем больший вклад внесете, тем больше заработаете и быстрее продвинетесь по карьерной лестнице. Вся ваша жизнь и карьера будут протекать в ускоренном режиме.

Заключение

Существует множество замечательных идей относительно личного и профессионального совершенствования. В этой книге мы рассмотрели концепции, которые помогут вам повысить свою производительность, увеличить объем продаж, сократить расходы и повысить прибыли. Это ключевые концепции, к которым следует постоянно обращаться, если вы хотите быть лучшим в своем деле и вести успешный бизнес.

Еще раз вспомним эти идеи, являющиеся неотъемлемыми компонентами турбостратегии:

1. Начинайте с того места, где находитесь. Проведите полный и честный анализ текущего состояния своего бизнеса, включая уровень продаж, выручки, прибыли и общей рыночной ситуации.

2. Подведите черту под прошлым. Применяйте метод мышления с нулевого уровня ко всем аспектам своего бизнеса. Взгляните бы вы за то, чем занимаетесь в настоящее время, если бы была возможность начать все сначала, зная то, что вам известно сегодня?

3. Проведите базовый анализ бизнеса. Пристально рассмотрите свои товары (услуги), процессы и действия, словно никогда раньше их не видели. Будьте готовы задать себе неудобные вопросы о каждом из них.

4. Твердо определитесь, чего вы хотите. Поставьте перед собой ясные, измеримые и оформленные в письменном виде цели, касающиеся как вас самих, так и всех сторон вашего бизнеса.

5. Представьте свое идеальное будущее. Мысленно загляните на 3–5 лет вперед и представьте, что ваш бизнес идеален во всех отношениях. На что он похож? Что можно сделать уже сегодня, чтобы превратить это видение будущего в реальность?

6. Сформулируйте декларацию о миссии. Точно определите, чего вы хотите добиться для других людей с

помощью своего бизнеса. Сделайте эти цели измеримыми и привлекательными. Поделитесь ими со всеми окружающими.

7. Реформируйте свою организацию. Представьте, что вам предстоит начать свой бизнес или карьеру заново, уже обладая всеми сегодняшними знаниями и опытом. Что бы вы сделали иначе?

8. Подберите нужных людей. Девяносто пять процентов успехов в бизнесе зависят от людей, с которыми вы работаете. Принимая кадровые решения, не торопитесь.

9. Уделите больше внимания маркетингу. Тщательно продумайте все аспекты своей маркетинговой стратегии, применяя принципы специализации, дифференциации, сегментации и концентрации по отношению к каждому товару (услуге).

10. Подвергните конкурентов анализу. Точно определите своих конкурентов и подумайте, почему потенциальные клиенты могут предпочесть их вам. Как обеспечить себе конкурентное преимущество?

11. Работайте лучше, быстрее, дешевле. Постоянно ищите способы обслуживать своих клиентов лучше, чем кто-либо еще на рынке. Не переставайте поднимать планку.

12. Подберите правильное сочетание компонентов маркетинга. Представьте, что вы сами консультируете себя по вопросам менеджмента и задаете жесткие вопросы о соответствии своих продуктов, цен, мест продажи и рекламных акций требованиям современного рынка.

13. Позиция, обеспечивающая успех. Как, по вашему мнению, должны думать и отзываться о вас нынешние и потенциальные клиенты? Какие самые лучшие эпитеты они могли бы использовать, описывая вас?

14. Создайте стратегические подразделения. Разделите все свои продукты на четыре категории: «дойные коровы», «звезды», «трудные дети» и «собаки». Назначьте ответственных за объем продаж и уровень прибыльности каждой из этих групп.

15. Продавайте более эффективно. Сосредоточьте все внимание на повышении качества продаж. Осмотрительно нанимайте продавцов, тщательно обучайте их и

профессионально управляйте их деятельностью. Продажи – это кровь бизнеса.

16. Устраните узкие места. Определите факторы, которые ограничивают скорость достижения целей в области продаж и размера прибыли. Сконцентрируйтесь на том, чтобы устранить эти узкие места из всех аспектов своего бизнеса.

17. Проведите реинжиниринг компании. Постоянно ищите способы упрощения процессов производства и продажи своих товаров (услуг). Учитесь делегировать полномочия, пользоваться аутсорсингом, устранять ненужную сложность всех своих дел.

18. Повысьте доходы. Проанализируйте все свои продукты, чтобы точно определить размер чистой прибыли, приносимой каждым из них. Примите решение о прекращении производства тех товаров (услуг), которые демонстрируют низкую прибыльность, и перенаправьте освободившиеся ресурсы на продукты, составляющие основу вашего бизнеса.

19. Настройтесь на непрерывное совершенствование. Внедрите у себя в компании процесс непрерывного совершенствования кайдзен. Узнайте, что ваши клиенты понимают под качеством и сделайте все, чтобы оправдать их ожидания.

20. Сконцентрируйтесь на главном. Выявите свои самые важные товары (услуги) и сосредоточьтесь на том, чтобы повысить их качество и объем продаж. Возможно, вы еще не использовали их рыночный потенциал даже на 80 процентов.

21. Сосредоточьтесь на результатах. Сконцентрируйте всю энергию и ресурсы на достижении наилучших результатов. Установите приоритеты для каждого аспекта своего бизнеса и упорно работайте над решением этих немногих задач, которые представляют собой бóльшую ценность, чем все остальные. Самая главная часть турбостратегии состоит не в усвоении знаний, а в действиях, к которым надо переходить как можно быстрее. Существует прямая зависимость между тем, как быстро вы начинаете реализацию новой идеи, и вероятностью того, что она даст плоды. Прямо сегодня примите решение, что

на протяжении всей предстоящей карьеры будете ориентироваться только на действия. Возьмите и сделайте!

Об авторе

Брайан Трейси – один из ведущих американских лекторов по вопросам бизнеса, автор бестселлеров и признанный во всем мире консультант по личностному и профессиональному развитию. Основатель и руководитель двадцати двух компаний, действующих в самых разных отраслях. Каждый год выступает перед 250 тысячами человек с лекциями на такие темы, как личный успех, лидерство, эффективность управления, творчество и продажи. Написал 30 книг, в том числе «Точка фокуса», «Достижение максимума», «100 абсолютных законов успеха в бизнесе», выпустил более 300 учебных аудио- и видеопрограмм. Большинство работ Брайана переведены на иностранные языки и изданы в тридцати пяти странах.

Трейси консультировал более 500 компаний, в том числе IBM, McDonnell Douglas, Million Dollar Round Table, а также свыше 2 миллионов индивидуальных слушателей. Идеи Брайана проверены временем, практичны и быстро доказывают свою эффективность. Его читатели, участники семинаров и клиенты программ коучинга осваивают большое количество приемов и стратегий, которые можно немедленно внедрять в свою деятельность для улучшения результатов в личной жизни и карьере.