

# Брайан Трейси Кэмпбелл Фрейзер Технология достижений



Текст предоставлен правообладателем [http://www.litres.ru/pages/biblio\\_book/?art=8492946](http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=8492946)

«Технология достижений: Турбокоучинг по Брайану Трейси / Брайан Трейси, Кэмпбелл Фрейзер»: Альпина Паблишерз; Москва; 2014  
ISBN 978-5-9614-3593-1

## Аннотация

*За последние несколько лет личный и профессиональный коучинг завоевал огромную популярность. В своей книге признанный во всем мире бизнес-гуру Брайан Трейси учит предпринимателей справляться с любыми трудностями, возникающими в современной быстро меняющейся бизнес-среде. Предлагаемые автором эффективные методики и практические упражнения позволят читателям понять ключевые принципы личного стратегического планирования, внимательно изучить своих конкурентов, установить стандарты, на которые нужно ориентироваться в своей деятельности, делегировать полномочия, определять первоочередные задачи, а также критерии, по которым можно оценить собственный потенциал, и т. д. Легкий стиль, которым написана книга, создает впечатление, будто с вами беседует сам Брайан Трейси. Каждая его идея проиллюстрирована примерами из жизни. Эта книга станет вашим личным консультантом, позволит сделать далеко идущие выводы и многое переосмыслить в своей жизни и бизнесе.*

## Брайан Трейси, Кэмпбелл Фрейзер Технология достижений. Турбокоучинг по Брайану Трейси

Переводчики С. Сурин, М. Иутина  
Редактор П. Суорова  
Технический редактор Н. Лисицына  
Корректор Е. Аксенова  
Компьютерная верстка М. Поташкин  
Художник обложки С. Прокофьева

© 2005 Brian Tracy and Campbell Fraser

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

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

\* \* \*

## **Введение**

За последние несколько лет личный и профессиональный коучинг завоевал огромную популярность. Тысячи дипломированных преподавателей ведут занятия по коучингу с представителями самых разных профессий. Уже общепризнано, что с его помощью можно гораздо быстрее повысить эффективность своего труда и улучшить жизнь в целом, чем действуя самостоятельно.

Все свои взрослые годы я занимался исследованием и изучением лучших методик развития личной эффективности. За более чем 20 лет работы я обучил несколько тысяч студентов. Часто с моей помощью они достигали необычайных успехов. В результате прохождения программы коучинга в жизни и карьере многих слушателей моих курсов произошли кардинальные изменения: доходы выросли, здоровье этих людей и их близких, да и качество жизни в целом значительно улучшились. Конечно, не каждый может себе позволить нанять личного преподавателя по коучингу, поэтому мы с Кэмпбеллом Фрейзером и решили написать эту книгу.

В ней вы найдете те же проверенные эффективные методики и упражнения, которые мы предлагаем посетителям наших семинаров (а ведь они тратят тысячи долларов в год, чтобы всему этому обучиться). Вы сразу же сможете применять на практике все изученное, в результате чего ваша продуктивность начнет быстро расти. Эта книга станет вашим личным инструктором.

На ее страницах мы будем вас обучать и воодушевлять. Вы узнаете, как установить стандарты, на которые нужно ориентироваться в своей деятельности, как поставить перед собой цели и определить первоочередные задачи, по каким критериям можно оценить свой потенциал и как определить свои сильные стороны. Вы научитесь делегировать свои полномочия, в том числе и на основе аутсорсинга, узнаете, как выбрать те дела, от которых следует отказаться, чтобы сосредоточить все усилия на выполнении самых важных задач. Вы узнаете, как составить план действий и как оценить, насколько вы продвинулись на пути к успеху.

Под руководством этой книги вы сможете добиться таких же выдающихся результатов, что и слушатели, обучающиеся в рамках нашей программы коучинга. Одновременно с успехом в делах и финансовой независимостью вам удастся достичь равновесия в собственной жизни.

Мы приглашаем как участников наших семинаров, так и преподавателей воспользоваться всеми преимуществами, которые дает наша программа обучения. И пожалуйста, сообщите нам, как эта книга повлияла на вашу жизнь.

*Брайан Трейси, октябрь 2004*

## **Часть I Добейтесь ясности**

### **Глава 1 Разработайте личный стратегический план действий**

*Лелейте свои мечты, это дети вашей души, это проекты ваших высочайших достижений.*

**Наполеон Хилл**

Пробовали ли вы в последние полгода сформулировать для себя конкретные цели в карьере или бизнесе?

ДА       НЕТ

Если вы поставили перед собой те или иные цели, есть ли у вас план по их достижению?

ДА       НЕТ

**В этой главе рассматриваются ключевые принципы и способы** личного стратегического планирования. В рамках практического упражнения в конце главы вам предстоит наметить перед собой цели в карьере или бизнесе, сформулировав, какой вы себе представляете свою профессиональную (коммерческую) деятельность, какова ее стратегическая цель, какие задачи вам нужно будет решать и какие умения и навыки необходимо развивать.

**УСПЕХ В ЖИЗНИ** во многом определяется способностью человека мыслить, планировать, принимать решения и действовать. Чем лучше вы все это умеете, тем быстрее сможете достичь поставленных целей и тем благополучнее сложатся ваша жизнь и карьера.

Личное стратегическое планирование – это своего рода средство, позволяющее как можно быстрее пройти путь от того рубежа, где вы находитесь сейчас, до того, к которому стремитесь. Разница между людьми, пользующимися этим средством в своей жизни, и теми, которым оно не знакомо, примерно такая же, как между перемещением на поезде и на самолете. Оба эти вида транспорта способны доставить вас из пункта А в пункт Б, но самолет (личное стратегическое планирование) сделает это значительно быстрее.

Навык личного стратегического планирования вовсе не относится к врожденным качествам (как, например, цвет глаз или абсолютный слух). Он представляет собой умение последовательно мыслить и действовать, а этому можно научиться точно так же, как ездить на велосипеде или менять шины. Регулярно практикуясь, вы постепенно в совершенстве освоите те многочисленные компоненты, из которых состоит этот важнейший навык, после чего привычка стратегически мыслить и действовать останется у вас до конца ваших дней. Приобретя эту привычку, вы сможете добиться потрясающих результатов. Ваша жизнь и карьера стремительно пойдут вверх, поистине не встречая препятствий!

### **Экономьте время и деньги**

Почему же стратегическое планирование и мышление оказываются столь полезными? Ответ прост: благодаря им вы экономите массу времени и денег. Анализируя и пересматривая ключевые стратегические аспекты, связанные с карьерой или бизнесом, вы тем самым сосредотачиваетесь на важнейших задачах, выполнение которых необходимо для достижения конечных целей. При этом вы одновременно избегаете действий, мешающих добиться успеха. Вы все чаще и чаще принимаете верные и все реже – неверные решения. Вы ставите реальные задачи перед персоналом и в рамках проектов. Вы приобретаете умение фиксировать и контролировать результаты. Ваша работа и жизнь начинают двигаться словно по скоростной трассе.

Цель корпоративного стратегического планирования заключается в повышении рентабельности собственного капитала, который представляет собой фактический объем

средств акционеров, инвестированных в деятельность предприятия. Топ-менеджеры используют стратегическое планирование для анализа и реорганизации деятельности компаний, чтобы обеспечить максимальные финансовые результаты. Конечная цель состоит в достижении наивысшей рентабельности.

В деятельности компаний стратегическое планирование применяется для повышения результативности работы за счет более эффективного использования кадровых и прочих ресурсов. Грамотное планирование позволяет опережать конкурентов и добиваться над ними преимущества. В частности, такие компании демонстрируют увеличение объема продаж, рост рыночной доли, повышение прибыльности, обеспечение максимальной рентабельности инвестиций и в целом укрепляют свои позиции на рынке.

## **Планируйте свою жизнь и карьеру**

Цели личного стратегического планирования примерно аналогичны вышеизложенным. Основное различие состоит в том, что вы будете стремиться к повышению рентабельности собственных усилий, а не собственного капитала. Можно сказать, что личное стратегическое планирование обеспечит вам рост «рентабельности жизни».

Собственный капитал компании измеряется объемами финансовых средств. «Собственный капитал» отдельной личности – это, по существу, ее человеческий капитал.

Из чего же он складывается? Из совокупности физических, психологических и интеллектуальных усилий и качеств, которые человек способен использовать в своей профессиональной деятельности. Таким образом, необходимо поставить перед собой цель добиться максимальной рентабельности инвестиций ваших собственных усилий. Ваши доходы и уровень удовлетворенности работой в целом будут зависеть от того, насколько удачно вы сумеете «инвестировать в самого себя». В этом и состоит основополагающий аспект личного стратегического планирования.

Если вы ощущаете разочарование или неудовлетворенность теми результатами, которых достигли в работе или в жизни вообще, значит, пришла пора пересмотреть свой личный стратегический план. Настало время сесть и спокойно задать себе ряд четких, жестко сформулированных вопросов. Если вы чувствуете, что работа дается вам с большим напряжением, если вы замечаете, что трудитесь все упорнее и упорнее, а результаты труда не повышаются, – что ж, пришла пора проанализировать и скорректировать вашу стратегию.

Прежде всего задайте себе самый главный вопрос: что я умею делать лучше всего? Определите, в каких видах деятельности вы достигли совершенства или явного превосходства над другими людьми. Вам необходимо ясно представлять себе ваши конкурентные преимущества.

Этот аспект является стержнем личного стратегического планирования. Ответ на поставленный выше вопрос позволит вам правильно расставить акценты в планировании карьеры и жизни в целом. Ваш успех напрямую зависит от того, насколько высоки результаты, которые вы демонстрируете в наиболее важной сфере своих профессиональных обязанностей. Из всех проблем, с которыми вы сталкиваетесь в жизни, указанная задача – одна из ключевых: определить ту область деятельности, в которой ваше мастерство может наилучшим образом повлиять на вашу профессиональную карьеру и доходы. Как только вы это определите, следует приложить все усилия к тому, чтобы добиться максимальных успехов в данной области.

В своей книге «Конкурируя за будущее» (Competing for the Future) Гари Хамел пишет, что ведущие компании составляют прогнозы на пять лет вперед, после чего определяют, какими ключевыми возможностями они должны будут обладать к тому времени, чтобы сохранить за собой лидерство в соответствующей отрасли. Затем они незамедлительно приступают к реализации планов развития, чтобы в будущем обеспечить себе намеченные возможности.

Используйте эту стратегию при личном планировании. Знаете ли вы, какие

профессиональные качества вам понадобятся, чтобы через три-пять лет оставаться первоклассным специалистом в своей области? Какими основными навыками вы должны будете обладать? Насколько они будут отличаться от вашего сегодняшнего уровня? Начните уже сейчас разрабатывать план приобретения и совершенствования этих дополнительных навыков и способностей, которые потребуются, чтобы вы были лучшим в своем деле. А впоследствии ежедневно работайте над воплощением этого плана в жизнь.

Несколько лет назад в рамках коучинга мы работали с одной женщиной, которая стремительно продвигалась по карьерной лестнице. Ей это удавалось несмотря на почти патологическую застенчивость, в силу которой женщина всячески стремилась оставаться в тени. При этом она понимала, что для достижения поставленной перед собой цели – стать вице-президентом компании – ей необходимо выбраться из своей скорлупы и научиться эффективно проводить презентации. Она вступила в клуб Toastmasters и упорно работала над совершенствованием ораторского мастерства. В конце концов наша клиентка блестяще овладела искусством публичных выступлений и на сегодняшний день не только добилась первоначально намеченной цели, но и превзошла ее, став старшим вице-президентом компании.

### **Восемь ключевых вопросов**

Ниже приведены восемь ключевых вопросов, ответы на которые помогут вам приступить к личному стратегическому планированию. Постарайтесь в максимальной степени активизировать свое аналитическое мышление, отвечая на эти основополагающие вопросы. Благодаря этому вы сможете прояснить для себя, какой вы хотели бы видеть в идеале свою карьеру или коммерческую деятельность.

1. *Ценности.* Какие ценности, достоинства и личные качества играют наиболее важную роль в вашей профессиональной (коммерческой) деятельности?

2. *Идеальная концепция.* Перенеситесь мысленно на пять лет вперед. Как вы представляете себе свой бизнес (карьеру) в идеале?

3. *Задачи.* Исходя из определенных вами ценностей, каким образом вы можете воплотить свою идеальную концепцию в жизнь?

4. *Стратегическая цель.* Всех успешных топ-менеджеров и предпринимателей объединяет то, что у них есть некая стратегическая цель – искреннее желание приносить пользу другим людям посредством своей работы или бизнеса. В чем именно вы видите стратегическую цель вашей профессиональной (коммерческой) деятельности?

5. *Конкретные цели.* Каких конкретных целей необходимо достичь для реализации вашей идеальной концепции карьеры или бизнеса?

6. *Знания и навыки.* В каких областях деятельности вам нужно достичь совершенства, чтобы добиться поставленных целей и реализовать идеальную концепцию?

7. *Привычки.* Какие привычки, касающиеся образа мышления и действий, необходимо выработать, чтобы суметь добиться поставленных целей?

8. *Повседневная деятельность.* Что конкретно необходимо будет вам делать каждый день, чтобы стать тем, кем вы хотите стать, и добиться намеченных целей?

Помните о том, что качество мышления определяет качество жизни. Чем сложнее будут вопросы, которые вы зададите себе, тем более значимыми и полезными окажутся ответы на них. Качество мышления, как и качество жизни, можно совершенствовать до бесконечности.

Согласно закону соответствия наш внешний мир есть отражение мира внутреннего. В нашем внешнем мире ничто и никогда не изменится, если не произойдет соответствующих изменений внутри нас. Чем лучше вы познаете себя, чем яснее представите себе свои ценности и цели, тем быстрее добьетесь тех перемен, которые необходимы для достижения успеха.

## Практическое упражнение

1. Из перечня, приведенного в приложении в конце книги, выберите три-пять ценностей, которые наилучшим образом отражают принципы построения вашей карьеры или бизнеса.

2. Сформулируйте концепцию вашей карьеры или бизнеса. Какой вы себе представляете свою профессиональную (коммерческую) деятельность в идеале? Чему вы посвящали бы основную часть своего рабочего времени? Каков был бы ваш доход? С какими людьми вам пришлось бы сотрудничать? Каковы были бы ваши функциональные обязанности и уровень ответственности? В какой сфере вы бы работали?

3. Исходя из определенных вами ценностей и разработанной идеальной концепции, сформулируйте соответствующие задачи, связанные с карьерой или бизнесом.

4. Какова стратегическая цель вашей профессиональной (коммерческой) деятельности? На какие группы людей ориентированы ваш бизнес и карьера?

5. Какая конкретная цель, если вы ее достигните, в наибольшей степени помогла бы вам воплотить идеальную концепцию вашей карьеры или бизнеса?

6. Какой дополнительный навык, если бы вы освоили его в совершенстве, помог бы вам добиться ключевой конкретной цели в карьере или бизнесе быстрее, чем любой другой навык?

7. Какие шаги вы намерены предпринять в самое ближайшее время в результате прочтения этой главы?

Избрав для себя цель, человек должен мысленно начертать путь к ее достижению, не отклоняясь ни вправо, ни влево.

*Джеймс Аллен*

## Глава 2

### В какой сфере вы работаете?

*...Случай благоприятствует лишь подготовленным.*

*Луи Пастер*

Задумывались ли вы в последнее время над тем, в какой, собственно, сфере вы работаете?

ДА       НЕТ

Задумывались ли вы в последнее время над тем, в какой сфере вы могли бы работать?

ДА       НЕТ

**В этой главе рассматривается вопрос о том, как определить сущность** вашей нынешней сферы деятельности и сформулировать ваши стремления. В связи с этим разъясняются и иллюстрируются на примерах ключевые элементы процесса постановки целей и стратегического мышления. В рамках практического упражнения в конце главы вам предстоит ответить на важнейшие вопросы, которые необходимо поставить перед собой в самом начале указанного процесса.

**ОТВЕТЫ НА СЕМЬ КЛЮЧЕВЫХ ВОПРОСОВ**, которые следует периодически задавать себе в ходе развития карьеры или бизнеса, помогут вам правильно

сориентироваться при принятии наиболее значимых решений. Еще раз подчеркнем, что эти вопросы, имеющие стратегическое значение, рекомендуется задавать себе регулярно. Любой ответ, изменившийся по сравнению с предыдущим разом, может свидетельствовать о кардинальных переменах в структуре вашей профессиональной (коммерческой) деятельности.

Итак, вот эти вопросы.

1. В какой сфере я работаю?
2. В какой сфере я мог бы работать?
3. Кто или что может составить мне конкуренцию?
4. Кто входит в число моих клиентов?
5. В какой области я достиг наибольшего профессионализма?
6. С какими существенными трудностями я сталкиваюсь в своей работе?
7. На каком уровне я нахожусь в плане личного и профессионального развития?

В настоящей главе рассматриваются первые два из перечисленных выше вопросов. Вопросы с третьего по седьмой мы проанализируем в следующих главах.

### **Четко сформулируйте сущность вашей профессиональной (коммерческой) деятельности**

Итак, первый и основной вопрос звучит следующим образом: в какой сфере я работаю? Ответить на него не так просто, как может показаться поначалу. Чтобы определить цели, которых вы хотите достичь в карьере или бизнесе, необходимо прежде всего научиться четко формулировать сущность вашей профессиональной (коммерческой) деятельности – что конкретно вы делаете для своих клиентов или компании, где работаете. Постарайтесь дать как можно более широкое определение, не останавливаясь на первом же ответе, который придет вам в голову. Возьмите его за основу и постарайтесь тщательно проанализировать, какие еще возможности и сферы применения могут быть включены в вашу формулировку.

Например, в начале прошлого века железнодорожные компании, которые позиционировали себя сугубо как владельцы железных дорог, не обращали внимания на то, что появление новых технологий и средств транспорта (в частности, автомобильного и воздушного) создавало потенциальную угрозу их бизнесу. Если бы эти фирмы воспринимали себя в более широком смысле, как грузо– и пассажироперевозчиков, то их реакция на развитие технологий могла бы оказаться совсем иной.

Аналогичным образом в первые годы интернет-бума многие компании, работающие в этом секторе, ориентировались только на предоставление бесплатной информации, чтобы максимально увеличить трафик. Те из них, кто остался в стороне от деятельности по продаже продуктов и услуг с получением соответствующей прибыли, в конечном счете вышли из игры. Они не сумели увидеть, что Интернет представляет собой канал коммуникации и дистрибуции, который необходимо задействовать для получения выручки и прибыли, как и в любом другом бизнесе. Эта ошибка, связанная с некорректным определением своей сферы деятельности, повлекла за собой убытки, исчисляемые миллиардами инвестированных долларов.

Формулируя сущность своего бизнеса, вы должны исходить из того, какое влияние производимые вами продукты или услуги оказывают на жизнь или работу других людей или структур. При этом следует принимать в расчет не только существующих, но и потенциальных клиентов. Если же речь идет о вашей профессиональной деятельности, подумайте, для кого и с кем вы работаете. Проанализируйте, какое значение имеют ваш труд, а также продукция и услуги, которые вы производите в своей компании, для ее внутренних и внешних клиентов.

### **Ориентируйтесь на перспективу: в какой сфере вы могли бы работать?**

Следующий вопрос, который необходимо задать самому себе: в какой сфере я буду работать в дальнейшем, если мои дела пойдут так же, как сейчас?

Спрогнозируйте, в чем будет заключаться ваша профессиональная (коммерческая) деятельность через два года. А через пять лет? Если сущность вашей карьеры или бизнеса останется прежней, какой именно работой вы будете заниматься? Следует ли продолжать трудиться в том же ключе, что и сейчас, или есть смысл что-то поменять?

Для начала подумайте о том, в какой сфере вы в принципе могли бы работать. Если вы приобретете новые знания и навыки, если плодом вашего труда станут новые продукты или услуги, если ситуация в отрасли и на соответствующих рынках кардинально изменится, что будет представлять собой ваша деятельность? Другими словами, если бы вы решили критически проанализировать условия, в которых развивается ваша карьера или бизнес, и предпринять необходимые шаги, то в какой сфере вы могли бы работать в перспективе (при желании)?

Теперь переходите к следующему этапу и подумайте над тем, в какой сфере вы *хотели бы* работать. Для этого необходимо провести тщательный и всесторонний самоанализ. Дайте оценку своим навыкам, способностям, устремлениям, возможностям и особенно своим желаниям. Затем детально изучите условия рынка, в рамках которого будет развиваться ваша карьера или бизнес. Соответствуют ли они результатам вашего самоанализа? Если нет, подумайте над тем, что должны изменить в своей жизни лично вы, чтобы построить успешную карьеру или бизнес на этом рынке. В противном случае следует подобрать для себя более подходящую сферу деятельности. В целом этот вопрос является одним из жизненно важных: какие изменения вам необходимо осуществить, чтобы в будущем ваша жизнь и работа складывались так, как вы того хотите?

### **Практическое упражнение**

1. В какой сфере вы работаете?
2. В какой сфере вы могли бы работать?
3. В какой сфере вы хотели бы работать?
4. В какой сфере вы не хотели бы работать?
5. Каким образом вам необходимо изменить свою профессиональную (коммерческую) деятельность, чтобы она соответствовала вашему идеалу?
6. Каким образом вам необходимо измениться самому, чтобы добиться желаемых результатов в карьере или бизнесе?
7. Какие шаги вы намерены предпринять в самое ближайшее время в результате прочтения этой главы?

Всякий, кто добился своего нынешнего положения, начинал с того, кем он был когда-то.

**Роберт Льюис Стивенсон**

## **Глава 3 Изучайте своих конкурентов**

*Факты не перестают существовать оттого, что ими пренебрегают.*

**Олдос Хаксли**

Уделяли ли вы в последние полгода внимание изучению ваших основных конкурентов?

ДА       НЕТ

Имеете ли вы четкое представление о том, что именно предлагают рынку ваши основные конкуренты? Знакомы ли вы со спецификой их бизнеса и маркетинговых стратегий?

ДА       НЕТ

**В этой главе рассматривается следующий вопрос: каким образом выявить тех людей** (как внутри, так и за пределами вашей компании), которые составляют вам конкуренцию в борьбе за результаты и вознаграждения? Кроме того, вы сможете начать разработку стратегии, которая позволит вам добиться максимальных успехов в кратчайшие сроки. В рамках практического упражнения в конце главы вам предстоит ответить на ряд вопросов, чтобы определить цели ваших конкурентов и специфику их рыночного предложения, а также выявить пути максимального повышения собственной конкурентоспособности для удовлетворения запросов и потребностей клиентов.

КОНКУРЕНЦИЯ ЯВЛЯЕТСЯ НЕОТЪЕМЛЕМОЙ ЧАСТЬЮ ЛЮБОЙ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ И КОММЕРЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ, независимо от того, работаете ли вы по найму или занимаетесь собственным бизнесом. В связи с этим хорошим примером может служить проблема ценообразования (будь то определение стоимости ваших услуг при обсуждении уровня зарплаты либо формирование цен в рамках маркетинговой стратегии). Итак, попытайтесь ответить на следующий вопрос: какие факторы влияют на рыночную стоимость продукции (услуг) вашего предприятия или на размер вашей зарплаты? Может быть, это объем продаж, рыночная доля или ваш профессиональный опыт? Многие скажут, что соответствующая стоимость (уровень зарплаты) определяется клиентами (работодателем). Другие ответят, что сами устанавливают свой ценовой диапазон. Действительно, все эти аспекты играют ключевую роль в достижении профессионального или коммерческого успеха.

Однако решающим является несколько иной фактор – ваше конкурентное положение на рынке. С конкурентным противостоянием вы сталкиваетесь повсюду: и на открытом рынке, где ваше предприятие продает свою продукцию (услуги), и внутри компании, где вы трудитесь, борясь за продвижение по службе или доступ к дефицитным ресурсам. В связи с этим очень важно тщательно изучить своих соперников, чтобы знать о них не меньше, чем о самом себе.

Многие совершают распространенную ошибку, недооценивая конкурентов. Грамотный профессионал или предприниматель никогда не будет смотреть на соперников свысока, выискивать у них недостатки, огульно критиковать или вообще игнорировать. К конкурентам следует относиться с должным уважением, анализируя их деятельность и учась у них.

Итак, займитесь изучением ваших конкурентов. Какие усилия они прилагают, чтобы добиться повышения по службе или получить работу? Какую стратегию и тактику используют, чтобы выйти на рынок и завоевать его? Как позиционируют свою продукцию и свои услуги? С кем заключают союзы и как расширяют свое присутствие, чтобы обеспечить успех собственным подразделениям или структурам? Почему потребители приобретают их продукцию (услуги)? Как ваши соперники обслуживают клиентов, как они выстраивают отношения внутри и за пределами компании? Какова их политика ценообразования? Какие навыки они приобретают и какую дополнительную подготовку проходят, чтобы оставаться на плаву? Каков их подход к контролю качества? В какие добровольные или профессиональные ассоциации они вступают?

Как только у вас сформируется достаточно четкое представление о конкурентах,

проанализируйте столь же тщательно собственную профессиональную (коммерческую) деятельность. Определите, в какой области вы достигли наивысшего профессионализма. Что вы способны делать как минимум на 90 % лучше, чем ваши конкуренты? В чем заключается ваше уникальное торговое предложение (УТП), то есть присущее вам качество или умение, которое обеспечивает вам конкурентные преимущества в глазах клиентов или других сотрудников и которым не обладает никто другой?

Выяснив для себя, в каких областях профессиональной (коммерческой) деятельности вы превосходите других, задумайтесь о перспективе. Каким образом вам следует позиционировать себя или предлагаемые вами продукты (услуги) на рынке, чтобы извлечь выгоду из собственных конкурентных преимуществ? Какую маркетинговую стратегию необходимо использовать? Учитывая методики ценообразования ваших конкурентов, каким образом вы намерены формировать цены на свою продукцию (услуги)?

Анализируя деятельность конкурентов, старайтесь охватить ее как можно шире. Например, если вы занимаетесь собственным бизнесом, в ряде случаев может оказаться, что конкуренцию вам составляют не просто отдельные люди или предприятия, а другая отрасль как таковая. В частности, компании, предлагающие сухопутные туристические поездки, являются прямыми конкурентами представителей сектора морских путешествий. И те и другие борются за деньги отпускников.

В данной главе мы не ставили перед собой цель разработать конкретные торговые и маркетинговые планы – более подробно этот вопрос будет рассмотрен немного позже. А пока наша цель состоит в том, чтобы вы уяснили себе всю важность изучения конкурентной среды, составили соответствующий план анализа и приняли решение о его проведении. Сосредоточив внимание на этом аспекте, вы сможете значительно увеличить свои шансы на успех в карьере или бизнесе.

### **Практическое упражнение**

1. Кто входит в число ваших наиболее успешных конкурентов?
2. Почему ваши нынешние или потенциальные клиенты пользуются услугами ваших конкурентов? Какие преимущества они усматривают в этом для себя?
3. В каких областях лично вы достигли наивысшего профессионализма?
4. В каких направлениях наиболее успешно действует ваше предприятие?
5. В чем заключается ваше уникальное торговое предложение (УТП)? Другими словами, что именно вы можете предложить клиентам для удовлетворения их запросов в отличие от других специалистов или компаний?
6. В чем необходимо убедить клиента, чтобы он решил воспользоваться именно вашими услугами, а не услугами ваших конкурентов?
7. Какие шаги вы намерены предпринять в самое ближайшее время в результате прочтения этой главы?

Великие идеи нуждаются не только в крыльях, но и в посадочном шасси.

*Чарльз Дуглас Джексон*

## **Глава 4 Найдите своих клиентов**

*Жизнь отдельного человека имеет смысл лишь в той степени, в какой она влияет на жизнь других людей.*

**Джеки Робинсон**

Проводили ли вы в последние полгода тщательный анализ того, что представляют собой ваши ключевые внутренние и внешние клиенты?

ДА       НЕТ

Задумывались ли вы в последние полгода над тем, чтобы избавиться от низкорентабельных клиентов?

ДА       НЕТ

**В этой главе рассматриваются способы формирования** менталитета, ориентированного на клиентов (как в профессиональной, так и в коммерческой деятельности). Цель этой главы – помочь вам с учетом специфики вашей работы создать образ идеального клиента и продумать эффективную стратегию привлечения возможно большего числа подобных потребителей. В рамках практического упражнения в конце главы вам предстоит сформулировать требования, предъявляемые вашими ключевыми внутренними клиентами, дать характеристику существующей и потенциальной клиентской базы, а также выявить тех клиентов, с которыми следует распрощаться, тем самым высвободив собственное время и сэкономив усилия.

**СПОСОБНЫ ЛИ ВЫ ОХАРАКТЕРИЗОВАТЬ СВОИХ КЛИЕНТОВ?** Известно ли вам, чьи запросы и потребности вы должны удовлетворять, чтобы преуспеть в карьере или бизнесе?

Клиентов можно условно разделить на две категории: внутренние и внешние. Определить понятие «внутренний клиент» довольно просто. Это любое лицо, успех которого зависит от вас и от которого зависит ваш собственный успех. Исходя из данного определения к внутренним клиентам относятся ваши коллеги и сотрудники. Профессиональные консультанты (в частности, юристы и бухгалтеры) тоже могут входить в число внутренних клиентов. По сути дела любой человек в вашем окружении, которому вы помогаете или который помогает вам, в той или иной степени является вашим внутренним клиентом.

К категории внешних клиентов относятся люди или организации, покупающие вашу продукцию. Они формируют стержень успеха любого бизнеса. В основе каждого элемента стратегического планирования лежит способность четко выявить такого клиента – самого важного, удовлетворение запросов которого определяет успешность вашей деятельности.

Прежде чем правильно выявить этого наиболее значимого клиента, необходимо ответить на ряд вопросов. Каким образом он рассчитывает стоимость приобретаемой продукции (услуг)? Можете ли вы перечислить конкретные преимущества, которые ваша продукция (услуги) обеспечивают этому клиенту? Если вникнуть в суть вопроса более глубоко, знаете ли вы, чего действительно хочет от вас клиент, чтобы полностью удовлетворить свои потребности? Можете ли вы сказать, каким образом предлагаемая вами продукция влияет на его жизнь и работу, делая их более качественными?

XXI век часто называют эпохой потребителя. В структуре коммерческих сделок его интересам, как никогда раньше, придается очень большое значение. Ваш жизненный успех и ваш достаток во многом определяются способностью выявлять и удовлетворять потребности ключевых потребителей.

Если текущие тенденции сохранятся, какими будут ваши клиенты в будущем? Если вы намерены изменить ассортимент предлагаемой продукции и услуг, кто *мог бы* стать вашим клиентом? Если вы решили добиться максимального успеха в своей области, кто *должен* стать вашим клиентом? Каковы будут его ожидания, которые вы сможете удовлетворить путем совершенствования ваших знаний, навыков и способностей? А если бросить взгляд в прошлое, то можете ли вы, с учетом ваших теперешних знаний и опыта, назвать каких-либо

бывших клиентов, с которыми сегодня вы не стали бы сотрудничать? Есть ли в вашем текущем перечне клиентов имена людей или названия компаний, которых вы не хотели бы видеть в числе своих заказчиков?

Ответить на последний вопрос будет легче, если вы сгруппируете своих клиентов по категориям «высокорентабельные» и «низкорентабельные». Для этого рекомендуется прежде всего сформулировать и проанализировать характеристики самых выгодных заказчиков. Распределите всех клиентов по их положению относительно самых лучших из них. Вы должны в любой момент быть способны наглядно и быстро вычленять наиболее высокорентабельных клиентов. Сегодня многие компании используют этот метод, чтобы уделять как можно больше времени и внимания самым выгодным заказчикам и по возможности максимально увеличивать их число. Параллельно с этим они тратят все меньше времени на низкорентабельных клиентов, а во многих случаях стимулируют их к сотрудничеству с другими компаниями.

История одного успешного и известного предпринимателя наглядно иллюстрирует данный подход. Он применил вышеописанную методику, классифицировав свою клиентскую базу. В итоге выяснилось, что на долю небольшой части (20 %) его клиентов приходится очень значительная часть объема продаж (80 %) и, соответственно, аналогичная часть (80 %) его прибыли. Уяснив ситуацию, предприниматель решил избавиться от 80 % низкорентабельных клиентов, обеспечивавших в совокупности не более 20 % его доходов. Он нашел другие компании, работавшие в той же сфере, которые, по его мнению, были способны более эффективно обслуживать таких заказчиков, и постепенно передал им весь свой «балласт». После этого он смог сосредоточить все свое внимание и усилия на обслуживании высокорентабельных клиентов. В течение года прибыль его предприятия и его личные доходы выросли вдвое. Возможно, такая стратегия окажется полезной и для вас?

### **Практическое упражнение**

1. Кто входит в число ваших наиболее значимых внутренних клиентов?
2. Каковы конкретные запросы и потребности ваших внутренних клиентов?
3. Кто входит в число ваших наиболее ценных внешних клиентов?
4. Какие люди или компании могли бы стать вашими внешними клиентами?
5. Кого вам хотелось бы видеть в числе своих внешних клиентов?
6. От каких внешних клиентов вы предпочли бы избавиться, то есть прекратить с ними сотрудничество?
7. Какие шаги вы намерены предпринять в самое ближайшее время в результате прочтения этой главы?

*Башмак, который впору одному человеку, другому может оказаться тесен.*

*Карл Густав Юнг*

## **Глава 5**

### **Определите, в каких сферах вы достигли наибольшего профессионализма**

*Я не могу представить себе человека, добившегося успеха в жизни, который не отдал бы этой игре в жизнь все, что у него было.*

*Уолтер Кронкайт*

Можете ли вы четко определить, в каких сферах вы достигли наибольшего профессионализма?

ДА       НЕТ

Если вы твердо представляете себе, в чем преуспели больше всего, известно ли вам, как развивать свои умения, чтобы добиться максимально возможных результатов в карьере или бизнесе?

ДА       НЕТ

**В этой главе рассматривается вопрос о том, как выделить и охарактеризовать сферы, в которых вы достигли наибольшего профессионализма, – то есть те ключевые области деятельности, где ваши блестящие достижения способны обеспечить блестящие практические результаты. В рамках практического упражнения в конце главы вам предстоит четко охарактеризовать те направления вашей работы, в которых вы преуспели больше всего и которые приносят вам максимальное удовлетворение.**

**НЕСОМНЕННО, ВЫ ОБЛАДАЕТЕ НЕКИМИ УНИКАЛЬНЫМИ ДАРОВАНИЯМИ И СПОСОБНОСТЯМИ;** если вы станете развивать их должным образом, это поможет вам добиться любых жизненных целей. Твердо решив установить контроль над внешними обстоятельствами, осуществить свои мечты, сделать блистательную карьеру или создать преуспевающий бизнес и жить полноценной творческой жизнью, вы должны прежде всего обнаружить в себе эти особые дарования и способности и приложить усилия к их развитию и совершенствованию. Ниже приводятся пять подсказок, которые помогут вам выбрать правильное направление на этом пути самоанализа. Активно занимаясь той или иной деятельностью, требующей использования ваших уникальных дарований и способностей, вы обязательно обнаружите следующие вещи.

1. Вы достигаете блестящих результатов в данном виде деятельности. Подчеркиваю: не просто хороших, а именно выдающихся.

2. Занимаясь этой деятельностью, вы испытываете чувство неподдельной радости. Вам не просто приятно или интересно делать эту работу – вы поистине упиваетесь ею.

3. Вы постоянно ощущаете прилив энергии, вы ощущаете свою значимость и с энтузиазмом принимаетесь за дело. Еще минуту назад вы могли чувствовать себя уставшим и измотанным, но как только вы приступаете к работе, жизненные силы вновь наполняют вас.

4. Ваш энтузиазм заразителен. Все окружающие вас люди тоже чувствуют прилив энергии.

5. Вы испытываете желание постоянно совершенствовать в себе эти уникальные дарования и способности. Вы ставите перед собой конкретные цели по развитию этих навыков, причем цели самые амбициозные. Ваша мотивация носит внутренний характер, она подкрепляется осознанием того, что все эти таланты, если развить их должным образом, помогут вам осуществить ваши сокровеннейшие мечты.

Вполне возможно, что среди ваших знакомых есть человек, достигший этого чудесного равновесия между познанием самого себя и внутренней дисциплиной. Если вам посчастливилось работать вместе с таким коллегой, вы и вправду можете считать, что вам крупно повезло – ведь у вас есть возможность непосредственно наблюдать за конкретным человеком, который обладает секретом, как сделать свою жизнь по-настоящему полноценной.

Степень вашей успешности напрямую зависит от того, насколько глубоко вы сумеете познать и развить в себе свои уникальные дарования. Только при этом условии ваши достижения во внешнем мире будут сопровождаться чувством внутреннего удовлетворения.

## Практическое упражнение

1. В каких сферах деятельности вы демонстрируете не просто хорошие, а блестящие результаты?
2. Какие направления вашей работы приносят вам максимальное удовлетворение?
3. Занимаясь какой деятельностью, вы испытываете наибольший прилив энергии?
4. Занимаясь какой деятельностью, вы замечаете, что окружающие вас люди проявляют энтузиазм и активность?
5. В каких сферах деятельности вам больше всего хотелось бы совершенствоваться и профессионально расти?
6. Какими основными профессиональными навыками вы должны владеть, чтобы через три-пять лет войти в число 10 % лучших специалистов в своей области?
7. Какие шаги вы намерены предпринять в самое ближайшее время в результате прочтения этой главы?

Используй тот талант, что дан тебе: в лесах бы все затихло, когда б лишь те из птиц нам пели, что лучше всех поют.

*Генри ван Дайк*

## Глава 6

### Устраните существенные помехи в своей работе

*История не признает слова «трудно» в качестве оправдания.  
Эдвард Мурроу*

Известны ли вам конкретные факторы, которые существенно мешают достижению ключевых целей вашей профессиональной (коммерческой) деятельности?

ДА       НЕТ

Разработана ли у вас стратегия устранения вышеуказанных факторов?

ДА       НЕТ

**В этой главе рассматривается вопрос о том, как выявить** в вашей жизни (и профессиональной, и личной), в вашем мире (и внутреннем, и внешнем) те аспекты, которые мешают вам стать таким, каким вы хотите, и добиться желаемых целей. В рамках практического упражнения в конце главы вам предлагается проанализировать основные цели вашей профессиональной (коммерческой) деятельности, определить факторы, которые существенно мешают достижению успеха, и разработать стратегию по их устранению.

**ВСЕ БОЛЕЕ ИЛИ МЕНЕЕ СЛОЖНЫЕ ПРОЦЕССЫ**, которые вы выполняете, – будь то строительство завода или выбор маршрута ежедневных поездок на работу и обратно – имеют одну общую особенность: всем им практически всегда присущи некие ограничительные факторы, напрямую влияющие на скорость выполнения данного процесса и достижения соответствующей цели.

К примеру, при строительстве завода могут возникнуть задержки из-за срыва графика поставок, проведения внеплановых испытаний почвы или проверок уровня грунтовых вод. А маршрут ежедневных поездок может включать в себя участок движения по автостраде, где

скорость транспортного потока снижается каждое утро в одном и том же месте. Наличие и характер таких «узких мест» могут оказаться критичными с точки зрения того, насколько быстро вы сможете добиться своих целей и сможете ли добиться их вообще.

Для достижения любой поставленной перед собой цели необходимо прежде всего наметить конкретные задачи, которые потребуются решить. Затем следует проанализировать каждую из этих задач с точки зрения наличия ограничительных факторов; другими словами, требуется определить, какая из данных задач может ограничить вашу способность добиться намеченной цели в установленные сроки.

Рис. 6.1

---

## Теория ограничений

**Ограничительные факторы:** для каждой поставленной цели или реализуемого проекта существует как минимум один ограничительный фактор, определяющий, насколько быстро вы сможете добиться этой цели (реализовать этот проект).

Какой фактор влияет на быстроту достижения вами поставленной цели?



1. Четко сформулируйте свою цель.
2. Определите ограничительный фактор.
3. Сосредоточьте усилия на его устранении.

---

Теперь задайте себе вопрос: почему я до сих пор не достиг своей цели?

К примеру, если ваша цель состоит в том, чтобы увеличить доход на 50 %, почему вы до сих пор не смогли этого сделать? Если вы решили укрепить свою физическую форму, то почему не занимаетесь физкультурой каждый день? Зачастую уже сама постановка подобных «каверзных» вопросов и нахождение ответов на них помогут вам выявить тот ограничительный фактор, который мешает добиться цели.

При этом примите во внимание следующее: небольшая часть ограничительных факторов, мешающих достигать целей в карьере или личной жизни (около 20 %), относится к внешним обстоятельствам. Однако подавляющее большинство таких факторов (соответственно, примерно 80 %) зависит только от вас самих. То же самое касается и коммерческой деятельности – 80 % существующих ограничительных факторов связано непосредственно с вашим предприятием, а не с внешней средой. И если вы до сих пор не увеличили свой доход до желаемого уровня; если вам не хватает мотивации или времени, чтобы ежедневно заниматься физкультурой; если ваш бизнес не приносит той прибыли, к которой вы стремитесь, – задайте себе соответствующие нелегкие вопросы о причинах такого положения дел. Весьма вероятно, что ответы на них кроются в ваших собственных

привычках, взглядах, убеждениях и воззрениях, а также в наличии (или, вернее, отсутствии) у вас необходимых навыков и способностей.

Преуспевающие люди всегда стремятся выявлять барьеры на пути к успеху прежде всего внутри себя и лишь затем ищут их во внешних обстоятельствах. В первую очередь они спрашивают себя: «Что конкретно я делаю неправильно, тем самым создавая себе помехи?» или «Какие действия наших собственных сотрудников тормозят успешное развитие предприятия?» Поставив перед собой ту или иную важную цель, вы должны первым делом искать пути ее достижения в себе самом, а уж потом анализировать внешнее окружение. Вы способны распоряжаться собственным временем, управлять собственными действиями, вырабатывать собственную позицию и, кроме того, не должны утрачивать контроль над собственным бизнесом. Именно личные психологические установки и усилия играют колоссальную роль в достижении вами успеха в жизни. Ваши возможности оказывать влияние на других людей или внешние обстоятельства ограничены, поэтому всегда начинайте с себя. Приступая к решению очередной проблемы, проанализируйте ее, задав себе вопрос: «Что именно во мне самом мешает мне добиться цели?»

### Практическое упражнение

1. Какую ключевую цель вы ставите перед собой в рамках построения карьеры?
2. Какие существенные факторы мешают вам достичь этой цели?
3. Как вы намерены устранить эти факторы?
4. Какую ключевую цель вы ставите перед собой в рамках ведения бизнеса?
5. Какие существенные факторы мешают вам достичь этой цели?
6. Как вы намерены устранить эти факторы?
7. Какие шаги вы намерены предпринять в самое ближайшее время в результате прочтения этой главы?

В преодолении трудностей выявляется истинная сущность человека.

*Эпиктет*

## Глава 7

### На каком отрезке сигмоидальной кривой находится ваша карьера (бизнес)?

*Всякая перемена, даже перемена к лучшему, всегда сопряжена с неудобствами.*

**Ричард Хукер**

Проводите ли вы регулярный анализ своих карьерных или деловых планов, чтобы дать оценку их актуальности?

ДА       НЕТ

Проводите ли вы регулярный поиск новых идей и сведений, позволяющих адекватно реагировать на изменение внешних условий, которые влияют на вашу профессиональную (коммерческую) деятельность?

ДА       НЕТ

**В этой главе рассматривается вопрос о так называемой сигмоидальной**

**(S-образной) кривой**, наглядно демонстрирующей, что любое предприятие, существующее на протяжении длительного периода времени, проходит определенные жизненные циклы. Понимание их особенностей поможет вам эффективно реагировать на перемены и новые возможности, связанные с карьерой или бизнесом. В рамках практического упражнения в конце главы вам предстоит проанализировать различные этапы роста, спада и стабильности, характерные для любого динамического процесса.

ПРИ ДОСТАТОЧНО ПРИСТАЛЬНОМ РАССМОТРЕНИИ можно увидеть, что развитие практически любой карьеры или бизнеса, подобно смене времен года, происходит в рамках определенных прогнозируемых циклов. Большинство предприятий функционируют в пределах цикла, который напоминает букву «S», лежащую на боку; такая форма известна под названием «сигмоидальная (S-образная) кривая». Все новые процессы берут начало с максимума в левой части S-образной кривой, затем проходят этап снижения (стадию становления), а потом вновь набирают обороты на стадии роста, после чего опять стабилизируются на максимальном уровне перед очередным спадом (см. рис. 7.1).

Циклы, представленные в виде сигмоидальной кривой, характерны не только для динамики развития карьеры или бизнеса. По аналогичным законам строятся жизненные циклы продукции (услуг), человеческих взаимоотношений, общественных институтов и в конечном счете существования целых народов и империй.

Попробуйте как можно точнее определить, на каком отрезке сигмоидальной кривой находятся в данный момент ваша личная жизнь и профессиональная (коммерческая) деятельность. Проходят ли они первую стадию – стадию становления? Или уже вышли на второй этап – стадию роста? А может быть, вы как раз находитесь между вторым и третьим этапами, на стадии стабильности? Либо обнаружили, что уже начался третий этап – стадия спада?

**Рис. 7.1. Сигмоидальная (S-образная) кривая**



Давайте более детально рассмотрим особенности каждой из указанных стадий. Первая из них, стадия становления, характеризуется высоким уровнем активности. Начиная делать карьеру или бизнес, вы открываете для себя различные возможности, сталкиваетесь с теми или иными проблемами, принимаетесь за реализацию новых инициатив (извлекая из этого соответствующие уроки), прилагаете массу усилий и тратите немало времени, чтобы достичь успеха в профессиональном и финансовом отношении. Большинству вновь открывающихся предприятий не удается преодолеть первую стадию. Чтобы выжить, им не хватает силы воли или ресурсов или же и того и другого вместе. Высокий процент неудач при создании новых

компаний свидетельствует о том, насколько сложен первый этап.

Но если вам все-таки удастся его пережить, в конце концов вы обнаружите себя в пьянящей атмосфере, присущей стадии роста. На втором этапе бизнес стремительно развивается, выручка резко увеличивается, спектр возможностей колоссально расширяется и вообще, в воздухе витает ощущение радостного оживления. Это тот самый волнительный период в развитии карьеры или бизнеса, когда новые перспективы открываются на каждом шагу, а ошибки и оплошности становятся всего лишь поводами к извлечению уроков, побуждают к очередному витку роста и в итоге приводят отнюдь не к провалам, а к еще большим успехам.

На третьей стадии – стадии спада – в карьере и бизнесе наблюдаются сокращение объемов продаж, снижение доходов и заметное уменьшение азарта. Атмосфера в компании и ваше собственное настроение отражают все эти негативные изменения и характеризуются утратой энтузиазма и упадком духа. Бурный эмоциональный подъем и возбуждение, ощущавшиеся на второй стадии, сходят на нет. В этот период человек может начать сомневаться в том, что он правильно выбрал направление развития карьеры или бизнеса.

Преуспевающие люди вырабатывают в себе привычку постоянно отслеживать ситуацию в собственной профессиональной или коммерческой деятельности, регулярно фиксируя свое текущее положение на сигмоидальной кривой. Они своевременно и решительно реагируют на любые изменения, которые способны поставить под угрозу будущее их карьеры или бизнеса.

На первой стадии такие качества, как мужество и упорство, помогают человеку идти к осуществлению своей мечты в профессиональной (коммерческой) деятельности. Гибкость при разработке и реализации стратегии по воплощению этой мечты в жизнь тоже является ключевым фактором на данном этапе.

Достигнув второй стадии и наслаждаясь все новыми и новыми успехами, не забывайте, однако, пристально следить за ситуацией в экономике и на рынке. Никогда не позволяйте себе впадать в благодушие. Будьте готовы внедрить любые изменения, необходимые для сохранения конкурентоспособности. И в карьере, и в бизнесе ваша первейшая задача на данном этапе – фиксировать и анализировать динамику рынка, своевременно внося коррективы в свою профессиональную (коммерческую) деятельность, чтобы она и в дальнейшем была успешной.

На второй стадии следует использовать мощные потоки выручки и прибыли для создания существенного денежного резерва; он сможет послужить буферным запасом в процессе происходящего обновления, на пути которого зачастую возникают неожиданные препятствия.

Если не следить за постоянно меняющейся рыночной конъюнктурой, в один «прекрасный» момент перемены могут застать вас врасплох, и развитие вашей карьеры или бизнеса перейдет в третью стадию – стадию спада. На этом этапе прежние персональные привычки и методы ведения бизнеса перестают давать желаемые результаты. Если вы обнаружили, что находитесь на третьей стадии, решение проблемы выглядит предельно простым. Задайте себе те ключевые вопросы, связанные со стратегическим планированием, которые мы уже проанализировали в предыдущих главах. Теперь ваша цель – добиться перехода из третьей стадии вновь к стадии первой, укрепив собственные позиции в карьере или бизнесе в ответ на изменившиеся внешние и внутренние условия деятельности.

Ставки в этой игре высоки: либо вы сможете приспособиться к ситуации и обеспечить себе дальнейшее развитие, либо сойдете с дистанции. В этот период навалившиеся проблемы могут оказаться поистине устрашающими, но их преодоление даст вам возможность повысить свои руководящие способности, пересмотреть текущую концепцию профессиональной (коммерческой) деятельности и вдохнуть в работу новую жизнь. Адаптация и переосмысление, в которых нуждается любая карьера или бизнес на третьей стадии, вообще являются отличительными характеристиками нашего существования в XXI столетии. Это испытание, которое должен обязательно пройти любой по-настоящему

успешный человек, чтобы сделать достойную карьеру или создать прибыльный бизнес.

### Практическое упражнение

1. На каком отрезке сигмоидальной кривой находится на текущий момент ваша карьера?

- На первой – стадии становления?
- На второй – стадии роста?
- На третьей – стадии спада?

2. Если это первая стадия, то что лично вы делаете для того, чтобы ее преодолеть и перейти на вторую стадию?

3. Если это вторая стадия, то каким образом вы отслеживаете внутренние и внешние факторы, которые влияют на вашу карьеру? Какие усилия вы прилагаете, чтобы своевременно адаптироваться к тем или иным изменениям?

4. Если это третья стадия, то что вы делаете для того, чтобы перестроиться и вновь перейти к первой стадии?

5. На каком отрезке сигмоидальной кривой находится на текущий момент ваш бизнес?

- На первой – стадии становления?
- На второй – стадии роста?
- На третьей – стадии спада?

6. Если это первая стадия, то какие шаги вы предпринимаете, чтобы ваш бизнес ее преодолел и перешел на вторую стадию?

7. Если это вторая стадия, то каким образом вы отслеживаете те внутренние и внешние факторы, которые влияют на ваш бизнес? Какие усилия вы прилагаете, чтобы обеспечить его своевременную адаптацию к тем или иным изменениям?

8. Если это третья стадия, то какие меры вы принимаете, чтобы перестроить свой бизнес и обеспечить его переход вновь к первой стадии?

9. Какие шаги вы намерены предпринять в самое ближайшее время под влиянием идей, изложенных в этой главе?

В одном отношении бизнес похож на войну: если общая стратегия верна, тактические ошибки, сколько бы их ни было, не помешают вам добиться успеха.

*Генерал Роберт Вуд*

## Часть II

### Повысьте производительность своего труда

#### Глава 8

#### Одиннадцать шагов на пути к повышению производительности труда

*О бессмертии мечтают миллионы людей – тех самых, которые мучительно думают, чем бы занять себя в дождливый воскресный вечер.*

*Сьюзен Эрц*

Задумывались ли вы над тем, как организовать свое время, чтобы добиться максимальных результатов?

ДА       НЕТ

Задумывались ли вы над тем, как организовать свой рабочий процесс, чтобы добиться максимальных результатов?

ДА       НЕТ

**В этой главе рассматриваются одиннадцать шагов на пути** к повышению производительности труда и оптимизации использования времени. Практическое упражнение в конце главы поможет вам сосредоточить внимание на важнейшей личной или профессиональной цели и организовать свою деятельность таким образом, чтобы максимально быстро этой цели достичь.

**ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬ ТРУДА – ОДИН ИЗ КЛЮЧЕВЫХ ФАКТОРОВ, ОПРЕДЕЛЯЮЩИХ РАЗЛИЧИЕ** между людьми, преуспевающими в той или иной выбранной ими сфере, и теми, кому это не удается. Мастера своего дела умеют добиваться более высоких результатов (как в количественном, так и в качественном отношении), тратя на это меньше времени по сравнению с большинством остальных людей. Повышение производительности собственного труда служит важнейшим условием достижения личных и профессиональных целей и вообще успеха в жизни. Чтобы сделать свой труд максимально эффективным, вам следует сосредоточиться на следующих ключевых аспектах (в общей сложности их одиннадцать).

1. *Четко сформулируйте свои цели в письменном виде.* Поскольку путь к повышению производительности труда начинается с постановки четких целей, развитие этого навыка является одним из основных элементов нашей программы коучинга. Как вам известно, чтобы служить по-настоящему действенным ориентиром, цель должна быть конкретной и измеримой. Она должна отражать ваши взгляды и быть в принципе достижимой для вас. Кроме того, поставленная цель должна соответствовать вашей системе ценностей. Наконец, необходимо, чтобы процесс достижения цели укладывался в определенные сроки. А для большей реалистичности и конкретики цель нужно сформулировать в письменном виде. Чем четче и определеннее будут ваши цели, тем выше вероятность добиться их как можно скорее.

2. *Составьте четкий план действий в письменном виде.* Затем, если вы действительно намерены кардинально повысить производительность своего труда, вам необходим четкий план действий, составленный в письменном виде. Каждая минута, потраченная в процессе тщательного планирования, впоследствии сэкономит вам лишние десять минут при реализации вашего плана.

Составьте подробнейший список задач, которые требуется решить для достижения поставленной цели. Каждое утро набрасывайте перечень тех задач, которые нужно выполнить до конца текущего дня. В ходе работы всегда придерживайтесь этого списка. Приучите себя фиксировать мысли на бумаге. Благодаря этому вы ничего не упустите из виду и будете иметь перед собой наглядный «отчет» о ходе выполнения заданий. Как только вы начнете следовать этим простым рекомендациям, впечатляющие результаты не заставят себя долго ждать: сам процесс составления письменного перечня задач и регулярной сверки с ним обеспечит повышение производительности вашего труда на 25 и более процентов.

3. *Расставьте приоритеты.* Третий шаг состоит в том, чтобы расположить пункты составленного перечня задач в порядке их приоритетности. Перед этим тщательно проанализируйте перечень, выделив в нем наиболее важные задачи, с которых нужно будет начинать. Отнесение той или иной задачи к категории «первоочередные» зависит от значимости последствий ее выполнения или невыполнения. Первоочередные задачи характеризуются весьма существенными последствиями; для задач второй очереди они малозначительные либо их нет вообще.

4. *Сконцентрируйте свои усилия и устраните отвлекающие факторы.* На данном

этапе необходимо выбрать определенную первоочередную задачу, незамедлительно приступить к ее выполнению и не отвлекаться на другие дела до тех пор, пока она не будет полностью завершена. Концентрация всех сил на решении единственной задачи позволит вам выполнить ее намного быстрее, чем если бы вы действовали урывками. Сосредоточив все свое внимание на отдельной ключевой проблеме, вы будете способны колоссально сократить потраченное на нее время (порой на целых 80 %).

5. *Увеличьте продолжительность рабочего дня, но при этом не забывайте и о выходных.* Если вы привыкнете начинать свой рабочий день чуть раньше обычного, будете посвящать труду часть обеденного перерыва и уходить немного позже, то сможете стать одним из самых эффективных специалистов в своей области. Помимо всего прочего, раннее начало и позднее окончание трудового дня позволит вам избежать дорожных пробок по пути на работу и с работы. А это, в свою очередь, даст вам лишние два-три часа продуктивного времени в сутки практически без ущерба для вашего привычного образа жизни. Эти несколько дополнительных часов принесут вам колоссальную пользу, причем в целом ваш рабочий график почти не изменится.

Параллельно не забывайте уделять должное внимание планированию регулярных выходных дней (в первую очередь это, конечно, субботы и воскресенья). Как только такая практика войдет у вас в привычку, можно будет подумать и о том, чтобы периодически выкраивать в своем графике дополнительные короткие «каникулы» продолжительностью два-три дня. Желательно также при соответствующей возможности устраивать себе полноценные длительные отпуска. В свободное время старайтесь полностью выбрасывать из головы все рабочие проблемы и всецело наслаждаться отдыхом. Благодаря этому ваши мозги будут как следует «прочищаться», а ваши силы – максимально быстро восстанавливаться. И потом, вновь вернувшись к работе, вы поразитесь тому, насколько возрастет производительность вашего труда.

6. *Погружайтесь в работу с головой.* Находясь на рабочем месте, все свое внимание уделяйте работе и только работе. Не тратьте время на пустяки, не привыкайте воспринимать офис в качестве салона для светского общения, необходимым элементом которого является пустопорожняя болтовня. Вместо этого отключитесь от всех внешних раздражителей и вкальвайте в полную силу на протяжении всего рабочего дня. Многим из тех, кто следовал этому простому правилу, удавалось удвоить производительность своего труда и добиться поставленных целей значительно быстрее, чем они рассчитывали.

7. *Не теряйте темпа.* Находясь на работе, старайтесь трудиться как можно напряженнее, делая дело «скоро и скоро». Не отвлекайтесь на посторонние вещи. Покончив с одним заданием, тут же переходите к другому. Приучив себя не терять темпа, только благодаря одному этому вы будете успевать намного больше, чем обычно.

8. *Добейтесь рациональной организации собственного труда.* Необходимо учитывать значимость тех задач, которые вы выполняете. Безусловно, важную роль играет продолжительность времени, посвящаемого работе, однако первостепенное значение все же имеют ее количественные и качественные результаты. И чем больше времени вы будете уделять первоочередным задачам, которые влекут за собой существенные последствия, тем результативнее будет каждый потраченный вами час.

9. *Соотносите выполняемую вами работу с собственными умениями и навыками.* Трезво оценивать свои умения, навыки и опыт – весьма важное качество. Достичь максимальных результатов в кратчайшие сроки вы сможете при решении именно тех задач, в которых разбираетесь лучше всего. Всегда старайтесь добиться наибольшего мастерства в самых значимых направлениях вашей деятельности. Такой подход служит вернейшим средством для достижения поставленных целей.

10. *Группируйте выполняемые задачи по категориям.* Рекомендуется объединять однородные задачи в группы и затем выполнять их все одновременно. Если вы научитесь «за один подход» делать все необходимые телефонные звонки, производить все требуемые расчеты и готовить все до одного слайды для презентации, то со временем сможете

осуществлять каждый из этих видов деятельности намного быстрее и эффективнее. Другими словами, вы сможете более качественно провести каждый телефонный разговор, сделать очередной расчет и создать очередной слайд. Последовательно выполняя одно за другим несколько однородных заданий, вы будете способны сократить общее время на их выполнение порой на целых 80 %.

11. *Устраняйте из рабочего процесса лишние этапы.* Старайтесь объединить несколько различных задач в одно целое, тем самым устраняя из рабочего процесса лишние этапы. Что же касается задач второй очереди, то по возможности вообще вычеркивайте их из списка.

Приведем пример со страховой компанией Northwest Mutual Life Assurance Company. Несколько лет назад существовавшая в ней система согласования ключевых документов включала в себя двадцать четыре этапа; в этом процессе были задействованы двадцать четыре сотрудника, и в среднем вся процедура длилась около полутора месяцев. В конечном итоге позициям Northwest Mutual на рынке стали всерьез угрожать другие фирмы, в которых согласование документации занимало гораздо меньше времени. Тогда в Northwest Mutual было принято решение соединить двадцать три из двадцати четырех этапов процедуры воедино, поручив их выполнение одному-единственному сотруднику. Он тщательно прорабатывал все детали того или иного документа, после чего направлял его на рассмотрение своему непосредственному начальнику. Тот, в свою очередь, просто проверял качество подготовленного ему документа, а затем либо одобрял его, либо отказывал в согласовании. Благодаря сокращению процедуры с двадцати четырех этапов до двух весь этот процесс стал занимать не более суток, причем количество ошибочных решений практически сошло на нет. В результате такой оптимизации компания Northwest Mutual смогла увеличить объемы страхования на сотни миллионов долларов в год.

### **На старт... Внимание... Марш!**

Попробуйте сыграть сами с собой в такую игру: начните вести ежедневный учет, с тем чтобы выяснить, сколько первоочередных (важнейших) задач вы способны выполнить в течение рабочего дня. Составьте для себя соответствующий график, определите сроки выполнения каждого задания и старайтесь работать с опережением установленных сроков. Со временем вы поймете, насколько больше будете успевать за меньшее время.

Контролируя производительность своего труда, используйте методику наглядно-образного мышления. Представьте, что вы – суперэффективный работник. Постарайтесь зрительно воссоздать в памяти те периоды вашей жизни, когда вы были на пике продуктивности. Вспомните, как легко, быстро и безошибочно вы справлялись со всеми задачами и как много успевали сделать за короткое время. Вы чувствовали себя энергичным и полным сил. Работа вызывала у вас живейший интерес, практически всегда вы находились в приподнятом состоянии духа, испытывая то волшебное ощущение «полета», которое столь редко посещает многих и многих из нас...

А теперь мысленно перенеситесь на пять лет вперед и представьте, что к этому времени вы стали одним из самых эффективных и успешных специалистов в своей области. Что конкретно за этим стоит? Постарайтесь наглядно вообразить себе, как вы будете выглядеть, чем будете заниматься, в каких проектах будете заняты и какими принципами руководствоваться в своей трудовой деятельности. А как ваши коллеги будут описывать вас и вашу работу другим? Закрепите в сознании все эти образы и старайтесь использовать их в своей текущей деятельности.

Теперь, сформировав в воображении эту четкую картину, ответьте на следующие вопросы.

- Какие дополнительные знания и навыки я должен приобрести, чтобы кардинально повысить производительность собственного труда и добиться максимальных результатов?
- Какие привычки и поведенческие шаблоны могут оказаться наиболее полезными для

меня с точки зрения повышения производительности труда и ориентированности на результат, оптимального сосредоточения усилий, укрепления самодисциплины и повышения настойчивости? Какие еще качества будут играть для меня впоследствии все более важную роль?

Не переставайте регулярно, изо дня в день искать пути повышения производительности собственного труда, и вы увидите – ваши усилия окупятся сторицей.

### Практическое упражнение

1. Сформулируйте десять самых важных для вас целей.
2. Тщательно проанализируйте сформулированные вами цели. Выберите из них одну, которая в случае ее немедленной реализации может наиболее позитивно повлиять на вашу жизнь. Эта цель и будет для вас ключевой на данном этапе вашей жизни.
3. Установите крайний срок для достижения выбранной вами ключевой цели.
4. Какие факторы мешают вам добиться ключевой цели?
5. Какие дополнительные знания, умения и качества вам необходимо приобрести, чтобы добиться поставленной ключевой цели? Каким образом вы собираетесь получить эти знания и развить в себе эти умения и качества?
6. К кому вам понадобится обратиться за помощью и сотрудничеством, чтобы достичь указанной ключевой цели?
7. Какие шаги вы намерены предпринять в самое ближайшее время в результате прочтения этой главы?

Важнейшие решения в нашей жизни принимаются отнюдь не под трубный глас фанфар. Свою судьбу каждый кует в тишине.

*Агнес де Миль*

## Глава 9 Закон Парето

*Тот, кто каждое утро планирует дела дня и последовательно выполняет этот план, видит, что планирование прокладывает для него путь в лабиринте очень насыщенной и деятельной жизни.*

**Виктор Гюго**

Задумывались ли вы над тем, как с максимальной выгодой использовать время, которое тратите в процессе работы?

ДА       НЕТ

Известна ли вам почасовая ставка оплаты вашего труда?

ДА       НЕТ

**В этой главе анализируются различия** между видами деятельности, приносящими наибольший и наименьший доход; кроме того, здесь рассматриваются различные способы организации своего рабочего времени таким образом, чтобы тратить его в основном на решение наиболее «выгодных» задач. Практическое упражнение в конце главы поможет вам шаг за шагом хронометрировать свои рабочие процессы с тем, чтобы прилагаемые вами усилия

давали максимальную отдачу.

**ИЗ ВСЕХ НАВЫКОВ, ВЛИЯЮЩИХ НА ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬ ТРУДА, ВАЖНЕЙШИМ ЯВЛЯЕТСЯ** умение рационально использовать рабочее время. Ниже приводится три простейших правила, следуя которым вы научитесь наиболее эффективно распределять свои усилия.

1. Посвящайте как можно больше времени наиболее прибыльным видам деятельности; что касается низкорентабельных, то старайтесь заниматься ими как можно меньше или не заниматься вообще.

2. Начните выполнять новые, высокопродуктивные задачи и/или исключите из рабочего процесса старые, непродуктивные функции.

3. Старайтесь уделять как можно больше времени самым важным и/или неотложным делам.

## **Закон Парето**

Итальянский экономист и социолог Вильфредо Парето, известный применением математических принципов в сфере экономического анализа, разработал, помимо всего прочего, важнейшую концепцию, касающуюся распределения временных затрат. В своем первом крупном труде под названием «Курс политической экономии» (*Cours d'économie politique*, 1896–1897) он представил свой знаменитый закон распределения доходов – сложную математическую формулировку, которая доказывала, что на протяжении всей истории человечества во всех странах и у всех народов совокупный объем доходов и материальных благ в обществе всегда распределялся по одному и тому же принципу. В частности, Парето сделал вывод о том, что в целом на долю 20 % населения любой страны приходится 80 % всех ее национальных доходов и материальных благ.

Сегодня закон Парето применяется в более широком смысле и чаще всего известен как «принцип 80/20». В самом общем виде этот важный принцип гласит, что 20 % усилий дают 80 % результата, а остальные 80 % усилий – лишь 20 % результата.

Как выяснилось, закон Парето применим ко многим аспектам нашей жизнедеятельности. Для примера взгляните хотя бы на свою собственную жизнь. Весьма вероятно, при тщательном рассмотрении вы согласитесь с тем, что 20 % ваших личных знакомств приносят вам 80 % всех радостных эмоций, а 20 % ваших убеждений служат основой вашей позиции в 80 % случаев, и так далее.

Закон Парето широко действует и в сфере бизнеса. Как показывает практика, обычно на долю 20 % клиентов приходится 80 % продаж предприятия; 20 % совокупного объема продукции обеспечивают 80 % выручки; 20 % маркетинговых инициатив дают 80 % общих маркетинговых результатов; 20 % персонала выполняют 80 % всей полезной работы.

Ну а какое отношение все это имеет к производительности личного труда? Самое прямое. Закон Парето – один из наиболее действенных принципов, которые можно применить для повышения производительности собственного труда. Когда речь идет о планировании рабочего времени, этот принцип способен гарантировать весьма впечатляющие результаты.

В целом существует всего четыре способа повысить производительность труда (или, другими словами, обеспечить достижение более высоких результатов за меньшее количество времени):

1. Увеличить объем выполнения определенных операций.
2. Уменьшить объем выполнения определенных операций.
3. Начать совершение определенных действий, которые на текущий момент вы не совершаете.
4. Прекратить совершение определенных действий, которые на текущий момент вы совершаете.

Рассмотрим первые два пункта: увеличить объем выполнения определенных операций и уменьшить объем выполнения определенных операций. Благодаря закону Парето мы можем относительно легко установить, объем каких именно операций нужно расширить, а каких – сократить. Для этого необходимо осуществить процедуру, состоящую из четырех этапов:

1. Определить наиболее продуктивные операции (20 % тех ежедневно совершаемых вами действий, которые обеспечивают 80 % общей стоимости вашего труда).
2. Определить наименее продуктивные операции (80 % тех ежедневно совершаемых вами действий, которые практически не влияют на общую стоимость вашего труда).
3. Принять решение о том, чтобы уделять больше времени наиболее прибыльным видам деятельности.
4. Принять решение о том, чтобы по возможности передать другим сотрудникам выполнение «низкорентабельных» функций либо вообще их упразднить.

Используя закон Парето описанным выше образом, вы сможете значительно повысить производительность собственного труда за счет грамотной оптимизации своего рабочего времени.

### **Почасовая ставка оплаты труда**

Чтобы правильно провести грань между «прибыльными» и «неприбыльными» видами деятельности, достаточно задать себе следующий вопрос: «Готов ли я платить другому свою почасовую ставку за выполнение данной задачи?» Приблизительно рассчитать свою почасовую ставку довольно просто: разделите свой годовой доход на 2000. К примеру, если вы зарабатываете \$100 000 в год, ваша почасовая ставка будет равна \$50. Если годовой заработок составляет \$150 000, почасовая ставка составит \$75. А годовой доход \$50 000 соответствует почасовой ставке \$25.

Несколько лет назад одна из посетительниц наших занятий по коучингу – молодая женщина, работавшая в сфере финансовых услуг, – рассказала своему преподавателю, что каждое утро она тратит по два часа на то, чтобы разнести своим клиентам пончики. По ее словам, таким образом она пыталась продемонстрировать свое доброжелательное отношение к ним.

Годовой доход этой женщины составлял \$75 000, и она стремилась увеличить его вдвое. Когда преподаватель спросил ее, стала бы она платить кому-нибудь по \$37,50 в час за доставку пончиков, она ответила: «Разумеется, нет! Разве я похожа на сумасшедшую?» И только потом осознала, в чем суть заданного ей вопроса. Ведь ее собственная почасовая ставка как раз и равнялась \$37,50! По сути дела, женщина платила эти деньги (сама себе) именно за доставку пончиков. Поразмыслив, она решила нанять для этой цели студента за \$10 в час. Благодаря этому у нее высвободилось два часа в день (то есть более одного рабочего дня в неделю), которые женщина теперь могла посвящать выполнению «прибыльных» функций, и через десять месяцев достигла своей цели – ее доход увеличился вдвое.

Вы тоже сможете добиться повышения производительности собственного труда, если будете активно применять принцип 80/20 в своей повседневной работе, посвящая больше времени и усилий «прибыльным» видам деятельности и по возможности передавая другим сотрудникам выполнение «низкорентабельных» функций либо вообще их упраздняя.

### **Практическое упражнение**

1. Каковы наиболее важные для вас цели в профессиональной (коммерческой) деятельности?

2. Какова текущая почасовая ставка оплаты вашего труда? (Разделите сумму годового дохода на 2000).

3. Какую почасовую ставку вы хотели бы иметь? (Разделите сумму желаемого годового дохода на 2000).

4. В течение недели ведите подробный учет распределения своего рабочего времени. Для этого можете воспользоваться табелем учета (вроде тех, которые применяют юристы и бухгалтеры), фиксируя в нем временные затраты по интервалам продолжительностью 15 минут. Возможно, это потребует от вас немалой самодисциплины – ведь предприниматели мыслят категориями результативности, а не количества потраченного времени. Тем не менее придерживайтесь данной процедуры. Представьте, что эти ваши дополнительные усилия – своего рода инвестиции, которые впоследствии могут принести колоссальные дивиденды. Каждый вечер тщательно анализируйте свой табель учета. Каждому выполненному заданию присваивайте рейтинг от 1 до 10, исходя из собственной оценки того, насколько значимым было то или иное задание с точки зрения достижения ваших ключевых целей (максимальная значимость – рейтинг 1, минимальная значимость – рейтинг 10). Затем составьте список тех видов деятельности, которым вы присвоили значение 1 или 2; они и составят те 20 % приоритетных направлений работы.

5. Еще раз проанализируйте, как прошел ваш рабочий день, пометая звездочкой интервалы выполнения тех операций, за которые вы готовы были бы заплатить другому, исходя из вашей текущей почасовой ставки. Наконец, снова пройдитесь по таблице учета, на этот раз пометая звездочкой интервалы выполнения тех операций, за которые вы готовы были бы заплатить другому, исходя из вашей желаемой почасовой ставки.

6. К концу первой недели, в течение которой вы анализировали структуру распределения своего рабочего времени, составьте соответствующий перечень, включив в него следующие пункты:

а) 20 % приоритетных направлений вашей работы (то есть тех, которым вы присвоили рейтинг 1 или 2);

б) операции, за которые вы готовы были бы заплатить другому, исходя из вашей текущей почасовой ставки;

в) операции, за которые вы готовы были бы заплатить другому, исходя из вашей желаемой почасовой ставки.

Впоследствии старайтесь уделять как можно больше времени приоритетным направлениям своей деятельности, которые вкуче составляют 20 % задач, наиболее важных для достижения намеченных вами ключевых целей. Кроме того, сосредоточьте усилия на операциях, за которые вы готовы были бы заплатить другому, исходя из вашей текущей или даже желаемой почасовой ставки. Параллельно с этим по возможности поручите другим сотрудникам выполнение «низкорентабельных» функций либо вообще их упраздните.

7. Какие шаги вы намерены предпринять в самое ближайшее время в результате прочтения этой главы?

Успешные люди готовы делать то, что неудачники делать не желают.

*Томас Эдисон*

## Глава 10

### Освойте мышление «с чистого листа»

*Причина большинства неудач кроется в нерациональном использовании времени.*

**Наполеон Хилл**

Анализировали ли вы в последнее время ключевые аспекты своей профессиональной

(коммерческой) деятельности с тем, чтобы оценить, насколько ее результативность соответствует вашим временным, финансовым, физическим и психологическим затратам и усилиям?

ДА       НЕТ

Готовы ли вы изменить те сформировавшиеся у вас связи, привычки и стереотипы, которые, по вашему нынешнему мнению, себя не оправдывают?

ДА       НЕТ

**В этой главе речь идет о том, как на практике научиться мыслить «с чистого листа», чтобы адекватно оценивать ключевые факторы вашей профессиональной (коммерческой) деятельности и сосредотачивать усилия на достижении поставленных целей. Практическое упражнение в конце главы поможет вам сформулировать эти цели, проанализировать ваши личные и профессиональные качества и связи и сделать вывод о том, насколько рационально вы расходуете свои усилия и время для получения желаемого результата.**

**НАША ПОВСЕДНЕВНАЯ ЖИЗНЬ ЕДВА ЛИ НЕ НА 100 % ОПРЕДЕЛЯЕТСЯ УСТОЯВШИМИСЯ ПОВЕДЕНЧЕСКИМИ СТЕРЕОТИПАМИ И ПРИВЫЧКАМИ.** В течение всего дня именно они в значительной степени влияют на наши слова, действия и ответные реакции. Взаимосвязь между поведенческими стереотипами и образом жизни очень сильна: успешные, счастливые люди, как правило, обладают позитивными, полезными привычками, тогда как неудачники и пессимисты находятся во власти поведенческих шаблонов, создающих дискомфорт и мешающих добиваться желаемых целей.

Одной из самых важных и эффективных привычек является навык свободного, незашоренного мышления. Чтобы научиться мыслить именно так, старайтесь регулярно задавать себе следующий вопрос:

«Есть ли в моей сегодняшней жизни нечто такое, что я, с моим нынешним опытом, уже не стал бы повторять, случись мне “отмотать пленку назад”?»

Для начала проанализируйте свои взаимоотношения с другими людьми – как личные, так и профессиональные. Вынуждены ли вы сейчас тратить на поддержание этих отношений время, усилия или средства, которые вы предпочли бы сэкономить, если бы знали раньше, как будут развиваться события?

Теперь взгляните на свою карьеру или бизнес. Как по-вашему, та организация, где вы сейчас работаете, или та должность, которую вы сейчас занимаете, – соответствуют ли они вашим качествам, умениям и способностям? Есть ли у вас деловые связи (будь то на уровне вашего отдела, департамента или компании в целом), которые исчерпали себя и уже не являются продуктивными? Если вы занимаетесь собственным бизнесом, продолжаете ли вы до сих пор предлагать клиентам ту или иную продукцию либо услуги, от которых, с вашим сегодняшним опытом, предпочли бы отказаться? Работаете ли вы в данный момент в том сегменте рынка, который стал для вас нежелательным? Есть ли у вас клиенты или сотрудники, от которых в настоящее время вы предпочли бы избавиться? Используются ли в вашей фирме бизнес-процессы, которые вас уже не устраивают? Применяются ли в ней те или иные каналы дистрибуции либо маркетинговые стратегии, которые утратили свою значимость?

Если хотя бы на один из вышеперечисленных вопросов вы ответили утвердительно, перед вами автоматически возникает новый вопрос, непосредственно связанный с первым: почему же вы до сих пор работаете в этой компании или на этой должности? Почему

поддерживаете давно изжившие себя отношения? Почему по-прежнему реализуете данную продукцию или оказываете данные услуги? Почему продолжаете работать на этом рынке или с этими клиентами? Почему до сих пор не избавились от этих сотрудников? Почему все так же используете эти бизнес-процессы или стратегии? И так далее, и тому подобное...

Ни один более или менее здравомыслящий человек никогда не начнет предпринимать какие-либо шаги, если они хотя бы на первый взгляд не кажутся осмысленными. Когда мы устанавливаем отношения с другими людьми, нанимаем нового сотрудника, вкладываем деньги в какое-либо предприятие или приступаем к реализации определенной маркетинговой стратегии, мы делаем это потому, что убеждены: наши действия принесут нам пользу. Однако с течением времени наши потребности меняются. Становятся иными и внешние обстоятельства. То, что имело смысл вчера, не обязательно будет актуальным сегодня. И все же зачастую мы настолько погружены в повседневные заботы, что просто не замечаем происходящих перемен и в силу привычки продолжаем действовать по старинке.

Мышление «с чистого листа» позволяет нам выявить подобные изжившие себя поведенческие стереотипы в нашей жизни. После этого можно задать себе очередной вопрос: что же делать дальше? Как правило, ответ лежит на поверхности – необходимо избавиться от ненужных привычек и шаблонов и двигаться вперед. Конечно, бывают ситуации, когда все обстоит не так просто. Скажем, если супружеские отношения дали трещину, возможно, не следует рубить сплеча и сразу подавать на развод – почему бы вначале не обратиться за консультацией к специалисту, чтобы попытаться решить накопившиеся проблемы и вдохнуть в отношения новую жизнь? И все же во многих случаях намного разумнее в корне менять устаревшие, непродуктивные, а то и по-настоящему разрушительные аспекты личной жизни или бизнеса и перераспределять усилия в направлении, актуальном на сегодняшний момент.

Давайте вспомним уже приводившийся выше пример с одной из наших клиенток, которая решила отказаться от того, чтобы самостоятельно разносить по утрам пончики своим наиболее ценным партнерам по бизнесу. Приняв такое решение, она смогла высвободить десять часов в неделю и посвящать их выполнению приоритетных задач; во многом именно благодаря этому через десять месяцев ее доходы удвоились. Что интересно, прежде чем пойти на такой шаг, наша клиентка задала себе вопрос: стала бы она, с ее нынешним опытом, снова разносить пончики самостоятельно? Поразмыслив, женщина пришла к выводу, что эта стратегия, которую она использовала на заре своей карьеры для более тесного знакомства с клиентами, в конечном итоге помогла ей выделиться из общей массы конкурентов и в определенном смысле стала ее личным фирменным знаком. Поэтому она решила не прекращать эту практику, но несколько видоизменить ее, превратив из обычного устоявшегося стереотипа в тщательно продуманную стратегию. При этом время от времени она возвращается к рассмотрению этого вопроса, стараясь использовать механизм мышления «с чистого листа».

Чтобы научиться мыслить свободно, делать соответствующие выводы и действовать на основе этих выводов, требуются мужество и твердость. В процессе самооценки вы должны быть абсолютно честны сами с собой, а ваша решимость изменить ситуацию должна быть непоколебима.

Начните прямо сейчас. Заведите привычку регулярно задавать себе сформулированный выше ключевой вопрос: «Есть ли в моей сегодняшней жизни нечто такое, что я, с моим нынешним опытом, уже не стал бы повторять, случись мне “отмотать пленку назад”?» Тщательно анализируйте те направления и аспекты деятельности, в отношении которых ваш ответ будет утвердительным. Затем принимайте решение: либо изменить их так, чтобы они снова стали продуктивными, либо отказаться от них совсем. Устранив отрицательные, неэффективные или вовсе деструктивные факторы и заменив их новыми, позитивными элементами, вы сможете достичь потрясающих результатов. Вы почувствуете прилив сил, обретете душевный комфорт, а прилагаемые вами усилия будут приносить гораздо большую отдачу.

## Практическое упражнение

1. Каковы наиболее важные для вас цели?
2. Проанализируйте свою личную жизнь. С вашим нынешним опытом, случись вам «отмотать пленку назад»:
  - а) стали бы вы вновь устанавливать отношения с теми или иными людьми;
  - б) стали бы вы вновь заводить те или иные привычки, касающиеся вашего здоровья, физического состояния, питания и образа жизни в целом?
  - в) стали бы вы вновь тратить время, деньги и нервы на те или иные начинания?
3. Проанализируйте свою коммерческую деятельность. С вашим нынешним опытом, случись вам «отмотать пленку назад»:
  - а) стали бы вы вновь предлагать клиентам ту или иную продукцию либо услуги;
  - б) стали бы вы вновь работать в том или ином сегменте рынка;
  - в) стали бы вы вновь работать с теми или иными клиентами;
  - г) стали бы вы вновь применять те или иные технологии сбыта;
  - д) стали бы вы вновь использовать те или иные каналы дистрибуции;
  - е) стали бы вы вновь нанимать, продвигать по службе тех или иных сотрудников либо поручать им те или иные задачи;
  - ж) стали бы вы вновь использовать те или иные бизнес-процессы либо методики;
  - з) стали бы вы вновь применять те или иные маркетинговые стратегии;
  - и) стали бы вы вновь использовать те или иные операционные системы;
  - к) стали бы вы вновь применять те или иные технологические процессы;
  - л) стали бы вы вновь вступать в те или иные товарищества, совместные предприятия либо инвестиционные проекты;
  - м) стали бы вы вновь принимать участие в тех или иных коммерческих проектах?
4. Какие шаги вы намерены предпринять в самое ближайшее время в результате прочтения этой главы?

Наша суть отражается в наших повторяющихся действиях. Отсюда следует, что совершенство есть не действие, а привычка.

*Аристотель*

## Глава 11 Эффективное делегирование полномочий

*Что мы думаем, знаем или во что верим, в конце концов не так уж и важно. Важно лишь то, что мы делаем.*

**Джон Раскин**

Имеете ли вы обыкновение перепоручать другим работникам выполнение тех обязанностей, которые не требуют максимального использования вашего собственного времени и усилий?

ДА       НЕТ

Существуют ли резервы для усовершенствования в области перепоручения функций?

ДА       НЕТ

**В этой главе анализируется процесс грамотного делегирования полномочий.** Весьма важно научиться передавать другим выполнение определенных задач, чтобы вы могли сосредоточить собственные усилия на нескольких ключевых направлениях, имеющих первостепенное значение для вашей карьеры или бизнеса. Практическое упражнение в конце главы описывает пошаговую процедуру вычленения конкретных задач, которые можно перепоручить другим, выбора подходящих сотрудников, а также установления контроля над тем, как они выполняют задания, и обеспечения их необходимыми ресурсами.

**ДЛЯ ВСЕХ НАС ВРЕМЯ – НАИБОЛЕЕ ЦЕННЫЙ РЕСУРС.** При этом в каждый конкретный день каждый из нас располагает одинаковым количеством времени. Тогда почему же некоторым людям удается успевать больше, чем другим?

Ответить на этот вопрос несложно. Всякий работник с высокой производительностью труда прекрасно понимает, насколько важно уметь добиваться максимального результата при минимальных затратах, и старается всячески развивать в себе это умение.

Существует масса способов наиболее эффективно использовать свое время, и в следующих двух главах мы подробнее остановимся на каждом из них.

Что же касается данной главы, то в ней мы поговорим о том, как оптимизировать свою деятельность за счет передачи другим сотрудникам тех или иных ваших обязанностей; для этого рассмотрим десять ключевых принципов эффективного делегирования полномочий.

### **Сосредоточьте собственные усилия на выполнении наиболее продуктивных функций**

Прочтя предыдущие главы, вы научились разделять выполняемые функции на наиболее и наименее продуктивные. Используя закон Парето и сведения о собственной почасовой ставке труда, вы можете определить наиболее «прибыльные» направления деятельности и посвятить именно им свое время и усилия, перепоручив выполнение остальных функций другим сотрудникам либо вообще упразднив часть этих обязанностей. Чтобы выявить те задачи, от которых следует отказаться в принципе, необходимо уметь свободно, гибко мыслить, то есть овладеть типом мышления «с чистого листа». Все эти навыки помогут вам прояснить ситуацию и впоследствии решить, какие операции и обязанности следует делегировать другим сотрудникам. Эффективное перепоручение обязанностей позволит вам разгрузиться и уделять больше времени тем занятиям, которые позитивнее всего влияют на вашу личную и деловую жизнь.

### **Делайте лишь то, что лучше всего умеете делать только вы; остальные функции передавайте другим**

Из первого принципа непосредственно вытекает второй: делайте лишь то, что лучше всего умеете делать только вы, а выполнение остальных необходимых задач поручайте другим. Весьма вероятно, что за ту работу, которую вы способны делать лучше остальных, но поручите ее другому, вы будете готовы платить ему свою почасовую ставку.

Этот второй ключевой принцип можно сформулировать и несколько иначе: «Перепоручайте все задачи, выполнить которые способны сотрудники, чья почасовая ставка оплаты меньше вашей (реальной или желаемой)». К примеру, если вы стремитесь добиться годового дохода \$100 000, то передавайте другим сотрудникам все функциональные обязанности, за которые вы не согласились бы платить по \$50 в час. Благодаря этому вы сможете высвободить время и сосредоточить усилия на тех задачах, которые стоят оплаты \$50 в час или больше. И помните: если вы тратите время и усилия на выполнение задач меньшей стоимости, значит, вы используете их неэффективно.

## **Перепоручайте конкретные задачи тем сотрудникам, которые способны справиться с ними наиболее успешно**

Определившись с кругом полномочий, которые вам следует делегировать, необходимо найти конкретного сотрудника для выполнения этих обязанностей. Если вы поручите ту или иную ответственную задачу человеку, неспособному с нею справиться, то тем самым заведомо обречете его на провал и в конечном итоге будете разочарованы сами.

Это не означает, что подходящий специалист обязательно должен быть таким же квалифицированным, как вы. Просто он должен обладать достаточными навыками и опытом, чтобы суметь эффективно выполнить именно эту, порученную ему задачу. Старайтесь выбирать соответствующих людей как можно тщательнее – в этом заинтересованы не только они, но и, естественно, вы сами.

## **Формулируйте задачу предельно четко**

Постарайтесь как можно яснее представить себе, какой конечный результат вы ожидаете получить от выполнения вашего поручения. Затем как можно более четко разъясните это сотруднику, которому вы даете задание. Попросите его повторить ваши слова, чтобы понять, насколько правильно он уяснил себе поставленную задачу. Если его высказывания не вполне совпадают с вашими ожиданиями, еще раз подробно объясните ему неверно понятые моменты и снова попросите повторить формулировку. До тех пор, пока вы оба не будете иметь единого представления о сути порученного дела, шансы на успех останутся минимальными.

Кроме того, не поленитесь втолковать сотруднику, почему эта задача является такой важной. Если вы скажете лишь о том, ЧТО нужно сделать, но не объясните, ЗАЧЕМ это нужно сделать, ваше поручение будет звучать сухо и не дойдет до сознания человека. Ведь вы же хотите, чтобы он был внутренне заинтересован выполнить поставленную задачу максимально эффективно. А эта внутренняя заинтересованность может появиться лишь в том случае, если сотрудник осознает всю важность порученного ему дела.

## **Установите конкретный срок выполнения задачи**

Необходимо четко озвучивать конкретный срок выполнения поручения. Избегайте расплывчатых формулировок типа «где-то на следующей неделе» или «когда сможете, тогда и сделаете». Такая постановка вопроса не пойдет на пользу ни вам, ни вашему сотруднику. Если срок не оговорен однозначно, человек вряд ли будет считать поставленную задачу действительно важной, и ее выполнение может очень затянуться. В итоге оба вы будете разочарованы.

## **Определите промежуточные контрольные показатели процесса**

И вам, и вашему сотруднику будет гораздо проще, если вы сможете поэтапно отслеживать процесс выполнения поручения. Каким образом это делать? Договоритесь заранее о ключевых показателях, по которым вы будете периодически проверять ход этого процесса.

## **Согласуйте перечень ресурсов, необходимых для выполнения задачи**

При делегировании полномочий другому сотруднику весьма важно обеспечить ему наличие всех ресурсов, необходимых для эффективного выполнения поставленной задачи.

Безусловно, вы напрямую заинтересованы в том, чтобы порученное дело было успешно завершено. Только в этом случае вы сможете повысить самооценку сотрудника, перед

которым ставите конкретную задачу, и спокойно сосредоточить собственные усилия на наиболее продуктивных направлениях деятельности. Для этого требуется четко определить перечень необходимых ресурсов и обеспечить их наличие. Например, если вы поручаете человеку подготовить презентацию инвестиционного предложения для группы потенциальных инвесторов, ему могут понадобиться соответствующие аналитические материалы и материально-техническое обеспечение.

Следует детально обсудить с сотрудником этот важнейший аспект и достичь полного согласия в отношении перечня и объема требуемых ресурсов, а затем принять меры к тому, чтобы они были в наличии.

### **Оговорите с сотрудником, какие последствия будет иметь выполнение или невыполнение данного поручения**

Какие позитивные последствия будет иметь успешное выполнение работником данного ему поручения? Известно ли это самому сотруднику? Имеет ли это значение лично для него? Может ли это послужить для него дополнительным стимулом? Последствия сами по себе не обязательно должны быть грандиозными, однако необходимо, чтобы сотрудник считал их значимыми для себя лично. В противном случае вряд ли можно рассчитывать на максимальную отдачу. Психологическая мотивация – вот фактор, играющий в данном контексте важнейшую роль.

Но что вы намерены сделать, если поручение не будет выполнено должным образом? Опять же, имеет ли это значение лично для сотрудника? Здесь тоже психологический фактор оказывается важнее интеллектуального.

Проведите с человеком откровенную беседу, касающуюся соответствующих последствий. Выразите готовность рассмотреть его предложения. Не исключено, что те аспекты, которые, как вам кажется, очень важны для работника, на самом деле имеют значение только для вас. В связи с этим необходима такая постановка вопроса, при которой вы оба будете заинтересованы в достижении намеченного результата.

Затем, когда порученная работа будет закончена (либо не закончена к оговоренному сроку), обязательно сдержите свое слово в отношении обещанных последствий. Не выполнив данные обещания, вы тем самым создадите условия для возникновения недоверия к вам, и в будущем вам будет гораздо труднее добиваться от других эффективного решения поставленных задач.

### **Составьте соответствующее письменное соглашение с сотрудником**

Прежде чем сотрудник приступит к выполнению поручения, необходимо предварительно решить еще один важный вопрос. В частности, следует задокументировать все вышеописанные аспекты, связанные с поручением, в виде письменного соглашения. Затем каждый из вас должен поставить под ним свою подпись. С психологической точки зрения этот завершающий шаг закрепляет ваше единое понимание проблемы и налагает на вас обоим соответствующие обязательства.

Будет весьма неплохо, если текст письменного соглашения подготовит непосредственно сам сотрудник, которому вы поручаете выполнить поставленную задачу. Фактически это единственный по-настоящему надежный способ добиться полного взаимопонимания в отношении данного конкретного поручения. Не удивляйтесь, если первый проект документа будет не вполне соответствовать вашим ожиданиям. В определенном смысле это даже хорошо – ведь в этом случае все неувязки можно будет устранить заблаговременно, пока человек еще не приступил к делу. Кроме того, следует помнить, что именно вы должны обеспечить сотруднику все условия, необходимые для успешного выполнения поручения.

## Следите за ходом выполнения поставленной задачи

Ни в коем случае нельзя поступать по принципу «поручил – и забыл». Эффективная передача функциональных обязанностей отнюдь не предполагает полного сложения с себя полномочий. Выше уже говорилось о необходимости установить конкретные сроки и определить промежуточные контрольные показатели, отражающие процесс выполнения задачи. Не забывайте об этом. Разработайте механизм, позволяющий вам контролировать ход выполнения задачи исходя из согласованных сроков и контрольных показателей. Такой подход позволит вам выявлять и устранять любые проблемы в зародыше, прежде чем они разрастутся настолько, чтобы поставить под угрозу весь проект.

В завершение остановимся еще на нескольких моментах, касающихся эффективного делегирования полномочий.

Во-первых, все, о чем идет речь в этой главе, применимо только к тем передаваемым функциям, которые относительно сложны. Скажем, в случае с нашей клиенткой, перепоручившей студенту разносить каждое утро пончики (см. главу 9), использование вышеописанной процедуры стало бы «стрельбой из пушки по воробьям». Тем не менее изложенные ключевые принципы в целом являются универсальными, и использовать их нужно гибко, исходя в каждом конкретном случае из обычного здравого смысла.

Во-вторых, применение этих принципов на практике во многом будет зависеть от компетентности и опыта того сотрудника, которому вы перепоручаете свои функции. К примеру, в профессиональном бейсболе менеджер команды никогда не предложит питчеру сделать удар вместо бьющего, ибо не питчера это дело.

В-третьих, постарайтесь избежать ловушки, в которую попадают многие предприниматели. В частности, не отказывайтесь от идеи делегирования полномочий лишь по той причине, что среди ваших собственных сотрудников нет человека, подходящего для выполнения требуемой задачи. Успешные предприниматели активно используют стратегию аутсорсинга. Можно, конечно, самостоятельно корпеть над подготовкой слайдов в PowerPoint для маркетинговой презентации, невзирая на то, что вы не очень сильны в этом деле и что этот процесс может в итоге отнять у вас кучу времени. А можно пойти по пути аутсорсинга, поручив эту задачу независимому подрядчику, который как раз специализируется на оказании подобных услуг. В результате слайды окажутся гораздо более качественными, а вы сможете более продуктивно потратить свое время, посвятив его выполнению других функций, в которых вы разбираетесь лучше.

И наконец, даже если вышеописанная процедура покажется вам чересчур хлопотной и нецелесообразной с точки зрения соответствующих затрат, все равно попробуйте применить ее на практике. Чтобы научиться грамотно делегировать полномочия, нужно время (как, впрочем, и для овладения любым другим навыком). Но если вы проявите упорство, то в конечном счете производительность вашего труда возрастет на порядок, и вы сами поразитесь тем результатам, которых благодаря этому достигнете.

### Практическое упражнение

1. Какие функциональные обязанности или вопросы не требуют максимального использования вашего собственного времени и усилий, но при этом важны для бизнеса? Готовы ли вы перепоручить решение этих вопросов другому сотруднику?

2. Какими навыками и опытом должен обладать сотрудник, чтобы эффективно выполнять данные обязанности и решать данные вопросы? Знаете ли вы конкретного человека, обладающего соответствующими навыками и способного взять на себя перепоручаемые обязанности? Это может быть либо ваш сотрудник, либо независимый подрядчик, который готов работать на основе аутсорсинга.

3. Удалось ли вам четко сформулировать суть задачи, которую вы планируете поручить другому сотруднику? Составьте подробное описание результатов, которых вы ожидаете

после успешного выполнения задачи.

4. Определили ли вы конкретный срок выполнения поручения? Наметили ли вы те промежуточные контрольные показатели (результаты), на основе которых будете отслеживать ход выполнения задачи?

5. Какие ресурсы понадобятся для эффективного выполнения поручения?

6. Какие последствия будет иметь для работника успешное выполнение (или невыполнение) поставленной задачи?

7. Какие шаги вы намерены предпринять в самое ближайшее время в результате прочтения этой главы?

В своих взаимоотношениях с людьми не забывайте, что имеете дело не с логично рассуждающими созданиями, а с созданиями эмоциональными...

*Дейл Карнеги*

## Глава 12

### Используйте внешние ресурсы в своих интересах

*Когда я вижу крупный и очень успешный бизнес, я понимаю, что кто-то, по меньшей мере однажды, очень по-крупному рискнул.*

**Питер Друкер**

Имеете ли вы обыкновение регулярно искать во внешней среде источники знаний, ресурсов, финансов, идей и опыта, чтобы с их помощью повысить эффективность использования собственных сил и средств?

ДА       НЕТ

Умеете ли вы формировать такие привычки и выстраивать такие отношения, которые необходимы для получения доступа к вышеуказанным внешним ресурсам?

ДА       НЕТ

**В этой главе описываются семь ключевых принципов** привлечения внешних ресурсов, обеспечивающих доступ к обширной базе знаний, идей и опыта и способных существенно расширить ваши собственные возможности. Практическое упражнение в конце главы поможет вам научиться выявлять и использовать внешние ресурсы для достижения успеха в карьере или бизнесе.

ДРЕВНЕГРЕЧЕСКИЙ ФИЛОСОФ АРХИМЕД НЕКОГДА СКАЗАЛ: «Дайте мне достаточно длинный рычаг и точку опоры, и я переверну Землю». Эти слова содержат в себе универсальный принцип, применимый к любой сфере нашей жизни. Прочитав эту главу, вы поймете, что тоже способны использовать принцип рычага (или, другими словами, задействовать внешние ресурсы) для расширения собственных возможностей. Грамотное применение этого принципа в профессиональной или коммерческой деятельности позволит вам достичь таких результатов, которых вы никогда не сумели бы добиться, полагаясь исключительно на свои силы.

Изучение и правильное использование принципов делегирования полномочий (см. главу 11) дает вам основу, необходимую для эффективного задействования внешних ресурсов. Ниже мы подробно рассмотрим различные формы этого ключевого средства достижения успеха в карьере и бизнесе.

Грамотно привлекая различные внешние ресурсы, вы можете существенно расширить собственные возможности. В целом в основе этой стратегии лежит умение обращать себе на пользу усилия, способности, опыт и связи других людей.

1. *Использование в своих интересах усилий других людей.* Высокопродуктивные работники, как правило, стараются высвободить собственное время для выполнения лишь нескольких наиболее «прибыльных» функций, перепоручая все «низкорентабельные» задачи сторонним исполнителям. В главе 11 детально проанализирован этот важнейший аспект задействования внешних ресурсов.

2. *Использование в своих интересах знаний других людей.* Порой те знания, которыми обладают другие люди, могут кардинально повысить результативность вашей деятельности, если грамотно применить их непосредственно в вашей ситуации. За счет обнаружения и использования полезной информации из внешних источников вы можете сэкономить массу средств и усилий. Старайтесь следовать примеру успешных людей, регулярно просматривая книги, журналы и статьи, прослушивая записи выступлений и репортажей в поисках идей и сведений, которые могут ускорить достижение вами поставленных целей. Благодаря развитию Интернета получить доступ к информации из внешних источников в последние годы стало легко и просто, как никогда раньше.

3. *Использование в своих интересах финансовых средств других людей.* Зная, каким образом и в какой момент следует привлекать финансовые средства со стороны (путем получения кредита или иным способом), вы сможете добиваться таких результатов, о которых не смели бы и мечтать, если бы полагались исключительно на собственные ресурсы. Старайтесь изыскивать такие возможности для привлечения и последующего инвестирования заемных средств, которые обеспечат вам получение прибыли, превышающей стоимость обслуживания кредита. Среди множества внешних финансовых источников полезными могут оказаться, например, банки, сберегательно-кредитные ассоциации, венчурные фонды, а также частные и публичные размещения ценных бумаг.

Для любого бизнесмена весьма целесообразно с самого начала предпринимательской деятельности установить тесные связи с тем или иным банком. Как ни парадоксально это может прозвучать, но разумнее всего занимать деньги именно тогда, когда они вам фактически не нужны. В частности, рекомендуется взять у банка небольшой кредит, инвестировать полученные средства в надежные финансовые инструменты (депозитные сертификаты или казначейские векселя) и через несколько месяцев погасить взятый кредит. Повторив эту процедуру несколько раз, вы наладите устойчивые связи с банком и создадите себе положительную кредитную историю. Дальновидность такого подхода, направленного на формирование хорошей кредитной истории, вы полностью осознаете в тот день, когда вам действительно понадобятся деньги. А такой день рано или поздно настает для любого предпринимателя!

4. *Использование в своих интересах сведений об успехах других людей.* Не жалейте времени на изучение успехов, достигнутых другими людьми и компаниями, чтобы понять, какие задачи они перед собой ставили и как их решали. Большинство из тех, кто преуспел в этой жизни, потратили немало сил и средств, пережили немало трудностей и даже неудач, прежде чем добраться до вершин своего нынешнего положения. Старайтесь извлекать уроки из их опыта и анализировать истории их успеха – весьма вероятно, что при этом вы сделаете те или иные выводы, которые помогут вам сэкономить уйму времени и избежать массы неприятностей.

Для начала почитайте биографии и изучите карьерные пути тех людей, которые достигли высот именно в вашей сфере деятельности. Наберитесь смелости и попытайтесь лично установить контакт с этими «баловнями судьбы», чтобы попросить у них совета. Поверьте, очень многие люди, добившиеся колоссальных успехов, с радостью готовы протянуть руку помощи тем, кто намерен сделать карьеру в аналогичной отрасли. А совет, полученный от таких «гигантов», может оказаться поистине бесценным.

Когда вы наконец осуществите свои цели, вспомните о душевной щедрости ваших

предшественников, оказавших вам в свое время поддержку, и при случае постарайтесь помочь тем, кто пойдет по этому пути следом за вами. Уверяю: сделанное вами добро впоследствии окупится сторицей.

5. *Использование в своих интересах сведений о неудачах других людей.* Как сказал Бенджамин Франклин, «мудрость можно приобрести двумя путями: купить или позаимствовать. Покупая мудрость, человек платит за нее полной мерой – собственным временем и деньгами. Заимствуя же ее, он зарабатывает себе капитал, извлекая уроки из ошибок других».

История человечества знает немало примеров того, как грандиозные успехи достигались благодаря тщательному изучению неудач, которые потерпели другие люди, занимавшиеся аналогичной или схожей деятельностью. Ценные уроки, извлекаемые из анализа провалов ваших предшественников, способны помочь вам найти оптимальные решения при построении собственной карьеры или бизнеса. Старайтесь всегда прислушиваться к рассказам о знаменитых поражениях и делать для себя соответствующие выводы.

В связи с этим очень полезными могут оказаться истории по-настоящему успешных людей. Те, кто искренне захочет поддержать вас, обязательно расскажут не только о своих победах, но и о своих неудачах. Старайтесь внимательно слушать и о первом, и о втором (но о втором – особенно). Именно знания о крушениях и провалах часто таят в себе ключ к достижению успеха.

6. *Использование в своих интересах идей других людей.* Даже одна блестящая идея, реализованная с максимальным рвением, иногда способна обеспечить человеку состояние. Чем активнее вы будете искать неординарные идеи (читая соответствующую литературу, анализируя информацию, взаимодействуя с другими людьми и пытаясь экспериментировать на практике), тем больше шансов, что рано или поздно вы натолкнетесь на мысль, которая приведет вас к небывалому успеху.

Однако мы вовсе не хотим сказать, что наличие блестящей идеи автоматически гарантирует победу. Как раз напротив, хорошая идея – это только начало, не более. Известны многочисленные случаи, когда грандиозные идеи не приносили никаких результатов до тех пор, пока наконец не находился человек, способный их реализовать и пожать невиданные по своим размерам плоды. Таким образом, прекрасная идея сама по себе – всего лишь замысел, который еще нужно осуществить. Идея может быть вашей собственной, или же вы можете натолкнуться на нее, анализируя информацию из внешних источников. Как бы там ни было, но рациональная идея, став достоянием человека, готового не пожалеть усилий и ресурсов для ее реализации, способна привести к потрясающим результатам.

7. *Использование в своих интересах связей или влияния других людей.* Каждый ваш знакомый имеет собственный круг друзей, знакомых и профессиональных контактов. Многие из этих людей способны помочь вам в карьере или бизнесе. Подумайте, кто из тех, кого вы знаете, лично или опосредованно, может быть вам полезен? Кто может представить вас людям, которые способны оказать содействие в скорейшем достижении ваших целей? Порой одно такое знакомство в корне меняет всю жизнь человека.

В рамках нашей программы коучинга мы особо подчеркиваем, как важно уметь добиваться от клиентов, чтобы они рекомендовали вас своим знакомым. Это еще один ключевой аспект, позволяющий использовать в своих интересах связи других людей. К тому же такой подход служит одним из простейших и наименее затратных методов расширения бизнеса.

В совершенстве овладев вышеописанными навыками, вы тем самым приобретете мощнейшее средство для кардинального повышения продуктивности своего труда. Внимательно изучите и, что самое главное, применяйте на практике стратегию эффективного задействования внешних ресурсов. В конечном итоге вы будете поражены, насколько укрепится ваша репутация, возрастет влияние и расширятся перспективы!

## Практическое упражнение

1. Каким образом можно увеличить ваши собственные возможности за счет использования усилий других людей?
2. Каким образом можно увеличить ваши собственные возможности за счет использования знаний других людей?
3. Каким образом можно увеличить ваши собственные возможности за счет использования финансовых средств других людей?
4. Каким образом можно увеличить ваши собственные возможности за счет использования сведений об успехах других людей?
5. Каким образом можно увеличить ваши собственные возможности за счет использования сведений о неудачах других людей?
6. Каким образом можно увеличить ваши собственные возможности за счет использования идей других людей?
7. Каким образом можно увеличить ваши собственные возможности за счет использования связей других людей?
8. Какие шаги вы намерены предпринять в самое ближайшее время в результате прочтения этой главы?

В жизни можно добиться чего угодно, при условии, что вы не будете приписывать себе чужих заслуг.

*Гарри Трумэн*

## Глава 13

### Теория сравнительных преимуществ Рикардо

*Не пытайтесь достичь совершенства абсолютно во всем. Изберите для себя несколько видов деятельности, в которых вы способны преуспеть, и добивайтесь в этих областях максимального результата.*

*Лиз Эш*

Можете ли вы выделить те направления своей профессиональной (коммерческой) деятельности, в которых вы обладаете сравнительными преимуществами с точки зрения рынка?

ДА       НЕТ

Готовы ли вы попытаться реализовать эти сравнительные преимущества, сосредоточив усилия на наиболее продуктивных направлениях деятельности и передав все остальные функциональные обязанности другим работникам (в том числе на основе аутсорсинга)?

ДА       НЕТ

**В этой главе рассматривается теория** сравнительных преимуществ и возможность ее применения на практике для достижения поставленных целей в карьере или бизнесе. Практическое упражнение в конце главы поможет вам научиться выявлять ваши сравнительные преимущества и планировать свою деятельность таким образом, чтобы как можно эффективнее распределять свои время и усилия.

ДАВИД РИКАРДО, бывший в начале XIX века членом английского парламента и биржевым маклером, также снискал себе известность на поприще экономической науки. Имя Рикардо стоит в одном ряду с именем его выдающегося предшественника, английского экономиста Адама Смита. А научные взгляды Рикардо оказывали преобладающее влияние на формирование методов и моделей политэкономии в течение всего XIX столетия.

### **Грандиозное открытие**

Пожалуй, наибольшую известность принесла Рикардо сформулированная им теория сравнительных преимуществ. Согласно этой теории для каждого государства специализация на производстве определенных товаров – путь к процветанию, а попытка полностью самостоятельно обеспечить себя всем необходимым – путь к обнищанию. Такой постулат первоначально был воспринят как суцая нелепица; и даже сейчас те, кто до конца не понимает суть этого принципа, относятся к нему скептически.

В своих исследованиях Рикардо показал, что торговля между двумя странами может быть взаимовыгодной даже при условии, что одна из них превосходит другую по эффективности производства каждого вида обмениваемых товаров. В качестве примера Рикардо взял торговлю между Португалией и Англией. В Португалии стоимость производства пшеницы и вина была ниже, чем в Англии; другими словами, Португалия обладала перед Англией абсолютным преимуществом по показателям издержек себестоимости в производстве обоих этих товаров. Проведя углубленный экономический анализ двух указанных отраслей, Рикардо выяснил, что в Англии стоимость производства определенного количества вина вдвое выше стоимости производства сопоставимого количества пшеницы. В Португалии же это соотношение составляло один к полутора.

### **Издержки упущенных возможностей**

Даже с учетом того, что производство пшеницы в Португалии обходилось дешевле, чем в Англии, каждая произведенная условная единица пшеницы лишала Португалию возможности получить более высокую прибыль за счет производства сопоставимой условной единицы вина. Так в экономике появилось понятие «издержки упущенных возможностей».

С точки зрения данного подхода Португалия обладала перед Англией *сравнительным* преимуществом в производстве вина, а Англия перед Португалией – *сравнительным* преимуществом в производстве пшеницы. Исходя из этого Рикардо показал, каким образом обе страны могут выиграть за счет взаимного экспорта-импорта этих двух товаров, если Португалия сосредоточит усилия на производстве вина, а Англия – на производстве пшеницы.

### **Применение теории Рикардо для повышения эффективности личного труда**

Надеюсь, теперь вам стало понятнее, почему на наших занятиях по коучингу мы всегда подчеркиваем, насколько важно определить для себя наиболее продуктивные направления деятельности (те самые 20 %, которые дают 80 % результата) и сосредоточить свои усилия именно на них, передав остальные функции другим сотрудникам или даже вообще упразднив такие функции. Вторым фактором, через призму которого вы уже научились воспринимать этот принцип, является почасовая ставка оплаты труда. Самостоятельное выполнение любых операций, за которые вы не готовы были бы платить другому вашу собственную желаемую почасовую ставку, влечет за собой возникновение издержек упущенных возможностей. Согласно закону Парето (принципу 80/20) именно такие функции и нужно перепоручить или упразднить. Как вам уже известно, решение об их перепоручении либо упразднении следует принимать на основе умения гибко, свободно мыслить – мы назвали это мышлением «с чистого листа».

Пожалуй, при передаче другим сотрудникам тех или иных важных обязанностей труднее всего преодолеть убеждение, что никто, кроме вас, не способен так же оптимально и эффективно их выполнять. Весьма возможно, что так оно и есть. Однако здесь мы как раз имеем дело с примером вашего *абсолютного* преимущества, точно так же, как в случае с Португалией, способной производить пшеницу с меньшими затратами по сравнению с Англией. Для достижения же максимальной отдачи от прилагаемых вами усилий следует исходить из теории сравнительных преимуществ Рикардо. В частности, необходимо сосредоточиться на тех видах деятельности, которые приносят вам *максимальную* прибыль (то есть, выражаясь языком экономики, обеспечивают наиболее высокий чистый доход в расчете на единицу трудозатрат – это и есть ваше *сравнительное* преимущество). Все остальные функции следует поручить другим сотрудникам.

Такая стратегия – залог оптимального использования рабочего времени и повышения производительности труда. Старайтесь высвободить каждую возможную минуту, чтобы посвятить ее выполнению тех операций, которые обеспечат максимальную отдачу от прилагаемых вами усилий. Поручайте все функциональные обязанности, которые способны выполнять другие люди (хотя бы на 75 % так же хорошо, как вы сами) за меньшие деньги по сравнению с нынешней или желаемой почасовой ставкой оплаты вашего собственного труда. Данный подход часто описывают следующей фразой – делай больше, работая меньше. Грамотно применяя теорию сравнительных преимуществ Рикардо, вы автоматически добьетесь более высокой производительности.

### **Применение теории Рикардо для повышения эффективности бизнеса**

Теорию сравнительных преимуществ Рикардо с тем же успехом можно использовать и в управлении бизнесом. Если вы тратите ресурсы своего предприятия (деньги, время и усилия ваших сотрудников, производственные фонды, интеллектуальный капитал и т. п.) на выполнение работ, в которых сравнительным преимуществом обладает другая компания, то тем самым неизбежно несете издержки упущенных возможностей. В ряде случаев эти издержки могут оказаться весьма и весьма значительными.

Слишком часто, пытаясь «быть лучшими из лучших», мы попадаем в ловушку стремления достичь «абсолютного преимущества». Это понятие ввел в обиход Адам Смит. В частности, он рекомендовал сосредоточить усилия на тех операциях, которые данный работник или предприятие способны выполнять лучше, чем кто бы то ни было. На первый взгляд, этот подход вполне разумен. Однако теория Рикардо гласит: направляйте собственные ресурсы на производство лишь тех товаров, которые обеспечивают вам *сравнительное* преимущество. Все остальные функции поручайте другим (в том числе на основе аутсорсинга).

Рассмотрим пример с одним из наших клиентов, посещавших занятия по коучингу. Вкратце опишем ситуацию на тот момент. Итак, этот человек – владелец процветающей компании, которая специализируется на надежных инвестициях средств состоятельных пожилых людей. В фирме работают восемь инвестиционных консультантов и несколько административно-технических работников. Маркетинговая стратегия компании весьма специфична. В частности, предусматривается регулярная целевая рассылка по почте рекламных материалов, содержащих предложение посетить семинары по вопросам инвестирования. Семинары ведут финансовые консультанты; заинтересовавшихся слушателей просят заполнить анкету-заявление на проведение индивидуальной оценки, затем с каждым потенциальным клиентом начинают работать, анализируют его потребности и возможности, а в итоге приходят с ним к соглашению об инвестировании принадлежащих ему средств в те или иные продукты компании. Все финансовые консультанты являются превосходными специалистами в области проведения презентаций и оформления сделок.

После того как наш клиент изучил теорию сравнительных преимуществ Рикардо, он решил поставить эксперимент. В частности, подыскал стороннюю организацию,

специализировавшуюся на проведении семинаров. Хотя его собственная команда сотрудников была лучше, он пришел к выводу, что их рабочее время эффективнее всего используется, когда они непосредственно взаимодействуют с потенциальными клиентами, подготавливая и оформляя сделку. Поэтому наш руководитель решил половину семинаров передать сторонней фирме на основе аутсорсинга и посмотреть, что из этого выйдет. В итоге количество потенциальных клиентов, привлеченных в ходе аутсорсинговых семинаров, снизилось по сравнению с прежними показателями. Однако, как и следовало ожидать, совокупная прибыль компании возросла за счет того, что ее собственные финансовые консультанты стали уделять больше времени наиболее продуктивной для них деятельности – презентации продуктов компании и заключению сделок. Вскоре, к своему величайшему удовольствию, наш герой на практике убедился в действенности теории Рикардо и окончательно сосредоточил самые ценные ресурсы своей компании (рабочее время и труд финансовых консультантов) на выполнении наиболее «прибыльной» функции – грамотной продаже продуктов компании соответствующим клиентам.

Для полной ясности рассмотрим пример с другим нашим слушателем – владельцем фирмы по производству сложного оборудования для медицинской диагностики. К тому времени, когда этот человек пришел к нам на курсы коучинга, он успешно завершил вертикальную интеграцию своей компании, после чего она могла самостоятельно производить многие компоненты конечного продукта со значительно меньшими затратами, чем в случае их покупки на стороне. Изучив теорию сравнительных преимуществ Рикардо, наш клиент пришел к следующему выводу: выгоднее перераспределить ресурсы таким образом, чтобы полностью сосредоточить их на производстве и сбыте высокорентабельного диагностического оборудования, приобретая необходимые компоненты у стороннего поставщика. В этом случае, хотя эти компоненты обошлись бы ему несколько дороже, в целом производительность и рентабельность бизнеса могли бы возрасти. Вот вам классический пример того, когда использовать сравнительные преимущества выгоднее, чем абсолютные.

Тщательно проанализируйте все аспекты работы вашего предприятия. Какие из предлагаемых вами продуктов и услуг обеспечивают максимальную прибыль? Выяснили? Вот они-то и служат основой вашего сравнительного преимущества на рынке.

Задайте себе тот же самый вопрос в отношении внутренних бизнес-процессов предприятия. Есть ли возможность повысить производительность и рентабельность его работы за счет концентрации усилий на определенных направлениях деятельности, передав все прочие функции сторонним организациям?

### **Практическое упражнение**

1. Какие направления деятельности (20 %) обеспечивают вам основной результат на целых 80 %? Они и представляют собой ваше сравнительное преимущество.

2. Какие направления деятельности (80 %) обеспечивают вам основной результат лишь на 20 %? О них следует задуматься в первую очередь насчет того, не передать ли их на сторону.

3. Какова текущая почасовая ставка оплаты вашего труда? (Разделите сумму годового дохода на 2000.)

4. Есть ли у вас текущие обязанности, за выполнение которых вы бы не стали платить другому по вашей нынешней почасовой ставке? О них опять же следует задуматься насчет того, не передать ли их на сторону.

5. Какие из предлагаемых вами товаров или услуг обеспечивают максимальную отдачу от соответствующих затрат вашего предприятия? Они и служат основой сравнительного рыночного преимущества вашей компании.

6. Какие шаги вы намерены предпринять в самое ближайшее время в результате прочтения этой главы?

Я знаю цену успеха: это преданность делу, тяжкий труд и неуклонное стремление к тому, что вы хотели бы видеть свершившимся.

**Фрэнк Ллойд Райт**

## Глава 14 Принцип Парфенона

*Желание победить – первое условие победы.*

**Фердинанд Фош**

Можете ли вы назвать семь основополагающих систем вашего бизнеса?

ДА       НЕТ

Готовы ли вы регулярно производить хотя бы небольшие, незначительные улучшения в каждой из этих систем, чтобы повысить общую эффективность и рентабельность вашего бизнеса?

ДА       НЕТ

**В этой главе рассматривается принцип Парфенона,** суть которого – сравнение развития и «поддержания на плаву» вашего бизнеса или карьеры с построением величайшего архитектурного сооружения Древней Греции. Чтобы применить этот принцип, необходимо определить семь главных, основополагающих систем, или столпов, на которых держится ваш бизнес. В рамках практического упражнения в конце главы вам предстоит наметить шаги по обеспечению стабильности и эффективности работы вашего предприятия.

Во времена греко-персидских войн все сооружения, расположенные на территории афинского Акрополя, были сожжены персидскими захватчиками. Когда вооруженные конфликты закончились (в 479 г. до н. э.), афиняне начали заново отстраивать свой город. Самой грандиозной постройкой стал Парфенон – величайший из греческих храмов классической эпохи. Посвященный Афине – богине мудрости и покровительнице города, Парфенон простоял две тысячи лет почти нетронутый временем, пока в XVII веке не был частично разрушен во время войны между турками и венецианцами.

Это грандиозное сооружение – самый большой храм Древней Греции. Его поддерживало более 150 внешних колонн или столпов. Парфенон часто упоминают, когда говорят о процветающем бизнесе.

### Метафора

Для вас развитие карьеры или бизнеса имеет не меньшее значение, чем строительство Парфенона для греков. На возведение этого величайшего храма у них ушли долгие годы скрупулезного планирования и тяжелого, изматывающего труда. То же самое можно сказать и о ваших усилиях по достижению стабильности и успеха в своей профессиональной (коммерческой) деятельности.

Афиняне достигли выдающихся результатов, так как уровень их самоотдачи был необычайно высок. Не меньшая самоотдача потребуется и от вас.

Подобно Парфенону, бизнес или карьера держатся на столпах, каждый из которых

имеет жизненно важное значение для вашего успеха в целом.

Парфенон был «построен на века». В основу бизнеса или карьеры тоже должен быть заложен надежный фундамент.

## Принцип Парфенона

Представьте, что произойдет, если немного укрепить каждую из колонн, поддерживающих Парфенон. В результате все здание станет прочнее и долговечнее. Понятно, что небольшое усиление каждой колонны повысит надежность всего сооружения. Это правило работает и в отношении вашего бизнеса или карьеры. Вот что мы называем принципом Парфенона: незначительные улучшения в нескольких областях деятельности могут значительно повлиять на ваш профессиональный (коммерческий) успех в целом.

## Пошаговые улучшения

Давайте посмотрим, как работает человеческий организм. В нем функционирует несколько систем (столпов организма), каждая из которых поддерживает жизнедеятельность человека. Наладьте работу одной из них – и это положительно скажется на общем самочувствии. Небольшое улучшение в функционировании всех систем приведет к значительному укреплению здоровья и жизнестойкости человека, прибавит ему сил и энергии. Вот почему хорошая оздоровительная программа обычно воздействует на все системы организма: дыхательную, мышечную, пищеварительную и т. д. Наладив работу каждой системы, вы улучшите такие индикаторы физического состояния, как пульс, давление и частота дыхания, которые свидетельствуют о здоровье человека в целом.

Точно так же работу вашего предприятия обеспечивают несколько основополагающих систем. Все они взаимосвязаны между собой. В рамках программы коучинга мы рассматриваем семь главных систем или столпов бизнеса: продажи, обслуживание клиентов, ценообразование, продвижение товара, получение рекомендаций, производительность труда и рентабельность (управление затратами). Как и в случае с человеческим организмом, улучшение, произведенное в одной из вышеперечисленных систем, приведет к общему оздоровлению всего предприятия. Более того, кумулятивный эффект от этого улучшения окажется больше, чем вы ожидаете. Другими словами, темпы роста общей эффективности будут постоянно увеличиваться, притом что ваши усилия по внесению улучшений в каждую из систем могут оставаться на прежнем уровне. В результате, повысив показатели производительности в каждой из семи областей всего на 10 %, вы фактически удвоите общую эффективность и рентабельность своего бизнеса.

Область деятельности	Повышение производительности, %	Кумулятивный эффект
Продажи	10	1,10 x
Обслуживание	10	1,21 x
Ценообразование	10	1,33 x
Продвижение товара	10	1,46 x
Рекомендации клиентов	10	1,61 x
Производительность труда	10	1,76 x
Рентабельность	10	1,94 x

Сосредоточьте свои усилия в этих семи областях деятельности вашего предприятия.

Пусть и другие работники последуют вашему примеру. Соберитесь все вместе и найдите способы произвести маленькие, незначительные улучшения в каждой из этих областей. За счет чего можно увеличить продажи? Каким образом улучшить качество обслуживания? Нельзя ли повысить цены на продукцию, пусть даже незначительно? Каким образом можно поднять эффективность вашей рекламы? Какие действия позволят вам увеличить число рекомендаций, получаемых от клиентов? Какие шаги необходимо предпринять для повышения производительности труда? Что можно сделать, чтобы уменьшить расходы? Как видно из таблицы, если вы достигнете хотя бы 10 %-ного улучшения в каждой из названных сфер деятельности предприятия, то сможете удвоить общую эффективность и рентабельность своего бизнеса.

### Практическое упражнение

1. Какие характеристики ваших продуктов нужно улучшить, чтобы они привлекали больше клиентов и лучше продавались?
2. Как необходимо усовершенствовать торговую и маркетинговую политику, чтобы увеличить объем продаж?
3. Каким образом можно повысить качество обслуживания клиентов и какие шаги необходимо предпринять, чтобы им было приятнее с вами работать?
4. Какие изменения необходимо внести в ценообразование, чтобы ваши продукты стали более привлекательными и конкурентоспособными?
5. Каким образом можно повысить эффективность рекламной деятельности?
6. Как нужно изменить свой подход к клиентам, чтобы получать больше высококачественных рекомендаций?
7. Каковы пути повышения эффективности работы вашего предприятия в целом?
8. Что нужно сделать, чтобы снизить издержки и повысить рентабельность бизнеса?
9. Какие шаги вы готовы предпринять в самое ближайшее время в результате прочтения этой главы?

Мало иметь хороший ум. Главное – хорошо его применять.  
*Рене Декарт*

## Часть III Расширяйте свой бизнес

### Глава 15 Семь способов увеличить доход

*Я могу с уверенностью сказать, что для принятия правильного решения мне вполне достаточно 75 % необходимых сведений. Непонятно, почему некоторые люди и пальцем не шевельнут, пока обстоятельства не сложатся для них наилучшим образом.*

**Ли Якокка**

Известны ли вам семь способов повышения выручки предприятия?

ДА       НЕТ

Проводили ли вы анализ текущих источников дохода своего предприятия и применяете

ли вы необходимую стратегию и тактику для ускорения роста объема продаж?

ДА       НЕТ

**В этой главе рассматриваются семь важнейших стратегий** повышения выручки, применимых в любом бизнесе. Вы изучите способы увеличения валового и чистого объема продаж, научитесь анализировать рентабельность отдельных продуктов и «прибыльность» своих клиентов, а также узнаете, каким образом можно снизить торговые издержки. В рамках практического упражнения в конце главы вам предлагается ряд вопросов, ответив на которые вы сможете проанализировать эффективность торговой деятельности вашего предприятия и принять необходимые меры для увеличения выручки от продаж.

**В ЛЮБОМ БИЗНЕСЕ, БУДЬ ТО КРУПНОЕ ПРЕДПРИЯТИЕ ИЛИ НЕБОЛЬШАЯ КОМПАНИЯ,** величина выручки от продаж имеет жизненно важное значение. При поступлении денег в кассу или на расчетный счет их необходимо разумно распределить, а часть отложить для целей будущего развития. Но первоочередной задачей для любого предприятия является формирование и получение выручки.

Первые две части этой книги были посвящены планированию и повышению эффективности труда – двум важнейшим условиям вашей успешной карьеры и процветания бизнеса. Изучив этот материал, можно переходить к третьей части, посвященной вопросам развития предприятия. В первую очередь мы рассмотрим способы увеличения выручки от продаж.

### **Семь способов добавить мощность двигателю**

Для развития любого бизнеса необходимо постоянно искать пути увеличения мощности его двигателя. Вы должны внедрять новые стратегии, которые позволят максимально повысить объем продаж, обеспечив приток наличности и рост чистой прибыли.

Существует семь способов увеличить объем продаж. Освоив любой из них, вы сможете достичь значительных результатов. Успешно используя все семь, вы обеспечите стремительный рост своему бизнесу.

**1. Продавайте больше.** Первый и, наверное, самый очевидный способ увеличить размер выручки – реализовать больше продукции. Наиболее быстрый путь к достижению этой цели заключается в расширении клиентской базы предприятия.

Если вы владелец ресторана, подумайте, как можно привлечь новых постоянных клиентов? Если ваше предприятие производит комплектующие для оборудования, то какую стратегию нужно избрать, чтобы эту продукцию покупало как можно больше крупных заводов? Если вы директор типографии, то каким образом можно привлечь дополнительных заказчиков?

Какие новые стратегии помогут лично вам увеличить свою клиентскую базу?

**2. Продавайте чаще.** Вдобавок к расширению клиентской базы вы можете продавать чаще каждому имеющемуся клиенту. Затраты на привлечение нового покупателя могут оказаться огромными. Если вы нашли клиента, то постарайтесь продавать ему как можно больше продукции за определенный промежуток времени. Это не только увеличит выручку от продаж, но и повысит рентабельность бизнеса в целом.

Один слушатель, обучающийся в рамках нашей программы коучинга, был владельцем небольшого завода по производству свечей. Его бизнес приносил неплохую выручку, которая, однако, достигнув предела \$1 млн в год, никак не могла сдвинуться с мертвой точки. К числу покупателей продукции завода относились большей частью домохозяйки, а маркетинговая стратегия была направлена на стимулирование спроса во время религиозных праздников. На одном из наших занятий, посвященном увеличению выручки, этот бизнесмен осознал, что теряет огромные возможности только потому, что ориентируется на столь узкий

сегмент рынка.

Предприниматель решил развернуть маркетинговую кампанию, нацеленную на то, чтобы каждый из более чем 10 000 покупателей, входящих в его клиентскую базу, стал чаще приобретать продукцию завода. Была запущена реклама, которая стимулировала клиентов покупать свечи не только в дни религиозных праздников, но и по случаю дня рождения, на свадьбу, юбилей, для проведения романтического ужина и т. д. В течение следующего года посетителю наших курсов удалось увеличить свою клиентскую базу всего лишь на 5 %, но общий объем продаж вырос вдвое.

Подумайте, что необходимо сделать вам, чтобы клиенты стали чаще покупать вашу продукцию?

3. *Продавайте что-нибудь еще*. Вдобавок к увеличению объема продаж основной продукции вы могли бы реализовывать сопутствующие товары. Нарастив объем продаж имеющимся клиентам, вы повышаете свои доходы, не тратя средств на привлечение новых покупателей.

Ответьте на такой вопрос: «Какие дополнительные товары могут понравиться клиентам?» Посетителей автомойки скорее всего заинтересуют аксессуары, такие как чехлы для сидений, освежители воздуха, автомобильные органайзеры и т. д. Когда женщина покупает туфли в магазине, она наверняка захочет приобрести и сумочку в тон обуви. Покупателю газет могут понадобиться очки, продаваемые без рецепта.

Давайте вернемся к владельцу свечного завода. Как вы думаете, мог бы он расширить свой бизнес, включив в ассортимент продаваемой продукции подсвечники или ароматические смеси?

Наверняка и вы можете продавать дополнительные товары своим клиентам.

4. *Увеличьте размер каждой покупки*. Еще один способ повысить выручку от продаж в расчете на одного покупателя – постараться увеличить размер каждой покупки. Понятно, что если владелец свечного завода будет при каждом посещении его магазина клиентом продавать ему большее количество свечей, то это отразится и на росте объема продаж в целом.

Например, в магазине одежды можно реализовывать одежду известных фирм по более высокой цене, предоставлять скидки на приобретение второго костюма, а также дарить клиентам рубашку или галстук при осуществлении покупки на определенную сумму. Владелец ресторана мог бы обучить своих официантов расхваливать самые дорогие блюда и вина, а также предлагать посетителю бесплатный кофе, если тот закажет десерт.

Каким образом можно увеличить размер средней покупки в вашем случае?

5. *Повысьте цены*. Это, наверное, самый легкий способ увеличения выручки. Но тут, как правило, возникает вопрос: как объяснить повышение цен своим клиентам?

Ответ очень прост: вместе с ценой необходимо повысить ценность продукции в глазах покупателя. Помните, уровень цен определяется вашей конкурентоспособностью. Продукты, производимые на вашем предприятии, должны выгодно отличаться от аналогичных товаров конкурентов. С этой целью можно попробовать улучшить внешний вид продукции, изменить упаковку, а также усовершенствовать контроль качества, разумеется, если это не повлечет за собой больших затрат.

Иногда добиться желаемого результата можно, изменив маркетинговую стратегию предприятия.

Давайте рассмотрим ситуацию, которая сложилась с концерном BMW в 1970-е годы. В это время компания решила радикально изменить свою маркетинговую стратегию. Для автомобилей BMW был разработан новый рекламный слоган – «Максимальное удовольствие от вождения» («The Ultimate Driving Machine»), и именно он обеспечил успех новой маркетинговой инициативы. Миллионы долларов были потрачены на проведение рекламной кампании, в задачи которой входило навсегда закрепить новый слоган в сознании людей. Подняв ценность автомобиля BMW в глазах покупателей, концерн смог повысить и цены на свою продукцию.

6. *Увеличьте прибыль, получаемую от продаж.* До настоящего времени мы рассматривали четыре способа повышения выручки от продаж. Но гораздо большее значение для процветания бизнеса имеет размер прибыли, а также оборот наличных средств. Увеличению прибыли способствует не только рост выручки, но и повышение рентабельности продаж, то есть увеличение той части выручки, которая составляет ваш чистый доход.

Изучите «прибыльность» каждого своего клиента. Этот показатель может сильно отличаться у разных покупателей. Некоторые из них требуют более длительного послепродажного обслуживания. Кое-кто чаще возвращает товар. Средняя стоимость покупки в расчете на одного клиента тоже бывает разной. Одни предпочитают приобретать наиболее дорогие товары, а другие интересуются только самой дешевой продукцией. От всего этого зависит средняя рентабельность покупки клиента.

Также рассчитайте рентабельность продаж каждого товара. Если вы реализуете несколько наименований продукции, то, проведя анализ, увидите, что некоторые из них приносят большую прибыль, чем другие. Возможно, их высокая рентабельность обусловлена текущим ростом цен, а может быть, они дают больший доход, но цикл их производства более длительный, чем у других продуктов. Вы сможете значительно повысить рентабельность продаж, если сосредоточите свои усилия на реализации только самой прибыльной продукции.

Знаете ли вы прибыльность каждого своего клиента и рентабельность каждого продукта? Это знание может стать ключом к стабильному росту доходности вашего предприятия.

7. *Сокращайте свои торговые издержки.* Мы уже упоминали, что одним из важнейших условий финансовой устойчивости и будущего процветания любого бизнеса является оптимальный размер затрат на привлечение новых клиентов. Известен ли вам этот размер?

Изучите процесс продаж в своей компании. Вы продаете продукцию через собственные магазины или через дистрибьюторов? Если вы платите комиссию торговым агентам, достаточно ли она высокая, чтобы привлечь хороших специалистов, и достаточно ли низкая, чтобы обеспечить требуемый доход? Предоставляете ли вы своим продавцам или дистрибьюторам все необходимые рекламные материалы, такие как брошюры, каталоги продукции и т. д.?

А что вы можете сказать о маркетинговых издержках? Обеспечивает ли ваша реклама максимальную отдачу на вложенные средства?

Налажена ли у вас система контроля за торговыми издержками на местах? Если нет, то, организовав ее, вы можете получить общий прирост выручки, сохранив при этом рентабельность продаж на прежнем уровне.

Постоянно ищите способы увеличения доходов от продаж, как валовых (выручки), так и чистых (прибыли). Помните, в современных условиях жесткой конкуренции нельзя сказать о предприятии, что его развитие стоит на месте или оно поддерживает свой статус-кво. Любой бизнес постоянно пребывает в движении. Можно только указать направление, в котором он движется: вперед или назад. И первым условием, определяющим направление вашего движения, служит увеличение выручки и прибыли.

### **Практическое упражнение**

1. Каким образом улучшить вашу продукцию, чтобы она стала более привлекательной и продаваемой?
2. За счет чего можно усовершенствовать маркетинговую стратегию и методы торговли, чтобы увеличить объем продаж?
3. Какие дополнительные товары и услуги вы могли бы предложить своим клиентам?
4. Каким образом можно увеличить среднюю стоимость одной покупки?

5. Что необходимо сделать, чтобы оправдать рост цен на вашу продукцию в глазах покупателей?

6. Как именно можно повысить рентабельность продаж применительно к каждому продукту и клиенту?

7. Какие шаги вы готовы предпринять в самое ближайшее время в результате прочтения этой главы?

Я хочу, чтобы моя команда выиграла; я просто одержим победой, дисциплиной и стремлением к успеху. Вот что главным образом характеризует эту страну.

*Джордж Штейнбрэннер*

## Глава 16

### Четыре уровня удовлетворенности клиентов

*Одной из лучших компенсаций в жизни является то, что, искренне помогая другому, человек обязательно помогает и самому себе.*

**Ральф Эмерсон**

Известны ли вам четыре уровня удовлетворенности клиентов?

ДА       НЕТ

Уделяете ли вы достаточно времени анализу удовлетворенности клиентов и поиску путей ее повышения, чтобы завоевать доверие своих покупателей и получить большее количество рекомендаций?

ДА       НЕТ

**В этой главе рассматривается важнейшая связь между ожиданиями клиентов** в отношении вашей продукции и уровня обслуживания и степенью их удовлетворенности. Вы узнаете, как оправдать и как превзойти ожидания своих покупателей. Вы изучите способы доставить удовольствие клиентам и поразить их воображение. Практическое упражнение в конце главы поможет вам оценить уровень удовлетворенности клиентов вашей компании и принять эффективные меры по его повышению.

**ЕСЛИ ПРОДАЖИ – ДВИГАТЕЛЬ ПРОГРЕССА** (см. главу 15), то степень удовлетворенности клиентов – его горючее. Способность удовлетворить потребителей служит важнейшим условием для увеличения объема продаж и успешного развития предприятия.

Наверное, самый страшный враг любых взаимоотношений – между друзьями, родителями и детьми, мужем и женой, работодателем и подчиненным, предпринимателем и его клиентом – это неоправданные ожидания.

Приходилось ли вам, вернувшись с работы, встретить дома раздраженную жену? А ни с того ни с сего получить нагоняй от начальства? Случалось ли вам выслушивать разгневанного клиента, при этом совершенно не понимая, в чем ваша вина? Вы не одиноки. Такое бывает со многими людьми. Мало кто из нас понимает, что супруга, работодатель или клиент чаще всего злятся из-за того, что их ожидания не оправдались, из-за того, что мы даже не приняли их в расчет. Такая ситуация может привести к конфликту, а в худшем

случае – к полному разрыву отношений между людьми.

### **Четыре уровня удовлетворенности клиентов**

В зависимости от того, насколько хорошо вы оправдываете ожидания покупателя, можно выделить четыре уровня его удовлетворенности. Чем выше ваш уровень, тем больше у вас будет постоянных клиентов и тем лучше вы преуспеете в бизнесе.

#### ***Оправдайте ожидания клиентов***

Минимальное требование для функционирования любого предприятия – оправдывать ожидания клиентов. Этот уровень удовлетворенности предполагает, что у них нет никаких жалоб и они всем довольны. Но это только пока. Если другая фирма предложит им лучшее обслуживание, клиенты станут вашими бывшими клиентами. Более того, если вы хотя бы раз не оправдаете их ожиданий, они тут же перевернутся к конкуренту.

Вы можете сами убедиться в этом, понаблюдав за работой местных фирм. Одна из слушательниц, обучающаяся в рамках нашей программы коучинга, рассказала нам следующую историю.

Недалеко от ее дома расположены четыре химчистки-прачечных, и многие годы женщина пользовалась услугами только одной из них. Дважды в неделю по утрам она привозила вещи в стирку, а после работы их забирала. Персонал химчистки время от времени менялся, кто-то нравился ей больше, кто-то меньше, но независимо от этого одежда и белье всегда были готовы вечером того же дня. Будучи очень занятой женщиной, она высоко ценила такую оперативность и даже не думала когда-либо обращаться в другую фирму, несмотря на большое количество рекламных приглашений.

Однажды вечером, в конце тяжелого дня, она как обычно приехала за чистым бельем, но хозяин химчистки сообщил ей, что сегодня было много клиентов, поэтому ее вещи не постираны и будут готовы только завтра. Женщина ничего не ответила, но по дороге домой заехала в другую химчистку и спросила, стирают ли они белье в тот же день. Ответ был положительный, и этого хватило, чтобы она раз и навсегда сменила свою химчистку. Вечером следующего дня женщина забрала постиранное белье в старой химчистке и больше никогда туда не возвращалась. За многие годы у нее сформировалось ожидание – всегда получать чистые вещи в тот же день. И оказалось, что достаточно химчистке всего лишь раз его не оправдать, чтобы навсегда потерять ценного клиента.

Чего ждут от вас ваши потребители? Вы должны очень четко себе это представлять и сделать все возможное, чтобы по крайней мере оправдать их ожидания.

#### ***Превзойдите ожидания клиентов***

Это более высокий уровень удовлетворенности клиентов. Вы сможете его достичь, если научитесь их удивлять, делая для них больше, чем они ожидают. Быстрый и дружелюбный сервис с последующим телефонным звонком, чтобы спросить, всем ли доволен клиент, поможет вам подняться на второй уровень удовлетворенности. Кроме того, вы сможете достичь этого уровня, если усовершенствуете свои продукты или услуги – они должны выгодно отличаться от аналогичных товаров, предлагаемых конкурентами.

Один из наших слушателей поведал мне такую историю. Будучи младшим сыном в семье, он каждое воскресное утро проводил вместе со своим отцом – это стало своего рода семейной традицией. Встав пораньше, когда все домашние еще спали, они уезжали в город и покупали дюжину свежих пончиков, которые очень любила вся семья. Став старше, он заметил, что по дороге они пропускали несколько лавок, торгующих пончиками, и всегда посещали один и тот же магазин, хотя для этого приходилось проехать несколько лишних километров. Когда он спросил отца, почему они не покупают пончики поближе к дому, ведь,

в конце концов, пончики – это всего лишь пончики и не важно, где ты их покупаешь, отец объяснил, что в его любимом магазине каждому, кто берет дюжину пончиков (известную под названием «пекарская дюжина»), один пончик кладут в коробку бесплатно. Наш слушатель скромно добавил, что эта семейная традиция перешла и к следующему поколению. Он вместе со своим сыном до сих пор ездит за пончиками в этот магазин на другом конце города!

Второй уровень удовлетворенности клиентов обеспечит вам не только выживание в условиях рынка. У вас появятся постоянные потребители и серьезные преимущества перед конкурентами. Очень возможно, что рентабельность вашего бизнеса возрастет. Когда клиенты получают что-то сверх своих ожиданий, они готовы больше платить, поэтому со временем вы сможете поднять цены и таким образом увеличить свою прибыль.

Вспомните, когда вы сами получали что-то сверх того, что ожидали. Как вы себя при этом чувствовали? Как вы относитесь теперь к магазину, в котором вас так хорошо обслужили? Каким образом вы можете превзойти ожидания ваших собственных клиентов?

### ***Доставьте удовольствие клиентам***

Встречались ли вы с таким сервисом, который не только превосходил ваши ожидания, но и вызывал у вас улыбку? Клиент, обслуживаемый на этом уровне, испытывает настоящий восторг, поскольку в данном случае не только удовлетворяет свои потребности, в том числе сверх ожиданий, но и получает положительный эмоциональный заряд. Испытав такие приятные ощущения от вашего сервиса, он вряд ли когда-либо переметнется к конкурентам. Доставляя радость клиентам, вы делаете большой шаг к созданию стабильного и высококорентабельного бизнеса.

Существует огромное количество не слишком затратных способов порадовать клиентов. Давайте подумаем, велика ли разница между обслуживанием в салоне бизнес-класса и эконом-класса у большинства авиакомпаний. Некоторые пассажиры готовы платить в два и в три раза больше, чтобы получить дополнительное пространство для ног и бесплатные коктейли. Одна авиакомпания нашла удивительный способ доставлять удовольствие всем своим пассажирам: стюардессы с юмором произносят привычные объявления по соблюдению техники безопасности в самолете.

В одной юридической фирме, основными клиентами которой являются крупные производители медицинских препаратов, все сотрудники обязаны выписывать и читать журналы, выпускаемые для данной отрасли. Клиент приходит в восторг, получив от своего адвоката подходящую статью, относящуюся к теме его текущих разработок.

Чтобы доставить удовольствие клиенту, нужно показать, что он вам не безразличен, далеко не безразличен. И не удивляйтесь, увидев счастливую улыбку на его лице! Чем лучше вы научитесь радовать клиентов, тем больший успех обеспечите своему бизнесу.

### ***Поразите своих клиентов***

Достигнув третьего уровня удовлетворенности клиентов, вы вознесете свой бизнес на небывалую высоту. На этом уровне вы должны не только удовлетворять и превосходить ожидания клиентов, не только доставлять им удовольствие; ваша задача – по-настоящему поразить их воображение. Если вы научитесь делать это регулярно, то сможете занять лидирующую позицию на рынке, а ваши доходы будут расти с поразительной скоростью.

Один из слушателей, обучающихся в рамках нашей программы коучинга, работает хирургом и специализируется на ортопедических операциях. Он научился регулярно поражать воображение своих посетителей. Этот хирург проводит артроскопические операции в поликлинике. Когда к нему приходит пациент, его встречают и обслуживают как особого гостя. Очаровательная женщина, прошедшая курс обучения работе в сфере обслуживания, проводит пациента в отдельную, уютную комнату ожидания, предлагает ему

журналы и свежие газеты.

Как правило, пациент приходит на операцию в сопровождении своих друзей или родственников. С ними тоже обращаются очень хорошо. Через пару минут в комнату входит медсестра. Она отвечает на все вопросы и выслушивает пожелания пациента. Пока клиент находится на операции, его сопровождающим предлагают соки, чай, кофе и печенье. После операции пациенту на дом обязательно позвонит медсестра и спросит, как его самочувствие и не нужна ли ему какая-нибудь помощь. Медсестра будет звонить каждый день в течение некоторого времени (от двух дней до недели в зависимости от сложности операции). Через десять дней пациент получает открытку, подписанную лично хирургом, проводившим операцию.

Обслуживали ли вас когда-нибудь так же хорошо в медицинском учреждении? Как вы думаете, удастся ли этому хирургу поразить воображение своих клиентов? Если пациенту понадобятся ортопедические услуги, к кому, как вы думаете, он обратится? Если помощь хирурга потребуется его друзьям, какого врача они выберут?

Изучите свои возможности. Чем вы могли бы поразить своих клиентов? Ваше воображение – единственное, что вас ограничивает.

Таким образом, один из способов преуспеть в бизнесе и обеспечить рост прибыли – сделать все возможное, чтобы повысить уровень удовлетворенности ваших клиентов. По крайней мере вы должны быть уверены, что оправдываете и превосходите их ожидания. Если вы хотите добиться выдающихся результатов, найдите способ доставить удовольствие своим клиентам. А если ваша цель – быть первым в своей области и доминировать на рынке, сосредоточьтесь все усилия на том, чтобы поразить своих покупателей. Это позволит вам навсегда завоевать их доверие, а благодаря полученным рекомендациям вы привлечете много новых клиентов.

### **Практическое упражнение**

1. Чего именно ожидают клиенты при покупке ваших товаров и услуг?
2. Всегда ли их ожидания оправдываются?
3. Если вы не можете постоянно удовлетворять потребности своих клиентов, то какие шаги необходимо предпринять, чтобы это исправить?
4. Что нужно сделать, чтобы превзойти ожидания клиентов?
5. Как можно доставить радость клиентам?
6. Каким образом можно поразить клиентов?
7. Какие действия вы готовы предпринять в самое ближайшее время в результате прочтения этой главы?

Требуется двадцать лет, чтобы заслужить хорошую репутацию, и всего пять минут, чтобы ее потерять.

**Уоррен Баффетт**

### **Глава 17**

#### **Постройте свой бизнес на основе рекомендаций клиентов**

*Великие достижения доступны только тем людям, которые верят, что их личная энергия и разум сильнее обстоятельств.*

**Брюс Бартон**

Есть ли у вас надежная стратегия для создания «золотой цепи» рекомендаций?

ДА       НЕТ

Насколько хорошо вам известны все способы привлечения и удержания ваших клиентов? Проводили ли вы анализ качества их обслуживания? Отслеживаете ли вы мнение окружающих о вашей компании? Просите ли клиентов порекомендовать вас своим знакомым? Благодарите ли их за покупку и рекомендации?

ДА       НЕТ

**В этой главе рассматриваются стратегии и методики**, необходимые для создания «золотой цепи» рекомендаций продукции или услуг вашего предприятия. Вы узнаете, как можно заинтересовать покупателя, чтобы он помог вам развивать бизнес, рекомендуя ваши товары своим знакомым. Вы поразитесь, насколько эффективными для процветания вашего предприятия могут оказаться грамотный подход к обслуживанию клиентов, стремление получить их рекомендации и положительные отзывы, а также умение должным образом отблагодарить этих людей. Ответив на вопросы, приведенные в практическом упражнении в конце главы, вы сможете использовать рекомендации клиентов в качестве основы для развития своего бизнеса.

**ЧЕМ ВЫШЕ УРОВЕНЬ УДОВЛЕТВОРЕННОСТИ** ваших клиентов, тем больший успех вы сможете обеспечить своей компании. Цель любого бизнеса – достижение четвертого уровня удовлетворенности клиентов, при котором вы регулярно поражаете их воображение.

Почему? Да очень просто: главная задача менеджера или предпринимателя заключается в привлечении новых клиентов и удержании старых. Достигнув самого высокого уровня их удовлетворенности, вы без труда с ней справитесь.

Конкуренция на рынке сегодня выше, чем когда-либо, а стоимость привлечения нового клиента, то есть цена, которую вы за это платите, с каждым годом возрастает. Затраты на маркетинг и сбыт подчас оказываются непомерными. Поиск новых клиентов, в том числе по телефону, отнимает массу времени. Поэтому новый покупатель, обратившийся к вам по рекомендации другого довольного клиента, – это бриллиант, который надо суметь найти и сберечь.

Главным препятствием при заключении сделки является отсутствие доверия со стороны потенциального клиента. Но если покупатель пришел к вам по чьему-то совету, значит, он уже частично вам доверяет. Благодаря рекомендациям вы не только повышаете вероятность того, что новый клиент придет именно к вам. Быстрее проходит весь процесс заключения сделки, поскольку установить полное доверие между вами и клиентом становится значительно легче, а возражений и сомнений с его стороны будет меньше. Рассказав о своем товаре или услуге, вы сможете почти сразу же перейти к оформлению покупки. Бытует мнение, что человеку, обратившемуся в компанию по чьей-либо рекомендации, продать товар в 15 раз легче, чем любому другому потенциальному клиенту.

Если хотите получить значительные конкурентные преимущества, придать хороший импульс развитию своего бизнеса, посвятите время и силы разработке надежной стратегии создания «золотой цепи» рекомендаций. Ваша цель – достичь того рубежа, на котором уже не придется искать новых клиентов по телефону. Вы будете находить их только благодаря рекомендациям ваших покупателей.

Пожалуй, лучший источник рекомендаций – ваша клиентская база, особенно те потребители, которые получили удовольствие или даже остались в восторге от ваших товаров и услуг и считают ваш уровень обслуживания высочайшим.

**Как удержать клиентов**

Говорят, что продать товар клиенту, который получил удовольствие от покупки в прошлый раз, в 15 раз легче, чем новому покупателю. Это так же верно, как и то, что клиент, которому вас порекомендовали, в 10 раз быстрее купит ваш товар, чем любой другой человек. В то же время, исследование, проведенное Управлением по делам потребителей, показало, что 90 % клиентов, недовольных вашим обслуживанием, никогда больше к вам не обратятся. Иначе говоря, очень важно, чтобы человек пришел к вам и в следующий раз.

«Довольные» и «восхищенные» клиенты не только являются источником рекомендаций, но и сами будут обращаться к вашим услугам снова и снова. Едва ли человек, получивший огромное удовольствие от вас, вашей компании, вашего персонала, вашей продукции или услуги, вздумает переметнуться к конкуренту. По словам психологов, люди всегда стараются двигаться в направлении от боли к удовольствию. Довольный клиент уже получил радость от общения с вашей компанией. Обратиться к конкуренту для него означает выбрать неизвестность, которая может вылиться в какие-нибудь неприятности. Будет ли продукция конкурента так же хороша, как ваша? К каким результатам или последствиям приведет ее использование? Будет ли гарантировано соответствующее послепродажное обслуживание? Понравится ли клиенту общаться с персоналом фирмы-конкурента?

Каждому игроку в бридж хорошо известно правило: «Если сомневаешься, пасуй». Тот же самый принцип управляет поведением клиентов. Если им нравятся ваша продукция и обслуживание, зачем идти на риск и покупать в другом месте? В большинстве случаев даже после убедительных доводов конкурентов клиент, довольный вашими услугами, никогда от вас не уйдет. Он останется верен вам и будет покупать вашу продукцию снова и снова. В этом и состоит ваша главная цель.

### **Хорошее обслуживание – ключ к удовлетворению клиентов**

Вы должны сделать все возможное, чтобы обеспечить максимальный уровень удовлетворенности клиентов. В главе 16 мы рассмотрели стратегию, которая позволяет не только оправдывать или превосходить ожидания покупателей, но радовать их и даже восхищать. Регулярно просматривайте этот материал. Методы, которые работают сегодня, завтра могут потерять свою актуальность или восприниматься уже по-иному, поэтому необходимо как можно чаще освежать их в своей памяти.

Послепродажное обслуживание – важнейший инструмент бизнеса, позволяющий удовлетворить, а следовательно, привлечь и удержать клиентов. Часто говорят, что торговля начинается в тот момент, когда клиент говорит «Да». Он может сильно переживать по поводу совершенной сделки. Обычно в момент оформления покупки человек чувствует эмоциональный подъем и представляет, как будет радоваться новому приобретению, какие выгоды получит. Однако вскоре после этого начинает сомневаться в правильности своего решения, думая, что мог бы сэкономить деньги, обратившись к другому продавцу. Порой клиент сомневается в том, что товар оправдает его ожидания, а иногда задается вопросом, стоило ли вообще покупать ту или иную вещь. Вы должны знать, что такие «угрызения совести» – вполне нормальное и предсказуемое явление. Ваша задача – сделать все возможное, чтобы помочь клиенту безболезненно миновать эту фазу.

Один из способов убедить покупателя в правильности сделанного выбора и предотвратить все возможные сомнения заключается в том, чтобы максимально быстро отвечать на все его вопросы и решать все проблемы, которые могут возникнуть после совершения покупки.

Маленькая открытка со словами благодарности, посланная клиенту после заключения сделки или даже по окончании телефонного разговора, который был этапом совершения покупки, поможет вам успешно работать с ним и дальше.

Позвонив клиенту через некоторое время, чтобы поинтересоваться, все ли его устраивает, вы тем самым дадите ему понять, что действительно заинтересованы – не в

продаже товара, а в самом клиенте!

Получив сообщение, что покупатель искал вас, чтобы о чем-то спросить или пожаловаться, перезвоните ему как можно скорее. Это убедит человека в вашей готовности сделать все возможное, чтобы удовлетворить его потребности.

Ваше стремление обеспечить максимальное качество послепродажного обслуживания имеет огромное значение для привлечения и удержания клиентов. Это первый шаг на пути к стабильному бизнесу и крепкое основание для создания системы рекомендаций.

### **Сила замолвленного словечка**

Одним из определяющих факторов будущего успеха вашего бизнеса является мало изученный феномен передачи информации в виде «замолвленного словечка». Айван Миснер в своей книге «Самый известный в мире секрет маркетинга» (World's Best Known Marketing Secret) называет этот феномен «Фактор W-O-M» (Word of Mouth), или замолвленного словечка.

Мы уже упоминали, что 90 % недовольных клиентов никогда больше не обратятся в компанию, которая не оправдала их ожиданий. В ходе того же исследования было установлено, что каждый недовольный клиент поделится своим недовольством как минимум с девятью другими людьми. Похожее исследование, проведенное независимой аналитической компанией, показало, что каждый из этих девяти человек скорее всего расскажет об этом еще пяти своим знакомым. Следовательно, недовольство всего одного клиента испортит репутацию фирмы в глазах еще 45 человек.

Какая компания может позволить себе такую антирекламу? И тем не менее без хорошо организованного послепродажного обслуживания, без неустанной заботы о своих клиентах у вас есть все шансы испортить свою репутацию.

### **Создание «золотой цепи» рекомендаций**

Некоторые считают, что верно и обратное, то есть довольный клиент поделится своим восторгом с девятью друзьями, родственниками или коллегами по работе, которые, в свою очередь, передадут хорошие новости еще пяти своим знакомым. К сожалению, в ходе исследований оказалось, что это далеко не так. В своей книге «Маркетинг замолвленного словечка» (Word-of-Mouth Marketing) Джерри Уилсон утверждает, что число клиентов, которые расскажут об удачной покупке другим людям, составляет одну десятую от числа тех, кто поделится своим печальным опытом.

Иначе говоря, прекрасное послепродажное обслуживание может только предотвратить появление негативных отзывов о вашей фирме. Не стоит надеяться, что покупатели сразу же начнут рекомендовать вас своим знакомым. Привлечение постоянных клиентов и завоевание их доверия – это только первый шаг. Следующим шагом будет разработка рабочего плана поиска клиентов с помощью рекомендаций.

### **Спрашивайте рекомендации**

Рекомендации сами по себе не появляются. Случалось ли вам, сняв трубку телефона, услышать: «Здравствуйте, меня зовут Шерли. Мой друг – ваш клиент, и он посоветовал мне позвонить вам по поводу... (вашего товара). Не могли бы вы назначить мне встречу?» Такое чудесное событие случается крайне редко. Ждать, когда новые клиенты позвонят сами, – плохая маркетинговая стратегия!

Если вы хотите построить надежную систему рекомендаций, то должны заняться этим лично. Иными словами, необходимо самому просить рекомендации у клиента. Вот именно, просите!

Лучшим источником рекомендаций, с которого стоит начать, служит список ваших

имеющихся и потенциальных клиентов.

### ***Спрашивайте рекомендации до оформления покупки***

В самом начале процесса совершения сделки, еще до того, как предложить клиенту оформить покупку, скажите: «Я уверен, что наш товар – именно то, что вам нужно. Если вам понравится наше предложение, даже если вы не собираетесь что-либо покупать прямо сейчас, то не могли бы вы порекомендовать мне кого-нибудь из ваших знакомых, кто мог бы его купить?» Если вам удалось завоевать доверие этого клиента, то весьма вероятно, что он согласится вам помочь.

Даже если покупка так и не будет совершена, попросите клиента назвать вам имена и телефоны людей, которые могли бы заинтересоваться вашим товаром. Если клиент даст вам контактную информацию одного человека, не стесняйтесь сказать ему: «Огромное спасибо. Я обещаю, что мы сделаем все возможное, чтобы ваш друг остался доволен. Не могли бы вы порекомендовать нам кого-нибудь еще?» Каждый раз старайтесь получить две или три рекомендации.

В таком случае отказ клиента от покупки вовсе не будет считаться вашей неудачей.

### ***Спрашивайте рекомендации после оформления покупки***

Мы уже говорили о том, что в момент совершения покупки клиент часто испытывает эмоциональный подъем. Это подходящий момент, чтобы попросить у него рекомендацию.

Оформляя документы, скажите: «Мистер Клиент, спасибо вам за покупку. Я уверен, что она вам понравится. Не могли бы вы порекомендовать мне кого-нибудь из своих знакомых, кому может пригодиться наш товар?» Когда клиент назовет имя, скажите: «Большое спасибо. А не могли бы вы дать мне еще и номер его телефона?» Если он даст вам несколько номеров, спросите: «Как вы думаете, по какому из них мне лучше позвонить прямо сейчас?»

С каждой минутой ваш клиент оказывается все больше вовлечен в процесс и уже действительно хочет вам помочь. Значит, пришло время задать следующий вопрос: «Было бы хорошо, если бы вы представили меня своему знакомому, чтобы он не бросил трубку, услышав незнакомый голос. Не могли бы вы сделать это для меня?» Не удивляйтесь, если клиент тут же наберет номер телефона и представит вас своему другу.

И снова ваша задача – получить две или три рекомендации.

### ***Спрашивайте рекомендации у клиента, довольного вашим обслуживанием***

Если вы обслужили покупателя по высшему разряду, то можете быть уверены, что теперь у вас есть довольный клиент, который еще не раз купит вашу продукцию и который представляет собой прекрасный источник рекомендаций.

Позвоните этому клиенту и для начала поинтересуйтесь, доволен ли он своим приобретением и нет ли у него каких-нибудь пожеланий. Если он попросит вас о чем-то, рассматривайте это как звонок клиента в службу послепродажного обслуживания. Если нет, то скажите: «Я очень рад, что вам нравится наш товар (услуга). Не затруднит ли вас порекомендовать мне кого-нибудь из своих знакомых, чтобы они тоже смогли получить удовольствие от его использования?»

С довольными покупателями происходит удивительная вещь: они искренне желают поделиться своей радостью с друзьями, родственниками и коллегами. Что вы сделаете, посмотрев замечательный фильм? Разве вам не захочется тут же рассказать о нем своим близким, разве вы не постараетесь убедить их обязательно его посмотреть? Вспомните случай, когда вам очень понравилось обслуживание в новом ресторане или вы были в восторге от его кухни. Рассказали ли вы об этом ресторане своим знакомым?

Никто не даст вам лучшей рекомендации, чем клиент, очень довольный вашим обслуживанием. Но не ждите, что он снимет телефонную трубку и начнет звонить друзьям и знакомым, как в случае с хорошим фильмом или отличным рестораном. Заставить клиента дать вам рекомендацию – это ваша задача. Даже если он и расскажет о вас своему знакомому, вероятность, что тот обратится к вам, очень невелика. Инициативу нужно брать в свои руки. Вы сами должны попросить рекомендацию.

### **Последующие действия**

Вы попросили и получили необходимые рекомендации. Теперь следует поблагодарить за это своего клиента.

#### ***Пошлите записку со словами благодарности***

В день, когда к вам обратились по рекомендации клиента, пошлите ему маленькую записку со словами благодарности и пообещайте, что обслужите его знакомого по высшему разряду. Эта записка сыграет важную роль в укреплении ваших отношений, и в будущем вы получите дивиденды в виде новых покупателей, пришедших к вам по рекомендации этого клиента.

#### ***Отчитайтесь перед клиентом, давшим рекомендацию***

После встречи с новым покупателем, пришедшим по рекомендации, не забудьте позвонить тому, кто посоветовал ему к вам обратиться. Еще раз выразите свою признательность и расскажите о том, как прошла встреча. Если клиент рекомендовал вашу фирму своему знакомому, значит, он будет заинтересован и в дальнейшем развитии событий.

Этими действиями вы не только продемонстрируете хорошие манеры, но и получите некоторые другие преимущества. Во-первых, если вам удалось продать товар другу вашего клиента, то можете смело просить порекомендовать вам кого-нибудь еще. Во-вторых, если его друг не стал совершать покупку, то после телефонного разговора с вами клиент мог бы позвонить ему и выяснить причины отказа. При этом его друг может и передумать. В любом случае вы внакладе не останетесь.

#### ***Пошлите подарок клиенту, давшему рекомендацию***

Еще один способ выразить свою благодарность и укрепить отношения с клиентом – послать ему подарок, стоимость которого должна соответствовать размеру покупки, совершенной благодаря его рекомендации.

Но будьте внимательны. Независимо от размера и стоимости подарка он обязательно должен быть самого высокого качества, поскольку это будет свидетельствовать о качестве вашей собственной продукции и о вашем вкусе.

Несколько лет назад мы получили один очень важный урок. В нашей компании есть давняя традиция посылать корзины с фруктами в качестве благодарности клиентам. Как-то раз нам вернули такой подарок через пару дней. Вместе с ним мы получили записку, в которой говорилось, что еда была очень низкого качества. Нас поблагодарили за добрые намерения и выразили уверенность, что мы будем рады узнать, какие продукты покупаем за наши деньги. Изучив содержимое упаковки, мы были потрясены. Внутри красиво оформленной корзины находились дешевые крекеры, горсть орехов и несколько испорченных яблок. Возвращенный клиентом подарок обернулся подарком для нас самих. Мы поискали и нашли другую компанию, Harry & David, в которой качество продуктов подвергалось строжайшему контролю, не меньшему, чем в нашей собственной. Продукция

этой фирмы отличается большим ассортиментом прекрасных свежих фруктов, восхитительных орехов и печенья отличного качества. Все это помещается в красивую упаковку. После смены поставщика мы много раз получали положительные отзывы и открытки, в которых чрезвычайно довольные клиенты благодарили нас за нашу щедрость.

### **Обеспечьте себе как можно больше рекомендаций**

Мы кратко описали несколько проверенных методик построения цепи рекомендаций. Основание, на котором они будут держаться, клей, который не даст им рассыпаться, – это вы сами. В конечном счете от силы вашего характера, от вашего стремления к совершенству, от искренней заботы о клиентах напрямую зависит количество рекомендаций, которые вам удастся получить. Каждый день, глядя в зеркало, спрашивайте себя: «Тот ли я человек, которого стоило бы рекомендовать моей семье, моим лучшим друзьям и самым уважаемым коллегам?» Если ответ положительный, значит, вы на правильном пути. Если нет, удвойте свою решимость стать таким человеком. Вы не только почувствуете удовольствие от личных успехов, но и достигнете выдающихся результатов в создании сети клиентов, которые будут рекомендовать вас своим знакомым.

Не останавливайтесь ни перед чем в своем стремлении создать «золотую цепь» рекомендаций. Используйте все возможные стратегии, чтобы превратить своих клиентов в помощников, оказывающих поддержку вам, вашему бизнесу, вашим товарам или услугам. Это самая разумная и недорогая маркетинговая стратегия, которую вы можете взять на вооружение.

### **Практическое упражнение**

1. Что именно может заставить ваших клиентов рекомендовать своим самым близким людям лично вас?
2. Что именно может заставить ваших клиентов рекомендовать своим самым близким людям вашу компанию?
3. Что именно может заставить ваших клиентов рекомендовать своим самым близким людям вашу продукцию или услуги?
4. Составьте список клиентов, которые, как вы считаете, очень довольны вашим обслуживанием. Они представляют собой отличный источник рекомендаций.
5. Составьте список клиентов, которые в восторге от вашей продукции и обслуживания. Она тоже могут дать вам прекрасные рекомендации.
6. Разработайте стратегию, которая позволит получать максимальное количество качественных рекомендаций от имеющихся у вас клиентов.
7. Какие шаги вы готовы предпринять в самое ближайшее время в результате прочтения этой главы?

Мало знать, надо и применять. Мало хотеть, надо и делать.

*Иоганн Вольфганг Гете*

## **Глава 18**

### **Разработайте эффективный маркетинговый план**

*Настойчивость сильнее, чем насилие; и многие вещи, которые нельзя преодолеть сразу вместе, уступают в силе, если ими заниматься постепенно.*

## Плутарх

Имеется ли у вас полное понимание в отношении продукции, покупателей, продавцов, ценообразования и рекламной стратегии на вашем предприятии?

ДА       НЕТ

Уделили ли вы достаточно внимания при разработке маркетингового плана продукции, ценам, рекламе, покупателям и продавцам?

ДА       НЕТ

**В этой главе рассматриваются четыре главных элемента маркетингового планирования:** продукт, цена, люди и рекламная стратегия. Вы изучите методы оценки этих важнейших аспектов бизнеса, от которых напрямую зависит его рентабельность. В рамках практического упражнения в конце главы вам предстоит провести детальный анализ этих элементов и наметить шаги по повышению вашей конкурентоспособности.

Реализация продукции невозможна без покупателя. Хорошо продуманный маркетинговый план позволит вам привлечь большее количество клиентов. При его разработке необходимо учитывать семь основных элементов:

1. Продукт;
2. Цена;
3. Клиенты;
4. Реклама;
5. Упаковка;
6. Позиционирование;
7. Месторасположение.

Эти элементы маркетингового плана имеют большое значение в любом бизнесе и в любой отрасли. Все они тесно связаны между собой. Изменения хотя бы в одном из них могут оказать огромное влияние на успех продаж и рентабельность бизнеса в целом.

В этой главе мы изучим первые четыре элемента маркетингового плана. Остальные три будут рассмотрены в следующей главе.

## Продукт

При разработке маркетингового плана вы должны иметь четкое представление о своей продукции (услуге). Что именно вы продаете?

Многие предприниматели совершают ошибку при определении своего продукта, когда пытаются ответить на вопрос: «Что это такое?» Например, «Мы производим копирующую технику», или «Мы специализируемся на продаже компьютеров и сопутствующих товаров», или «Мы продаем женскую одежду». Но ведь люди покупают вашу продукцию вовсе не потому, что вы ее продаете. Их интересует только польза, которую она может им принести. Во-первых, клиенты должны иметь вполне ощутимую потребность в вашей продукции. Во-вторых, они должны быть убеждены, что она удовлетворит их нужды лучше и обойдется им дешевле, чем аналогичные товары ваших конкурентов.

Задайте себе такой вопрос: «Какую именно потребность удовлетворяет моя продукция?» Можно сформулировать вопрос и так: «Какую проблему она помогает решить?» или «С какими трудностями она помогает справиться?».

К примеру, магазин женской одежды мог бы позиционировать свой товар следующим

образом: «Чтобы женщины отлично выглядели, мы даем им возможность подобрать для себя самую лучшую одежду», или «Мы помогаем женщинам преуспеть в карьере, предлагая идеальную одежду для деловых встреч», или «Невеста в день своей свадьбы будет самой красивой, так как специально для нее мы сошьем лучший свадебный наряд».

Всегда описывайте свою продукцию с точки зрения ее полезности для клиента. Даже самый привлекательный товар или на самом высоком уровне оказанная услуга найдут своих покупателей, только если будут удовлетворять их реальные потребности.

## **Цена**

Вторым элементом маркетинговой стратегии служит цена.

Сколько стоит ваша продукция? Как вы пришли к этой цене? Является ли она привлекательной по сравнению с ценами на аналогичные товары ваших конкурентов?

Насколько эластична цена на ваш продукт? Иными словами, как сильно вы можете ее повысить или понизить без особого ущерба для доходности бизнеса в целом?

Уделите самое пристальное внимание не только цене, но и способам оплаты вашей продукции. Принимаете ли вы кредитные карты? Насколько важна эта форма оплаты для покупателей? Принимаете ли вы банковские чеки? Если вы осуществляете доставку, то требуете оплату вперед или выставляете счет позднее? Берете ли вы плату за доставку? Рассматриваете ли вы отдел доставки как источник дополнительного дохода?

Все эти вопросы необходимо тщательно изучить с учетом ситуации на рынке. Помните, именно ваша конкурентоспособность в первую очередь определяет ваши цены. Проведите ее анализ, которому посвящена глава 3. Изучите ценообразование у ваших конкурентов. Вы должны быть более конкурентоспособны, чем они.

## **Клиенты**

Третьим элементом маркетинговой стратегии являются клиенты. Вспомните всех людей, которые как-либо связаны с процессом реализации вашей продукции.

Прежде всего изучите своего потребителя. Составьте описание всех ваших клиентов. Если вы только начинаете свой бизнес и у вас еще нет покупателей, то опишите клиентов фирмы-конкурента. Описание должно включать в себя средний возраст, пол, род деятельности, финансовые возможности, покупательную способность и прочие характеристики. Какие газеты и журналы читают ваши потребители? В каких магазинах они чаще всего отовариваются? Какие клубы и организации могут посещать? В чем заключается их профессиональная деятельность? Каковы их привычки или другие особенности, которые могут иметь значение для маркетингового плана?

Затем составьте абстрактное описание своего среднего клиента. Определите характеристики из указанных ранее, которые встречаются чаще всего. Эта информация может оказаться бесценной при разработке стратегии привлечения новых клиентов.

На следующем этапе проанализируйте профессиональные качества своих продавцов. Возможно, вы сами продаете свой товар. У вас есть собственная сеть магазинов или вы реализуете продукцию через независимых торговых представителей? Очень важно, чтобы и они, и ваши продавцы производили самое лучшее впечатление на потребителя, описание которого вы только что составили. В противном случае они не смогут вызвать доверие и симпатию клиентов и сведут на нет все усилия по реализации продукции. С одной стороны, часто именно женщины лучше всего подходят на роль продавца в магазине одежды для полных мужчин. С другой стороны, редко встретишь мужчину-продавца в магазине женской одежды, но они прекрасно подходят на эту роль в магазинах стройматериалов. Соответствуют ли ваши продавцы пожеланиям клиентов?

В заключение уделите внимание тому персоналу, который осуществляет послепродажное обслуживание. Подходят ли эти сотрудники для такой работы? Есть ли у

них все необходимые профессиональные навыки, хорошо ли они относятся к клиентам и к своим обязанностям? Как и в случае с продавцами, являются ли они именно теми людьми, которых хотел бы видеть на этом месте ваш покупатель?

Усилия, потраченные на изучение клиентов и анализ соответствия персонала вашим требованиям, в дальнейшем обязательно окупятся и принесут успех вашему бизнесу.

## **Реклама**

Четвертым элементом маркетинговой стратегии является реклама. Имея все необходимые сведения о продуктах, ценообразовании и людях, задействованных в процессе реализации, вы можете вплотную заняться вопросами продвижения ваших товаров на рынке.

Одним из способов стимулирования продаж является традиционная реклама. Необходимо тщательно проанализировать рекламную деятельность в вашей компании с точки зрения затрат и получаемых выгод. Мероприятия по стимулированию спроса могут оказаться очень дорогими, но они же могут принести и необходимую известность вашей продукции, поэтому способ и место размещения рекламы имеют первостепенное значение.

Пожалуй, старейший вид рекламы – объявления в печати. Какие газеты или журналы читают ваши клиенты? Выписывают ли они специализированные журналы и посещают ли какие-то определенные сайты в Интернете? Обязательно убедитесь в профессионализме человека, который составит для вас рекламное объявление. Это очень важно, так как, например, реклама в газете и рекламный баннер на веб-сайте требуют совершенно разного подхода.

Подумайте, не выгоднее ли будет разместить рекламу на радио или телевидении. Если вы остановитесь на этом варианте, то выберите лучшее время суток и самый подходящий день недели. Передача, во время которой будет показан ваш рекламный ролик, должна соответствовать интересам вашего потребителя. Размещая рекламу в печатных средствах массовой информации, обязательно воспользуйтесь помощью профессионала.

А задумывались ли вы о рекламных возможностях Интернета? Если да, то найдите специалиста, который знаком со всеми тонкостями в этом деле и поможет вам придумать подходящий рекламный текст. В качестве дополнительной литературы по данной теме можно порекомендовать книгу Марии Велосо «Эффективная реклама в Интернете» (Web Copy That Sells).

Иногда бывает полезно воспользоваться услугами компании, занимающейся прямой почтовой рекламой. Списки возможных клиентов можно приобрести различным путем. Качество такого списка (актуальность сведений, верность адресов и степень соответствия клиентов вашим требованиям) имеет огромное значение. Лучше заплатить более высокую цену за хороший список, чем получить половину рекламных объявлений обратно по причине неправильно указанного адреса.

Еще одним вариантом рекламы является телемаркетинг (продажи по телефону). В последнее время правительство некоторых стран пытается провести законы, ограничивающие эту растущую область рекламной индустрии, но ее исчезновение маловероятно.

Иногда маркетинговый план должен включать в себя несколько рекламных стратегий. В рамках нашей программы коучинга обучался предприниматель, который занимался продвижением и продажей инвестиционных продуктов. Его основными покупателями были пожилые люди, а наиболее эффективным средством рекламы – бесплатные семинары. За три недели до занятий он давал объявление по радио и в печати, а также рассылал приглашения возможным посетителям на дом. Предприниматель тщательно продумал текст рекламы, чтобы заинтересовать только очень состоятельных людей. Во время бесплатного семинара он мог не только продать посетителям свои инвестиционные продукты, но и завоевать их доверие. Перед уходом посетителям предлагалось заполнить небольшой бланк, который впоследствии становился прекрасным источником информации об уже подготовленном

потенциальном клиенте. Через какое-то время с этими участниками семинаров проводились встречи и заключались сделки. Нашему предпринимателю удавалось совершать больше продаж, чем кому-либо из его конкурентов.

Прежде чем выбрать маркетинговую стратегию, которая может оказаться слишком дорогой и неэффективной, потратьте необходимое время, чтобы получить полное представление о своих продуктах, ценах, продавцах, потребителях и рекламных возможностях. В результате вам удастся сэкономить огромное количество денег при воплощении вашего плана в жизнь. Вы создадите прочную основу для создания эффективной маркетинговой стратегии, которая обеспечит быстрый рост вашему бизнесу и не повлечет больших финансовых затрат.

## **Практическое упражнение**

### ***Продукт***

1. Опишите ваш основной продукт (услугу), ответив на вопрос «Что это такое?».
2. Опишите ваш товар (услугу), ответив на вопросы: «Зачем он нужен?», «Какие потребности он удовлетворяет», «Какие проблемы он решает» и «Какую пользу он приносит покупателю?».
3. Как можно улучшить свои продукты или услуги, чтобы они максимально удовлетворяли потребности покупателей?

### ***Цена***

1. Сколько стоит ваш продукт (услуга)?
2. Предоставляете ли вы скидки?
3. Сколько стоит аналогичный продукт у ваших конкурентов?
4. Какие формы оплаты вы принимаете (только наличные, чеки, кредитные карты)?
5. Каковы особенности доставки вашей продукции и выставления счета?
6. Чем отличается ваше ценообразование от ценообразования у конкурентов?
7. Как можно изменить ваши цены, чтобы повысить конкурентоспособность?

### ***Клиенты***

1. Составьте подробное описание клиентов.
2. Составьте абстрактное описание своего среднего потребителя.
3. Насколько ваши продавцы и обслуживающий персонал соответствуют пожеланиям ваших клиентов?
4. Что именно может не нравиться потребителям в ваших продавцах и других работниках?
5. Что необходимо сделать, чтобы ваши продавцы и торговые представители обеспечивали больший объем продаж и лучше обслуживали клиентов?

### ***Реклама***

1. Какие виды рекламы вы используете?
2. Как еще можно продвигать вашу продукцию на рынке, чтобы повысить ее конкурентоспособность?

### ***Начните действовать***

Какие шаги вы готовы предпринять в самое ближайшее время в результате прочтения

этой главы?

Ориентация на потребителя – ключ к маркетинговому успеху.

*Автор неизвестен*

## Глава 19

### Заключительный этап разработки маркетингового плана

*Восприятие товара клиентом – главное в мире маркетинга.*

*Автор неизвестен*

Имеете ли вы полное представление о новейших тенденциях в области упаковки товара и его позиционировании на рынке, знаете ли вы обо всех возможных местах размещения ваших магазинов и офисов?

ДА       НЕТ

Затрачиваете ли вы необходимые ресурсы, силы и энергию для достижения совершенства в упаковке, позиционировании товара и размещении своих магазинов?

ДА       НЕТ

**В этой главе рассматривается вторая группа ключевых элементов эффективного маркетингового плана: упаковка, позиционирование и месторасположение. Эти важнейшие элементы обеспечат вашей продукции или услуге популярность на рынке и значительные конкурентные преимущества. В рамках практического упражнения в конце главы вам предстоит завершить разработку вашего маркетингового плана и оценить его эффективность.**

Управление восприятием клиентов – важнейший вопрос в теме разработки эффективного маркетингового плана. Успешные компании всегда нацелены не только на улучшение качества своей продукции, но и на повышение ее ценности в глазах потребителя.

### Упаковка

Упаковка играет главную роль в восприятии товара потребителем, поэтому при ее разработке нужно учитывать несколько моментов.

Во-первых, обратите внимание на то, как выглядит ваш продукт: каковы его цвет, форма, дизайн. Оцените внешний вид коробок для перевозки продукции. Корпорация Apple Computer, Inc. на протяжении многих лет славится дизайном своих компьютеров. Они обтекаемые и очень современные на вид. Компьютер Apple просто кричит с витрины: «Посмотри на меня. Я самая последняя и новейшая модель!» Целевой сегмент рынка корпорации Apple состоит в основном из представителей творческих профессий, например дизайнеров и архитекторов, для которых внешний вид техники имеет огромное значение. Ультрамодная упаковка вызывает у них сильнейший интерес.

Во-вторых, чрезвычайно важно и то, как выглядят ваши маркетинговые материалы. Если вы продаете одежду для полных, то рекламные брошюры и каталоги должны быть оформлены очень дорого и элегантно. При их изготовлении лучше выбрать четырехцветную печать и гляцевую бумагу. Содержимое каталогов должно быть соответствующим и

предоставлять широкий выбор шикарных моделей одежды, сшитых по последней моде. Однако если вы владелец сети магазинов спецодежды, то ваши каталоги могут выглядеть совсем по-другому.

В-третьих, не забывайте о том, как важен для клиента ваш собственный внешний вид. Если вы работник финансовой сферы, то, наверное, захотите выглядеть солидно и немного консервативно. В этом случае клиенты будут воспринимать вас и как успешного предпринимателя, и как надежного партнера. Ваш стиль проявляется в том, как вы одеваетесь, как разговариваете с людьми, и даже в марке вашей машины. Если вы продаете мотоциклы, спортивные товары или садовое оборудование, то и выглядеть должны соответствующим образом. Очень внимательно следите за тем, какое впечатление производите на клиентов. Ваш внешний вид должен говорить им: «Посмотрите, я тот, кому вы можете доверять. Мы сделаны из одного теста. Мне знакомы ваши проблемы, и я действительно могу вам помочь».

## **Позиционирование**

Очень важно при разработке маркетингового плана правильно позиционировать свою продукцию. При этом необходимо учитывать ситуацию на рынке и то, как позиционируют себя ваши конкуренты.

Опираясь на характеристики своего среднего потребителя, найдите способ пробудить в нем интерес к вашей продукции. Какие слова нужно выбрать и какие действия предпринять, чтобы все рекламные призывы ваших конкурентов потеряли для него свою привлекательность? Где у потребителя находится главная кнопка, отвечающая за его поведение на рынке, и как можно на нее нажать?

Вы сможете ответить на все эти вопросы, если проанализируете причины, по которым потребитель захочет покупать именно вашу продукцию. Каковы его основные потребности? Почему именно ваши товары смогут их удовлетворить? Сумев ответить на эти вопросы, вы сможете правильно позиционировать свою продукцию.

Является ли качество главной характеристикой товара для ваших клиентов? В этом случае позиционируйте себя как производителя самой высококачественной продукции или предлагайте самый продолжительный срок гарантийного обслуживания.

Иногда для клиентов очень важна быстрая доставка. Позиционируйте себя как самую оперативную фирму на рынке.

Может быть, определяющее значение для ваших клиентов имеет цена? Тогда позиционируйте себя как самого недорогого поставщика.

Ориентируясь на интересы потребителей, вы всегда можете занять лидирующую позицию, позиционируя себя соответствующим образом.

Но в конечном итоге вы должны добиваться обещанного результата. Не забывайте про четыре уровня удовлетворенности клиентов (см. главу 16). Вызвать у них ожидания и не оправдать их – самое худшее, что можно сделать в данной ситуации. Постоянно держите в уме слова Питера Друкера: «Не обещайте сверх того, что можете выполнить, но выполняйте сверх того, что обещали». Обязательно убедитесь, что сможете оправдать ожидания клиента, которые формируете при позиционировании.

## **Месторасположение**

Месторасположение ваших магазинов имеет огромное значение для успеха в бизнесе.

Довольно долго IBM не продавала свою технику через розничные магазины. В конце 1970-х годов, когда персональные компьютеры стали особенно популярны, компания приняла стратегическое решение открыть собственные фирменные магазины по продаже продукции IBM. В других местах компьютеры IBM так и не появились. Когда открылось много новых магазинов, представляющих большой ассортимент компьютерной техники

различных производителей, корпорация IBM снова поменяла свою стратегию. Теперь продукция IBM доступна во многих розничных магазинах наряду с аналогичными товарами конкурентов.

Когда-то врачи приходили к пациенту на дом. Теперь же мы чаще всего сами приходим в поликлинику к нужному специалисту. Кабинеты врачей, как правило, оформлены по-разному и сделаны максимально удобными для определенной группы пациентов, то есть потребителей. Кабинет педиатра обставлен удобной мягкой мебелью, в нем много игрушек и детских книжек. В кабинете рентгенолога – более скромная и аскетичная обстановка.

Юридические фирмы, основными клиентами которых являются представители крупных предприятий, обычно располагаются в центре города в новом красивом здании. Их офисы оформлены элегантно, дорого и со вкусом. Мелкие юридические конторы могут занимать более скромное помещение и находиться на окраине города.

Вы должны предпринять все усилия, чтобы расположение офиса или магазина было оптимальным для ваших клиентов. Посетителям должно быть удобно в этом помещении. Старайтесь сделать так, чтобы клиентам было легко и приятно вести с вами дела.

Интернет в последнее время становится более важным полем для предпринимательской деятельности, чем когда-либо раньше. Это один из самых быстро развивающихся каналов распространения рекламы. Является ли ваш продукт таким товаром, который можно продвигать через Интернет? Если да, то имеется ли у вашей компании свой сайт? Достаточно ли профессионально он оформлен? Вы должны затратить на создание хорошего сайта не меньше усилий, чем на ремонт своего офиса. Есть ли возможность у клиентов купить вашу продукцию прямо на сайте? Его обновлением занимается профессиональный программист? Достаточно ли хорошо он понимает специфику вашей деятельности? Разработан ли вами маркетинговый план развития сайта компании? Если вы не пользуетесь теми возможностями, которые предлагает Интернет, то можете оказаться позади всех своих конкурентов и отстать от всего прогрессивного мира.

Разрабатывая и совершенствуя свой маркетинговый план, обязательно учитывайте три важнейших элемента маркетинга: упаковку, позиционирование и месторасположение. Вместе с продуктами, ценами, клиентами и рекламой (см. главу 18) они образуют основу эффективного маркетинга.

## **Практическое упражнение**

### ***Упаковка***

1. Что можно изменить в упаковке, чтобы ваша продукция стала более привлекательной и конкурентоспособной?
2. Как можно усовершенствовать свои рекламные материалы (брошюры, каталоги и т. п.), чтобы они могли сильнее заинтересовать клиентов?
3. Каким образом можно усовершенствовать свой имидж и манеру поведения, а также внешний вид персонала, чтобы производить более приятное впечатление на клиентов?

### ***Позиционирование***

1. В чем заключается главная потребность ваших клиентов?
2. Каким образом можно позиционировать свою продукцию, чтобы удовлетворить именно эту потребность?
3. Сможете ли вы оправдать все ожидания, вызванные вами у клиентов при позиционировании?
4. Если нет, то какие шаги необходимо предпринять, чтобы вы смогли выполнить больше, чем обещали?

## ***Месторасположение***

1. Где вы продаете свою продукцию?
2. В какое место лучше перенести офис (магазин), чтобы повысить вашу конкурентоспособность?
3. Как нужно изменить интерьер помещений вашей фирмы, чтобы они больше нравились клиентам?
4. Как можно изменить вашу интернет-стратегию, чтобы повысить конкурентоспособность компании?

## ***Начните действовать***

Какие шаги вы готовы предпринять в самое ближайшее время в результате прочтения этой главы?

Воля к победе очень важна, но еще важнее стремление всегда быть первым.  
**Джо Патерно**

## **Глава 20 Создайте свой личный бренд**

*Быть первоклассным водителем грузовика более приятно и достойно, чем третьеразрядным руководителем.*

**Берти Форбс**

Есть ли у вас сознательно созданный личный бренд, точно отражающий ваши нынешние достоинства или достоинства человека, которым вы хотите стать?

**ДА**  **НЕТ**

Соответствует ли ваш бренд тем ожиданиям, которые вы формируете у клиентов (вашему имиджу), и тем ожиданиям, которые вы оправдываете?

**ДА**  **НЕТ**

**В этой главе рассматривается огромное влияние личного бренда** на развитие вашего бизнеса или карьеры. Вы узнаете, как данные и выполненные вами обещания могут создать значительные преимущества для вас и вашего бизнеса. Семь законов личного брендинга затрагивают все аспекты профессиональной деятельности. Используя эти принципы, вы сможете показать своим клиентам и коллегам ваши истинные достоинства. В рамках практического упражнения в конце главы вам предстоит проанализировать элементы личного бренда и собрать их воедино, чтобы с максимальным эффектом использовать в своей работе.

Хороший корпоративный бренд воздействует на имидж предприятия не меньше, чем здание, в котором оно расположено. Бренд позволяет покупателям отличать продукцию вашей компании от товаров конкурентов и определяет успех бизнеса в целом. От того, каков ваш личный бренд, зависит отношение людей к вашим предложениям: станут ли они вас слушать и покупать вашу продукцию, какую цену они будут готовы заплатить и т. д.

Возможно, вы удивитесь, узнав, что самый важный ваш товар – это вы сами. Вообще-то, у вас уже есть свой личный бренд. Его еще называют имиджем или репутацией. Ваш личный бренд воздействует на восприятие людей и определяет, какие качества, способности и характеристики они вам приписывают. Вопрос не в том, должны вы иметь личный бренд или нет, поскольку вы его уже имеете. Вопрос в другом: готовы ли вы сознательно создать для себя личный бренд, который изменит отношение к вам со стороны клиентов и коллег, или предпочитаете оставить все как есть?

Если вы предприниматель, то ваш личный бренд будет способствовать успеху в бизнесе не меньше, чем торговая марка вашей компании. Необходимо тщательно продумать, как вы хотели бы выглядеть в глазах других людей, а затем привести все свои мысли и действия в соответствие с этим имиджем.

### **Создайте личный бренд**

При создании личного бренда необходимо уделить внимание двум его элементам: во-первых, какие обещания вы даете людям (то есть чего именно они от вас ждут), и, во-вторых, как вы выполняете эти обещания (то есть насколько вы оправдываете ожидания людей).

#### ***Обещания, которые вы даете***

Посредством своего личного бренда вы как бы обещаете клиентам: «Купив товар у меня, вы получите нечто очень ценное». Эта обещанная ценность порождается вашими личными и деловыми качествами, которые сделали вас известным на рынке. Допустим, вы хотите создать для себя имидж или личный бренд человека, который честен с людьми, всегда держит свое слово, эффективно руководит персоналом и готов сделать все возможное, чтобы клиенты остались довольны.

Вы должны подойти к формированию личного бренда с двух сторон. Во-первых, нужно выглядеть точно так же, как выглядел бы человек, которым вы решили стать. Во-вторых, ваш личный бренд должен вызывать в клиенте сильное желание иметь с вами дело. Другими словами, он призван устранить даже малейшую возможность того, что у покупателя появятся сомнения в вашей надежности.

Как можно охарактеризовать вашего клиента? Какие личные качества и внешние черты он будет приветствовать в продавце вашего товара? Соответствует ли ваш имидж этому описанию? Если нет, то готовы ли вы измениться, чтобы стать таким человеком? Это важнейшие вопросы, на которые необходимо ответить, прежде чем создавать свой личный бренд.

Будьте предельно честны с самим собой. Если вы собираетесь просто играть чужую роль, то едва ли кто-то вам поверит. Вы должны убедить всех своих знакомых, коллег и даже близких людей, что сейчас вы именно тот человек, каким стремились стать.

#### ***Обещания, которые вы выполняете***

Неоправданные ожидания – сильнейший враг любых человеческих отношений. То же самое касается и ваших отношений с клиентами. Эффективность личного бренда прежде всего зависит от того, насколько вы надежны и насколько последовательно выполняете свои обещания. Держите ли вы слово? Всегда ли доводите дело до конца? Соответствуют ли ваши слова и действия тому имиджу, который вы себе создаете, не расходятся ли они с теми личными и деловыми качествами, которые вы себе приписываете?

Постоянно анализируйте свои действия. Нечаянно оступившись, обязательно возвращайтесь на истинный путь. Впечатление, которое вы производите на окружающих, должно полностью соответствовать вашим поступкам. Это одно из обязательных условий эффективного личного бренда.

## Полный комплект

Постоянно следите за своим имиджем. Разумеется, личные качества имеют первостепенное значение, но окружающие смотрят не только на это.

Ваш внешний вид: одежда, прическа, манера вести себя – очень сильно влияет на впечатление, которое вы производите на людей, и на их отношение к вам.

Огромное значение имеет то, как вы относитесь к своей работе и окружающим. Если вы искренне рады общению с людьми, то и им будет приятно иметь с вами дело. Они с большей охотой доверятся вам и с удовольствием будут с вами работать.

От вашего поведения напрямую зависит то, как вас воспринимают другие. Никогда не опаздывайте на встречи. Вы должны быть исключительно надежным партнером. Всегда держите свое слово и выполняйте обязательства. Если не можете исполнить обещанное, немедленно сообщите об этом, объясните причины, принесите извинения и заверьте, что ничего подобного больше не повторится. Всегда отзывайтесь на просьбы своих клиентов. Быстро устраняйте все недоразумения. Решайте проблемы сразу же, как только они появились. Никогда не откладывайте дело на потом. Клиент должен быть уверен, что вы – именно тот человек, который быстро и эффективно решит все возникшие у него проблемы.

Уделяйте самое пристальное внимание качеству своей работы. В конечном итоге именно от этого зависит ваш успех в создании и поддержании эффективного личного бренда.

Существует семь законов его построения, которыми вы должны уметь пользоваться, если хотите вывести свой бизнес на новый уровень доходности и процветания.

### Семь законов построения личного бренда

1. *Закон специализации* . Личный бренд должен отражать специфику вашей деятельности и ваши конкретные достижения в работе. Не разменивайтесь по мелочам. Не пытайтесь быть лучшим во всех отношениях и для всех людей. Выберите для себя определенную сферу деятельности, товар, услугу, профессию, в которых вы сможете добиться наилучших результатов.

2. *Закон лидерства* . Станьте одним из самых уважаемых представителей своей профессии. Постоянно повышайте уровень знаний и мастерства. Добивайтесь совершенства во всем, что делаете. И никогда не останавливайтесь на достигнутом.

3. *Закон индивидуальности* . Ваша индивидуальность должна составлять основу личного бренда. Главная цель его создания – заставить людей доверять вам и воспринимать вас как надежного человека. Будьте вежливы, уверены в себе и всегда приветливы. Хорошо обращайтесь со всеми независимо от обстоятельств. Обязательно выполняйте свои обещания. Вы должны быть уверены, что клиенты получают удовольствие от общения с вами и верят, что на вас можно положиться.

4. *Закон отличия* . Создав личный бренд, вы должны особым образом преподнести его клиентам. Все ваши действия теперь являются частью личного бренда. Иногда, оказывая небольшую любезность, например, посылая клиентам печенье в подарок, вы тем самым выделяетесь среди всех остальных поставщиков. Почему? Да просто потому, что больше никто этого не делает. Необходимо, чтобы клиенты считали вас уникальным. Вы должны выгодно отличаться от всех своих конкурентов.

5. *Закон видимости* . Для того чтобы личный бренд принес нужный результат, вы должны быть постоянно на виду. Проявляйте максимальную активность. Пусть все видят, как вы преданы своему делу. Вступайте в промышленные ассоциации и регулярно посещайте собрания. Знакомьтесь с новыми людьми и раздавайте визитки. Посещая клиента на рабочем месте, обязательно представьтесь его коллегам. Чем больше вы находитесь на виду, тем выше эффективность вашего личного бренда.

6. *Закон соответствия* . Не изменяйте своим принципам ни на работе, ни в домашней обстановке. Ваши действия за закрытыми дверями должны соответствовать вашему поведению на публике. Пусть люди чувствуют, что в жизни вы точно такой же человек, каким являетесь при исполнении служебных обязанностей. В то же время вы должны быть искренни в своих поступках, а не играть чью-то роль, для того чтобы лучше воздействовать на окружающих.

7. *Закон упорства* . Создав личный бренд, необходимо настойчиво его поддерживать. Никогда не нарушайте сформированный вами образ. Для достижения успеха потребуется определенное время. Из всех сил придерживайтесь своего имиджа, пока он прочно не закрепится в сознании других людей.

Время и силы, потраченные на создание эффективного личного бренда, окупятся с лихвой. Если люди будут вам доверять, то они с готовностью примут любые ваши предложения и последуют вашим рекомендациям. Они станут вашими верными клиентами и будут готовы покупать у вас продукцию и услуги по более высокой цене, чем у конкурентов. Вы получите больше рекомендаций, для вас откроются многие двери и появятся дополнительные возможности. Эффективный личный бренд повысит вашу надежность и в глазах кредиторов.

Помните: «Каждая мелочь имеет значение!» Все, что вы делаете, положительно или отрицательно сказывается на вашем личном бренде. Каждое произнесенное слово играет свою роль в улучшении или ухудшении вашей репутации. Все ваши поступки должны соответствовать тому восприятию, которое вы хотите создать у окружающих. Это и есть ключ к созданию эффективного личного бренда.

Заплатите сегодня определенную цену, и вы будете щедро вознаграждены за свои усилия.

### **Практическое упражнение**

1. Какими словами описывают вас люди?
2. Какие слова вы предпочли бы видеть в своей характеристике?
3. Каким образом ваш личный бренд может заставить клиентов покупать именно вашу продукцию?
4. Какие обещания вы даете, то есть что именно ожидает покупатель от вашей продукции или услуги?
5. Выполняете ли вы свои обещания?
6. Что вам нужно изменить в своем характере, поведении и отношении к людям, чтобы соответствовать имиджу или личному бренду, который вы хотите создать?
7. Какие действия вы готовы предпринять в самое ближайшее время в результате прочтения этой главы?

Хороших оправданий не бывает.

*Деро Сондерс*

## **Глава 21**

### **Максимизируйте свою прибыль**

*Порой необходимо бороться и побеждать только затем, чтобы все усилия, потраченные до этого момента, не пропали даром.*

*Элвин Дэй*

Проводили ли вы анализ рентабельности вашего бизнеса в течение последних шести

месяцев?

ДА       НЕТ

Можете ли вы указать рентабельность следующих шести элементов вашего бизнеса: персонала; клиентов; продаж и маркетинговой деятельности; продукции и услуг; рынков; вас самих (исходя из выполняемых вами задач)?

ДА       НЕТ

**В этой главе вы изучите способы оценки прибыльности бизнеса** путем последовательного анализа его шести основных элементов. Выполнив практическое упражнение в конце главы, вы сможете найти слабое звено среди факторов рентабельности вашего бизнеса и предпринять соответствующие шаги по устранению проблем, препятствующих получению максимальной прибыли.

В последних шести главах мы рассматривали различные стратегии, направленные на повышение эффективности продаж.

### **Объем продаж и прибыль**

Дело в том, что объем продаж – не единственный показатель успешной работы предприятия. Ваша конечная цель заключается в увеличении прибыли, что будет свидетельствовать о максимальной отдаче от вложенных денег, времени и сил.

Ваша прибыль зависит от каждого клиента, продукта или услуги, от каждого предпринятого вами действия. Иногда вы терпите убытки, продавая тот или иной товар или оплачивая труд неэффективного работника. Очень важно при планировании развития своего бизнеса оценить доход, который вы получаете с каждого вида произведенных затрат.

### **Рентабельность собственной деятельности предпринимателя**

Прежде чем оценивать рентабельность бизнеса в целом, необходимо рассчитать собственную ставку доходности.

Что именно вы расходуете больше всего? Конечно же, свое время. Во второй части книги при изучении личной продуктивности мы говорили о том, как важно знать свою почасовую ставку оплаты труда. Ее можно рассчитать, поделив годовой доход на 2000. Вы должны уже привыкнуть постоянно задавать себе вопрос: готов ли я платить другому человеку свою почасовую ставку за выполнение этой работы? Если нет, то рентабельность потраченного вами времени далека от максимально возможной. Иначе говоря, вы тратите время на выполнение задач, которые не принесут оптимальной отдачи. Вы несете «издержки упущенных возможностей». А это, в свою очередь, влияет на доходность вашего бизнеса в целом.

Сделайте этот принцип частью корпоративной культуры вашего предприятия. Пусть другие сотрудники, как и вы, постоянно думают о рентабельности потраченного времени.

Основное правило заключается в следующем: занимайтесь только теми задачами, за выполнение которых вы готовы платить другому сотруднику свою почасовую ставку. Всю остальную работу необходимо поручить своим подчиненным или не делать вообще.

### **Прибыльность персонала**

Заработная плата – одна из самых затратных статей расходов на большинстве предприятий. Когда бизнес растет, увеличивается и количество работников, так как

появляется срочная потребность в тех или иных специалистах. Новый персонал, как правило, остается в компании навсегда, хотя нужды в нем уже может и не быть. Многие предприниматели слишком заняты улучшением своей продукции и максимизацией доходов, чтобы внимательно следить за общей производительностью труда. Через некоторое время численность персонала разрастается, что становится бременем для предприятия.

С точки зрения бухгалтерского учета заработная плата – это затраты. Мы же будем считать ее нашими инвестициями, поэтому у нее должна быть соответствующая ставка доходности. Какой размер затрат на оплату труда можно считать приемлемым или оптимальным? Каким образом можно его измерить? Это зависит как от отрасли, в которой вы работаете, так и от размера вашего предприятия. Общий принцип, которым стоит руководствоваться на практике, таков: каждый работник должен приносить валовой доход в 3–6 раз больший, чем его зарплата. Можно сформулировать это правило и так: выручка от продаж должна быть в 3–6 раз выше, чем расходы на оплату труда. Если вы сами управляете предприятием, то не забудьте включить в расчет и затраты собственного труда. Они будут иметь место независимо от того, получаете вы заработную плату или нет. Если бы кто-то другой выполнял ваши обязанности, сколько бы он за это получал? Многие предприниматели совершают ошибку при расчете рентабельности бизнеса, забыв включить в общие затраты стоимость собственного вклада.

### **Прибыльность клиента**

Мы уже говорили о том, что одни клиенты приносят большую прибыль, чем другие, а из-за некоторых покупателей вы порой терпите убытки. Можете ли вы назвать своих самых прибыльных клиентов? А можете ли сказать, какие ваши покупатели «убыточные»? Имейте в виду, что самый крупный клиент совсем не обязательно будет и самым прибыльным.

Для оценки прибыльности клиента необходимо ответить на следующие вопросы: как часто он покупает вашу продукцию; каков средний размер его покупки; какую прибыль вам приносит каждая покупка; сколько времени у вас уходит на послепродажное обслуживание этого клиента; как часто он возвращает товар?

Вы увидите, что закон Парето работает и здесь: на долю 20 % клиентов приходится 80 % выручки предприятия. Возникает вопрос: что делать с наименее прибыльными покупателями?

Многие успешные компании регулярно «увольняют» 10 % своих самых невыгодных клиентов. Благодаря этому они могут больше внимания уделять обслуживанию более прибыльных клиентов и привлекать новых покупателей. Так же должны поступать и вы. По меньшей мере необходимо отказаться от работы с «убыточными» клиентами, независимо от того, какой объем выручки они обеспечивают. Вы не можете позволить себе нести такое бремя.

### **Прибыльность продаж и маркетинговой деятельности**

Знаете ли вы, какой доход приносят вам деньги, вложенные в маркетинг и обеспечение продаж? Многие предприятия тратят от 25 до 35 % выручки на рекламу и продвижение продукции и при этом не знают, насколько целесообразны такие затраты. Один из посетителей наших семинаров, будучи владельцем небольшой типографии, задался целью за год увеличить свой доход на 50 %. Консультант по маркетингу убедил его развернуть активную и дорогостоящую кампанию по рассылке прямой почтовой рекламы. Действительно, за 11 месяцев выручка типографии подскочила на 56 %. Однако показатели финансовой отчетности по окончании года оказались убыточными – в первый раз за десять лет работы предприятия. Объем продаж превзошел все ожидания, но расходы, произведенные для того, чтобы обеспечить его рост, оказались еще больше. Рассылка прямой почтовой рекламы приносила отрицательный доход, и владелец типографии

немедленно от нее отказался.

До начала внедрения новой маркетинговой стратегии определите, как вы будете оценивать не только увеличение объема продаж, но и рост прибыли. Какова приемлемая ставка доходности на маркетинговые затраты? Как вы будете оценивать рентабельность продаж и рекламной деятельности? Не ждите, пока маркетинговый план будет воплощен в жизнь. Отслеживайте эффективность новой стратегии на всех стадиях ее внедрения.

Проанализируйте свои затраты на реализацию и маркетинг. Знаете ли вы, какова их рентабельность? Если нет, рассчитайте ее. Увеличение продаж – прекрасная цель, но только не за счет снижения прибыли.

## **Прибыльность продукции**

Как мы уже говорили в начале главы, каждый продукт отвечает за определенную часть дохода предприятия. Если вы реализуете несколько товаров, то вклад от реализации каждого из них в общую прибыль будет разным. Поэтому очень важно определить рентабельность тех затрат, из которых складывается себестоимость каждого продукта.

Многие ведущие компании из списка Fortune 1000 платят огромные деньги консалтинговой фирме Marathon and Associates за определение себестоимости каждого производимого продукта. Это позволяет руководству принимать правильные решения по формированию ассортимента продукции, полагаясь на точный анализ, а не на показатели выручки. В условиях жесткой конкуренции такой подход имеет решающее значение не только для поддержания доходности компании, но и для ее выживания на рынке. Это так же верно и для вашего бизнеса. Иногда, отказавшись от производства одного убыточного продукта, можно вывести предприятие из кризисной ситуации и улучшить его финансовое положение.

Оцените ассортимент вашей продукции. Кроме производственной себестоимости необходимо учитывать все затраты, которые вы понесли до момента передачи товара покупателю. Сюда входят расходы на освоение нового рынка, на рекламу и продажу, на послепродажное обслуживание, стоимость возвращенных бракованных изделий, а также доля управленческих и общих расходов, приходящаяся на каждый вид продукции, и др. И не забудьте включить в затраты стоимость собственного труда. Ее можно посчитать, умножив свою почасовую ставку на количество времени, которое вы потратили на разработку, дизайн, производство, продажу товаров и их послепродажное обслуживание.

Многие предприниматели суммируют все расходы, а затем прикидывают, какая их часть относится к каждому виду продукции. Ваша задача – так распределить свои затраты, чтобы можно было с точностью до нескольких долларов сказать, сколько чистой прибыли приносит каждый продукт.

Подсчитав полную себестоимость каждого продукта, вычтите ее из цены, чтобы получить показатель его рентабельности. Какой товар приносит наибольшую прибыль? Доход от какого продукта самый низкий? Возможно, производство некоторых видов продукции убыточно?

## **Прибыльность рынка**

Вы можете провести аналогичный анализ прибыльности рынков, на которых продается ваша продукция. На одних рынках прибыль от продажи будет больше, на других меньше.

При выходе на иностранный рынок могут потребоваться дополнительные расходы на рекламу и продвижение товара. В то же время могут снизиться ваши производственные затраты. Если вы экспортируете свою продукцию, то вам придется оплачивать соответствующие пошлины и сборы.

Иногда непредвиденные расходы при выходе на новый рынок могут стать настоящим финансовым бедствием.

Один американский дистрибьютор, занимающийся продажей домашних электронно-бытовых приборов, решил выйти на канадский рынок. Он был крайне удивлен, узнав, что для этого необходимо полностью изменить дизайн товаров. Жители провинции Квебек говорят на французском языке, и по законам Канады маркировка на товарах должна быть понятна им так же, как и остальным гражданам страны. С учетом размера рынка эти дополнительные расходы оказались слишком высокими, поэтому дистрибьютору пришлось отказаться от выхода на канадский рынок вообще. Всегда бывает лучше продумать каждую мелочь заранее!

При исследовании рынка старайтесь ответить на следующие вопросы.

- Является ли этот рынок более прибыльным, чем другие?
- Будут ли расходы на рекламу и продвижение товара на этом рынке выше, чем на других?
- Прибыль от продажи продукции на этом рынке будет выше или ниже, чем на других рынках?
- Сколько составят затраты на организацию послепродажного обслуживания?
- Будут ли включены в себестоимость продукции расходы на перевозку, таможенные пошлины или другие выплаты, связанные с перемещением через границу?

### **Начните действовать**

На основании проведенного анализа можно принимать решения и переходить к делу.

Как вы поступите с работниками, которые не оправдывают затрат на оплату их труда? Установите определенные показатели, которые они должны будут выполнять. Обучите сотрудников и предоставьте любую помощь, чтобы помочь им достичь требуемого уровня профессионализма. Если они все равно не смогут работать должным образом, увольте их.

Избавьтесь от своих «убыточных» клиентов. Серьезно задумайтесь над тем, чтобы отказаться от работы с 10 % покупателей, приносящих самый низкий доход. Сэкономленные ресурсы и время направьте на привлечение новых прибыльных клиентов.

Уделите самое пристальное внимание тем продуктам, которые приносят низкий доход или даже убыток вашему предприятию. Попробуйте найти способы повысить их рентабельность. Нельзя ли поднять цену на эту продукцию? А снизить расходы на ее производство? Можно ли увеличить объем производимой продукции, чтобы уменьшить затраты на каждый продукт? Не позволяйте себе полюбить тот или иной товар – это очень распространенная ошибка предпринимателей. Отказывайтесь от производства убыточного продукта, даже если он очень хорошо продается.

Многие предприниматели уделяют большое внимание анализу прибыльности продукции, но их мало интересует разница в доходах, получаемых на разных рынках. Не попадайтесь в эту ловушку. Если на каком-либо рынке вы не можете обеспечить себе требуемый доход, попробуйте найти способы исправить эту ситуацию. Может быть, стоит поднять цены? А что если начать брать плату за доставку? Или есть возможность снизить торговые затраты? Если нельзя повысить рентабельность данного рынка, просто уходите с него.

Увеличивая объем продаж, помните, что главную роль в развитии вашего бизнеса играет прибыль. Регулярно оценивайте прибыльность персонала, клиентов, маркетинговой деятельности, продаж, продукции и рынков. Если один из этих факторов не соответствует вашим требованиям, не тратьте время зря, избавьтесь от него. Это позволит вам стать одним из наиболее успешных предпринимателей в вашей области.

### **Практическое упражнение**

1. Определите, какие направления вашей деятельности приносят вам наибольшую, а

какие – наименьшую прибыль.

2. Какие работники обеспечивают наибольший, а какие – наименьший доход?

3. Укажите своих самых прибыльных клиентов. Какие клиенты приносят самый низкий доход или убыток?

4. Определите, какие маркетинговые инициативы приносят вам наибольший, а какие – наименьший доход.

5. Рассчитайте рентабельность своих товаров. Укажите наиболее и наименее прибыльные из них.

6. Определите, какие рынки приносят вам наибольшую, а какие – наименьшую прибыль.

7. Какие шаги вы готовы предпринять в самое ближайшее время в результате прочтения этой главы?

Никогда не сдавайтесь, никогда, никогда, никогда не уступайте, ни в большом, ни в малом – никогда не уступайте ничему, кроме доводов чести и здравого смысла

*Уинстон Черчилль*

## Приложение Список ценностей

Авторитетность

Аккуратность

Активность

Амбициозность

Бдительность

Беспристрастность

Благополучие

Бодрость

Вежливость

Вера

Верность своим принципам

Веселость

Воля к победе

Воображение

Восприимчивость

Гибкость

Готовность помочь

Деликатность

Добросовестность

Доброта

Достаток

Дотошность

Дружелюбность

Душевная теплота

Жизнерадостность

Заботливость

Здоровье

Знание своего дела

Зрелость

Игривость

Идеалы и ценности

Изобретательность

Интеллект

Искренность

Исполнительность

Компетентность

Красота

Креативность

Лидерские качества

Любовь

Методичность

Миролюбивость

Молодость

Мудрость

Мужество

Мягкость

Надежда

Надежность

Настойчивость

Нацеленность на карьеру

Нацеленность на результат

Независимость

Незлопамятность

Непосредственность

Непохожесть на остальных

Новаторская жилка

Обучаемость

Общительность

Оперативность

Оптимизм

Организованность

Оригинальность

Основательность

Осторожность

Остроумие

Ответственность

Отзывчивость

Подвижность  
Позитивное мышление  
Почтительность  
Практичность  
Преданность общему делу  
Предприимчивость  
Привязанность  
Признательность  
Приспособляемость  
Прогрессивность  
Профессионализм  
Прямота  
Пунктуальность

Разностороннее развитие  
Решительность

Самоконтроль  
Самосовершенствование  
Свобода мышления  
Сила  
Скромность  
Смелость  
Смешливость  
Смирение  
Спокойствие  
Способность к сотрудничеству  
Старательность  
Страсть к приключениям  
Стремление к качеству  
Стремление к руководству

Тактичность  
Талант  
Терпеливость  
Терпимость  
Точность

Уверенность в себе  
Умение работать в команде  
Уникальность  
Упорство  
Уравновешенность  
Усердие

Хорошее воспитание  
Хорошее образование

Целеустремленность

Честность  
Чувствительность

Чувство собственности  
Чувство юмора  
Чуткость

Широта мышления  
Шутливость

Щедрость

Энергичность  
Энтузиазм  
Эрудиция  
Эффективность

Ясность ума

## Продвинутая программа коучинга

Брайан Трейси предлагает успешным предпринимателям, ведущим специалистам в области торговли и представителям других профессий, работающим самостоятельно, пройти обучение в рамках программы персонального коучинга в Сан-Диего.

Участники программы шаг за шагом изучат весь процесс личного стратегического планирования, что позволит им взять под контроль свое время и собственную жизнь. Во время обучения слушатели раз в три месяца на протяжении целого дня будут непосредственно общаться с Брайаном Трейси. На этих семинарах они узнают, как можно удвоить свои доходы и при этом освободить в два раза больше времени на отдых. Участники программы научатся эффективно применять так называемую «точку фокуса» как в работе, так и в личной жизни.

В процессе обучения слушатели смогут выяснить, что именно приносит им наибольшую радость, и узнают, как повысить свой профессиональный уровень в самых прибыльных сферах деятельности. Они научатся делегировать полномочия, уменьшать груз ответственности и исключать из списка срочных дел те задачи, которые не приносят ни прибыли, ни удовлетворения. Участники программы поймут, какими талантами и способностями они обладают и как можно наиболее эффективно использовать свою силу и концентрацию для достижения выдающихся успехов в своей области.

Для получения дополнительной информации о программе коучинга посетите наш веб-сайт: <http://www.briantracy.com> или позвоните по телефону: 858-481-2977, или напишите по адресу: to Brian Tracy International, 462 Stevens Road, Solana Beach, CA, 92075.

## Об авторах

**Брайан Трейси** широко известен своими публичными выступлениями, он автор нескольких бестселлеров и один из лучших в мире консультантов и преподавателей по вопросам личного и профессионального развития. Каждый год Трейси обучает 250 000 человек. Среди преподаваемых им дисциплин такие, как достижение личного успеха, развитие лидерских качеств, эффективность управления, развитие творческого потенциала и эффективность продаж. Он написал более 30 книг и выпустил более 300 обучающих аудио- и видеопрограмм. Многие работы Брайана Трейси были переведены на другие языки и издаются в 35 странах. Вместе с Кэмпбеллом Фрейзером он разработал продвинутую программу коучинга и программу коучинга личной эффективности.

Брайан Трейси консультировал менеджеров более чем 1000 компаний, в том числе IBM, McDonnell Douglas, The Million Dollar Round Table, и лично обучил более двух

миллионов человек. Все его идеи проверены на практике, поэтому их можно быстро применить в любой сфере деятельности. Читатели книг Брайана Трейси, участники его семинаров, а также слушатели, обучающиеся в рамках программы коучинга, осваивают совокупность методик и стратегий, которые можно немедленно использовать в своей жизни и работе, чтобы достичь выдающихся результатов.

**Кэмпбелл Фрейзер** – один из самых авторитетных преподавателей личного и профессионального коучинга в мире. В соавторстве с Брайаном Трейси он разработал продвинутую программу коучинга и программу коучинга личной эффективности. Кэмпбелл Фрейзер начал свою карьеру как финансовый аналитик и специалист по вопросам вложения венчурного капитала. Он потратил 20 лет на создание и развитие собственной инвестиционной компании. Кэмпбелл Фрейзер учит предпринимателей и менеджеров по всему миру, как эффективно справляться с любыми трудностями, возникающими в современной быстро меняющейся бизнес-среде.