

Джей Абрахам

# Как вывести бизнес из тупика на дорогу успеха

*9 шагов на пути  
к процветанию в  
условиях  
экономического  
спада*

**"Нет ни одной  
компании, не  
располагающей резервами  
для увеличения  
дохода на 5-ти или 7-ми  
значную величину в течение  
6 месяцев"**

*Jay Abraham*

**JAY АБРАХАМ**



School of  
Business Growth



Я очень рад, уважаемый читатель, что у Вас наконец-то есть возможность прочесть одно из произведений замечательного американского маркетолога Джея Абрахама на русском языке.

Это удивительная книга.

Она превратит Ваш бизнес из борьбы в увлекательное путешествие в мире бесконечных возможностей развития вашей компании - даже в период экономического спада.

Круговорот мыслей о том, как увеличить доход и прибыльность предприятия, превратится в стройную цепочку. В каждый отдельный момент времени Вы будете точно знать, каков должен быть Ваш следующий шаг и что он Вам принесет.

Это книга, которую, на мой взгляд, должен читать и перечитывать каждый предприниматель, серьезно относящийся к себе и своему бизнесу.

С уважением и пожеланиями успеха,

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'O. Pavlov'.

Олег Павлов  
Исполнительный директор  
Школы Джея Абрахама по Развитию Бизнеса  
**Jay Abraham School of Business Growth**  
[www.abrahamschool.org](http://www.abrahamschool.org)

Джей Абрахам

---

•

# **Как вывести бизнес из тупика на дорогу успеха**

---

•

*9 шагов на пути  
к процветанию в  
условиях  
экономического  
спада*

---

## СОДЕРЖАНИЕ

<b>БЛАГОДАРНОСТИ</b> .....	4
<b>ВВЕДЕНИЕ</b> . Экономический кризис? Отличная новость! .....	5
<b>Глава 1</b> . Ваш бизнес зашел в тупик?.....	14
<b>Глава 2</b> . Зашли в тупик, потому что проигрываете конкурентам? .....	28
<b>Глава 3</b> . Зашли в тупик, потому что мало продаете?.....	44
<b>Глава 4</b> . Вас завел в тупик неустойчивый объем продаж?.....	70
<b>Глава 5</b> . Зашли в тупик из-за отсутствия стратегии? .....	88
<b>Глава 6</b> . Зашли в тупик, потому что расходы съедают всю вашу прибыль?.....	105
<b>Глава 7</b> . Зашли в тупик, потому что все еще используете неэффективные методы? .....	121
<b>Глава 8</b> . Зашли в тупик, потому что рынок вытесняет ваш бизнес?.....	140
<b>Глава 9</b> . Вас завел в тупик посредственный маркетинг? .....	155
<b>Глава 10</b> . Зашли в тупик, потому что надеетесь справиться в одиночку? .....	179
<b>Глава 11</b> . Как расти и процветать в условиях кризиса?.....	204
<b>ЗАКЛЮЧЕНИЕ</b> . <i>МОИ ПОЗДРАВЛЕНИЯ! ВЫ ВЫШЛИ ИЗ ТУПИКА!</i> ....	218

---

## БЛАГОДАРНОСТИ

Без ложной скромности я имею смелость заявлять, что эта книга станет для вас проводником от неудач к успеху – в условиях нынешней посткризисной экономики и в будущем.

Однако я не могу утверждать, что авторство всего разнообразия подходов, стратегий и тактик, описанных в ней, принадлежит исключительно мне. На страницах этой книги вы встретите идеи (заслуженно признанные, разумеется!) самых выдающихся умов современного бизнеса. Эти люди – не просто легенды в мире маркетинга и продаж, но и мои друзья, коллеги, соавторы, нынешние и бывшие стратегические партнеры. «Первый среди равных» в этом списке – Рич Шефрен, чьи блестящие мысли (как и многих других успешных интернет-маркетологов) нашли свое отражение во многих главах моей книги и без которых она была бы несравненно скуднее.

На страницах данной книги вы также ознакомитесь с идеями Чета Холмса, с которым мы не раз выступали вместе и чью книгу «Величайшая машина продаж»<sup>1</sup> я настоятельно рекомендую вам прочесть.

А также – идеи и находки «гения» продаж-консультаций Энди Миллера.

Я благодарю Барбару Левинстайн за посредничество и распространение данной книги на зарубежных рынках.

Отдельное спасибо моему издателю – Роджеру Куперу – за веру в эту книгу и готовность работать не жалея сил во имя того, чтобы она стала успешной.

Спасибо Рут Миллс за прекрасную редактуру (благодаря ей мои мысли в книге звучат более организованно и лаконично, чем в обычной жизни), а также Майклу Левину, который, несмотря на то, что принимает жизнь и меня лично чересчур всерьез, помог моим идеям обрести сильный, звонкий «голос».

Спасибо Кристи – за то, что годами просила меня написать новую книгу, и всем тем замечательным людям, которые помогали, советовали, наставляли и учили меня в течение последних тридцати лет, приграв под крылом своей мудрости и знаний.

Я прошу прощения, если по нечаянному упущению забыл включить кого-то в свой список благодарностей: ваши идеи и вклад в написание этой книги не забыты.

Данная книга предназначена для владельцев бизнеса, предпринимателей, профессионалов и начинающих, а также менеджеров. Я искренне надеюсь, что она поможет вашему бизнесу выйти из застоя, развиваться и процветать – именно сейчас, в это экономически сложное время, а также – в будущем.

---

<sup>1</sup> Holmes Chet. «The Ultimate Sales Machine».

---

## **ВВЕДЕНИЕ**

### **ЭКОНОМИЧЕСКИЙ КРИЗИС? ОТЛИЧНАЯ НОВОСТЬ!**

Я обожаю экономический кризис!

И мои клиенты – тоже.

И вы его полюбите, прочитав эту книгу.

Несмотря на все неприятности, вызываемые экономическими неурядицами (такими, как спад, который мы переживаем сегодня), именно в это время можно обнаружить, что возможностей для роста на самом деле гораздо больше, чем в периоды бурного подъема.

Вот за это я и ценю подобные времена.

Кризис – отличный шанс утереть конкурентам нос, обогнать их на круг, заткнуть за пояс – метафору выбирайте сами. Суть в том, что вы с легкостью можете победить – если знаете, как использовать трудные времена. Когда все сходят с дистанции, вас ждет клетчатый флаг. Когда все оглядываются назад, вы смотрите вперед. Когда все пребывают в страхе, вы – зарабатываете состояние! Вам открываются новые возможности и рынки, сделки и неисследованные области, которые и в благоприятных условиях никто не видит, а уж во времена финансовых баталий – тем более.

Моя книга обещает вам нечто уникальное. Достаточно легко указать путь к благосостоянию, когда экономика на подъеме. Я же покажу вам, как добиться небывалого успеха, если финансовая картина страны и мира в целом написана в мрачных тонах.

Когда я заканчивал работу над книгой, колебания на фондовом рынке достигли беспрецедентного уровня. В один из таких дней рынок потерял более семисот пунктов! Однако в тот же самый день *акции ста компаний выросли*. Как же так получается, что в худшие времена некоторые компании процветают, как никогда?

И почему вы так не можете?

Оказывается, можете, и я покажу вам, как этого добиться.

Позвольте мне начать с вопроса (при всем уважении к вам): не зашел ли ваш бизнес в тупик?

Бизнес в состоянии «застоя» (неважно, идет ли речь об индивидуальном предприятии или крупнейшей промышленной корпорации) не растет в прогнозируемых объемах ежегодно, ежеквартально, ежедневно. Если ваша компания плывет по «рыночному» течению, то стоит ему «высохнуть», как ваш бизнес тоже окажется на мели, ведь вы не контролируете его судьбу. Поэтому в хорошие времена вы даже не осознаете, что находитесь в тупике!

Допустим, компания, доход которой составил 100 тысяч долларов в прошлом году, в этом году заработала 110 тысяч. Руководство может утверждать, что бизнес растет, но на самом деле – это лишь следствие рыночного подъема, а не активной стратегической позиции руководства. Поэтому теперь прибыль компании вместо 110 составляет всего 70 тысяч или даже меньше, в то время как конкурентам (с помощью идей, описанных в моей книге) удастся зарабатывать 250 тысяч долларов.

Почему так много компаний заходит в тупик и «застревает» в нем?

Исходя из моего опыта, четыре самые распространенные причины стагнации бизнеса выглядят следующим образом:

1. Отсутствие «нацеленности на рост» в каждом из аспектов бизнеса.
2. Отсутствие практики измерения, наблюдения, сравнения и анализа результатов.
3. Отсутствие подробного стратегического маркетингового плана с прогнозируемыми ожиданиями роста производительности.
4. Неумение ставить перед собой адекватные, конкретные цели.

В период кризиса тяжесть груза всех этих проблем возрастает. Во-первых, из-за плохой экономической ситуации снижается объем доходов. А во-вторых – само понятие рецессии, или экономического спада, буквально вгоняет людей в ступор. Они запуганы. Они не знают, что делать, поэтому, как правило, не делают ничего или же с двойным упорством продолжают использовать изначально неэффективные методы.

Но вот и хорошая новость – ваши конкуренты, возможно, не читали эту книгу. В самом деле, в такие трудные времена, как те, что мы переживаем сейчас, весьма вероятно, что ваши конкуренты мечутся в панике, пытаются остаться на плаву, или вовсе сошли с дистанции, оставив бóльшую долю рынка вам.

Цель моей книги – помочь вам избежать подобной участи. Забегая вперед, поясню, что я хочу научить вас принимать рецессию и экономические

неурядицы и виртуозно извлекать прибыль из своих проблем и неприятностей, и даже – из ошибок конкурентов. Одна из таких ошибок – уйти со сцены, когда становится особенно тяжело. Но если вы умеете мыслить стратегически, грамотно руководить своей компанией или отделом, привлекать и удерживать «высокорентабельных» клиентов и извлекать выгоду из недостатков конкурентов, то вы быстро обнаружите, что можете добиться еще большего успеха и заработать еще больше, чем в периоды так называемого «бурного экономического подъема».

Если ваш бизнес оказался в тупике, я помогу вам из него выйти. Так что, дочитав эту книгу до конца, вы уже сможете относиться к экономическому кризису так же, как и многие успешные бизнесмены – встречая его словами: «Ну что ж, посмотрим!» Возможно, трудные времена не придутся вам по душе больше, чем стабильно хорошие, но вы обретете уверенность – ведь ваша способность получать прибыль уже не будет зависеть от состояния экономики или действий ваших конкурентов. Вам откроются возможности и альтернативы, которых вы не замечали прежде. А еще у вас будет предельно конкретный стратегический план, благодаря которому ваш бизнес будет расти в космических масштабах. И все это – на фоне ежедневного отчаяния финансовых обозревателей!

Будучи владельцем бизнеса или сотрудником компании, вы ни в коем случае не можете испытывать страх перед экономическим кризисом или периодом рецессии. Если ситуация на рынке благоприятна, то все, что нужно любой компании, – это просто сидеть и ждать, когда клиенты сами постучатся в дверь. «Реактивный поток» успеха всех несет с собой – вперед. Не нужно уметь управлять бизнесом. Не нужно использовать стратегии. Не нужно предлагать уникальные преимущества клиентам. Не нужно даже думать о развитии! Можно просто плыть по течению, пустив все на самотек. Даже те, кто не обладают никакими способностями, могут оказаться наверху, поднявшись на волне экономического благополучия.

Но в период экономического спада таких людей словно парализует: музыка остановилась, и они не знают, что делать дальше. Они отступают. Они застывают... Они тратят все больше времени на прежние неэффективные методы, однако некомпетентность, прежде скрытая за огромной движущей силой благоприятной экономики, дает о себе знать. Такие компании напоминают дельтаплан: стоит их запустить, и они могут летать часами. Но как только их начинают «кидать» из стороны в сторону изменившие свое направление воздушные потоки, которые им неподвластны, их посадка становится зрелищем не для слабонервных.



Очень небольшое количество компаний в трудные времена начинает мыслить по-настоящему стратегически. Благодаря стратегии, ориентированной на развитие, этим компаниям удастся заполучить всех новых клиентов, появляющихся на рынке, – людей, которые еще ни разу не покупали предлагаемый товар или услугу или не были готовы сделать шаг вперед, а может, и не нуждались раньше в этом продукте. Более того – стратегически ориентированные компании получают или, если хотите, деликатно «уводят» 15–20% самых привлекательных клиентов своих конкурентов.

Таким образом, если вы привлекаете всех новых покупателей на рынке и «уводите», скажем, 15–20% самых привлекательных, рентабельных и постоянных клиентов у нескольких своих конкурентов, то получаете вдвое – да-да, *вдвое* – больше того, что могли бы иметь, даже находясь на вершине рынка. В сущности, даже если экономика или именно ваша отрасль оказались на самом дне, вы можете приумножить прибыль на 60, 80 или даже 100%, в то время как все вокруг вас стоят на месте или вовсе разорились. Если вы готовы всерьез научиться составлять ценные предложения, от которых невозможно отказаться, освоить стратегию превосходства, наряду с другими высокоэффективными концепциями, которые я предложу вам в своей книге, то вы непременно добьетесь невероятного успеха!

В этой связи следует отметить, что у каждой компании имеются от двадцати до пятидесяти и более высокоэффективных «точек приложения» или экспоненциальных факторов. Эти факторы способны в геометрической прогрессии приумножить вашу прибыль – при условии, что вы научитесь их распознавать и правильно использовать. Они увеличат вероятность того, что потенциальный клиент позвонит именно *вам* или зайдет именно на *ваш* сайт. С их помощью вам станет проще продавать свой товар и совершать сделки. Разовые клиенты превратятся в постоянных, а те, кто раньше ничего не покупал, обязательно *что-нибудь* приобретут. Эти факторы – удивительно, возможно даже ошеломляюще простые, действия, совершив которые вы получите больше потенциальных клиентов, увеличите объем продаж, повысите прибыль, конверсию, завоюете новые рынки и откроете новые способы установления и развития отношений с клиентами. Если в вашей компании существуют пятьдесят подобных факторов, то, увеличив эффективность, скажем, десяти из них, вы уже будете готовы не просто выживать в сложные финансовые периоды, а процветать, как ни-

когда прежде. Эдвард Деминг<sup>1</sup> понимал значимость подобных факторов в промышленном мире и использовал эти знания для создания гигантских корпораций. Взяв тот же подход, я применил его для гораздо более важного дела – получения прибыли для *вашего* бизнеса.

Опять же, несмотря на все неприятности, связанные с рецессией, успешные, стратегически ориентированные и инициативные бизнесмены с готовностью встречают трудные времена: ведь они еще и очищают рынок от «посредственных» конкурентов, которые умеют лишь «снимать сливки» с благоприятной экономики, в то время как сами компетенцией не обладают. Вот поэтому я и беру на себя смелость утверждать, что научу вас любить кризис. Ваш бизнес *может* процветать как никогда, пока все вокруг терпят крах. Пережив экономический спад, вы станете сильнее, благополучнее и будете готовы расти быстрее, чем могли когда-либо надеяться или просто вообразить.

Секрет успеха вашего дела очень прост: нужно только найти «плохо распознанные» или меняющиеся потребности и наполнить их мудростью, сопереживанием и пониманием, которые никто другой не сможет выявить и проявить. Одним словом, вы будете решать проблемы, которые остальные, возможно, не в состоянии даже сформулировать. Эти проблемы делятся на три категории: ваши собственные, проблемы ваших конкурентов и проблемы рынка. С незапамятных времен люди, умеющие решать самые крупные и важные проблемы, всегда получали главную награду. Так было всегда, и так будет.

Скорее всего, в период рецессии ни вы, ни ваши конкуренты не можете даже обозначить перечень тех конкретных проблем, с которыми нужно бороться. А если вы не способны облечь их в слова, что уж говорить о поиске решений! Однако, имея ясное представление о том, с чем вы пытаетесь справиться, вы сможете овладеть искусством решения как своих собственных проблем, так и проблем своего рынка. И щедрое вознаграждение не заставит себя ждать!

Время от времени любая компания или предприниматель находят так называемое «то самое». Вот, например, авиакомпания «ДжетБлу» однажды выяснила, что бизнесмены в полете просто умирают от скуки. И руко-

---

<sup>1</sup> Американский ученый, статистик и консультант по теории управления качеством. Наибольшую известность Деминг приобрел в связи со своими инновационными предложениями по поводу реорганизации предприятий, широко используемыми в Японии и других странах и известными под названием «бережливое производство».

водством было принято решение установить отдельные телевизоры для каждого пассажира. Идея простая, но очень действенная. Или вспомним финансового консультанта и писателя Говарда Раффа, называющего себя «чемпионом» по количеству советов для инвесторов среднего класса. Обнаружив, что элитные издания, как правило, игнорируют таких инвесторов, он сделал целое состояние, раздавая советы тем, кто еще не был (пока не был!) богат. Компания «Американ экспресс» тоже нашла «то самое». Она изучает покупательские привычки людей и составляет рассылки, исходя из наиболее вероятных нужд клиентов.

Одной из главных проблем, которые, по моим наблюдениям, существуют на рынке, является проблема так называемой «амбивалентной неуверенности», когда клиент не просто сомневается, покупать ли у *вас*, но и покупать ли *вообще*. Это напоминает ситуацию, когда человек стоит перед кинотеатром, изучая названия фильмов, ни одно из которых его не «цепляет», и при этом – вообще не знает, хочет ли он смотреть кино. Как же заставить его купить билет именно на *ваш* фильм, а в случае успеха – еще и попкорн с содовой, а также DVD-диск – спустя пару месяцев?

Проблема «амбивалентной неуверенности» возникает в том случае, если ваши потенциальные клиенты все еще сомневаются, нужен ли им ваш товар или услуга, или не до конца уверены в том, что *именно вы* сможете решить их проблемы. Если вы сможете извлечь максимум из этих двух экспоненциальных факторов вашего дела, устранив нерешительность и сомнения клиента относительно того, нужно ли ему то, что вы предлагаете, и должны ли они выбрать именно вас, – огромный успех вам обеспечен!

И я покажу вам, как его добиться.

■■■

Что ж, если ваша проблема – «застой» бизнеса, что же должно происходить, чтобы он вышел из тупика?

**Вы анализируете все показатели своего бизнеса** (не только по месяцам и годам, но и разбив их на категории): например, число потенциальных клиентов и реальных продаж на один товар, сумма средней покупки, сумма средней закупки у поставщиков. Затем вы анализируете все взаимосвязи, следствия и отклонения, «вытекающие» из полученных данных.

**В вашей компании организован системный стратегический процесс**, который обеспечивает и поддерживает непрерывный поток потенциальных и первичных покупателей в прогнозируемом количестве. Вы разви-

вае отношения с этими клиентами, которые становятся постоянными и совершают покупки с прогнозируемой периодичностью. Так что, взглянув на свои показатели сегодня, вы сможете точно предсказать, как они будут выглядеть через три, четыре месяца или спустя иной промежуток времени. Рост вашей компании конкретен и предсказуем – из года в год, потому что вы двигаетесь вперед, а ваши конкуренты – назад. Пока они рассылают клиентам письма, вы проводите вебинары, используете социальные медиа, технологии Web 2.0 и LinkedIn – то, о чем несколько лет назад никто и не слышал. Пока они тщетно пытаются привлечь клиентов традиционной рекламой, вы объединяетесь с группами единомышленников, которые рекламируют ваш продукт среди своих участников, и так далее.

**Год за годом ваша прибыль не просто постепенно увеличивается – она растет в геометрической прогрессии.** Такого результата вы добиваетесь, используя малоосвоенный потенциал развития бизнеса, способный многократно увеличить объем ваших продаж и размер прибыли. Например, компания «Костко»<sup>1</sup>, изучив свои показатели, пришла к выводу, что продажа членства приносит больше прибыли, чем продажа самих товаров в магазинах! Теперь они разрабатывают рекламные и маркетинговые ходы для того, чтобы покупатели регулярно совершали покупки в их магазинах, поддерживая таким образом репутацию членства. А телевизионное шоу «Кто больше потеряет»<sup>2</sup> организовало свой онлайн-клуб, за членство в котором худеющие тоже обязаны уплачивать ежегодный взнос. Каждый квартал к этому обществу присоединяется более миллиона человек. Вот это действительно левередж!

**Вы ясно представляете себе весь перечень проблем, существующих в вашем бизнесе,** и знаете, что все они преодолимы. В самом деле, в подавляющем большинстве случаев ситуацию можно улучшить. Вы научились видеть потенциальные источники увеличения прибыли и знаете, как извлечь из них максимум пользы. Например, вы обнаружили, что вероятность совершения покупки одной категорией клиентов в десять раз

---

<sup>1</sup> Сеть «клубных» магазинов-складов компании «Костко хоулсейл», торгующих товарами со скидкой, по мелкооптовым ценам. Для совершения покупок требуется оформление «членства», то есть внесение определенного вступительного взноса.

<sup>2</sup> «The Biggest Loser» – телевизионное реалити-шоу, транслирующееся более чем в 90 и снимающееся в 25 странах (США, Австралии, Бразилии, Германии, Венгрии, Индии, Израиле и др.). Оно – о людях с избыточным весом, которые пытаются похудеть за денежный приз.

выше, чем в других категориях, и при грамотном подходе они будут покупать у вас в семнадцать раз больше, чем среднестатистический клиент. Или – ваша реклама больше не работает, но вы знаете, как организовать другую – бесплатно. Заметив, что потребители стали тратить меньше, вы сумеете разработать альтернативное предложение, от которого они не смогут отказаться. А если корпоративные мероприятия и выставки уже не приносят вам достаточный поток клиентов, то вы найдете новый канал сбыта, не известный никому из конкурентов. Подобно Уэйну Грецки<sup>1</sup>, вы «заранее знаете, где окажется шайба».

**Вы знаете, каков «посыл» конкурентов, в чем их преимущество и отличие на рынке,** и сможете превзойти их по всем этим показателям или успешно позиционировать себя – в противовес им. Вы выяснили, почему некоторые потребители предпочитают покупать у конкурентов, а не у вас, и знаете, как это изменить.

**Вы осведомлены об альтернативных видах товаров и услуг, которые ваши потенциальные клиенты могут приобрести вместо тех, что предлагаете им вы.** В перечне подобных альтернатив может быть и просто бездействие (вспомните человека у кинотеатра). Однако вы можете доказать, что, выбирая *вас*, клиент принимает самое мудрое решение. Вы умеете создать мотивацию и «подвести» клиента к покупке. Вы не просто пассивно владеете информацией или теоретическими знаниями о своем рынке, но и можете извлекать прибыль, используя их в отношениях с потенциальными и существующими клиентами.

**Каждое ваше действие ориентировано на развитие.** Каждый шаг, любое вложение и контакт с покупателем или рынком ориентированы на рост вашего бизнеса. Обратимся к примеру Кевина Трюдо – автора знаменитой серии книг о методиках тренировки памяти и лечения различных заболеваний. И вдобавок – мастера информационной рекламы. Хотите узнать, в чем секрет его успеха? Трюдо *сначала* запускает рекламу и только *потом* устанавливает цены: вначале он узнает, сколько звонков-запросов поступило на каждую тысячу зрителей, посмотревших рекламу, и после этого определяет ценовую политику, извлекая максимальную прибыль. Блестящий подход! Большинство лишь предполагает, что они знают, сколько будет стоить на рынке тот или иной товар или услуга, в то время как Трюдо

---

<sup>1</sup> Канадский хоккеист, центральный нападающий. Один из самых известных спортсменов XX века.

предпринимает неожиданный – и весьма убедительный – шаг: он изучает рынок *изнутри* и прислушивается к его мнению.

Это лишь несколько шагов, которые вы можете предпринять, чтобы сдвинуть свой бизнес с места, и еще множество ждет вас на страницах моей книги. Как только вы узнаете, как добраться до тайного богатства, которое таится в глубинах кризисной экономики, вы вновь вернетесь на путь небывалого успеха. А как этого добиться – я расскажу вам в своей книге!

■ ■ ■

Ну и, наконец, вероятно, вы задаете себе еще один вопрос – почему вы должны слушать меня и верить мне?

Мой ответ может показаться вам дерзким, но факты говорят сами за себя: я увеличил благосостояние своих клиентов на семь миллиардов долларов – и эти данные зафиксированы документально! На моем счету двенадцать с половиной тысяч историй успеха. Около трех тысяч авторов и экспертов цитируют меня в своих публикациях. Мой подход не имеет ничего общего с «новомодными веяниями», я не самопровозглашенный «гуру», пропагандирующий идеологическую теорию без доказательств. Напротив – я привел к успеху больше компаний в разных отраслях и странах, начинающих и производственных гигантов, чем кто-либо на этой планете, даже в период кризиса. Я помог огромному количеству людей, на смену отчаянию которых пришли головокружительные возможности, а теперь я хочу помочь и вам.

Я не прошу вас заплатить 25 тысяч долларов за посещение моего семинара. Я не прошу вас нанять меня за шестизначные гонорары или процент с прибыли. Я лишь хочу помочь вам добиться лучшего для вашего бизнеса, финансов, жизни и самих себя.

Это путешествие – длиною в жизнь. Так отправимся в путь!

## Глава 1

### **ВАШ БИЗНЕС ЗАШЕЛ В ТУПИК?**

Хотите, я поделюсь с вами удивительной статистикой? По результатам моих исследований, 95% компаний, представителей малого и среднего бизнеса, в том числе и только что вышедших на рынок, не достигают намеченных целей. Чудовищная цифра, не правда ли?

Известно огромное количество историй провала. Почему так происходит? Потому что большинство компаний не имеет четкого плана, основанного на четырех важнейших аспектах: продукт, рынок, миграция и маркетинг.

Многие компании не имеют ясного, конкретного представления о том, в каком именно направлении должен следовать их бизнес. А их владельцы просто не могут реально оценить свои текущие перспективы. Они не спрашивают себя: «А что, если...», а ведь именно с этих слов зачастую и начинается история ошеломляющего успеха!

Кроме того, у них нет книги «Как вывести бизнес из тупика». Но у вас-то она есть: отличная новость для начала!

Мой подход поможет вам вырваться из этой рутины. Применив мою стратегию для своей компании, вы ежегодно будете разрабатывать комплексный детальный план развития на будущие 12 месяцев. Этот план будет разбит по типам продуктов, рынков, маркетинга, покупателей, по месяцам и в некоторых случаях – даже по неделям. Вы будете разрабатывать стратегии, готовые к воплощению здесь и сейчас. Вы будете отслеживать и оценивать результаты реализации каждой новой стратегии как минимум два раза в месяц, а может, и чаще. Таким образом, заметив отклонения от намеченного курса, вы сможете активно и оперативно реагировать, а не сидеть сложа руки и ждать, пока ситуация выйдет из-под контроля.

Вы узнаете, как добиться наилучших результатов. Вы узнаете, что надо делать, и научитесь реализовывать разработанные вами лично стратегии и тактики. Вы максимально увеличите прибыльность своего бизнеса, за-

менив не приносящие дохода мероприятия новыми концепциями, опробовать которые вы сможете прямо сейчас.

Если текущий результат превзойдет ваши прогнозы, то вы начнете углубленно развивать соответствующую область. Если же, напротив, показатели окажутся ниже ожидаемых, вы сможете внести коррективы в свои действия, адаптировать стратегию или найти новые подходы. Эта книга поможет вам сделать шаги, необходимые при планировании вашей бизнес-реальности.

Каково это – оказаться в тупике? Вы напряжены... Растеряны... Разочарованы... Дни проходят, но ничего не происходит. Вы тратите невообразимое количество времени, пытаетесь разобраться с бухгалтерскими отчетами, зарплатой сотрудников и другими неприятными процедурами. Ощущение, как будто вы висите над пропастью, цепляясь ногтями за скалу. Вы хотели бы заняться эффективной деятельностью, приносящей максимальную отдачу, но сомневаетесь, какие именно шаги следует предпринять, чтобы не ошибиться. Возможно, у вас уже есть некоторые идеи, но вы не знаете, с чего начать и как их реализовать. И даже если и это вам известно, каждый день приносит новые проблемы, требующие вашего немедленного внимания, так что у вас практически не остается энергии на стратегические проекты, которые смогут вывести вас на новый уровень, вытащить ваш разум из «болота», в котором он оказался. Доходы иссякли. Реклама не продает. Потенциальные клиенты такими и остаются. Прибыль падает. Мрачная картина...

«Расти или умри!» – этот афоризм применим ко всему. Особенно – когда речь идет о жизненной силе бизнеса, отношений и человеческого разума. Бизнес *должен* постоянно развиваться. Нельзя удовлетворяться тем, что вы просто держитесь на плаву, – нужно настроиться на процветание. На страницах этой книги я покажу вам, что нужно делать сначала, что – потом и что – после этого, а еще – как, где и почему нужно это делать. Благодаря этому у вас не будет ощущения, что вы снова на мели с кучей «идей в общем», которые не выстраиваются в конкретный план или действие.

Вам не раз приходилось слышать, что главное вложение в жизни большинства людей – это дом. На самом деле 80% времени бодрствования вы вкладываете в свое дело и посвящаете своему бизнесу. Туда же следует вкладывать и ваши чувства. Именно сюда должна быть направлена ваша страсть. Здесь должно создаваться и разумно приумножаться ваше имущество, ваше благосостояние. Тем не менее большинство предпринимателей не видят это в таком свете.



Инвестируя энергию, время и деньги в свой бизнес, вы создаете не просто доход, а настоящее богатство. Почему? Потому что продать свой бизнес вы сможете по цене в 5–15 раз выше получаемой прибыли – в зависимости от области, в которой работаете. Невозможно представить себе нечто более рентабельное! Кроме того, вы освободитесь от стресса, в котором живете, и ваша семья будет любить вас еще сильнее!

Я считаю, что вы не просто заслуживаете максимальной отдачи от своего бизнеса – сейчас и в будущем: вы должны *рассчитывать* на нее – как в практическом, так и в нематериальном смыслах. Процветание, постоянно растущий доход, абсолютная уверенность, высокая стоимость активов – вы достойны всего этого и прочих привилегий успеха. Конечно, здесь речь идет о материальном благосостоянии, но вместе с ним вы получите удовлетворенность, отсутствие стресса, самореализацию, возможность вести желаемый образ жизни и поддерживать связь с близкими людьми.

Одна из причин, почему деловые люди могут оказаться в тупике, – отсутствие страсти к тому, что и для кого они делают. Неважно, потеряли ли они этот энтузиазм со временем или его и вовсе не существовало, – все они в большинстве случаев сосредоточивают свое внимание не на тех вещах. Они перестали следить за игрой, в которую играют, а быть может, и правил ее никогда не знали. Они чувствуют себя бессильными изменить свой бизнес или жизнь. Зажечь эту страсть и заставить ее разгореться – это путь к успеху! И я покажу вам, как это сделать.

Когда наступают трудные времена, большинство выбирает самый неверный способ: сокращает расходы за счет человеческих и интеллектуальных ресурсов, которые и являются главными активами в большинстве сегодняшних компаний. В этом их ошибка. В бизнесе не существует более эффективных инструментов, чем энергия, страсть, интеллект, связи и предпринимательский дух тех, кто окружает вас на работе. Прочитав эту книгу до конца, вы увидите (глава 10), что принцип, основанный на фразе «Я могу это сделать сам!», работает только для вашего шестилетнего ребенка, но для «тупиковой» бизнес-среды двадцать первого века совершенно не подходит.

Как ни парадоксально – чем сильнее люди ощущают, что не двигаются с места, тем больше они боятся потерять *status quo* и изменить курс, невзирая на сомнительное качество и падающие показатели результатов такой политики. Однако не существует более *подходящего* момента, чтобы попробовать изменить свое отношение и принципы ведения бизнеса, чем время экономического кризиса. Вы можете без риска, традиционным спо-

собом опробовать новый подход к продажам, маркетингу или рекламе, а затем обнаружить, что следующий – на 20% эффективнее. Но и на этом не следует останавливаться – третья стратегия может улучшить ваш результат уже на 40%!

Можно бы и остановиться, но зачем? Если показатели вашей отрасли падают на 30%, вы уже в выигрыше... Но и это не повод останавливаться! Вы преодолеваете общую тенденцию к «понижению» в отрасли. Вы начинаете зарабатывать больше – так зачем же почивать на лаврах? Мне доводилось видеть, как изменение стратегии увеличивало прибыльность бизнеса в 21 раз – а это целых 2100%! И, тем не менее, большинство компаний, оказавшихся достаточно удачливыми для того, чтобы подняться на новую ступеньку успеха, вновь оказываются в тупике, потому что довольствуются лишь результатом первого шага к развитию. Они полагают, что «лучше» – уже достаточно, но «лучше» – недостаточно никогда! Если вы продолжите вкладывать в свое дело столько же усилий и времени, с тем же уровнем альтернативных издержек, тот же потенциальный клиент, переступивший ваш порог, может принести на 333% больше прибыли. Так какой же смысл довольствоваться лишь 33%?!

Здесь и начинается тот самый рост эффективности, о котором я говорил раньше. Даже в условиях кризиса, когда конкуренты закрывают двери своих компаний, вы сможете процветать. Вы будете продолжать расти, несмотря на мрачные прогнозы финансовых аналитиков. Звучит неплохо? Если вам понравилось, читайте дальше.

### **Девять «камней преткновения» на пути к успеху**

Эту книгу я написал для того, чтобы помочь вам вывести бизнес из тупика. А чтобы вы яснее и четче представили себе суть моей мысли, я выделил девять основных препятствий на этом пути – назовем их «каменьями преткновения».

Таким образом, я обозначил главные области, в которых бизнес обычно заходит в тупик – независимо от глобальной экономической ситуации, и каждому из этих девяти аспектов я посвятил отдельную главу. Шаг за шагом я буду показывать вам самые распространенные ошибки, ловушки и заблуждения, которые готовит нам каждый из этих «камней». И самое главное – я предложу вам конкретные решения, которые вы сможете использовать в своем бизнесе уже *сегодня* для достижения желаемого и даже вызывающего зависть уровня развития вашего бизнеса, которого вы

и заслуживаете. А еще – я научу вас извлекать выгоду из той негативной среды, в которой бизнес оказался сегодня. Я покажу вам, как реализовать все то, чему вы научились.

Итак, давайте взглянем на эти девять «камней преткновения». Перед вами – лишь краткий обзор, а о конкретных идеях и решениях читайте в следующих главах.

### **Вы зашли в тупик, потому что проигрываете конкурентам**

Если конкуренты более успешны, чем вы, то это вовсе не означает, что они предлагают лучшие товары или услугу. Возможно, они просто используют более эффективный подход к самопозиционированию, маркетингу и продажам. Это также может означать и то, что *ваш* подход не работает.

Все эти области постоянно требуют введения инноваций, однако большинство компаний не может обеспечить непрерывного движения вперед в сфере маркетинга, стратегий, инноваций и менеджмента. Все это невозможно, если вы не имеете четкого представления и понимания сущности того, что сегодня происходит в вашей компании с каждой из этих категорий. В результате получаем то, что определил в известной фразе Питер Друкер: «Если владельцы бизнеса не работают постоянно на то, чтобы перерасти самих себя, они могут не сомневаться, что это сделают их конкуренты». Однако инновации в бизнесе – это на удивление просто!

Итак, во второй главе этой книги мы рассмотрим, что же такое инновации в бизнесе, и узнаем, как много чудесных способов их реализации вам доступно. Мы обсудим разницу между *оптимизацией* и *инновацией* и покажем, как мало компаний в действительности применяют подлинно инновационные стратегии. Когда показатели эффективности вдруг начинают расти или, наоборот, падать, владельцы бизнеса, как правило, выбирают одно из двух действий: они или более интенсивно делают то, что делали ранее, или делают это менее интенсивно. В любом случае их деятельность *привязана к одному и тому же направлению* – вместо того, чтобы выбрать что-то другое: лучшее, более эффективное, прибыльное, продуктивное, рациональное и приоритетное.

Как совершить прорыв? Как принимать контролируемые риски? Как искать за пределами своей отрасли инновации, которые можно применить и в вашем бизнесе? Ответив на эти вопросы, вы выйдете из тупика, в котором оказались, потому что проигрывали конкурентам. Дочитав первую главу, вы уже ступите на путь движения и развития, процветания и лидерства.

## **Вы зашли в тупик, потому что мало продаете**

Как повернуть ситуацию в свою пользу и сделать так, чтобы вы стали продавать больше, чаще, большему количеству клиентов – одним словом, как совершать больше сделок – проще и быстрее? В третьей главе я познакомлю вас со «Школой бизнеса» Индианы Джонса – почему я называю ее именно так, вы увидите сами. Вы узнаете все о том, как превратить игру из той, где нет шансов на победу, в ту, где только вы знаете, как выигрывать постоянно, легко и с бесконечным удовольствием – как от самого процесса, так и от итоговых результатов, которых вы обязательно достигнете.

Существует множество элементов бизнеса, которые вы можете взаимозаменять. Во-первых, мы поговорим о том, как изменить свой подход к продажам: здесь предусмотрено обучение всего штата ваших продавцов техникам консультативных продаж. Затем мы взглянем на вашу рекламу, которая, скорее всего, окажется сухой, тактической (а не стратегической) и малоэффективной. Мы подробно остановимся на том, как, на первый взгляд, самые незначительные изменения (например, в рекламных заголовках) могут привести к вашим дверям лавину новых клиентов.

Мы также посмотрим, как в вашей компании обстоят дела с онлайн-представительством, важность которого трудно переоценить в современном мире, прочно опутанном Всемирной паутиной. У вас есть интернет-сайт? Он привлекает нужных вам клиентов? Если нет – настало время все это изменить!

Существует еще множество областей в вашем бизнесе, изменения в которых могут быть необыкновенно полезны и эффективны – например, то, как вы используете средства или каков главный «посыл» вашей компании. Мы рассмотрим каждый из этих аспектов и поговорим о том, как инновации могут помочь вам забыть о проблемах дефицита и денег.

Дочитав третью главу и окончив мою «Школу бизнеса» Индианы Джонса, вы станете мастером «предвосхищающих» продаж, составления уникального торгового предложения, стратегии «превосходства» и консультативных продаж – а с этими инструментами вы получите уверенность в том, что ваш бизнес никогда не окажется в тупике из-за недостаточного объема продаж. Поверните игру в свою пользу, измените стратегию и тактику продаж! И знаете, что произойдет? Ваши результаты тоже изменятся. И очень быстро!

## **Вас завел в тупик неустойчивый объем бизнеса**

Бизнес имеет неустойчивые, непредсказуемые показатели объема, когда ему не хватает стратегической, системной и аналитической организации. В четвертой главе я поделюсь с вами концепцией создания успешной «стратегии миграции», с помощью которой вы сможете углубить и расширить границы своих отношений с покупателями, а также с теми, кто рекомендует вашу компанию и ее продукт другим.

Итак, давайте определимся с терминами. *Стратегия миграции* подразумевает выбор лучшей по качеству и количеству целевой аудитории потенциальных клиентов, привлечение их интереса к вашему продукту, включение их в списки постоянных клиентов, создание предложения, от которого они не смогут отказаться, и непосредственно продажу. Таким образом вы «переселяете» их внутрь своей системы продаж, двигаясь по восходящей. Начинать следует с создания комплексной системы для установления отношений с покупателями и/или посетителями вашей компании. Сюда входят: телефон, интернет-сайт, каталог продукции/услуг, техническая поддержка, предоставление информации по запросу и всем остальным каналам, по которым к вам попадают клиенты.

Эта система может включать бесплатные образцы, недорогие продукты, дополнительные информационные материалы, бесплатные консультации или помощь, а также другие способы установления отношений. Вы не только сможете понять, кто является самыми перспективными вашими клиентами и как с ними нужно общаться, но и увидите, как можно «продвинуть» их от «просто смотрящих» (потенциальные покупатели) до совершающих сначала небольшую покупку (первичные покупатели) и, наконец, – крупное приобретение на регулярной основе («клиенты на всю жизнь»). Я поделюсь с вами стратегиями, которые были успешно применены в консультируемых мною компаниях – во многих из них прибыль всего за полтора года увеличилась в 15 раз! Подобное происходит гораздо чаще, чем вы думаете, и нередко лучшей средой для таких перемен становится экономический спад. Я достигаю таких результатов не потому, что обладаю уникальными способностями, а потому, что большинство владельцев бизнеса очень редко используют ресурсы своей компании и ее сотрудников по максимуму.

## **Вы зашли в тупик из-за отсутствия правильной стратегии**

Если бы вы вели дневник, записывая туда все бизнес-операции, совершенные в течение месяца, то, вероятно, обнаружили бы, что 80% этих ме-

роприятий оказались совершенно непродуктивными и нестратегическими. Большинство предпринимателей не уделяет должного внимания разработке стратегии, управлению и развитию компании за счет повышения производительности. Они занимаются *микром*енеджментом, а *макро*- оставляют в стороне. Они просто продолжают тратить время, деньги и человеческие ресурсы – так же, как делали это всегда, – и получать такие же – далеко не блестящие – результаты. Они пытаются справиться с ежедневно возникающими очагами проблем тактически, отдавая все больше и больше работая на бизнес – вместо того, чтобы заставить *бизнес* работать на себя.

В пятой главе своей книги я помогу вам «достать» с недостижимой высоты это модное слово – «стратегия», которое сегодня у всех на слуху, но которое большинство предпринимателей на самом деле не понимает и не применяет. Я объясню вам разницу между понятиями «стратегия» и «тактика», «эффективность» и «результативность», расскажу о настоящем тайм-менеджменте делового человека и о «теории наиболее эффективного использования». Я покажу вам, как можно честно, быстро и со сногшибательным эффектом приумножить вашу результативность с помощью 3–5 наиболее значимых с точки зрения левереджа мероприятий, за которые вы и получаете деньги в своей компании. Эти задачи мы разделим на 5–6 подпроцессов и оценим их с точки зрения мастерства, энтузиазма и актуальности относительно успеха вашего бизнеса – сегодня и в будущем.

### **Вы зашли в тупик, потому что расходы «съедают» всю вашу прибыль**

Как затраты могут «съесть» прибыль бизнеса в состоянии стагнации?

Во-первых, большинство компаний не отслеживает, какой процент отдачи они получают от вложений в свой маркетинг, ведь если бы они это делали, то непременно пришли бы к выводу, что их сегодняшняя маркетинговая стратегия – просто деньги на ветер. Во-вторых, когда наступают трудные времена, такие компании чаще всего решают сократить затраты на продажи и маркетинг, в то время как именно в данный момент эти области нуждаются в дополнительных вложениях – при условии, что компаниям известно, как сделать данные вложения окупаемыми. И, в-третьих, руководству необходимо скорректировать границы оценки с точки зрения общей перспективы для любой операции – ведь, если бизнес идет на спад, они просто не могут действовать. В этом случае необходимо перейти на «приоритетный» маркетинг, как я это называю. Большинство компаний не имеет представления о том, какова мотивация их первичных или потенци-

альных клиентов, поэтому и затраты оказываются либо слишком велики, либо слишком малы.

Когда экономика идет на спад, а бизнес переживает стагнацию или упадок, большинство предпринимателей и управленцев вкладывает в маркетинг все больше денег, *не оценивая степени отдачи от текущих маркетинговых вложений*. Если вы не извлекаете максимума – значит, извлекаете минимум. Очевидно одно: если вы с двойным упорством будете продолжать делать то же, что не работало и в хорошие времена, то кризис вам точно не пережить! В шестой главе своей книги я научу вас анализировать каждое предпринимаемое вами действие с помощью фундаментального вопроса: «Вложив один доллар, какую отдачу я получу? И на какую прибыль смогу рассчитывать в будущем?» Что бы вы ни делали, оценивайте это с точки зрения вложения или прибыли, а не просто расходов.

Как укоротить процесс планирования и работы своей компании (задачи компании в кратко-, средне- и долгосрочной перспективе), чтобы обеспечить не только развитие, но и сохранить жизнеспособность вашего бизнеса? Как выбраться из ловушки конкуренции по цене, которая является бичом для таких компаний, как сети предприятий – фастфуд например? Как научиться использовать торговые наценки, которые могут позволить себе «Ритц-Карлтон» или «Тиффани»? Как заполучить в союзники более крупные компании, использовать ассортимент других предприятий, создать доступ к продуктам и технологиям без временных и финансовых затрат, укрепиться на новых и международных рынках, сократить расходы на исследования и разработки до нуля? На все эти ключевые вопросы я и отвечу в шестой главе.

## **Вы зашли в тупик, потому что все еще используете неэффективные методы**

Некоторые предприниматели, владельцы предприятий и управленцы очень боятся потерять *status quo*. Большинство из них, независимо от отрасли бизнеса, имеют очень предсказуемую тенденцию ведения дел с позиций получения дохода, идентичных для остальных представителей той же области. Но все должно быть иначе.

Если вы делаете то же, что и все остальные, то не сможете выделиться в среде конкурентов. Вы потеряете статус и превратитесь в ширпотреб. В седьмой главе мы поговорим о том, как перестать использовать неэффективные методы и держаться за *status quo*, а также выработать привычку

тестировать, исследовать и оценивать более эффективные методы, подходы и стратегии. С моей помощью вы подготовитесь сделать шаг вперед, используя инновационные, эффективные решения. Это движущая сила в других отраслях. Просто, возможно, в вашей она пока еще не использована.

### **Вы зашли в тупик, потому что рынок вытесняет ваш бизнес**

Отправной точкой успеха является ваше собственное видение себя и своего бизнеса, ваш образ в собственных глазах. Если вы видите свой продукт как предмет широкого потребления, товар или услугу, не имеющие бренда, ничем не отличающиеся от других, такими они и окажутся в реальности: подобные пророчества всегда сбываются. Вы будете делать то же, что и другие: устанавливать те же цены, продавать, рекламировать, общаться с клиентами – точно так же, как и все остальные. Но это все равно что подписать себе смертный приговор.

Если вы продаете такой же товар, по такой же цене и тем же самым способом, что и ваши конкуренты, то вам необходимо создавать дополнительную ценность, иначе рынок вытеснит ваш бизнес. Предлагайте клиенту бонусы, новые выгоды, лучшие условия и гарантии, доступную и эффективную техническую поддержку. Вам необходимо выделиться, сделать свой продукт, свою компанию и бизнес-модель уникальными, превратив их в исключительно востребованную ценность, – рекомендуйте, консультируйте, советуйте, оказывайте поддержку! Сделав это, вы будете выделяться на фоне остальных в выгодном свете и отграничите себя от компаний, производящих ширпотреб.

В восьмой главе я покажу вам, как важны предвосхищение движения рынка, превосходство в конкуренции и владение рынком. Каждому человеку, в том числе потенциальным клиентам и покупателям – и, конечно, всем деловым людям – нужно постоянно ощущать себя особенными. И бизнес тоже должен быть уникальным на рынке, иначе его просто сметут, вытеснят, превратят в безликий ширпотреб. Одна из составляющих нашей задачи – показать вашим клиентам, что они особенные, что их ценят и уважают. И я научу вас, как это сделать.

### **Вас завел в тупик посредственный маркетинг**

Большинство предпринимателей не отдают себе отчета в том, что посредственный бизнес отличает от многомиллионного скорее эффектив-



ный маркетинг, нежели любой другой его компонент. В девятой главе я покажу вам, что произойдет, когда вы научитесь использовать огромный потенциал маркетинга, способный преумножить прибыльность вашего бизнеса в геометрической прогрессии. Я определяю маркетинг просто: это любые действия, цель которых – убедить рынок в том, что именно *ваша* компания сможет решить проблемы потребителей, заполнить пробелы, оправдать надежды, реализовать возможности и цели – так, как это не сделает никто другой. При этом ваши потребители и потенциальные покупатели, возможно, даже никогда не формулировали для себя эти свои проблемы. Но если ваш бизнес сможет найти действительно эффективный способ сообщить им о ваших возможностях, стремительный рост вам *обеспечен*.

Маркетинг – это основа практически любого солидного бизнеса в любой отрасли. Поэтому вы должны стать лучшим маркетологом. Хорошая новость для вас состоит в том, что великими маркетологами не рождаются – ими становятся. Несмотря на всю сложность, пропагандируемую многими авторами и так называемыми экспертами, рациональный, эффективный и высокорентабельный маркетинг – процесс на удивление простой и логичный.

Если вы хотите взлететь до небес и позволите мне помочь вам, мы обязательно туда доберемся! В девятой главе я научу вас, как достичь в маркетинге идеальной «остроты зрения» и точности мощнейшего лазера, чтобы подняться на небывалую высоту. Наша цель – не просто помочь вам понять, но и начать действовать.

### **Вы зашли в тупик, потому что считаете: «Я все могу сделать сам!»**

«Я сам!» – эти слова уместны, если звучат из уст ребенка, который сам хочет завязать шнурки, пристегнуть ремень безопасности или забросить мяч в корзину. Детей нужно поощрять, чтобы они научились сами о себе заботиться. Но, когда речь идет о мире бизнеса, фраза: «Я могу это сделать сам!» – принесет вам гораздо больше головной боли, нежели успеха. В десятой главе я покажу вам, как открыть новые огромные перспективы процветания и успеха – для вас и вашего бизнеса, – отказавшись от этой детской «мантры самоуверенности». Эта иллюзия серьезно ограничивает ваши возможности, знания, умения и доходы. Возможно, вы считаете, что не можете себе позволить передавать полномочия – на самом деле вы не можете себе позволить делать *все* самим.

Чего вы сможете добиться, работая с другими людьми, и что вы не смогли реализовать в одиночку? По сути своей предпринимательство – это искусство эффективного использования людей, навыков, активов, капитала и усилий. В десятой главе я научу вас использовать таланты ваших сотрудников по максимуму – и ваши совместные усилия смогут затмить любой успех, которого вы когда-либо добивались в одиночку, какими бы экстраординарными способностями вы при этом ни обладали. Я покажу вам, как организовать свой собственный консультативный совет – то, что Наполеон Хилл называл «*mastermind group*» («группа вдохновителей»). Я научу вас извлекать выгоду из ЧУ (чужих усилий), ЧИ (чужих идей), ЧНЗ (чужих навыков и знаний) и ЧРО (чужих ресурсов и отношений). А в результате вы получите больше ЧД – чужих денег!

### **Сделайте шаг сегодня, чтобы выйти из тупика завтра**

Что значит – выйти из тупика? Каково это, когда ваш путь к успеху свободен от всех девяти терзавших ваш бизнес «каменей преткновения», которым посвящена моя книга?

Чтобы ответить на этот вопрос, вспомните о самом радостном мгновении своей жизни – свадьба, рождение ребенка, победный гол, который вы принесли своей университетской команде... Ничуть не меньшее волнение и радость вы сможете испытывать *каждый рабочий день*. Звучит слишком многообещающе, но позвольте мне пояснить, почему я беру на себя смелость это утверждать.

Во-первых, ваша судьба будет полностью в ваших руках. Вам не будут страшны ни экономический спад, ни конкуренты. Наоборот – это добавит вам энтузиазма: ведь трудные времена – это еще один повод оставить конкурентов далеко позади. Вы будете точно знать, что ждет вас завтра. Ваш бизнес будет работать на вас больше, чем вы на него. Стратегически выстроенная деятельность будет генерировать для вас новые источники дохода, новых потенциальных клиентов и покупателей, обращая их в систематический непрерывный процесс. Везде, где возможно, ваши операции будут организованы в систему, приносящую тысячи самых активных рефералов, самые доходные сделки и самых прибыльных клиентов. И, наконец, ваш бизнес станет ценным активом, который каждый захочет приобрести: ведь в нем организованные системы и процессы будут сочетаться с предсказуемостью, прибыльностью и устойчивостью.

Классической моделью предпринимателя двадцатого века был человек, добившийся всего сам и в одиночку. Однако успех в бизнес-среде двадцать первого века предполагает наличие способности креативного взаимодействия с другими. Никто не может знать и уметь абсолютно всё. Никто никогда не сможет полностью собрать мозаику успеха в одиночку. Продолжать культивировать эту идею – значит проявлять эгоизм по трем причинам.

Во-первых, если у вас есть превосходный продукт, услуга или компания, вы заслужили право стать участником своего рынка, и ваш успех будет побочным продуктом работы на нем. Во-вторых, неважно – предприниматель вы или управляющий – ваша семья ждет, что ваш бизнес и карьера будут приносить вам максимум удовлетворения, минимум стресса и станут источником постоянно преумножающейся ценности – для вас и ваших близких. И, в-третьих, это ваш долг перед сотрудниками, инвесторами и акционерами – сделать бизнес самым рентабельным, стабильным и желанным в сознании потребителя выбором.

Выйти из тупика – значит выбрать самый быстрый и простой путь к изменениям для одержания новых побед. Это вдохновит вас, расширит горизонты ваших возможностей... и ваших финансовых достижений!

Это уверенность, которую вы обретете благодаря систематическому подходу, постоянно привлекающему новых людей, потенциальных клиентов или покупателей – в зависимости от вашей бизнес-модели – и превращающему их из покупающих впервые в повторных, постоянных и клиентов на всю жизнь. Это значит, что в вашей компании организован систематизированный результативный процесс, позволяющий непрерывно совершенствовать вашу бизнес-модель и увеличивать доходы. Это значит, что ваш энтузиазм в работе растет в геометрической прогрессии. Вы достигаете максимальной эффективности производительности и взаимодействия, что бы вы ни делали – сейчас и в будущем. Вы используете *только* стратегический подход. Вы точно знаете, каковы причинно-следственные связи, объем затрат и ожидаемый результат каждой совершаемой операции. Вы застрахованы от рисков, ведь у вас несколько источников дохода. Вы построили необыкновенно прочное здание с крепким, непоколебимым фундаментом. Вы всегда на шаг впереди конкурентов, а значит – выделяетесь и доминируете на их фоне. Вы – единственный жизнеспособный выбор для потребителя в своем сегменте рынка. Вы лучше других понимаете и четко формулируете потребности, надежды, ожидания и проблемы рынка и предлагаете ясное решение, которое потребители оценят и захотят видеть

*только* в вашем исполнении. Вы полностью контролируете все, что делаете и куда двигаетесь. У вас есть определенный план действий, которому вы строго следуете и который можно корректировать по мере необходимости. А еще у вас есть «стратегия выхода» – будь то продажа бизнеса, передача дел сотрудиникам или любое другое решение. Незнание сменилось абсолютной уверенностью, замешательство – головокружительной радостью.

Помните Железного Дровосека из «Волшебника Изумрудного города»? Немного масла, использованного с умом, – и он уже готов к путешествию по Дороге из желтого кирпича! Ему не пришлось возвращаться в мастерскую, чтобы начать путь к своей мечте: все, что ему было нужно, – несколько капель масла в нужном месте!

Именно об этом моя книга: она покажет вам, куда идти, как развиваться и как получать максимум удовольствия и прибыли от дела, которому вы уже посвятили столько времени, внимания и заботы.

В каждой главе вас ждут десятки идей, как выйти из тупика, и я смело утверждаю, что концепции, которыми я поделюсь с вами, могут представлять для вашего бизнеса огромную ценность. А в конце каждой главы, в дополнение к краткому изложению, резюмирующему ее ключевые идеи, я предложу вам один конкретный шаг, который вы можете совершить ПРЯМО СЕЙЧАС.

Готовы выйти из тупика? Тогда – в путь!

## Глава 2

### **ЗАШЛИ В ТУПИК, ПОТОМУ ЧТО ПРОИГРЫВАЕТЕ КОНКУРЕНТАМ?**

Бессмысленно отрицать: наш мир жесток. И мир бизнеса – не исключение: напротив, законы в нем еще *более* звериные. Как же оказаться на вершине? Как сделать так, чтобы ваш товар или услуга стали лучшими?

Питер Друкер – на мой взгляд, величайший теоретик бизнеса двадцатого века – однажды сказал: «Маркетинг и инновации дают результаты, все остальное – затраты». Я бы добавил к этому утверждению еще один аспект, приносящий прибыль, – стратегии.

Однако, несмотря на то, что маркетинг, инновации и стратегии «венчают» любое предприятие в бизнесе, большинство предпринимателей и владельцев компаний не могут обеспечить непрерывный поток прорывов в этих ключевых областях. В итоге, если они сами не превосходят себя, без сомнения, это делают их конкуренты.

Если вы проигрываете конкурентам, настало время что-то менять. Из этой главы вы узнаете, как придать своему бизнесу такое ускорение, что конкурентам останется лишь недоумевать, глядя вам вслед. Все, что для этого нужно, – небольшая порция инноваций и «убойная» стратегия. То есть – другой подход. Давайте рассмотрим все это на примере.

Несколько лет назад двум моим друзьям одновременно пришла в голову одна и та же идея, но подошли они к ее реализации абсолютно по-разному: один – с позиций близорукой тактики, другой – стратегически, с ориентацией на долгосрочную перспективу.

Первый, Том, был талантливым копирайтером, увидевшим потенциал не исследованного на тот момент рынка искусственных бриллиантов (фианитов). Потратив 30 тысяч долларов, он опубликовал рекламу на целую полосу «Лос-Анджелес таймс», сообщая об открытии своей компании «Беверли-Хиллз даймонд» и ее главном продукте – искусственном бриллианте весом в один карат и стоимостью 39 долларов.

Искусно составленное объявление Тома привлекло клиентов, потративших в сумме 42 тысячи долларов, что, после вычета всех расходов, принесло ему 3 тысячи чистой прибыли. Привыкший сразу получать более солидный доход, Том счел дело недостаточно прибыльным и ретировался.

Второй мой друг, Ларри, не владел словесным искусством, но, в отличие от Тома, был превосходным стратегом (а это козырь посильнее!). Ларри отправился на тот же рынок, вооружившись стратегией продажи того же продукта, но результат был совершенно иным. Его реклама была составлена не столь искусно и принесла компании «Ван Плисс энд Тиссани» (вызов Ларри «Ван Клиф энд Арпелс» и «Тиффани», которые тогда еще не были брендами) всего лишь 28 тысяч долларов. Так как реклама стоила 30 тысяч долларов, Ларри изначально потерял 2 тысячи, без учета накладных расходов.

Однако Ларри и не думал расстраиваться, а вместо этого перешел к следующему этапу своей стратегии. В то время как Том использовал для упаковки обычные картонные коробочки, Ларри отправлял свои «бриллианты» в изысканном ювелирном футляре, который, в свою очередь, помещался в бархатный мешочек, что обошлось ему в приличную сумму сверх того, что он уже потратил на рекламу. К «бриллианту» Ларри прилагал следующее письмо:

*Благодарим Вас за покупку нашего драгоценного камня весом в один карат. Открыв изысканный футляр, Вы сразу же оцените его великолепный блеск – в жизни наши камни еще прекраснее, чем на картинке.*

*Возможно, Вам покажется, что камень немного меньше, чем Вы ожидали, но такова природа наших бриллиантов. Чтобы добиться такого изумительного блеска, наш камень должен быть очень плотным: именно поэтому он выглядит на 25 процентов меньше, чем ожидает большинство людей. Однако, оценив изумительную красоту наших бриллиантов, многие покупатели приобретают у нас камни в пять или десять карат, чтобы, поместив их в оправу, получить прекрасное украшение. Поскольку мы часто сталкиваемся с такими пожеланиями, мы уже изготовили оправы для лучших наших камней – в 5 и 10 карат. В прилагающемся каталоге Вы найдете кольца, серьги, колье и браслеты с камнями в 14–18 карат. И самое главное – благодаря тому, что мы изготавливаем эти украшения сами и в большом количестве, цены на них на 50 процентов ниже, чем Вам пришлось бы заплатить в обычном ювелирном магазине.*

*Мы с удовольствием предлагаем Вам приобрести наши украшения: мы прилагаем предоплаченную упаковку и бланк на услуги доставки, а также предоставляем Вам двойной кредит. Кроме того, любая покупка, совершенная у нас, не накладывает на Вас никаких обязательств в течение тридцати дней с момента*

*получения Вами украшения. Если Вы не услышите восторженных комментариев родных и друзей или найдете такое же изделие по более низкой цене, Вы можете вернуть нам камень и оправу – без объяснения причин.*

Какова же в итоге оказалась разница между тактикой Тома и стратегией Ларри? Заработав 3 тысячи долларов, Том сразу же забросил бизнес. Стратегия Ларри сначала принесла ему 2 тысячи долларов убытка, а затем – 25 миллионов чистой прибыли только за первый год существования компании.

*Вот в чем разница!*

Если у вас есть «убойная» стратегия и пламенный подход, взрывной успех вам обеспечен.

## **ОПТИМИЗАЦИЯ VS ИННОВАЦИЯ: ТО, ЧТО НУЖНО, ЧТОБЫ ВЫВЕСТИ БИЗНЕС НА НОВЫЙ УРОВЕНЬ**

Как бы странно это ни прозвучало, огромный процент предпринимателей и владельцев бизнеса похож на Тома, а не на Ларри. Большинство из них ни разу всерьез не задумывалось, является ли подход, который они используют в делах, лучшим и наиболее прибыльным из всех существующих.

Почему Ларри удалось заработать 25 миллионов, а Тому – лишь пару тысяч? Ответ прост: инновационная стратегия Ларри позволила ему выделиться на фоне конкурентов. Работая над подходом к маркетингу и продаже своих искусственных бриллиантов, Ларри мыслил гораздо шире футляра для украшений.

Слова «инновация» и «оптимизация» сегодня у всех на слуху, однако многие все еще путают эти совершенно разные понятия. *Оптимизация* – приведение существующего процесса к оптимальным рабочим показателям, чтобы генерировать максимальную прибыль при минимальных вложениях. При этом неважно, идет ли речь о времени, рисках или капитале. Чтобы оптимизировать бизнес, вам сначала необходимо изучить, как функционируют все процессы, задействованные в создании прибыли. Если процесс окажется нерабочим, его нужно заменить либо усовершенствовать. Если же он работает, нужно максимально повысить его производительность. В этом и есть суть оптимизации: возвести производительность работающей системы в энную степень, а неработающую – исправить или заменить.

*Инновации*, напротив, несвойственны организованность и предсказуемость. Каждая компания должна постоянно совершенствоваться, брать на себя контролируемые риски, искать новые идеи за пределами своей отрасли. При грамотном подходе внедрение инноваций – процесс смелый и увлекательный, а результат его – целый мир возможностей у ваших ног. Я научу вас, как превратить инновацию в нечто большее, чем просто модное словечко или смутное желание.

Оптимизация и инновация одинаково необходимы для достижения успеха, однако здесь важно соблюдать очередность. Давайте ненадолго обратимся к «начальному курсу» Джея Абрахама. Если вы пригласите меня поработать на ваш бизнес, я первым делом разделю все свои действия на два этапа: оптимизацию и – позже – инновацию. И вот как я это сделаю.

На первом этапе (оптимизации) я работал бы над увеличением производительности текущих процессов вашего бизнеса; но не потому, что они – образец эффективности, а потому, что вы не хотите рисковать своим делом в поисках более эффективных альтернатив. Каждый приносящий прибыль процесс должен быть оптимизирован. Добившись стабильного результата, можно переходить к следующему этапу – внедрению инноваций.

Здесь нам и понадобятся дополнительные доходы, появившиеся в результате первого этапа (оптимизации), – мы направим их на исследование новых подходов, чтобы заменить или дополнить ими менее эффективные. Вводя инновации, вы, по сути, «перерастаете» самих себя.

В основе понятий «инновация» и «оптимизация» лежат абсолютно разные принципы. Однако, применяя их вместе, вы сможете вывести свой бизнес на качественно новый уровень.

## **ЧТО РАБОТАЕТ, А ЧТО – НЕТ: КАК УЗНАТЬ**

Как я уже отмечал в первой главе, когда бизнес отклоняется от курса (в большей или меньшей степени), компании, как правило, идут по одному из двух путей: продолжают действовать старыми методами – с большей или меньшей эффективностью. Так или иначе, все их действия привязаны к прежнему подходу – вместо того, чтобы выбрать иной (или сочетание нескольких). Здесь на сцену выходят инновации.

Ключ к успеху подразумевает осознание следующего:

- То, что вы делаете, можно делать иначе.
- Если вы применяете что-то новое, всегда сравнивайте с прежними результатами, чтобы выявить более эффективный подход.



- Если вы нашли лучший подход – применяйте его, если нет – двигайтесь дальше!

В течение последних тридцати лет мне посчастливилось наблюдать за теми, кто добился успеха – в периоды кризиса и процветания – в самых разных отраслях. На вершине всегда оказывались только те, кто обеспечил своей компании количественный, качественный и непрерывный максимум новаторских идей – будь то сфера маркетинга, разработки стратегий, внедрения инноваций или менеджмента. Исключений из этого правила нет.

Я посвятил свою жизнь поиску самых действенных и безопасных способов увеличения производительности и эффективности бизнес-процессов – то, что я называю хорошим левереджем. Левередж, как и холестерин, бывает плохой и хороший. Плохой холестерин закупоривает сосуды и смертельно опасен, а хороший – способен его нейтрализовать.

В свою очередь, плохой левередж привел к краху ипотечной отрасли, которая разваливается на глазах, пока я пишу эту книгу. Еще один пример плохого левереджа – когда компания инвестирует в какой-то актив. Это могут быть оборудование или сотрудники, а также другие накладные расходы, предполагающие жесткие долгосрочные обязательства. Компания инвестирует, не будучи уверенной, что отдача будет как минимум превосходить издержки, не говоря уже о прибыли. Это довольно рискованно. Разумеется, если все сработает, вам ничего не угрожает. Однако в противном случае... Боюсь, вы можете остаться с носом.

Я не занимаюсь опасным левереджем. Да, я предлагаю новые подходы, которые многократно увеличивают ваши результаты, но всегда работаю со страховкой – широкой и надежной, способной выдержать любое падение и сводящей риск практически к нулю. Я предлагаю нововведения, которые дают мгновенный результат. Инновации ничего не стоят, если они не приносят на рынок лучшие и более ощутимые преимущества, и лучше всего, если эти преимущества предлагаете только вы.

## **СИЛА МАРКЕТИНГА: НЕ СТОИТ ЕЕ НЕДООЦЕНИВАТЬ**

Итак, какие же инновационные стратегии помогут нам сделать левередж хорошим? И как этот хороший левередж использовать, чтобы оставить позади всех конкурентов на рынке? Ответ вам подскажет само слово «рынок» – по-английски «marketplace». Конечно, речь идет о *маркетинге*.

Большинство компаний малого и среднего бизнеса *вообще* не занимается маркетингом. А те, кто это делают, выбирают самые традиционные методы, что, по сути, является эвфемизмом слова «неэффективные». Подобные компании не отслеживают производительность и не стремятся совершенствовать маркетинговые переменные, которые могли бы увеличить результаты в геометрической прогрессии. (Маркетинговые переменные – это те факторы, которые обуславливают силу колебания результатов.) Как правило, они даже не подозревают, что маркетинг обладает подобными возможностями. Это все равно что купить «Ягуар» с двенадцатью цилиндрами и обнаружить, что только шесть из них – рабочие: ездить на нем можно, однако, если прочистить остальные и слегка смазать их маслом, мощность увеличится вдвое – гораздо эффективнее и с меньшими затратами!

Изменяя маркетинговую стратегию, вы меняете свои результаты. Даже небольшие изменения способны помочь. Мне известны случаи, когда небольшие изменения в рекламном объявлении – простое перефразирование коммерческого предложения или исключение осознанных клиентом рисков на этапе сделки – увеличивали прибыль на 21%. Например, вместо предложения: «Купите мой продукт», – я изменил текст рекламы моего клиента на: «Купите мой продукт прямо сейчас, потому что...». Результат – увеличение продаж на 30–40%, и самое главное – *мгновенно!*

Это лишь один из способов использования маркетинга. Мне знакомы случаи, когда продажи увеличивались вчетверо, стоило компании изменить средство коммуникации с рынком. А изменение одного слова на выставочном плакате втрое увеличивало посещаемость и вчетверо – *качество* посетителей, то есть – итоговую прибыльность потенциальных клиентов. А одно-единственное действие, направленное на поддержание связи с клиентом, способно исправить ситуацию после неудачного предложения о продаже и вернуть 35% клиентов. Мне также известны случаи, когда продажи бывшим клиентам увеличивались на 50% благодаря звонкам по поддержанию контакта. Вывод: изменяя маркетинг, вы изменяете и его результаты!

Большинство представителей малого и среднего бизнеса не имеют представления о том, сколько «точек левереджа» есть в их распоряжении. В любой компании, в каждом отдельно взятом процессе, задействованном в получении прибыли, существует множество таких инструментов. Предположим, ваша компания решила разместить объявление в справочнике «Желтые страницы». Одна из «точек левереджа» – простое изменение ос-

нового текста (всего, что идет после заголовка объявления). Кроме того, можно изменить место расположения рекламы на странице (по горизонтали и вертикали или справа налево). И, наконец, можно поменять местами отдельные элементы внутри самого рекламного блока. Вот перед нами уже три «точки левереджа» – с их помощью мы заработали дополнительные очки еще до того, как клиенты начали звонить по объявлению!

Реклама создана с целью привлечения клиентов: они звонят, приходят, присылают вам письма, и на этой стадии существует множество «точек левереджа». То, о чем вы говорите, общаясь с клиентом, может повысить вероятность покупки на целых 75%!

Мы еще поговорим о маркетинге в восьмой и девятой главах моей книги. А пока я хочу поделиться с вами 15 тезисами, которые разработал вместе со своим другом и партнером, блестящим интернет-маркетологом Ричем Шефреном<sup>1</sup>. Эти тезисы – основа построения личности, с их помощью вы сможете позиционировать себя, свою компанию и/или свой продукт как выдающийся персонаж на рынке – всегда на голову выше конкурентов. Думайте о них как «зерне» для помола на вашей «мельнице».

---

### **Пятнадцать способов позиционировать себя, свой продукт или компанию в превосходном качестве**

1. Что бы вы ни делали для клиента, делайте это под девизом: «К вашим услугам». Помните, что вы – «доверенный советник» клиента на всю жизнь!
2. Не бойтесь говорить о том, о чем конкуренты умалчивают. Каждый клиент должен слышать от вас то, что от него скрыли другие.
3. Не стесняйтесь хвалить собственные достижения и показывать свою ценность – но только в контексте выгоды, которые они несут для клиента. Потренируйтесь: себя нужно хвалить скромно и со вкусом, а главное – искренне и не переигрывая.
4. Не скрывайте своих недостатков. Клиенты – тоже люди, такие же, как и вы. Признавшись, что вы несовершенны, вы будете выглядеть в их глазах «настоящими» и честными.

---

<sup>1</sup> Я очень часто обращался к материалам Рича в процессе написания данной книгой и хочу поблагодарить его за уникальные исследования, прекрасный анализ и работы, ставшие результатом его колоссального труда. – *Прим. автора.*

5. Возьмите за правило рассматривать каждый контакт с клиентом как вложение в долгосрочные отношения с рынком. Это не одноразовое представление – здесь речь идет о новом мировоззрении.
  6. Определите свои слабые и сильные стороны и играйте на преимуществах. Задача кажется простой, однако большинство этого не делает – они работают против себя, пытаясь замаскировать свои недостатки. О левередже здесь не может быть и речи.
  7. Держите свой риск под контролем. При этом всегда указывайте клиентам на не замеченные ими риски или опасности, которые таит ваш рынок, и помогайте свести их к минимуму либо вовсе исключить.
  8. По максимуму используйте результаты исследований и другие данные, которые есть в вашем распоряжении, чтобы подкрепить свое заявление, выделить преимущество или продемонстрировать производительность. Обобщайте, сравнивайте, интерпретируйте и анализируйте информацию в форме, доступной клиентам и стимулирующей их к совершению покупки.
  9. Бросайте вызов закоснелому мышлению! Предлагайте свежие перспективы, более эффективные стратегии или внятный план развития – и рынок пойдет за вами!
  10. Постоянно работайте над увеличением ценности своего бренда – делайте больше, заботьтесь о клиентах, проявляйте участие.
  11. Организуйте альянсы и консультативные советы. (В главе 10 мы еще поговорим о развитии взаимовыгодных стратегических отношений.)
  12. Используйте рекламу с участием известных людей и рекомендации – как можно чаще, но всегда – к месту. Получить их вы сможете от бывших покупателей, влиятельных людей в вашем регионе, а также – собирая отзывы в прессе.
  13. Всегда нанимайте лучших! Платите им достойно. Но – только за результат.
  14. Никто не станет обращаться к «невидимке». Сделайте так, чтобы вас, ваш продукт или компанию узнавали. Сделайте это эффективно. Обратитесь к нужным людям. Результат должен стоить затраченных усилий!
  15. Научитесь излучать настоящий успех – задолго до того, как вы его действительно достигли. В конце концов, это ведь только вопрос времени!
-

Эти пятнадцать тезисов всегда будут напоминать вам, что к изменениям надо подходить детально. Всеобъемлющее, поэтическое значение слова «перемены» нам не поможет. Вам нужны реальные, конкретные шаги. Поэтому думайте об *изменениях*, а не о переменах.

Еще одно преимущество изменений – в том, что они способствуют более быстрому и эффективному развитию бизнеса. В качестве аналогии приведем такой пример. Допустим, вы решили увеличить производительность своего автомобиля, добавив турбокомпрессор и поменяв колеса, так как полагаете, что это добавит машине мощности и, соответственно, скорости. На самом же деле – сочетание этих действий увеличит производительность в геометрической прогрессии, потому что новые шины и возросшая мощность в сумме обеспечат *еще большую* скорость. Именно благодаря совершенствованию нескольких процессов одновременно мне удалось помочь многим компаниям достичь фантастических результатов за короткий срок.

## КАК СДЕЛАТЬ БИЗНЕС УСПЕШНЕЕ: ЗАДАЕМ ПРАВИЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ

Взглянув на этот список, вы, возможно, воскликнете: «Пятнадцать пунктов?! Так много... С чего же мне начать?» На практике – даже если вы выполните всего три или два, или *даже один* из них – вы *уже* окажетесь на несколько шагов впереди конкурентов. Почему? Потому что большинство из них не умеет задавать правильных вопросов.

Вместо того чтобы смотреть вперед и думать, как изменить подход к ведению дел, большинство владельцев бизнеса поглощены самокопанием. Они постоянно задают себе неправильный вопрос: «Достоин ли я заниматься своим делом?» А это, в свою очередь, порождает целый ряд еще более сложных вопросов, например:

- Смогу ли я поддерживать этот бизнес на плаву?
- Смогу ли я соперничать с такими крупными конкурентами?
- Смогу ли я заработать достаточно денег, чтобы обеспечить себе достойную старость, оплатить обучение детей и иметь возможность каждый год брать двухнедельный отпуск?
- Смогу ли я сделать этот бизнес действительно рентабельным?

Вместо того чтобы спрашивать, достойны ли *вы* этого бизнеса, лучше поинтересуйтесь, достоин ли *он* вас.

На первый вопрос я дам вам ответ прямо сейчас: «Без сомнения, *вы* – достойны». Так что начинайте действовать соответствующе!

Как только вы поймете, что затраченные усилия и время могут дать вам гораздо больше, вы увидите, что ваш бизнес – самый настоящий «рог изобилия». Так почему же не вложить в него все, что у вас есть?

Для начала это – маркетинг. Маркетинг позволит вам добиться результатов гораздо более высоких, чем у тех, кто держится за свой *status quo*. Только не стоит считать маркетинг статьей расходов: маркетинг – это всегда *вложение*. С помощью грамотной маркетинговой стратегии вы сможете увеличивать прибыльность бизнеса на целых двести процентов – ежегодно. А увеличивая прибыль, вы повышаете ценность бизнеса, по меньшей мере, еще в пять раз. Чтобы этого добиться, всегда повторяйте следующую мантру:

*«Новая стратегия – лучший результат».*

К сожалению, большинство представителей малого и среднего бизнеса вообще не имеют никакой стратегии. Их подход скорее можно назвать тактическим, но не стратегическим. С трудом закрывая очередной месяц, они перелистывают календарь и начинают следующий день с надеждой как-то пережить и его. Они так же близоруки, как и Том из той истории, что я рассказал вам в начале этой главы. Они способны видеть только то, что происходит здесь и сейчас, поэтому и упускают все перспективные возможности.

Как предпринимателю, вам просто *необходима* долгосрочная стратегия, которая обеспечит взаимосвязанное движение всех процессов вашего бизнеса – от поиска потенциальных клиентов до момента завершения сделки и повторной продажи, снова и снова. Все ваши действия должны быть направлены на развитие, поддержание и совершенствование данной стратегии. Успех не придет к вам, если вы скажете: «Я должен заработать больше на этой неделе». Успеха можно добиться только разработав долгосрочную стратегию и следуя ей неотступно.

Скажем, если вы дантист, ваша стратегия может выглядеть следующим образом: «Мы будем находить потенциальных клиентов в стоматологической отрасли и проводить их по пути, который позволяет повысить уровень повторных продаж и, соответственно, доходов. Затем мы организуем процесс привлечения клиентов по рекомендации – продуманный и системный. Мы точно знаем, как двигаться вперед, и будем контролировать каждый наш шаг. Все, что мы делаем, направлено на получение постоянно растущих результатов». *Вот что* значит мыслить стратегически!

Большинство не осознает, насколько важна стратегия. Стивен Кови в своем бестселлере «Семь привычек высокоэффективных людей» говорил: «Начинать нужно, держа в голове конечный результат». Работать без стратегии – это все равно что начать строить дом, не имея представления о том, сколько в нем будет ванных комнат или где расположить кухню. Вы бездумно сколачиваете доски в надежде, что в итоге получится сносное жилище. А ведь так и действуют многие компании – изо дня в день. Давайте рассмотрим еще один пример из жизни.

Много лет назад в числе моих клиентов была брокерская фирма, торговавшая золотом и серебром. Владельцы подходили к делу лишь тактически: привлекали клиентов, что-то продавали им и начинали искать новых. Я помог им избавиться от этого «статического» мышления, заменив его генеральной стратегией.

Первым этапом стал поиск самых привлекательных потенциальных клиентов с использованием наиболее эффективных и наименее затратных способов. Мы включили их в процесс постепенного знакомства с нашим продуктом, после чего предлагали сделать первое вложение скромных размеров – на самых привлекательных и максимально безопасных условиях. Мы заботились о комфорте своих клиентов и сообщали им об этом, приглашая сотрудничать с нами. Это рождает доверие.

Затем мы подводили их ко второй сделке – большего объема и более высокого качества – и это было следующим шагом в развитии долгосрочных отношений. Руководствуясь нашей стратегией, мы начинали с золота, затем перешли к серебру, редким монетам, золотым акциям и прочим предметам, интересующим коллекционеров и инвесторов. Мы использовали системный подход. Мы не стремились «схватить все сразу и убежать». Наш первый шаг был призван положить начало этичному развитию последовательных, долгосрочных отношений.

Второй частью этого этапа стала работа над информационной рассылкой. Мы предлагали посетить семинары по инвестициям. Это происходило в те времена, когда покупка крюгеррандов еще не была противозаконной, а чеканщики купались в деньгах. Мы воспользовались этой возможностью и извлекли из нее максимум выгоды: производитель крюгеррандов оплатил нам сто процентов расходов на рекламу в «Уолл-стрит джорнал» и стоимость рассылки миллиона рекламных писем. Одновременно мы запустили целых двадцать процессов – каждый из них был нетрадиционным методом эффективного воздействия на самую привлекательную категорию покупателей.

Начав реализовывать эту стратегию, мы двигались только вперед – семимильными шагами. В то время как ближайший конкурент зарабатывал 50 миллионов долларов, наша прибыль составляла 500 миллионов. Благодаря своей стратегии мы выиграли эту гонку – с десятикратным преимуществом!

## СТРАТЕГИЯ ПРЕВОСХОДСТВА: ВАС ЗАМЕТЯТ

Вы всерьез полагаете, что доктор Фил<sup>1</sup> – лучший, самый квалифицированный психолог Америки? Может, он и не лучший, но зарабатывает точно больше всех – в 20, 50 и даже 100 раз больше, чем все его коллеги вместе взятые. Однако разница между среднестатистическим местным психиатром и доктором Филом – вовсе не в знаниях и рекомендациях. Разница – в умении позиционировать себя, искусном брендинге и желании заявить о себе. Иначе говоря, дело в «заметности» на рынке. Есть буквально тысячи бизнесменов, которые когда-то были «ником» на рынке, но сумели *выделиться* среди конкурентов и сейчас наслаждаются успехом, о котором раньше не могли даже мечтать. А теперь – хорошая новость для вас: «конкурентному превосходству» можно научиться!

Важной составляющей победы над конкурентами является применение стратегии превосходства, благодаря которой ощутимо возрастет ценность вашего бизнеса в глазах вашей целевой аудитории. Вы должны выделяться на общем фоне и стать выше остальных, создав ауру превосходства, решительно отличающую ваш бренд от заурядных конкурентов. Однако не следует путать превосходство с высокомерием. Взгляните на самых успешных консультантов в любой области. Они, как правило, являются наиболее высокооплачиваемыми и востребованными именно потому, что внушают значительно большее уважение.

Давайте рассмотрим в качестве примера мой собственный бизнес. Я позиционирую себя в качестве авторитетного консультанта по маркетингу, результативность которого на несколько порядков выше, чем у обычных представителей данной отрасли. Подобное восприятие со стороны клиентов частично обусловлено психологическим аспектом, поэтому я поддерживаю этот образ, дифференцируя свое поведение и построение отношений с клиентами на фоне конкурентов. Я контролирую свои отношения с клиентами, и этот контроль становится возможным, потому что я точно знаю, к какой цели я их веду. Большинство людей неспособны контролировать отношения с клиентами и поэтому вынуждены только реагировать.

Первое, что вы должны сделать, – это научиться видеть собственный бизнес как самый надежный, уважаемый и ценный источник на рынке. Ваше восприятие и имидж мгновенно трансформируют ваши отношения с кли-

---

<sup>1</sup> Доктор Фил Макгроу – популярный американский психолог, ведущий телевизионного шоу «Доктор Фил», впервые вышедшего на экраны в 2002 г.



ентами. Начиная с этого дня вы должны оценивать себя, вести дела и взаимодействовать с клиентами так, чтобы стать их единственным доверенным партнером и экспертом в своей отрасли, настоящим знатоком рынка.

Главное – вы сами должны верить в то, что работаете на благо других и что цель вашего бизнеса – предоставить клиентам (в том числе – и потенциальным) более высокий уровень обслуживания, чем у любого конкурента. Конечно, вам за это платят (это награда за ваши старания), но это ничто по сравнению с качеством обслуживания, которое вы предлагаете клиенту – главному элементу вашего бизнеса. Ваша цель – не разбогатеть! Ваша цель – сделать жизнь или бизнес клиента богаче, обеспечить его защищенность и удовлетворенность, чтобы он мог полностью реализовать себя – на работе или в жизни.

Мой коллега, всемирно известный эксперт по обучению продажам, Чет Холмс, разработал гениальный и необыкновенно эффективный метод «создания превосходства». Просто укажите потребителю, каковы должны быть критерии выбора при покупке товара или услуги вашей отрасли. А затем удостоверьтесь, что продукт вашей компании полностью (или даже с избытком) удовлетворяет этим критериям.

Многие знаменитые бренды использовали эту тактику. Вспомним «23 вкуса» – рекламную кампанию «Доктор Пеппер». Задумывались ли вы над тем, сколько составляющих в рецептуре газировки, пока «Доктор Пеппер» не сообщил вам, что оригинальный вкус их напитка – результат смеси двадцати трех разных ароматов? Разве вы отказались бы употреблять напиток только с одним вкусом? Думаю, нет. На самом деле многие производители газированных напитков тоже используют в своей рецептуре десятки ароматов, однако выпуск рекламы и упаковки с надписью «23 вкуса» подразумевал, что конкурентам эта технология совершенно недоступна. Только напиток «Доктор Пеппер» удовлетворял критерию самого оригинального способа приготовления – по определению «Доктор Пеппер».

Если по каким-либо причинам вы не можете стать *единственной* компанией, удовлетворяющей определенным критериям, тогда станьте первыми, кто расскажет рынку об этих критериях и вашем им соответствии – прежде, чем это сделают ваши конкуренты. Рекламируйте то, что вы делаете, как и почему, и объясняйте, какую пользу это принесет покупателю. Суть превосходного маркетинга – в представлении бизнес-процесса (с момента рождения идеи до доставки продукта потребителю) в новой, кардинально отличающейся от конкурентов, плоскости, даже если процесс на самом деле один и тот же. Если вы сможете первыми открыто определить, описать и внушить

уважение к процессу, ваш бизнес немедленно завоюет доверие. Все остальные будут выглядеть лишь вашими клонами, а вы получите преимущество собственности и статус «превосходства». Рассмотрим еще один пример.

Много лет назад я представлял элитный магазин женской одежды и обуви, ежегодная прибыль которого составляла несколько миллионов долларов. Пара туфель на шпильках стоила 500 долларов, и, чтобы оправдать этот ценник, нужно было показать покупателю, в чем отличие именно *этих* туфель от всех остальных. Мы объясняли, что производитель должен детально изучить более ста видов кожи, прежде чем найти подходящую для каждой пары. Специальные красители стоят в пять раз дороже обычных. А благодаря шелковым нитям, используемым в изготовлении, обувь становится просто ослепительной – и в десять раз дороже!

На самом деле так делаются *все* дорогие туфли. Разница была лишь в том, что только мы открывали и объясняли этот сокровенный процесс покупателю, благодаря чему нас выделяли и выбирали – ведь в глазах клиента мы «превосходили» всех остальных.

Но я пошел еще дальше. Я рассказал о том, как закупщики выбирают товар для наших магазинов. Я сообщил, что каждый год они преодолевают почти миллион километров, летая в Европу, Азию и Северную Америку (особенно – в Чикаго и Нью-Йорк). Они поднимаются на 10 тысяч ступенек, расспрашивают и тщательно оценивают 80 тысяч поставщиков – и все это для того, чтобы выбрать всего 112 совершенно уникальных моделей, которые и окажутся в наших магазинах.

Цифры впечатляли, хотя практически каждый магазин одежды делает то же самое. Но мы выделялись, превосходя и предвосхищая конкурентов, потому что никто и никогда не делился с клиентом подобной информацией.

Мы лишь коснулись верхушки айсберга конкурентного превосходства, а поэтому детально рассмотрим данную стратегию в главе восьмой. А пока – устройте мозговой штурм, чтобы найти лучший способ позиционирования своей компании в качестве превосходящего остальных источника товаров или услуг своей отрасли. Поверьте, вы не пожалеете!

## **НЕ БУДЬТЕ «ОВЦОЙ В СТАДЕ»**

Большинство предпринимателей ведет себя как стадо овец. Они управляют бизнесом, используя любые методы, которые видели в своей отрасли, – и вовсе не потому, что они являются оптимальными, – просто это все, что им известно. В качестве примера предлагаю вам такую историю.

Несколько лет назад у меня был клиент, занимавшийся продажей программного обеспечения, и его компания сильно проигрывала конкурентам. У компании-конкурента был более компетентный торговый персонал, при этом сами программы содержали огромное количество ошибок. Однако, несмотря на это, все клиенты доставались им. Итак, первая компания обратилась ко мне, объяснив суть проблемы. «Мы знаем, что наши программы лучше, – недоумевали владельцы, – но мы явно делаем что-то не так. Что нам нужно изменить?»

Это мой любимый вопрос. Как только вы внутренне будете готовы что-то менять, перед вами распахнутся двери в мир нескончаемых возможностей. Я помог этой компании разработать долгосрочную стратегию, в рамках которой мы предложили всем, кто купил программное обеспечение низкого качества у конкурентов, полностью возместить оплаченную сумму. Этот кредит мы предлагали в обмен на приобретение нашего продукта и даже доплачивали при пересчете цен. Реакция потребителей не заставила себя ждать: люди поняли, что мы рассчитываем на долгосрочное сотрудничество. В итоге компании удалось вернуть свою позицию на рынке, а конкуренты так и остались гадать, что же произошло.

В условиях «суровой» рыночной экономики как никогда важно уметь защищаться. Вы не можете позволить себе уступать клиентов конкурентам. А вот и хорошая новость: все, что вам нужно, чтобы вновь завоевать конкурентное преимущество, – быть изобретательным в поиске новых подходов (вспомните Ларри, который упаковывал свои искусственные бриллианты в роскошный бархатный мешочек и прилагал к ним искусно составленное письмо). Конечно, когда дела и так идут в гору, не так-то просто начать изобретать альтернативные методы. Вот именно поэтому я и утверждаю, что в темном царстве сегодняшнего кризиса есть свой луч света: это отличная возможность начать мыслить *иначе*.

Быть может, в это трудно поверить, но в течение последних лет мне посчастливилось работать с клиентами из 465 различных отраслей – как напрямую, так и в качестве консультанта; за это время я так или иначе взаимодействовал и общался с более чем полумиллионной аудиторией бизнесменов; я способствовал успеху свыше 300 ведущих предприятий и увеличил состояние более тысячи частных клиентов. На протяжении своей карьеры я всегда внимательно отслеживал каждый проект и поддерживал связь с *каждым* клиентом – и у каждого я смог чему-то научиться. Все это означает, что за всю свою жизнь я видел больше реализованных бизнес-стратегий – как невероятно успешных, так и отчаянно провальных, – чем кто-либо из живущих на нашей планете.

К сожалению, многие владельцы бизнеса провели большую часть своей трудовой жизни «в коконе», под стеклянным колпаком собственной отрасли, не имея представления о том, какое богатство мощнейших, эффективных идей кружит в экономике вокруг них. Я хочу быть для вас не просто глотком свежего воздуха, а скорее – мощным потоком очищающего прояснения!

Вероятно, все, что вы делали до этого, в лучшем случае было малорентабельным, в худшем – убыточным. Так измените это! Отделитесь от стада, иначе далеко вам не уйти. Оптимизируйте рабочие процессы, налаживайте нерабочие. Внедряйте инновации, экспериментируйте. Разработайте долгосрочную стратегию. Полюбите маркетинг – искренне и страстно. И не забывайте: ваш бизнес этого достоин! Ловите момент!

Настало время, чтобы я представил вам малоизвестного гуру бизнеса – Индиану Джонса.

---

## Резюме

- Маркетинг, инновации и стратегии дают результаты, все остальное – затраты.
- Первый этап – *оптимизация*, или поиск наиболее эффективного и рационального варианта: возвести производительность работающей системы в энную степень, а неработающую – исправить или заменить.
- Этап второй – *инновация*: создание новшеств, принятие контролируемых рисков и поиск новых идей за пределами отрасли.
- Думайте об *изменениях*, а не о переменах.
- Задавайте правильные вопросы. Вместо: «Достоин ли я этой цели?» – спрашивайте, достойна ли *она* вас.
- Рассматривайте свой бизнес как самый надежный, уважаемый и ценный источник на рынке: вы работаете на благо других, и цель вашего бизнеса – предоставить клиентам более высокий уровень обслуживания, чем у любого из ваших конкурентов.

---

*Измените стратегию – изменится результат!*

▪ **Сделайте прямо сейчас!** Выберите один из «пятнадцати способов позиционирования – себя, своего продукта или компании – в «превосходном качестве» – и испытайте его *прямо сейчас!*

## Глава 3

### **ЗАШЛИ В ТУПИК, ПОТОМУ ЧТО МАЛО ПРОДАЕТЕ?**

Помните первый фильм про Индиану Джонса – «В поисках утраченного ковчега»? Все, кто его смотрел, без сомнения, вспомнят эту сцену.

Наш герой, Джонс, бежит по египетскому базару, пытаясь скрыться от целой толпы жутких типов в тюрбанах. Индиана сворачивает в переулок и оказывается в тупике, где его поджидает двухметровый гигант, размахивающий двумя огромными марокканскими саблями. На мгновение зритель в ужасе замирает, думая, что Индиане конец.

Но тут Инди достает пистолет и стреляет в верзилу.

Вот то, что называется «изменить ход игры»!

Именно это вам предстоит сделать, если вы оказались в тупике из-за низкого уровня продаж. Добро пожаловать в «Школу бизнеса» Индианы Джонса! В этой главе я научу вас использовать пистолет – вместо того, чтобы отчаянно бороться с двухметровыми верзилами, размахивающими саблями.

Разумеется, в переносном смысле. В реальной жизни, сталкиваясь с агрессивными болванами, вы сами должны уметь постоять за себя.

Маневр Инди – именно то, что следует использовать в бизнесе. Помните: *ход игры можно изменить в одно мгновение*. Большинство оказывается в тупике, потому что не умеет эффективно продавать свои товары или услуги. Между тем существует огромное количество способов эффективных продаж! В зависимости от того, что вы продаете (товар или услугу), кому и как – оцените, является ли ваш метод самым эффективным и результативным для того, чтобы сообщить рынку о своем продукте, мотивировать потребителя и убедить его совершить покупку именно у вас (сейчас и в будущем). Если вы хотите продавать больше, настало время играть в перемены. Вернее, в изменения.

Пока ваши конкуренты воюют друг другом мечами, вы сможете уничтожить их всех с помощью нескольких базовых изменений в ключевых аспектах, характерных для любого бизнеса двадцать первого века.

Кто бы мог подумать, что профессор археологии и искатель приключений тоже может научить нас кое-чему в бизнесе?

## ИЗМЕНИТЕ ПОДХОД К ПРОДАЖАМ

Начнем с самого очевидного: если вы зашли в тупик, потому что мало продаете, торговому персоналу нужно изменить подход. Неважно, реализуете ли вы программное обеспечение или пиломатериалы, возглавляете ли маркетинговую фирму или кадровое агентство: обязанность торгового персонала – продавать ваш товар или услугу (и делать это хорошо!).

Большинство компаний использует стандартную модель организации группы сбыта. Команда может работать в офисе или вне его, по телефону или лично; возможно, вы даже привлекаете сторонний персонал – дистрибьюторов, производителей и торговых представителей.

Если в вашей компании есть продавцы (а они, скорее всего, есть), первое, что вам необходимо сделать, – *обучить их навыкам консультативных продаж*. В большинстве компаний обучение продавцов ограничивается знакомством с территорией и каталогом продукции. Позвольте вам сообщить: обучение – это нечто *иное*.

С помощью консультативных продаж вы сможете вывести реализацию своего товара или услуги на новый уровень – и за его пределы. При таком подходе в центре внимания – потребности клиентов и способности вашего товара или услуги не только удовлетворить эти потребности, но и предоставить клиентам *бóльшую ценность*, чем номинальная стоимость купленного ими. Теперь задача продавцов – не просто сбыть товар, независимо от того, нужен он клиенту или нет, – используя данный динамический подход, они выступают в роли консультантов, сначала выявляя потребности клиента и только *потом* – предлагая решение. В глазах покупателей ваша компания сразу выделится на фоне конкурентов – ведь теперь вы становитесь для них самым надежным советником.

Консультативные продажи имеют столько же общего с методами старой школы, как день с ночью. Просто, изменив подход, вы сможете втрое, вчетверо и даже впятеро увеличить объем продаж. Независимо от форм работы и компенсации вашего торгового персонала (личный контакт с клиентами в магазине или «холодные звонки», оклад или комиссионные), вашим первым шагом должно стать обучение продавцов навыкам консультативных продаж.

Но и на этом не следует останавливаться. Все остальные сотрудники, так или иначе контактирующие с клиентами, тоже должны владеть навыками консультативных продаж. В эту группу входят: секретарь, обслуживающий персонал, сотрудники службы поддержки, отдела расчета с клиентами –

список можете продолжить сами. Суть в том, что все они – стратегически важные «голоса» в «хоре» вашего бизнеса, определяющие его позиционирование и превосходство в глазах потребителя.

Возможно, вы полагаете, что затраты на обучение торгового персонала могут опустошить ваш карман, но – и все мои клиенты были удивлены этим фактом – расходы на самом деле совсем невелики. По сути, они гораздо скромнее, чем среднее увеличение прибыли, которого можно добиться с помощью нового подхода к продажам в течение первых месяца-двух после его применения. Как правило, стоимость обучения не превышает нескольких сотен, максимум – нескольких тысяч долларов, но это единовременное вложение может принести вам сотни тысяч – и даже миллионы – долларов прибыли.

**Помните:** ваши продавцы – первые на линии атаки. Управлять компанией, в которой торговый персонал и контактирующие с клиентами сотрудники не владеют навыками консультативных продаж, – все равно, что иметь авиалинию, где пилоты ни разу не заглядывали в руководство по эксплуатации летного средства.

Многие боятся подступить к продажам, полагая, что это – своего рода искусство, нечто непостижимое, талант, которым человек либо владеет, либо нет. К счастью для нас, это мнение ошибочно. Консультативные продажи – это наука. Каждый может ею овладеть и применять в деле. Кроме того, основа этого метода продаж – чувство, присущее каждому человеку с рождения: *эмпатия*.

Несмотря на то, что мне не раз доводилось видеть космический успех консультативных продаж в любой отрасли, которую только можно себе представить, экспертом в этом деле я себя не считаю. А потому позволю себе перефразировать совет моего хорошего друга – одного из самых блестящих теоретиков продаж – Энди Миллера. Когда Энди было 27, он приобрел голландскую фирму, занимающуюся программным обеспечением, сделал из нее миллионную компанию, а затем – продал. Он был членом консультативных советов четырех разных корпораций, что открыло Миллеру двери университетов США, в которых обучают продажам, а ведь каких-то 15 лет назад такого предмета не существовало вовсе.

Его появление в университетской программе привело к необходимости научных исследований в области продаж, благодаря чему мы теперь начинаем разбираться в том, что тут правда, а что – миф. Получив доступ ко всем материалам этих исследований, Энди разработал свой подход на соответствующем уровне. Если вы серьезно относитесь к изучению его системы

и будете следовать простым инструкциям, то очень быстро поймете, что концепция консультативных продаж – совершенно новая «игра», значительно отличающаяся от старой (и значительно более эффективная).

Метод консультативных продаж можно применять в любой отрасли, в любой стране. Где бы вы ни находились, он всегда будет уместен. Тем не менее, в зависимости от культуры страны, два аспекта все-таки будут варьироваться:

- процесс построения взаимоотношений с клиентами;
- процесс принятия решений.

В некоторых культурах бизнес представляет собой микродиктатуру, где власть сосредоточена в руках лидера, в других – владелец работает на подчиненных. Так или иначе, метод консультативных продаж можно применять к любым условиям, в которых существует ваша компания.

Для начала давайте взглянем на маркетинговую стратегию, которую вы используете в данный момент. Подход к маркетингу – важнейший элемент философии бизнеса, *особенно* если он оказался в тупике из-за низкого уровня продаж. Ваш маркетинг ориентирован на привлечение потребителя (pull-маркетинг, вовлекающий маркетинг) или на продвижение товара/услуги на рынке (push-маркетинг, проталкивающий маркетинг)? Какой бы подход вы ни использовали, маркетинг всегда подразумевает взаимодействие «один–множество». Одна компания с одной целью и одной потребностью взаимодействует с множеством разнообразных потребностей – как правило, бесчисленного количества потребителей, образующих аудиторию.

Продажа, напротив, всегда подразумевает контакт тет-а-тет. Задача продавца – преобразовать общий посыл маркетинга в конкретное сообщение, предназначенное одному покупателю. Используете ли вы так называемый «капельный маркетинг», определяя целевую аудиторию и постепенно создавая доверительные отношения с ней, или заваливаете потенциальных клиентов информацией в течение некоторого времени (но не постоянно) – «волновой маркетинг» – с помощью консультативных продаж эти усилия принесут плоды в виде успешно завершившихся сделок. Это единственный подход, который позволит вам сократить торговый цикл, увеличить коэффициент заключения сделок, исключить предоставление скидок, что, в конечном итоге, выразится в увеличении прибыли и рентабельности.

В процессе покупки ваши клиенты проходят четыре этапа:

1. Осознают наличие у них потребности.



2. Решают, что с ней делать (при этом ваш главный конкурент – *status quo* – то есть бездействие).
3. Оценивают альтернативы.
4. Выбирают продавца.

Если же в роли клиента выступает другая компания, эта последовательность будет выглядеть несколько иначе:

1. Потенциальный клиент обращается к доверенному источнику.
2. Наводит справки среди знакомых.
3. Связывается с признанными брендами.
4. Сравнивает предложения разных продавцов.

Каким бы путем ни шли ваши клиенты, вам необходимо хорошо в нем ориентироваться. Вы должны знать его вдоль и поперек. Как только вы поймете, из чего состоит процесс покупки, вам нужно будет совместить свой цикл *продажи* с циклом *покупки* вашего клиента. Если вы не можете определить, на каком этапе находится покупатель, ваш следующий шаг нарушит ритм – а это начало катастрофы. Позвольте продемонстрировать мою мысль на примере.

Один мой бывший клиент весьма успешно занимался продажей учебных курсов, рассылая каждый месяц тысячи каталогов. Потенциальные клиенты, ознакомившись с каталогом, звонили в компанию и получали грамотную консультацию продавцов – грамотную и совершенно неуместную. Клиенты уже были готовы совершить покупку и не нуждались в советах. Все, что им было необходимо, – получить ответы на некоторые вопросы и записаться на курс.

Когда мы исключили продавцов из процесса и стали просто оформлять сделки со звонившими клиентами – продажи выросли втрое. Таким образом, продавцы оказались лишним звеном.

Иными словами, для того чтобы разобраться в процессе совершения покупки, нужно понять, что побуждает клиентов сделать практические шаги в этом направлении. Есть ли у них *неопровержимые* доводы в пользу перемен? Являются ли при этом причинами боль, страх, удовольствие? Наш мозг в буквальном смысле запрограммирован так, что стремление избежать боли в 100 раз сильнее, чем стремление к удовольствиям. Это значит, что *боль* «продать» проще. Однако, если ваш бизнес связан с безопасностью, юридическими услугами или страхованием, очевидно, что главным мотивационным фактором покупателя будет *страх*.

С другой стороны, *удовольствие* можно рассматривать как мечту, зрительный образ в сознании покупателя. Многие люди склонны фантазировать и стремятся быть окруженными современными вещами и процессами. Это тоже мотивация к покупке. Знающий свое дело продавец должен уметь распознать желания клиента. (Не забывайте: люди совершают покупки, руководствуясь *своими* причинами, а не вашими.)

Вам когда-нибудь приходилось иметь дело с компанией, у которой, очевидно, есть проблема, и удивляться, почему она не пытается ее решить? Часто компании просто избегают своих проблем. Вот вам пример: как часто вы что-то предпринимаете, порезавшись острым краем бумаги или получив маленькую царапину? Почти никогда. Получив ожог второй степени, вы, вероятно, воспользуетесь льдом или «алоэ вера». Но если вы сломаете ногу или руку, то сразу же отправитесь в пункт оказания первой медицинской помощи. Как вы думаете, много ли людей изучает рекламу лечебных учреждений на «желтых страницах», прежде чем обратиться в травмпункт? Почти никто – боль заставляет нас действовать. Человек делает что угодно, чтобы решить проблему подобного рода.

Будь то перелом ноги или неудавшееся слияние корпораций, вы должны четко понимать, что боль, страх или удовольствие (именно в таком порядке) побуждают людей к действию, и масштабы его прямо пропорциональны силе этих эмоций. Помните, на уроках биологии нам показывали, как амеба подплывает к сахару, а от укуса держится подальше? Этот принцип действует даже на клеточном уровне.

Суть продаж – в отношениях, а значит, сделку получит тот, кто сможет создать самые доверительные отношения с клиентом. Люди покупают у тех, кому доверяют, кто близок им по духу. На самом деле эта модель работает вам на руку, ведь с ее помощью легко определить, кто действительно настроен на покупку, а кто просто ходит по магазинам в поисках бесплатной информации о товарах и ситуации на рынке. Если покупатели настроены серьезно, они будут рады довериться вам. А если они просто прицениваются, то никогда не станут рассказывать о своих проблемах и пожеланиях, держа вас на почтительном расстоянии.

Я научился этому у своего дедушки, который разводил овец и свиней. Овцы производят потомство раз в год, и иногда у них рождаются близнецы. Когда такое случается, мать выбирает одного ягненка, а от второго отказывается. Дедушка выкармливал этих ягнят и всегда давал им имена: одного из них звали Ягни. Когда Ягни вырос и пришло время отправить его на бойню, дедушка просто не смог с ним расстаться. Если продажи

построены на отношениях, а ваш покупатель – честный, порядочный человек, который знает вас по имени, – у вас есть шанс. В противном случае на бойню отправитесь вы – вы просто об этом пока не знаете.

Существует множество негативных стереотипов о продавцах – и от них нужно избавляться. Если вы заболете и отправитесь к врачу, вы едва ли будете играть с ним в шарады, предоставляя ему угадать, что с вами не так. Напротив – вы будете ожидать от врача конкретных вопросов, которые помогут ему выявить симптомы и поставить вам точный диагноз. А уже потом будете решать, что из предложенного им вы согласны сделать для того, чтобы вылечиться.

В этом и заключается суть консультативных продаж: помочь покупателям получить то, что им нужно, способствовать «выздоровлению». Я всегда представляю себя «врачом» и пытаюсь помочь своим клиентам-«пациентам». Однако, если вкрадчивые манеры продавца вызывают у клиента недоверие, он не сможет получить информацию, необходимую ему для того, чтобы помочь клиенту и предложить наилучшее решение проблемы. Рассмотрим следующий пример.

Не так давно нам позвонила владелица одной компании, чей бизнес оказался под угрозой. Она надеялась получить от нас совет, как «сравняться» с крупным конкурентом, угрожавшим вытеснить ее компанию с рынка. Многие оказались на кону для обеих сторон: без нашей помощи этот бизнес, скорее всего, приказал бы долго жить, но, если бы мы помогли ему выкарабкаться, компания получила бы крупных клиентов, которых обхаживал конкурент, а мы – соответствующую компенсацию.

Тогда я взял инициативу в свои руки и задал такой вопрос: «Не могли бы вы для начала рассказать мне о своем бизнесе и о том, что вам известно о вашем конкуренте?»

Моя собеседница замешкалась. Она в общих чертах обрисовала ситуацию, но ясно дала понять, что не хочет вдаваться в детали. Я задал еще несколько подобных вопросов: «Что вы знаете об обслуживании, которое предлагает ваш конкурент? Какие маркетинговые приемы вы у него наблюдали? Каков ваш собственный подход к маркетингу?»

Но я вновь получил уклончивые ответы. Тогда я начал понимать, что моя собеседница не хочет сообщать ключевую информацию, потому что боится потерять контроль над отношениями, открыв мне все карты. Я же не смог бы предложить никакого решения, не имея полного представления о проблеме. Тогда я сказал: «Мне понятны ваши сомнения, но я не смогу помочь вашему бизнесу, если не пойму его сути. Вы ничем не рискуете, но мы должны понять, могу ли я быть вам полезным или нет».

Эти простые слова успокоили клиентку, и она открылась нам. Ее проблема оказалась в сфере нашей компетенции, и мы заключили выгодный для обеих сторон контракт.

Эта история может показаться слишком банальной для того, чтобы включать ее в подобную книгу. Однако я все же решил поделиться ею с вами, потому что хочу, чтобы этот образ надежно вошел в ваше сознание. Я хотел бы, чтобы вы представляли себя врачом, оказывающим помощь своим пациентам-клиентам, которые в свою очередь видят в вас того, кто сможет предоставить им нужный товар или услугу и подарит чувство комфорта и защищенности. Но, подобно врачу, который не может поставить точный диагноз, не имея полной информации о больном, так и мы, бизнес-«лекари», должны обладать смелостью для того, чтобы задавать клиентам «трудные» вопросы: «Что на самом деле с вами происходит?», «Где болит?», «Чем я могу вам помочь?»

Продавец должен знать реальную историю клиента, иначе случится недопонимание, вы поставите неверный «диагноз», поторопитесь выписать неподходящее «лекарство» и совершите «врачебную ошибку». Если клиенты стремятся получить рекомендацию, не сообщая вам всех фактов, они сами лишают себя возможности извлечь максимум пользы из сделки с вами. Они не смогут получить подходящее решение для своей конкретной проблемы и останутся неудовлетворенными.

Консультативная продажа имеет три составляющие: представление, определение и завершение сделки (порядок может меняться). Позвольте мне продемонстрировать вам, как сочетание этих компонентов может быть бесконечно более эффективным, по сравнению с любым другим подходом к продажам.

Допустим, у нас есть три компании:

- Компания номер один: торговый цикл – четыре месяца, коэффициент заключения сделок – 90%.
- Компания номер два: торговый цикл – восемь месяцев, коэффициент заключения сделок – 60%.
- Компания номер три: торговый цикл – четырнадцать месяцев, коэффициент заключения сделок – 2%.

В чем же секрет первой компании, о котором две другие не догадываются?

Компания номер 1 применяет подход, который можно охарактеризовать как «*Quid Pro Quo*». Используя метод консультативных продаж, они сначала *определяют* параметры сделки. Какую проблему нужно решить с помощью этой покупки? Чего стремится

достичь клиент? Выяснив это, продавцы прибегают к *предварительному заключению* сделки, заручаясь согласием клиента приобрести товар или услугу их компании в случае, если они смогут обеспечить все, что было оговорено на предыдущем этапе. И, наконец, компания предлагает клиенту решение, *представляя* свой товар или услугу.

Между тем, компания номер два использует традиционный подход, действуя в таком порядке: определение, представление и заключение сделки. И это снижает эффективность.

Ну а третья компания вообще использует очень ненадежную тактику: представление, определение и заключение сделки.

Метод консультативных продаж позволит вам сделать ценность товара или услуги *исключительной* для клиента. В противном случае вы просто не сможете выделить свой продукт среди всего остального, что существует на рынке. Единственным вашим аргументом останется *цена*, и вы вынуждены будете пойти на предоставление скидок. А это гораздо опаснее, чем вы можете себе представить.

Этот пример с тремя гипотетическими компаниями наглядно демонстрирует очевидные преимущества модели «*Quid Pro Quo*» – как для вас, так и для ваших клиентов. Она отлично подойдет и для крупных предприятий – большинство профессиональных закупщиков предпочитают именно этот метод, ведь он исключает торги и скидки и экономит ваше время.

Для успешного использования этого подхода необходимо учитывать несколько моментов. Во-первых, никогда не следует забывать, что, по сути, речь идет об эффективном процессе продаж, который не может быть универсальным. Задача не в том, чтобы четко следовать установке, а в том, чтобы *успешно заключить сделку*. Кроме того, в случае необходимости вы должны уметь «ретиrowаться». И не бояться задавать трудные вопросы. При этом будьте готовы к тому, что клиентам, вероятно, понадобится время, чтобы дать вам ответ. Хотя молчание и угнетает большинство людей, в этом случае оно может быть весьма полезным.

Используя подход «*Quid Pro Quo*», вы научитесь лучше разбираться в типах человеческой личности. Длительность процесса будет варьироваться – в зависимости от индивидуальных особенностей клиента – а потому для вас важно уметь к ним адаптироваться. Вопросы, которые вы будете задавать, тоже должны быть обусловлены типом личности конкретного клиента. Не стоит забывать и об этом «платиновом» правиле:

*Относись к другим так, как они хотят, чтобы к ним относились.*

Всегда ищите истину в потребностях своего клиента, даже если его ответ вам не понравится. И, если вы не соответствуете ожиданиям клиента,

будьте готовы это признать. Это вопрос этики: ваша обязанность – честно сообщать клиенту о своих возможностях или их отсутствии, а главное – быть честным самим с собой.

А теперь давайте обобщим все вышесказанное о консультативных продажах в виде простых, эффективных тезисов.

---

### **Что нужно помнить, занимаясь консультативными продажами**

- Вы – профессиональный помощник, а не продавец.
- Действуйте как врач: завоейте доверие клиента, демонстрируя уверенность в своих способностях, поставив точный «диагноз» и назначив «лечение» без колебаний или страха получить отказ.
- В центре внимания должен быть клиент, а не последовательность ваших действий.
- Нет ничего страшного в том, что сделка может и не состояться.
- Настаивайте на честном и открытом разговоре. И вы, и ваши клиенты должны четко обозначить свои позиции.
- Общайтесь с клиентом на равных.
- Играйте честно – или выйдите из игры.
- Не заключайте невыгодные или недобросовестные сделки.
- Клиент *может* обмануть вас, но не вы – клиента.
- Делайте ставку на взаимные обязательства. (Иными словами, работайте с клиентами, только если уверены, что они не откажутся пить, когда вы выведете их к воде.)

---

Эти простые принципы способны произвести настоящую революцию в вашей философии продаж. И вы совсем скоро увидите, как изменится подход к продажам у вашего торгового персонала.

### **ИЗМЕНИТЕ ПОДХОД К РЕКЛАМЕ**

Предположим, ваши продавцы уже освоили навыки консультативных продаж. Прекрасно! Но это только начало. Если вы зашли в тупик оттого, что мало продаете, будьте готовы к другим изменениям. А их будет немало.

Вторым по значимости фактором (после продаж) в большинстве компаний является реклама – по сути, еще один метод привлечения потенциаль-

ных клиентов, а следовательно – увеличения продаж. Однако рекламные методы, которыми пользуется большинство компаний, абсолютно неэффективны, между тем владельцы этого даже не осознают, так как неспособны оценить успешность своих рекламных кампаний.

Реклама должна быть ориентирована на аудиторию, обещая потребителю желаемую выгоду в случае обращения к вам. Изменив основы своего подхода к рекламе, направляя и стимулируя аудиторию немедленно совершить требуемое действие, вы сможете поднять уровень продаж на 30–50% – в кратчайшие сроки и без дополнительных расходов. Я часто сравниваю эффективную рекламу со спрятанным динамитом; это мощнейшая сила, которой пользуются очень немногие. И, если *вы* сможете ее открыть, взрывной рост продаж вам обеспечен.

Если реклама – основная движущая сила продаж в вашем бизнесе, с помощью минимальных, на удивление незамысловатых, изменений вы сможете сделать ее гораздо более результативной, не потратив при этом ни цента. Есть семь факторов леввереджа в рекламе, которые вы можете использовать прямо сейчас. Каждый из них способен увеличить объем продаж на 20–500%.

---

## Семь способов повысить эффективность рекламы

- 1. Учитесь создавать привлекающие внимание заголовки.** Каким бы замечательным ни был основной текст вашей рекламы, ему не суждено быть прочитанным потребителями, если их не впечатлил заголовок. Рекламный заголовок должен сразу сообщать потенциальным клиентам о самом выгодном, уникальном преимуществе или результате, на который они могут рассчитывать, обратившись в *вашу* компанию или приобретя *ваш* товар. Заголовок должен привлекать внимание и содержать ключевые слова или фразы, мгновенно бросающиеся в глаза. Учитывая крайнюю важность заголовков, чуть позже мы рассмотрим десять примеров совершенно гениальных заголовков. Ну а пока – продолжим наш список и перечислим оставшиеся шесть инструментов повышения эффективности рекламы.
- 2. Будьте уникальны.** Чтобы ваш бизнес выделялся на фоне всех остальных конкурентов, ваша реклама должна быть ориентирована на какой-то конкретный пробел, существующий на рынке, заполнить который можете только вы. Создайте такие критерии покупки для

потенциальных клиентов, удовлетворить которые сможете только вы, ваша компания или ваш продукт. Выберите самую малоосвоенную нишу и станьте в ней лидером!

3. **Используйте убедительные доказательства, чтобы завоевать доверие клиентов.** Все ваши заявления должны быть обоснованы. Используйте отзывы клиентов, мнения экспертов, отрывки из статей, посвященных вашему продукту. Противопоставляйте свой уровень производительности, обслуживания или поддержки уровню конкурентов.
4. **Берите на себя риск.** Возьмите на себя всю ответственность. Пообещайте клиентам полную компенсацию в случае возникновения претензий. Если это неосуществимо, предложите гарантию на отдельные элементы сделки или покупки. Снимая с плеч клиента груз риска и неизвестности, вы сможете продавать больше и быстрее – даже с учетом небольшого числа покупателей, которые захотят извлечь выгоду из этой возможности. Мне известны случаи, когда компаниям удалось увеличить уровень продаж более чем на 500%, всего лишь добавив пару убедительных слов о беспрецедентной гарантии в свое коммерческое предложение. Едва ли кто-то из ваших конкурентов заботится о тревогах и опасениях потребителя, поэтому, сделав это первым, вы получите выдающееся преимущество.
5. **Включайте в рекламу «призыв к действию».** Итак, потенциальные клиенты прочли ваше рекламное объявление или зашли на сайт. А что дальше? Следующий шаг должен быть предельно ясным. Потребители просто жаждут получить совет надежного эксперта, так что вставляйте у штурвала и ведите их к конкретной цели. Укажите клиентам, что делать, почему, какие выгоды принесут им эти действия и какие опасности или потери таит промедление: «Звоните сейчас!», «Приходите в наш магазин!», «Закажите прямо сейчас!», «Запишитесь на консультацию!». Возможно, подобные фразы и звучат несколько старомодно, но не зря они до сих пор в ходу.
6. **Предложите бонус.** Будь то премиальный купон, скидка, расширенная гарантия, дополнительный продукт или услуга в приложение к основной покупке или особые условия для самых быстрых («Первые пять позвонивших получают книгу в подарок!», «VIP/платиновое членство с пожизненной гарантией первоочередного обслуживания!»), бонус, сопровождающий ваш сам по себе замечательный товар или услугу, – все это привлечет еще большее внимание и увеличит объем продаж.



- 7. Обобщите свое предложение.** Резюмируя суть своего предложения в конце рекламы, вы сможете окончательно убедить клиента. Повторите, какую проблему вы можете решить, перечислите преимущества сотрудничества с вами и все положительные стороны (отрицательные повторять не стоит). А затем снова укажите клиенту путь к немедленному действию.
- 

## МЕНЯЕМ РЕКЛАМНЫЕ ЗАГОЛОВКИ

Если вы хоть раз были на рок-концерте, то знаете, что перед основным выступлением обычно бывает стадия «разогрева». Между тем вы пришли туда только для того, чтобы послушать основную группу.

Не менее значима и роль рекламных заголовков. Грамотный заголовок способен «завести» публику.

Взявшись за составление очередного заголовка или просматривая варианты, предложенные вашим копирайтером, не лишним будет взять за основу примеры невероятно успешных заголовков, использованных другими компаниями. Предлагаю вам десятку самых, на мой взгляд, удачных из них (взятых, с разрешения автора, из крайне актуальной книги Виктора Шваба «Как создать хорошую рекламу»).

---

### Десять гениальных рекламных заголовков, принесших небывалый успех бизнесу

- 1. «Как завоевывать друзей и оказывать влияние на людей».** Благодаря этому названию всем известная сегодня книга разошлась миллионными тиражами. Заголовок содержит сильный и очевидный мотив: все хотят иметь друзей и влиять на других. Однако без слова «как» он так и остался бы банальной фразой.
- 2. «Ничтожная ошибка, которая стоит фермерам 3000 долларов в год».** На размещение этой рекламы в сельскохозяйственных журналах была выделена немалая сумма, которая с лихвой окупилась. Иногда противоположная идея свести к минимуму или вовсе исключить риск потери может оказаться более привлекательной для читателя, чем перспектива выгоды. Как сказал однажды американский сенатор и руководитель железнодорожной компании (в те времена это еще

что-то значило!): «Я не стану работать всю ночь, чтобы получить 100 долларов; но я готов не спать семь ночей, чтобы не потерять их». Эту же мысль продолжает Вальтер Норват в своей книге «Шесть успешных методов продаж»: «Люди готовы сделать гораздо больше, чтобы не потерять то, что уже имеют, чем для того, чтобы получить нечто более ценное, чего у них еще нет». Кроме того, многие полагают, что вернуть утраченное проще, чем добиться новых побед. Не пренебрегайте этим!

3. **«Снова проглотили язык на вечеринке?»** Эти слова тотчас попадают в цель – миллионы скромников и скромниц, прочитав их, скажут: «А ведь это обо мне!» Кроме того, обратите внимание – предложение вопросительное. А раз есть вопрос – читатели захотят найти ответ. Он возбуждает любопытство и интерес: «Что же будет в самом тексте?» – и задевает за живое своей иносказательностью.

Самые удачные заголовки-вопросы всегда содержат вызов, который трудно игнорировать. Они не допускают односложного ответа и сразу же становятся актуальными для читателя – прежде, чем он откроет первую страницу.

4. **«А вы делаете такие грамматические ошибки?»** И снова перед нами – откровенный вызов. А теперь попробуйте прочитать этот заголовок, убрав из него ключевое слово – «такие». Именно это слово – крючок, цепляющий читателя, так что он буквально вынужден заглянуть в текст. «О каких “таких” ошибках там идет речь? – рассуждает читатель. – И делаю ли их я?» Кроме того, этот заголовок обещает конкретную информацию, которая будет полезна лично вам – это не просто «рекламная болтовня». Вот пример того, что я называю силой конкретики, – заголовок словно магнитом притягивает вас, заставляя прочесть основной текст.

Самые удачные заголовки часто содержат особые слова или фразы, обещающие открыть вам какой-то (возможно, и не один) секрет: *как, вот что, такие, какие, которые, кто, кто еще, где, когда, что, почему*. Необычайно притягательны в заголовках конкретные значения или величины: *столько-то дней, вечеров, часов, минут, долларов, способов, типов*.

Сила конкретики достойна особого внимания – применительна не только к словам или фразам, но и к самой идее заголовка. Сравните: «Мы поможем вам заработать больше!» и «Мы поможем вам оплатить ипотеку!».

5. **«Когда врачам паршиво, они делают это».** В чем же секрет успеха этой знаменитой рекламы? Во-первых, заголовок содержит своего рода парадокс: нам сложно представить, что и врачи могут захворать. А теперь перед нами информация из первых уст: заголовок обещает авторитетное решение всем, кто прочтет рекламу. Обратите внимание на утвердительный тон: «они делают это».

Во-вторых, внимание читателя сразу привлекает беззастенчивое использование разговорного выражения – «паршиво». Оно звучит просто – по-человечески, жизненно. Кроме того, ценности ему добавляет и эффект неожиданности – ведь мы привыкли к высокопарному стилю в подобных текстах. Часто заголовки остаются незамеченными именно из-за банальности используемых фраз, все слова, выражения и даже идеи в них – общеупотребительные. Это еще раз подтверждает и тот факт, что реклама получила вдвое меньше откликов, когда создатели попробовали заменить «паршиво» на «плохо».

Идея использования неожиданных слов в заголовках заслуживает особого внимания, поэтому давайте взглянем еще на несколько примеров.

- «Пузо» – в названии научного издания по контролю веса. Не самое изящное слово, но весьма эффективный «магнит»!
- В рекламе словаря: серия маленьких объявлений с заголовком в виде одного слова (лук, овца, сельдь, пеликан, скунс, кенгуру и т. п.) жирным шрифтом. Такие заголовки сразу бросаются в глаза, и вам любопытно узнать, что же это такое. В самом тексте рекламы демонстрируется, насколько простые и понятные определения содержит этот словарь.
- Реклама книги по обучению игре в гольф: «Прекратите ныть, что не умеете играть в гольф!»

6. **«Гарантируем: пройдет по льду, снегу и грязи. Или – буксир за наш счет!»** Если вы предлагаете выгодную гарантию на свой товар, сразу сделайте на этом акцент в заголовке – не отодвигайте это обстоятельство на второй план. Многие продукты имеют крайне привлекательные условия поддержки – однако реклама не использует этот потенциал. Ну и, конечно, рифма не будет лишней. (В оригинале: «*Guaranteed to Go Through Ice, Mud, or Snow – Or We Pay the Tow!*» – Прим. ред.)

7. **«Готовы ли вы отдать один доллар, чтобы спасти жизнь ребенку?»** Этот хлесткий заголовок использовался для рекламы компании, занимающейся заменой тормозных накладок. Заголовок содержит острое

эмоциональное обращение, заставляя людей задуматься, как жизнь ребенка может оборваться из-за аварии, причиной которой будут плохие тормоза их машины.

8. **«Шесть типов инвесторов – к какой группе относитесь вы?»** Эта реклама спровоцировала огромное количество откликов. Инвесторы изучали характеристики каждой из шести групп, описанных в рекламе, а затем интересовались программой, разработанной специально для типа, к которому они себя отнесли.

Кроме того, этот заголовок – пример рекламы с личным обращением. Многие действительно «цепляющие» заголовки содержат одно из этих слов: *вы, ваш* или *себя*. И даже если используется личное местоимение («Как я смог улучшить свою память за один вечер»), обещанная выгода – предмет всеобщих стремлений, а потому заголовок, по сути, говорит нам: «И ты тоже так можешь!»

Предлагаю вам статистику, подтверждающую значимость личного обращения. В одном исследовании, когда женщинам выдали авто ручки, 96% написали собственные имена, а, увидев перед собой карту США, 447 мужчин из 500 первым делом стали искать свой город! Прав был Говард Барнс из Американской ассоциации издателей газет: «Чтобы составить образ читателя, возьмите мишень. Распределите его интересы от внешнего круга к внутреннему в следующем порядке: мир, страна, родной город, а в центре окажется семья и он сам... я. Я – на первом месте. Я – центр мишени».

9. **«Для женщин, которые старше, чем выглядят».** Этот заголовок стал магнитом для тысяч женщин и оказался гораздо более успешным, чем едва отличающийся от него – «Для женщин, которые выглядят моложе своего возраста».
10. **«Представляем... Новое издание энциклопедии, с которой узнавать новое – весело и легко».** Заголовки-анонсы (представляющие новый продукт) всегда привлекают внимание, потому что *новое* притягивает людей. Используйте такие словосочетания, как «новое изобретение», «новый способ» и т. п. Американцы любят новинки и новшества, и сам факт новизны для них априори предполагает лучшее качество.

Возможно, в других культурах и имеет место привязанность к проверенному времени и хорошо известному, но в нашей – желание попробовать новое явно перевешивает. Великие достижения изобретателей и производителей научили нас считать, что *новое* – с боль-

шой вероятностью – синоним *лучшего*. Между тем слово «новый» в заголовке должно находить подкрепление в тексте самой рекламы, описывающем достоинства чего-то действительно нового и передового, а не просто отличающегося от остальных.

---

Заголовки обладают огромной скрытой силой. Всего несколько грамотно подобранных слов – и вам откроются двери в мир, где нет тупиков, а клиенты звонят не переставая. Правильный заголовок закрепит и усилит ваш успех.

## **МЕНЯЕМ ВАШЕ ПРЕДСТАВИТЕЛЬСТВО В СЕТИ**

В наши дни каждая компания должна иметь представительство в сети Интернет. Если у вас до сих пор нет сайта, это равнозначно тому, что вы открыли лавку на том египетском базаре, где скрывался наш друг Инди.

В 2006 году стартовала предвыборная кампания малоизвестного американского сенатора, претендующего на пост президента. Одной из основных ее составляющих стало использование возможностей сети – в гораздо большем объеме, по сравнению с другими кандидатами. Официальный интернет-сайт кампании предлагал целый ряд интересных опций – включая возможность делать взнос в пользу кандидата в режиме онлайн. Кроме того, в кампании активно использовались вирусный маркетинг и социальные сети, регулярная рассылка электронных писем и даже размещение видеофайлов в сервисе YouTube.

Результат? Сенатор Барак Обама – сорок четвертый президент Соединенных Штатов.

Не стоит недооценивать влияние Всемирной паутины. Почти каждая компания, имеющая свое представительство в сети, извлекает из него какую-то прибыль или, по крайней мере, стратегически выгодное преимущество. Если у вас еще нет интернет-сайта, обязательно обзаведитесь им! Победы в президентской гонке я вам, конечно, не обещаю, но гарантирую, что ваш бизнес будет успешней, став частью глобальной сети.

Вот несколько общих рекомендаций, которые можно использовать как стартовую площадку для создания сайта. Однако имейте в виду, что это отдельный сложный процесс, далеко выходящий за рамки моей книги. Из следующих абзацев вы получите информацию о его важнейших аспектах,

которые необходимо учитывать, а также о наиболее распространенных ошибках и подводных камнях.

Если у вас уже есть интернет-сайт или другое представительство в сети (магазин на eBay, например), первым делом следует провести исследование с целью выяснения того факта, как вас находят клиенты. Они попадают к вам из поисковиков? Или по ссылкам контекстной рекламы? Если клиенты находят вас по ключевым словам или с помощью платной рекламы, ваше предложение должно содержать заголовки или фразы, отражающие его выгоды и самое значительное, востребованное и конкретное преимущество (их может быть несколько), которые клиент получит, посетив ваш сайт.

Теперь взгляните на свой сайт беспристрастно – с точки зрения потенциального клиента или посетителя. Главная страница должна сразу демонстрировать преимущества вашего бизнеса. Интернет-пользователи посещают сайты, руководствуясь *личным интересом*, поэтому все заголовки главной страницы должны отражать самую главную выгоду, которую они получают, оставшись на сайте и посетив другие разделы. Более того, эта выгода должна быть более существенной и привлекательной, чем предлагают все остальные подобные сайты или другие средства, к которым может обратиться клиент для решения своей проблемы.

Дизайн сайта должен быть простым и прозрачным. С первого взгляда у посетителей должна возникать связь с вашим товаром, услугой или компанией в целом. Нужно приковать их внимание, увлечь и создать необходимую мотивацию для того, чтобы они остались. С самого начала нужно представить замечательные преимущества вашего продукта и его возможности изменить жизнь или бизнес потенциальных клиентов (удовлетворить желания и потребности, решить проблемы и сомнения и обеспечить лучшее будущее).

Следующий шаг – представить потенциальным клиентам информацию в естественной последовательности, подводящей их к совершению покупки: обзор продуктов, отзывы клиентов, дополнительные преимущества (инверсия рисков, бонусы). Так как разным посетителям требуется разное количество информации, дизайн вашего сайта должен быть *прагматичным, последовательным, прогрессивным и логичным*. Пользователь в любой момент должен иметь возможность пропустить какой-то шаг (или несколько) и сразу перейти к покупке – или же запросить дополнительную информацию либо консультацию (очную или по телефону). Это значит, что на каждой странице вашего сайта должна быть прямая ссылка на покупку.

**Помните:** мы живем в эпоху комфорта и удобства. Чем проще будет этот процесс для ваших клиентов, тем больше вероятность совершения ими покупки.

## МЕНЯЕМ ПРИНЦИПЫ ЛЕВЕРЕДЖА

Во второй главе этой книги мы говорили о том, как победить конкурентов. Однако не всегда следует рассматривать другие компании (и их владельцев и сотрудников) в качестве оппозиции. С помощью грамотной концепции можно сделать так, что они будут помогать вам продавать больше. Сотрудничество и помощь конкурентов – ключевые факторы вашего успеха, настолько важные, что я посвятил им целую главу (глава 10: «Зашли в тупик, потому что считаете, что можете все?»). Ну а пока давайте кратко рассмотрим, что же все-таки значит «эффективно использовать чужие ресурсы» и как это может помочь увеличить объем продаж в частности.

Многие стремятся все делать сами. Могу вас заверить, что такой подход крайне редко (если такое вообще случается) приносит желаемый результат. Возможно, подобный образ мыслей и был идеалом прошлого, и вы привыкли считать его благородным, однако он неэффективен. Из-за него вы теряете в производительности, прибыльности и позиционировании. Эффективен же *на самом деле* левередж.

Часто люди не знают, как можно искусно повысить свою эффективность за счет других. Не забывайте, что любой бизнес редко бывает полностью самодостаточным. Мне ни разу не довелось увидеть компанию, имеющую абсолютно все компетенции и ресурсы, необходимые для эффективной работы. Такого просто не бывает.

Бизнес-консультант Роберт Харгров однажды отметил, что определяющей чертой величайшего предпринимателя двадцать первого века будет способность творчески подходить к сотрудничеству с другими. Вам никогда не удастся овладеть всеми навыками в одиночку. Пока в сутках всего двадцать четыре часа, это просто не представляется возможным – в нашем новом, живущем в ускоренном темпе мире со стремительно растущей базой знаний. (Предположительно – наш объем знаний увеличивается вдвое каждые полгода!)

Вот лишь основные из бесчисленного множества чужих ресурсов, которые вы можете использовать: реклама, консультации, представительство, активы, партнерство, базы данных, бонусы, возможности, воображение, вспомогательные продукты, данные, деньги, доверие, знания, идеи, ин-

вестиции, исследования и разработки, кадры, капитал, люди, менеджмент, наводки, навыки, наличные, недвижимость, нематериальные активы, оптовики, отношения, патенты, покупательная способность, поручительство, продукты, каналы продвижения на рынок, рекомендации, репутация, рынки, связи, сильные стороны, системы, советы, списки, тайные советы, товарищества, торговый персонал, убеждения, ценности, энтузиазм... Этот список можно продолжать бесконечно – он ограничен лишь уровнем вашей проницательности. Подходите к сотрудничеству творчески – и вы найдете те недостающие части знаний, навыков, возможностей или отношений, без которых нельзя сложить мозаику вашего бизнеса.

Таким образом, можно достичь небывалого успеха, если эффективно использовать свои активы и возможности вкупе с активами и возможностями других компаний. Если вы сможете предложить то, что им нужно, они непременно оплатят вам сторицей, предоставив то, в чем нуждаетесь вы. Надо только точно знать, что именно вам требуется.

Чтобы этого добиться, вы должны стать первыми, а еще лучше – единственными, кто сможет показать компаниям, чьи ресурсы вы собираетесь использовать, чего им действительно не хватает, зачем им это нужно и как они могут это получить – разумеется, с вашей помощью. Иногда это будет просто констатация факта. В других случаях – интеллектуальная стимуляция. Для одних это лишь вопрос открытия своих потребностей. Для других – компенсация за реализованный вклад.

С помощью эффективного сотрудничества действительно можно создать из компании настоящую империю. Я видел это не раз. Вот лишь один такой пример.

Мой друг Марк Голдман однажды рассказал мне совершенно фантастическую историю об одном совместном предприятии его знакомого ортопеда, который даже не подозревал, что использует леворедж. Дело было так. Ортопед снял в аренду помещение для своего кабинета, и, когда срок договора истек, ему пришлось платить по счетам, как и всем нам, а переехать в место получше он не мог себе позволить.

Но однажды он случайно нашел клинику терапии сна в потрясающем районе города, она работала только с шести вечера до шести утра, и договорился об аренде помещения в дневные часы: с семи утра и до пяти вечера. Согласно условиям договора, арендную плату и коммунальные расходы он делил с владельцами пополам. Таким образом, наш герой получил шикарное место менее чем за половину стоимости того, что ему пришлось бы заплатить за возобновление предыдущего договора аренды.



Вам нужны продавцы? Найдите в своей отрасли компанию, у которой имеется свободный торговый персонал и которая не является вашим прямым конкурентом, создайте совместное предприятие и разделите полученную прибыль. Вам нужен склад? Обратитесь к компании, имеющей лишние складские помещения или дополнительные возможности транспортировки, и предложите сотрудничество за долю в прибыли, которая вырастет для обеих сторон. Вы только выиграете, создавая подобные партнерские отношения, ориентированные на производительность и результат.

Все мы в чем-то ограничены: во времени, способностях, возможностях или ресурсах. Однако, повышая свою эффективность за счет других, вы ограничены только собственной фантазией и способностью использовать ту невероятную силу, которую приобретете. Вы можете все! Если вы хотите создать новые отношения и связи, используйте огромный потенциал рынка, предлагая сотрудничество компаниям или индивидуальным предпринимателям, которые уже имеют прямой и надежный доступ к нужным вам ресурсам. Используйте их технологические преимущества или капитал (и его аналоги). Решите, как бы вы хотели использовать средства, если бы они у вас были, и предложите сотрудничество компании, владеющей этим капиталом и избыточными мощностями или имеющей какой-то крупный продукт, который вы хотели бы приобрести.

Левередж может помочь вам, даже если вы боитесь тратить деньги. И это не будет вам стоить ни цента. Извлекайте выгоду из чужих расходов! В любой ситуации всегда найдется кто-то, имеющий проблему, решением которой являетесь вы.

Согласно распространенному заблуждению, нужно потратить состояние, чтобы вдохнуть новую жизнь в ваш бизнес. Уверяю вас, это не так: вам просто нужно научиться получать доступ к активам и достижениям других и выгодно их использовать. Что вам необходимо? Что бы это ни было, всегда найдется кто-то, у кого это есть в избытке – прямо сейчас. Ищите точки соприкосновения! Предлагаю вам следующие примеры.

Много лет назад, когда я занимался коллекционным бизнесом, мы использовали такой подход: сначала выходили на людей, коллекционирующих монеты, и выясняли, что еще их интересует. Оказалось, что 70% из них, помимо прочего, коллекционируют оружие и анималистическую живопись. Тогда мы предложили сотрудничество компаниям, работающим в этой сфере, и получили не просто сотни, а *четверть миллиона* новых клиентов – всего лишь благодаря одному запросу. И самое главное: мы платили этим источникам только за результат, а не за предполагаемую рекламу.

Однажды клиент из Китая, посетивший один из наших семинаров, решил вывести свой бизнес на международный рынок, но для этого ему необходимо было повысить свою квалификацию, управленческое мастерство и увеличить размер капитала. Владея довольно успешной компанией по производству мотоциклов, он отправился в Индонезию и Малайзию, где нашел производителей схожей продукции с развитой дистрибьюторской сетью и обширными технологическими возможностями. Объединившись с ними, наш герой всего за один год создал бизнес с десятиллионным оборотом – без производства и сотрудников, только с изначально имевшимися у него активами.

Мог ли он достичь той же цели в одиночку? Едва ли. И даже если бы это было возможно, то, без сомнения, заняло бы гораздо больше времени. Индиана Джонс избежал участи быть расчлененным только благодаря своему верному союзнику – пистолету, однако в реальной жизни дела обстоят несколько иначе. Если вы овладеете искусством леввереджа и будете извлекать из него максимум, то сможете побеждать двухметровых головорезов, не прибегая к жестокости и без лишних усилий.

## **ИЗМЕНИТЕ СВОЕ ОБРАЩЕНИЕ К КЛИЕНТАМ: ОНИ НЕ СМОГУТ УСТОЯТЬ ПЕРЕД ВАШИМ ПРЕДЛОЖЕНИЕМ**

Итак, вы уже освоили консультативные продажи, вдохнули новую жизнь в свою рекламу, создали «убойный» заголовок, а ваш сайт ежедневно посещают сотни людей. Между тем, проверив отчетность за последний квартал, вы с удивлением обнаружили, что продаете по-прежнему мало. В чем, собственно, дело?

Начнем с представительства вашей компании в сети. Чтобы повысить уровень онлайн-продаж, необходимо увеличить *конверсию* – сделать так, чтобы текущие *посетители* вашего сайта превратились в *покупателей*. Мой опыт позволяет мне утверждать, что многие компании не могут этого добиться, потому что их «посыл» (обращение к клиентам) недостаточно убедителен. Ценность, которую они предлагают, не является уникальной и оригинальной, а значит, перед их предложением вполне можно устоять. Вы должны создать такое предложение, перед которым *устоять нельзя!*

Обращение вашей компании к клиентам – это купол, венчающий здание успеха, под которым существуют все прочие составляющие: реклама, заголовки, подход к продажам. Это неосязаемая нить, которая связывает вас с потенциальными клиентами, впервые посетившими ваш магазин, или только что отошедшими от вашего стенда на выставке, или прочитав-

шими вашу искусно составленную рекламу в местной газете. Кроме того, именно ваш посыл открывает возможности сотрудничества с другими компаниями, привлекая потенциальных партнеров и заинтересовывая их вашей идеей.

Как я уже сказал, ваше предложение должно стать неотразимым. Поэтому посыл должен напрямую вытекать из того, что вы можете осуществить. Что вы хотите предложить рынку? И что вы действительно можете реализовать? Определитесь с ответами на эти вопросы и исходя из них создайте заманчивое, актуальное и логичное предложение – ведь подавляющее большинство ваших клиентов руководствуется именно логикой.

Логически мыслящие люди будут постоянно делать то, что я называю «крученой подачей» в вашей игре, задавая коварный вопрос: «И что с того?» Они будут слушать, смотреть, читать и, наконец, пробовать ваше коммерческое предложение и результаты «на зуб». Ваш сайт должен разложить предложение на пункты – четко, лаконично и прямо донести до них нужную информацию, иначе эти люди просто скажут: «И что с того?» – и покинут сайт.

Вы должны быть уверены, что ваше обращение не оставит этому вопросу ни одного шанса даже промелькнуть в голове потенциальных клиентов. Покажите, что вы понимаете, цените и уважаете их ситуацию, проблемы или желания и сопереживаете им. Только так можно создать прочные, долговременные отношения. Каждая часть вашего сообщения должна гармонизировать с мировоззрением клиентов – так они будут чувствовать, что вы понимаете их лучше, чем кто-либо из ваших конкурентов.

Если вы планируете участвовать в выставке, заранее определите, какую аудиторию вы хотите привлечь, и разошлите предварительные приглашения. В центре внимания, как и всегда, должны быть преимущества, которые потенциальные клиенты получат, посетив ваш стенд. Пообещайте им что-то действительно ценное (будь то какая-то выгода, эксклюзивная информация или уникальный продукт) – предложение должно надежно засесть в мозгу клиентов, чтобы они не забыли посетить ваш стенд.

Часто компании упускают возможности на выставках, потому что используют неэффективные плакаты и указатели. Плакат идентичен заголовку. Сделайте его заметным – и вы увеличите количество и качество аудитории своего стенда в геометрической прогрессии. Потенциальные клиенты должны сразу видеть, кто вы, какие товары или услуги продаете, какие преимущества предлагаете и почему следует выбрать именно вас, а не ваших конкурентов.

Скажем, если ваш баннер гласит: «Инструменты управления производством, которые гарантированно увеличат вашу прибыльность на 30 и более процентов», он, конечно, привлечет внимание потенциальных клиентов. Никому и в голову не придет сказать на это: «И что с того?» Важно эффективно использовать каждую ситуацию и каждый процесс, который можно выявить. Обещая то, что нужно, именно тому, кому это нужно, вы поддерживаете логический образ мыслей – тот самый, который присущ вашим покупателям. Всегда ставьте себя на их место (в главе 8 я научу вас, как это сделать).

Вывески и указатели – те же заголовки, сообщающие о преимуществах, которые вы предлагаете; это решающий мотив посетить ваш стенд. А если потенциальные клиенты все-таки пришли, у вас есть тридцать секунд, чтобы заставить их остаться. Когда ставки высоки и нужно ловить момент, вы должны суметь убедить потенциального клиента подарить вам еще пять–десять минут своего времени – особенно если еще две тысячи стендов жаждут его внимания. Вы должны понимать правила той игры, в которой участвуете: жестокой, конкурентной, звериной игры – продажи продуктов или сервиса. Но вы всегда сможете побеждать и даже удерживать лидерство на этом малопонятном для многих поприще, если прислушаетесь к моим советам.

Эта игра требует более высокого стратегического мастерства и умения балансировать, чем диктует консервативное представление о торговце, ходящем от двери к двери и «пудрящем мозги» стандартной рекламой. Суть вашей задачи – увеличить действительную ценность продукта и продемонстрировать четкое представление о том, что актуально для конкретного покупателя. Кроме того, важно уважать клиентов и сопереживать им, понимать их желания и потребности рынка – так, чтобы стать для них единственным действительно жизнеспособным выбором. Вы должны разобраться в проблеме клиента, предложить для нее блестящее решение и выразить все это в ясно очерченной, соразмерной форме. Вот какой «посыл» должен нести ваш бизнес.

Суть снова сводится к стратегии превосходства (я уже упоминал о ней в главе второй, и мы еще обсудим ее в главе восьмой). Идея создания уникального торгового предложения (выгодно отличающего вас от всех прямых и косвенных конкурентов) рождает более значимый и благородный образ: стать единственным жизнеспособным решением и самым надежным советником на рынке или в его сегменте, который вы обслуживаете. Чтобы занять уникальную нишу, в наше время требуется больше, чем просто

стать единственным возможным решением в глазах покупателя. Уникальное торговое предложение может быть очень эффективным, но этого явно недостаточно. *Нужно, чтобы вам доверяли.*

Добиться этого можно, во-первых, задавая критерии покупки для вашей аудитории, а во-вторых, демонстрируя, что именно ваш товар или услуга могут удовлетворить потребность или желание клиента лучше, чем любой конкурент. Выясните, что *на самом деле* нужно вашей аудитории, а затем покажите, почему именно ваше решение – самый практичный, логичный и жизнеспособный выбор.

Задумайтесь над собственными стремлениями и потребностями. Разумеется, вы хотите отличаться от других, но еще важнее – быть востребованным как личность и как бизнес. Чтобы достичь этого, вам необходимо четко донести до покупателя мысль, которая в противном случае останется туманной и неопределенной: вы – *единственный* путь к осуществлению их цели. Сделав это вашим посылом, вы увидите, как объем продаж взлетит вверх.

## **В ИЗМЕНЕНИЯХ – СУТЬ**

А вы знаете, что в условиях экономического спада вы можете «увести» 15–20% покупателей у главных своих конкурентов, получить 20–30% от всех появляющихся на рынке клиентов и повысить уровень конверсии (преобразования посетителей в покупателей) на 30–40%? Эти цифры я не взял из воздуха – я неоднократно наблюдал все это на практике. Дальше считайте сами – рост будет происходить в геометрической прогрессии. Такие изменения возможны, и именно на них нужно делать ставку.

Зашли в тупик, потому что мало продаете? Что ж, пришло время смахнуть пыль со своего револьвера и изменить ход игры. Ведь, как сказал Брюс Бартон, легенда в мире рекламы и создатель «Бэтти Крокер»<sup>1</sup>, «перестав изменяться, вы перестанете существовать».

Будем надеяться, что с вами этого не произойдет никогда. Впрочем, если речь идет о причине неустойчивых объемов продаж – *самое время* начать с ней бороться. Как именно – вы узнаете из следующей главы.

---

<sup>1</sup> Товарный знак, под которым выпускаются полуфабрикаты и концентраты крупнейшей американской компании по производству и переработке пищевых продуктов «Дженерал миллс».

---

## Резюме

- Измените подход к продажам: обучите торговый персонал навыкам консультативных продаж.
- Люди совершают покупку, потому что доверяют вам. Консультативные продажи укрепляют доверительные отношения.
- Основа консультативных продаж – подход *Quid Pro Quo*. Сначала *определите* параметры покупки, затем *предварительно заключите сделку*, заручившись согласием клиента совершить покупку, если вы удовлетворите их требования, и, наконец, *представьте* свой товар или услугу.
- Измените свой подход к рекламе: в центре внимания должна быть *аудитория*.
- Чтобы реклама была успешной, используйте грамотные *заголовки*, будьте *уникальны*, завоейте *доверие* клиентов, примите *риски* на себя, используйте «*призыв к действию*», предложите *бонусы* и *резюмируйте* свое предложение.
- Если у вас нет представительства в сети, *создайте*. Если есть, *оптимизируйте его*.
- Дизайн интернет-сайта должен быть прагматичным: сделайте так, чтобы клиентам было легко совершать покупки.
- Увеличивайте объем продаж с помощью создания изобретательных отношений и связей. Если вам не хватает ресурсов – объединитесь с теми, у кого они в избытке.
- Сделайте так, чтобы клиенты не могли устоять перед вашим предложением и сказать: «И что с того?»
- И еще раз: измените свой подход – только так вы измените результаты!

---

☞ **Сделай прямо сейчас:** перестаньте испытывать страх перед покупателями и потенциальными клиентами. Оцените возможности, которые вы получите, задавая им вопросы. Ваш лечащий врач не стесняется спрашивать вас о здоровье и, если уж на то пошло, не сможет поставить правильный диагноз, не составив для себя полную картину вашего состояния. Поэтому измените установку: вместо просителя – станьте врачом и задавайте (с уважением и вниманием) все вопросы, которые считаете нужными для того, чтобы составить точное представление о ситуации. Клиенты будут только уважать вас за это!

## Глава 4

### **ВАС ЗАВЕЛ В ТУПИК НЕУСТОЙЧИВЫЙ ОБЪЕМ ПРОДАЖ?**

Более полувека назад страховая компания «Колониал Пенн лайф иншуренс» начинала свой бизнес, ориентируясь главным образом на дружественные для реализации своих групповых программ рынки. В далекие 50-е руководство «Колониал Пенн» часами просиживало в зале заседаний, ломая голову над тем, как привлечь новые родственные организации. (Прежде чем вы начнете зевать в предвкушении истории шестидесятилетней давности, потерпите немного: решение, найденное «Колониал Пенн», более чем достойно вашего внимания.) Итак, компания пыталась наладить контакт с ассоциациями выпускников и другими крупными организациями, объединенными общей целью, однако усилия часто оказывались тщетными. Конкуренция в отрасли была крайне высока, и компании далеко не всегда удавалось убедить организации приобрести их страховые программы. Кого-то предложение заинтересовывало, кого-то – нет. В условиях изменчивого рынка компания не имела надежной опоры для роста, потому что никогда не знала, состоится сделка или нет.

Какое же решение нашло руководство «Колониал Пенн»? Ему пришла в голову блестящая мысль. «Раз так, давайте создадим свою организацию, став собственными же клиентами», – рассудило руководство. Временные и финансовые затраты были относительно невелики, а новая организация позволила бы компании найти подход к целевой аудитории старшего возраста.

В те времена такая идея многим казалась безумной. Однако благодаря этому «безумию», компания «Колониал Пенн» (согласно данным журнала «Форбс») стала одной из самых прибыльных в Соединенных Штатах. Перемотаем пленку на несколько лет вперед: сегодня компания имеет миллиардные обороты, а другие организации добиваются их внимания, чтобы предложить сотрудничество.

Решение, найденное руководством «Колониал Пенн», не что иное, как способ справиться с неустойчивым объемом продаж, с которым столкну-

лась компания. Они разработали план контратаки: изменили стратегию, отказавшись от прежней парадигмы – попыток «отбить» клиентов у других компаний, уже реализовавших свои страховые программы. Прежде компания была в тупике, занимая оборонительную позицию в условиях неустойчивого рынка. Теперь они перешли в наступление, создав дочернюю организацию, ставшую крупнейшим, лояльным и долгосрочным клиентом, принесшим «Колониал Пенн» миллиарды долларов дохода в виде страховых взносов, – и никакой конкуренции.

В этой главе я научу вас, как разорвать замкнутый круг неустойчивых объемов продаж. Секрет успеха – в разработке миграционной стратегии, которая поможет вам углубить и расширить отношения с покупателями, а также с теми, кто рекомендует и признает ваш продукт. Именно так и поступило руководство «Колониал Пенн», решив создать свою организацию.

Кстати, речь идет об «Американской ассоциации пенсионеров»<sup>1</sup>. Слышали о такой?

## **СТРАТЕГИЯ, АНАЛИЗ, СИСТЕМА – ВОТ ЧТО ПОМОЖЕТ ВАШЕМУ БИЗНЕСУ**

В предыдущей главе мы говорили о том, как нужно изменить вашу тактику, чтобы справиться с низким уровнем продаж. А как быть в том случае, если иногда продажи – на высоте, а иногда – нет? Что, если кажется, что нет никакой возможности предсказать, какой именно объем продаж вы сможете генерировать на регулярной основе?

Эти вопросы актуальны для многих, особенно в условиях, когда сама экономика не отличается постоянством. Значительное число компаний оказывается в зависимости от непредсказуемого объема продаж. Однако это не значит, что и вы должны пополнить их ряды.

Главные проблемы малого и среднего бизнеса можно сформулировать в виде трех тезисов:

1. Отсутствие *стратегии*.
2. Отсутствие *анализа*.
3. Отсутствие *системы*.

---

<sup>1</sup> Крупнейшая общенациональная организация, отстаивающая права и интересы пожилых граждан. В настоящее время (2004 г.) насчитывает более 35 млн членов (примерно половина всего населения США в возрасте старше 50 лет).



Компании *всегда* (а не время от времени) должны предпринимать шаги, направленные только на развитие и углубление долгосрочной, логически выстроенной стратегии по привлечению потенциальных клиентов, превращению их в покупателей – первичных, а затем и постоянных. Любые действия, нарушающие эту логическую последовательность, обнажают ахиллесову пяту вашего бизнеса.

Представим себе, что вы – фермер, выращивающий определенную культуру (скажем, кукурузу). Вряд ли вы решите не сажать кукурузу в этом году, а в следующем – переключиться на другую культуру (по крайней мере, до тех пор, пока кукуруза остается жизнеспособным, прибыльным и широко востребованным продуктом). И едва ли вам придет в голову, что в следующем году можно перестать поливать и удобрять кукурузное поле, оставив урожай на произвол судьбы («Ведь, черт возьми, в прошлом все отлично выросло!»).

Все это справедливо и в отношении работы с клиентами. Тот факт, что клиент однажды что-то у вас приобрел, вовсе не означает, что теперь его можно оставить в покое, предположив, что вторую и все последующие покупки он совершит сам, без помощи, подсказок, указаний или рекомендаций, исходящих от вас или ваших продавцов. Получив важный и ценный актив в лице клиента, вы должны стратегически и систематически выстраивать с ним отношения. Позвольте им расти и процветать под вашим приглядом, чтобы питать и обогащать ваш бизнес в будущем.

Стратегия, анализ, система – три средства борьбы с депрессией, вызванной неустойчивым объемом продаж. Все просто – как дважды два.

Однако давайте рассмотрим каждый из этих компонентов в отдельности.

## **КАК СОЗДАТЬ СТРАТЕГИЮ ДЛЯ ПРИВЛЕЧЕНИЯ ПОТЕНЦИАЛЬНЫХ КЛИЕНТОВ И ПОКУПАТЕЛЕЙ**

Если у вас нет стратегии, каждый месяц вы будете вынуждены «тушить пожары» в одних и тех же местах. Обычно «горят» финансы и денежный поток. Если в вашем бизнесе, как и в большинстве других, отсутствует работающая стратегия, вам раз за разом придется сталкиваться с одной и той же проблемой: как закрыть месяц и чем заплатить за аренду. Каждые тридцать дней вы возвращаетесь к тому, с чего начали, бесконечно пытаетесь вкатить все тот же камень на ту же гору.

С другой стороны, если у вас есть стратегия, каждый месяц ваш бизнес будет получать новых потенциальных клиентов и покупателей с предсказу-

емой регулярностью – из самых эффективных и рентабельных источников. В вашей компании будет работать бесперебойная система непрерывного и последовательного развития отношений с клиентами: потенциальный клиент эволюционирует в первичного потребителя (в идеале – сразу нескольких товаров или услуг), который, в свою очередь, становится постоянным покупателем, и так далее. Кроме того, двигаясь по этой эволюционной лестнице, покупатель будет приводить с собой клиентов по рекомендации, которым предстоит совершить тот же путь. Покупательская способность каждого будет расти и помогать вам привлекать новых клиентов. Вы не успеете оглянуться, как ваш бизнес начнет процветать и расширяться – во всех возможных направлениях одновременно.

Подробнее о разработке стратегий мы поговорим в следующей главе, а пока рассмотрим лишь некоторые ключевые моменты. Когда перед нами стоит задача создания исходной стратегии, начинать нужно с самых основ. Первый вопрос, который вам нужно себе задать, звучит так:

*Каких клиентов или какие компании вы хотите привлечь и почему?*

Стратегия будет варьироваться в зависимости от вашей целевой аудитории; очевидно, что к разным типам клиентов нужен разный подход. Так, онлайн-модели обычно привлекают толпы потенциальных клиентов, но это, как правило, широкая, «расплывчатая» публика, среди которой, возможно, и будут случайные покупатели, не отличающиеся, однако, разборчивостью и лояльностью. Вы хотите привлечь толпы неизвестных? Или все-таки лучше иметь меньшую, но гораздо более четко очерченную и мотивированную аудиторию – клиентов, открытых к построению отношений на основе стратегически сформулированных вами критериев? Если вы не нарисуете (или не сможете нарисовать) себе отчетливый портрет желаемых клиентов и причин, по которым вы хотите их привлечь, они никогда не станут вашими покупателями.

Итак, как же определить и понять свою аудиторию? Если сформулировать ответ коротко – необходимо провести базовое исследование вашего рынка. Это отправная точка создания любой эффективной стратегии. При этом процесс необязательно должен быть сложным и затратным. Достаточно просто получить поперечный срез потребительского мнения (фокус-группа) в отношении вашего товара или услуги или провести опрос по телефону или электронной почте. Очевидным недостатком последних двух методов является вероятность того, что люди, к которым вы обратитесь по телефону или почте, не захотят участвовать в опросе. Поэтому я предлагаю подойти к делу творчески: предложите клиенту скидку или бонус в обмен

на заполненную анкету, а если речь идет о телемаркетинге, приберегите вопросы на конец разговора после успешной продажи по телефону, когда довольный клиент с превеликим удовольствием поделится с вами своими мыслями – в благодарность за удачную покупку.

Закладывая фундамент будущей стратегии, вы должны, в первую очередь, сконцентрироваться на получении информации – достаточной, чтобы ответить на следующие вопросы:

- Кто ваши самые лучшие потенциальные клиенты?
- Каковы их потребности, желания и ожидания?
- Существует ли спрос на ваш товар или услугу?
- Кто ваши конкуренты и в каком состоянии находится их бизнес?

Ваша цель – получить конкретные и подробные ответы на эти вопросы.

Например, если вы работаете с недвижимостью, вам необходимо выяснить, сколько домов ежегодно продается на вашем рынке и сколько денег тратится на их покупку. А если вы продаете элитные часы, нужно найти товары подобной категории на рынке и посмотреть, насколько хорошо они продаются. Изучите демографические показатели своей целевой аудитории, чтобы выявить ее нужды, а затем – позиционируйте себя как лучший выбор для удовлетворения этой потребности.

В какой бы отрасли вы ни работали, всегда важно знать, сколько единиц товара (услуги) продано и сколько денег на это потрачено; это позволит вам оценить успешность своей работы по сравнению с конкурентами и подскажет направление для постановки конкретных целей. Кроме того, необходимо изучить динамику изменений этих показателей за последние несколько десятков лет. Прослеживались ли какие-то заметные тенденции? Большинство профессиональных журналов, освещающих какую-либо отрасль, составляют годовые сводки, польза которых для вас может быть просто неоценимой.

Несмотря на то, что проведение маркетингового исследования может оказаться весьма скучным мероприятием, требующим временных затрат, оно необходимо, если вы хотите добиться успеха. Воспринимайте этот процесс просто как способ узнать, что конкретно привлекает внимание клиентов, наблюдая за их действиями и делая выводы на их основе. Это организованный способ получения объективных ответов на вопросы, которые должен задавать себе каждый владелец бизнеса или менеджер, стремящийся к успеху.

После того как вы определитесь с целевой аудиторией, можно переходить к следующему этапу создания стратегии: четко обозначьте проблему, которую решает ваш товар или услуга для данного круга людей. Именно сейчас вам предстоит заглянуть внутрь вашего бизнеса, чтобы найти общие черты среди нынешних клиентов – самых привлекательных и прибыльных покупателей. Ваша цель – воспроизвести, преумножить и сохранить непрерывный поток этого сегмента целевой аудитории (помимо всех прочих категорий клиентов, которые вы можете привлечь). Я показал это на простом примере: возможно, он будет несколько более очевидным, чем ситуация, с которой вам придется иметь дело в своей отрасли, однако именно так вы сможете ясно представить себе суть этой идеи.

Предположим, вы продаете велосипеды и, проанализировав базу своих активных и пассивных клиентов, обнаружили (вот так сюрприз!), что из трех тысяч покупателей, согласно результатам демографического и маркетингового анализа, 350 имен в списке имеют приставку «доктор». Неожиданное открытие: ваши маркетинговые материалы никоим образом не были ориентированы на эту аудиторию, однако именно ее ваш бизнес привлек в большом количестве.

Тогда, организовав следующий цикл целевого маркетинга, вы будете ориентироваться на привлечение врачей, имея в виду их повышенную мотивацию и предрасположенность к покупке велосипедов, и именно у вашей компании, что повышает вероятность успешной продажи. Таким образом, вы выяснили, *что* вы предлагаете и *для кого* ваше предложение наиболее привлекательно.

Стратегически ориентированный бизнес характеризуется наличием непрерывно работающей системы, превращающей клиентов в покупателей. В таких компаниях все данные по продажам тщательно анализируются, что позволяет им выявить количественную взаимосвязь между разными типами потенциальных клиентов или покупателей и различными источниками. Они знают, где проходит золотая жила, и начинают раскопки именно там. Благодаря анализу данных вы сможете, например, выяснить, что клиент, нашедший вас по рекламе в «Лос-Анджелес таймс» и купивший у вас нечто за 50 долларов, согласно статистической вероятности, в течение следующего года совершит еще четыре или более покупок на сумму 100 долларов каждая и еще четыре – в следующем году.

Грустно лишь то, что очень незначительное число компаний действительно так поступает. Каковы бы ни были причины (непонимание необходимости, незнание процессов, которые нужно использовать, или просто

лень), большинство владельцев бизнеса так и не реализуют целенаправленную стратегию, ориентированную на привлечение и конверсию наиболее вероятных клиентов и основанную на эмпирических (исторических) данных о прошлом опыте, позволяющих планировать рост бизнеса. Вот еще одна история из тех времен, когда покупка крюгеррандов еще не была запрещена в Америке.

Однажды мне довелось работать в компании, занимавшейся продажей золотых, платиновых и серебряных слитков и монет. Мы с большой долей уверенности знали, что каждый четвертый потенциальный клиент, полученный благодаря нашей финансовой рассылке, станет покупателем примерно через два месяца – *при условии* проведения нами стратегических мероприятий по поддержанию контакта: как правило, это был звонок, за которым следовало письмо, и затем еще один звонок.

Мы также знали, что первая продажа в худшем случае все-таки принесет нам прогнозируемую минимальную прибыль, а из десяти первичных клиентов шесть вернутся через несколько месяцев, чтобы совершить гораздо более крупную покупку, обеспечивая таким образом нашему бизнесу более высокий уровень будущей прибыли. Несмотря на консервативность наших прогнозов, они позволили нам предпринять определенные шаги, на которые мы не решились бы, не владея этой информацией, как то: наем новых сотрудников, вложение в переработку образовательной рассылки, приводящей к нам клиентов, или привлечение с помощью рассылки большего числа потенциальных клиентов для последующего преобразования их в покупателей.

Еще мы выяснили, что, переживая действительно удачные месяцы, мы могли рассчитывать на увеличение ожидаемой прибыли (что позволяло нам тратить больше, ведь теперь мы знали, что затраты окупятся в будущем). В те месяцы, когда чистый доход был особенно высок, мы организовывали медленно действующие, но «долгоиграющие» кампании по продвижению, запуская таким образом еще более мощный поток прибыли – на будущее.

Одним словом, мы много чего знали. И эти знания позволили нам рационализировать эту стратегию, избавив от элементов неуверенности, с которой сталкиваются очень многие компании.

Эффективная бизнес-стратегия не устаревает никогда. Напротив, она развивается и эволюционирует вместе с вашим бизнесом. Одной из составляющих разработки стратегии являются прогнозирование и планирование следующей стадии успеха. Так ваш корабль спокойно продолжит свое плавание, невзирая на бури и шторма, терзающие флотилии конкурентов. Вернемся к истории с велосипедами.

Допустим, вы уже продали десять тысяч велосипедов в этом году, и пять из них – врачам. Не стоит на этом останавливаться. Не будет ли логичнее продать им еще что-то для хобби и отдыха, а возможно, и направить свое внимание в сторону продуктов для здоровья, спорта или здорового питания? Из первого вопроса вытекает второй: *какие еще товары или услуги могут заинтересовать эту категорию покупателей?* Если ваши клиенты – преимущественно представители медицинских профессий, они, скорее всего, выбирают элитные товары и услуги: живопись, престижные туристические туры, спортивные автомобили или эксклюзивную мебель.

Ответив на эти вопросы, вы сможете выявить другие компании, предлагающие данные товары или услуги. Стоит ли организовывать с ними партнерство, «передавая» клиентов в обмен, скажем, на процент от прибыли или на ответные рекомендации? Или лучше сохранить за собой отношения, в построение которых вы вложили столько сил, и сделать предложение напрямую?

Единого решения не существует. Выбор будет полностью зависеть от конкретной ситуации в вашей компании и технических составляющих предложения товара или услуги, которые вы хотите добавить. Принятие решения – самая сложная задача. Но разве не стоит пойти на это испытание ради возможности ежегодно увеличивать прибыль вдвое, а может – и вчетверо? Вот в чем прелесть выигрышной стратегии!

## **КАК АНАЛИЗИРОВАТЬ ИСТОЧНИКИ ПРОДАЖ**

После разработки стратегии вторым шагом в борьбе с неустойчивым объемом продаж является анализ жизнедеятельности вашего бизнеса. Большинство владельцев компаний не имеют представления о значении «деловой жизни» в долгосрочной перспективе. Они не анализируют ценность потенциальных клиентов и покупателей, получаемых из разных источников: реклама, рассылки, поисковые системы. Однако подобный анализ необходим, чтобы вывести бизнес из тупика. Вы не сможете двигаться ни вперед, ни вверх, пока не проанализируете, что сработало, а что – нет (в прошлом). Обратимся к примеру из жизни.

Однажды я консультировал группу врачей, специализирующихся на применении биологически идентичных (синтетических) гормонов в сфере красоты и омоложения. Медики периодически размещали рекламу в «Лос-Анджелес таймс», но однажды сняли объявление с публикации, заметив, что оно перестало приносить прибыль. Когда меня пригласили проанализировать ситуацию, баланс и отчетность, я поинтересовался, почему они перестали рекламировать свои услуги, когда вышли «в ноль». На что получил

следующее объяснение: «Если мы отдадим 6 тысяч долларов за рекламу и заработаем всего 6 тысяч с продаж новым клиентам, мы только зря потратим деньги».

Тогда я произвел необходимые подсчеты, составил реальные прогнозы на основе истории лечения прошлых пациентов и, наконец, поинтересовался у своих клиентов, в чем состоит их стратегия. Услышав в ответ, что они просто хотят привлечь пациентов, я сообщил им, что такой подход неэффективен – стратегия должна быть основана на разных типах предлагаемых ими лечебных программ. Как выяснилось, они никогда раньше не рассматривали рекламу под этим углом.

Компания предлагала три основных лечебных курса: первый предполагал консультации ежемесячно, второй – ежеквартально и, наконец, третий – раз в полгода. Стоимость терапии для одного клиента составляла 10, 5 и 3 тысячи в год соответственно. Первичная консультация обходилась пациенту в 300 долларов. Потратив 6 тысяч долларов на рекламу, врачи полагали, что ничего не заработают, получив 20 первичных клиентов/пациентов.

Однако, проанализировав данные, я пришел к иному выводу. Если мы разделим эти 20 консультаций по трем видам лечебных программ, примерно шесть из них ежегодно будут приносить 10 тысяч долларов – по меньшей мере в течение года, а может, и двух. В сумме это дает нам 60 тысяч в год, а это 100% прибыли, которую мы получим только с одной трети пациентов, так как реклама уже окупится первичными консультациями. Еще шесть пациентов, выбравших вторую схему лечения (стоимостью 5 тысяч долларов в год), принесут нам еще 30 тысяч – значит, сумма будет уже 90. И, наконец, третья шестерка клиентов даст нам, по меньшей мере, еще 18 тысяч долларов (по три тысячи с каждого). Если предположить, что половина из них пожелает продлить лечение на следующий год, суммарная прибыль по третьему курсу составит 45 тысяч.

В итоге то, что мои клиенты называли «бесполезной рекламой», на самом деле приносило им примерно 135 тысяч долларов чистой прибыли ежегодно.

Теперь они увидели свою «рекламку» в «Лос-Анджелес таймс» в совершенно ином свете. Я продемонстрировал им, что объявление не следует снимать, пока реклама привлекает нужное количество пациентов в соответствующих категориях. Оно по-прежнему будет приносить прибыль год за годом. И это только одно объявление!

Такой количественный подход можно применять не только для анализа рекламы, но и того, где и что вы продаете, а также сопутствующих товаров, которые вы предлагаете (и продаете) покупателям после заключения сделки. Пока вы не проведете анализ того, что вы на самом деле уже знаете (но не отдаете себе в этом отчета), вы не сможете понять, куда лучше всего вложить деньги – не потратить, а именно *вложить*. Одним словом, любой

предпринимаемый вами шаг должен быть стратегическим вложением в будущее – с учетом долгосрочных финансовых и стратегических выгод.

Итак, как узнать, на чем должен концентрироваться ваш торговый персонал? Если вы будете рассматривать только сегодняшний момент, то увидите лишь то, что они смогут заработать для вас завтра. А вся будущая прибыль останется за бортом – в виде так называемого «положительного айсберга».

Если бы я назвал айсберг «отрицательным», вы наверняка уже догадывались бы, о чем идет речь. Вспомните вперёдсмотрящего «Титаника», слишком поздно заметившего верхушку айсберга. «Положительный айсберг» представить так же просто – нужно только уделить время тому, чтобы разглядеть его потенциал. Когда перед вами возникает острая проблема, вы не осознаете, что, подойдя к решению с долгосрочных, стратегических позиций, можно превратить ее в постоянный источник огромной прибыли. В приведенном выше примере 6 тысяч долларов были лишь вершиной айсберга по сравнению с прибылью, которую клиника получала с одной рекламы (а мои клиенты намеревались отказаться от нее, если бы я не показал им гигантский айсберг, скрывающийся под водой). Подсчитав окупаемость инвестиций (об этом понятии мы подробнее поговорим в главе 6), я выяснил, что реклама ежегодно приносила 2000% прибыли – со скромного вложения в 6 тысяч долларов.

Компании не смогут воспользоваться этой информацией без точного и тщательного анализа своих данных. В этом нет ничего сложного. Тем не менее, почти ни одна компания из числа представителей малого и среднего бизнеса не делает этого. Рассмотрим еще один пример.

Когда-то я консультировал небольшую компанию, владеющую галереей игровых автоматов на калифорнийском побережье, в популярном у туристов месте, где располагалось несколько десятков небольших лавочек. Бегло проанализировав данные, я выяснил, что каждый посетитель оставлял в автомате примерно 5 долларов. Таким образом, семья из четырех человек принесла бы 20 долларов за одно посещение.

Учитывая эту информацию, мы отправились к владельцам магазинов, чтобы реализовать обезоруживающую своей простотой стратегию леведея: мы предложили им выдавать сертификаты на 50 центов бесплатной игры каждому, кто совершит покупку в их магазине, будь то хот-дог, воздушный шарик, или змей, или кренделек на палочке. Владельцы магазинов приняли предложение на «ура» – ведь оно стимулировало клиентов совершить покупку и не стоило им ни цента!



Мы решили выдавать один сертификат в одни руки, оценив тот факт, что статистическая вероятность использования их всей семьей будет весьма высока. Таким образом, зная, что в среднем семья из четырех человек потратит на игру 20 долларов, по нашим прогнозам, каждые четыре сертификата должны были приносить 18 долларов чистой прибыли. Именно так и получилось!

Цифры умеют говорить. Они могут рассказать практически все, что вы хотите знать, – надо только уметь спрашивать. Они расскажут вам, куда вложить деньги с долгосрочной перспективой роста, какие источники лучше использовать, если вам необходимо увеличить оборот прямо сейчас. А еще они сообщат вам, как найти стратегический баланс ваших действий в настоящем и будущем – но все это при условии, что вы научитесь их анализировать.

## **КАК СИСТЕМАТИЗИРОВАТЬ БИЗНЕС, ЧТОБЫ ЗАВОЕВАТЬ И УДЕРЖАТЬ ПОКУПАТЕЛЕЙ**

Итак, мы поговорили о стратегии и анализе, а значит, нам осталось рассмотреть последнее – третье – оружие в борьбе с непредсказуемым объемом продаж. Все это возможно только в том случае, если вы будете иметь полное представление о том, что делаете. Иными словами, необходимо понимать, по каким правилам вы играете – в долгосрочной перспективе. То есть знать *систему* своего бизнеса.

Для большинства компаний такая долгосрочная игра будет заключаться в целенаправленном привлечении самой «качественной» клиентуры, чтобы впоследствии сделать им максимально выгодное предложение, стимулирующее к немедленному началу отношений. Это могут быть «компенсирующие» отношения, подразумевающие заключение сделки, или «отношения-ухаживания», когда потенциальный клиент получает начальную информацию или бесплатные товары – все для того, чтобы подготовить его к предстоящей покупке.

Ваша цель – добиться осуществления первичной продажи. Как правило (но не всегда), первая продажа (или другая операция меньшего объема) может быть не столь значительной по цене, так как первичных покупателей со временем легче будет подвести к приобретению более дорогостоящих товаров (или комбинации товаров и услуг), стоит вам построить крепкие, доверительные отношения. «Продвинув» покупателей вперед и вверх, не останавливайтесь – продолжайте делать это снова и снова.

Имейте в виду, что самая сложная часть в создании отношений с клиентами – это первая продажа. Гораздо проще продать что-то во второй раз, имея стратегический контроль над процессом. Либо *вы* контролируете продажу, либо *она* – вас. К сожалению, в 95% случаев происходит последнее. Не позволяйте этому случиться и с вашей компанией!

Чтобы завоевывать и удерживать клиентов, вашему бизнесу необходима динамичная система, и прежняя, вероятно, для этих целей не подойдет. Помимо отсутствия стратегии, анализа и системы, второй крупнейшей ошибкой, совершаемой компаниями, представляющими малый и средний бизнес, является применение универсального подхода ко всем клиентам и экономической модели развития бизнеса.

Вы не можете позволить себе совершить подобную ошибку. Некоторые клиенты требуют больше времени и внимания, чем другие. Согласно принципу Парето (также известному как правило или закон 20/80), 20% клиентов приносят вам 80% прибыли и 20% клиентов обеспечивают вам 80% головной боли. Очевидно, что эти 20% клиентов, которые приносят 80% прибыли, заслуживают гораздо больше времени и внимания (и финансовых вложений), чем «слабенькие» 80%, отвечающие всего за 20% прибыли.

Однако вы не сможете сконцентрироваться на 20% своих лучших клиентов, *если не будете знать, кто они*. А выявить их вы сможете, только проанализировав и установив взаимосвязи между показателями. Анализ и систематизация всегда идут рука об руку: одно невозможно без другого.

Существует большое количество приемов, которые можно использовать для анализа данных, но для начала изучите свою клиентуру. Определите источники возникновения потенциальных клиентов. Спросите себя, что вам известно о ценности клиента – в зависимости от источника, приведшего его к вам. Редко можно найти двух «равноценных» покупателей. Так, клиент по рекомендации – результат сложившихся отношений с кем-либо из ваших нынешних покупателей, а значит – он гораздо более ценен, чем тот, кто просто нашел вас благодаря «желтым страницам» или рекламе в газете. Здесь, однако, возможны вариации – в зависимости от типа вашей компании и бизнеса, которым вы занимаетесь. Как бы то ни было, ваша задача – проанализировать свои показатели, вычислить стоимость и значимость потенциальных клиентов и покупателей, а затем создать систему, извлекающую максимальную долговременную ценность из всего, что вы узнали.

Спросите себя, что вам известно о категориях потенциальных клиентов, о том, как они превращаются в покупателей, на какие группы товаров или услуг приходится их первая покупка. Как правило, предсказуемые взаимосвязи можно выявить в львиной доле сделок и показателей прибыли. Попробуйте провести ретроспективный анализ источников, приведших к вам клиентов, а затем – составить консервативный прогноз для следующих данных:

- что конкретно они, скорее всего, будут покупать в будущем;
- как часто они будут совершать покупки;
- как долго они будут оставаться вашими покупателями.

Владея этой информацией, вы сможете проанализировать ценность каждого клиента в кратко- и долгосрочной перспективе и, следовательно, выявить наиболее ценные для вас категории. Рассмотрим следующий пример.

Предположим, что ваша компания занимается торговлей по каталогам, и покупатели, приобретающие инструмент, как правило, становятся постоянными клиентами, в то время как те, кто приобретают ультрасовременную, но дорогую электронику, оказываются лишь разовыми клиентами.

Даже несмотря на то, что ценители электронных новинок изначально приносят вам больший доход, в долгосрочной перспективе те, что приобретают инструменты, окажутся более прибыльными клиентами. Однако это вовсе не означает, что нужно отказаться от первых; такие покупатели могут весьма пригодиться в реализации вашей стратегии, если вам понадобится немедленный кратковременный приток прибыли, пока вы заняты построением долгосрочных, фундаментальных и предсказуемых отношений с другой категорией клиентов – постоянными покупателями.

Точно так же, когда я работал с компанией, занимавшейся распространением подписных изданий, мы с партнерами разработали формулы, позволяющие нам довольно точно прогнозировать (на основе данных о клиентах – в зависимости от типа приведшей их рекламы) прибыль на ближайшие два года, при условии сохранения стабильной динамики производительности. Благодаря данным за прошлые годы работы, мы выявили, сколько стоили для нас различные обновления и вспомогательные продукты (продажи) и на какой срок сохранялась эта ценность. Мы так долго занимались этим бизнесом, что нам не составило труда соединить точки пунктира и составить точный прогноз. Я называю это «установкой денежных взаимосвязей».

Иногда первая продажа может открыть вам целый ряд новых возможностей тех сторон, о которых вы и не подозревали. И даже способствовать

развитию отношений, которые можно использовать для осуществления стратегии леввереджа. Рассмотрим еще один пример.

Несколько лет назад один из моих клиентов издавал журнал, занимавший третье место на рынке туристических изданий. Места для рекламы в нем продавались по 10 тысяч долларов, а журналу обходились всего в тысячу. Но так как их никто не покупал, журнал переживал не лучшие времена. Меня пригласили проанализировать данные и предложить возможные варианты решения проблемы. Как и следовало ожидать, журнал испытывал трудности из-за отсутствия долгосрочной стратегии – он не имел системного подхода, позволяющего справиться с непредсказуемой природой объема продаж.

Оказалось, что журнал не раз получал предложения о продаже рекламных мест на бартерной основе. Однако руководство не знало, что делать с этими предложениями, поэтому никогда их и не принимало – до тех пор, пока за дело не взялся я. Создав систему, допускающую бартерный обмен, мы добились того, что рекламные объявления стали приносить нам 50 центов реальных денег с каждого доллара бартера, то есть в пять раз больше их себестоимости. Таким необычным способом мы превратили рекламные страницы в гигантский источник прибыли. (Подробнее о бартере читайте в главе 6.)

Рассматривайте линейный подход как *status quo*. Скажем, если я занимаюсь рекламным бизнесом, продаю рекламу и получаю за это деньги, это и есть *линейный* подход. Этот журнал следовал линейному принципу, однако объем продаж был недостаточным и крайне неустойчивым. Тогда мы стали искать нелинейное решение, которым в данном случае оказался бартер. И журнал стал обменивать рекламные объявления на товары и услуги – по стоимости 10 тысяч долларов за страницу. Мы без труда нашли людей и компании, которые готовы были платить реальными деньгами за эти товары и услуги всего 50 центов на каждый доллар (50% от розничной стоимости товара или сервиса, полученного по бартеру. – *Прим. ред.*), ведь журнал входил в тройку лидеров среди туристических изданий. Между тем стоимость рекламной страницы по-прежнему была для компании всего один к одному. Раньше им не удавалось продавать достаточно рекламы по 10 долларов за доллар, и они уходили «в минус». Теперь журнал постоянно получал 5 тысяч долларов реальными деньгами с каждой рекламной страницы по 10 тысяч.

Кроме того, журнал издавался раз в квартал. А значит, когда им *все-таки* удавалось продать рекламное место, приходилось ждать три месяца, пока выйдет объявление клиента и, как правило, еще два, чтобы получить оплату. Теперь, перейдя на бартерную схему, деньги за рекламу журнал получал *на пять месяцев раньше*. Решение оказалось взаимовыгодным со всех сторон – а понадобилось лишь мыслить системно.

## **ВСЕ ДЕЛО – В ЦИФРАХ: ОПРЕДЕЛИТЕ ГЛАВНЫЕ ИСТОЧНИКИ ДОХОДА**

Если вы действительно хотите выйти из тупика и двигаться вперед не маленькими шагами, а расти в геометрической прогрессии, нельзя полагаться только на удачу. Самый простой способ обеспечить положительную, прибыльную динамику в условиях изменчивой среды – позволить науке и математике объединить усилия и работать вам на пользу. Все дело – в цифрах. Стратегия и количественный анализ помогут вам выстроить гипотезы на основе ваших данных. В то же время тестирование позволит проверить эти предположения-интерпретации на практике – в условиях рынка. Рассмотрим следующий пример.

Несколько лет назад я консультировал небольшую техасскую компанию, занимающуюся обслуживанием систем отопления и кондиционирования. Проведя вместе с владельцами тщательный анализ отчетности, мы выяснили, что большую часть их клиентов составляли люди, которые обращались в компанию лишь для того, чтобы проверить оборудование. При этом оказывалось, что из 100 систем обогрева или кондиционирования 80 нуждались в ремонте. Целых 80%!

Компания, однако, никогда не рассматривала эти цифры со стратегических позиций. Увидев эту статистику, владельцы тут же открыли золотую жилу возможностей. Я помог им разработать новый пакет услуг, получивший название «настройка и подготовка оборудования к сезону». Услуга предлагалась дважды в год (летом и зимой) и стоила всего 19 долларов. На этой сделке компания теряла от 10 до 15 долларов, так как работа мастера оплачивалась по ставке 30 долларов, однако в долгосрочной перспективе они получали в среднем 800 долларов с каждого звонка.

Благодаря новой стратегии, компания стала предлагать сезонный пакет услуг дважды в год, и это предложение превратилось в главный источник прибыли. Компания вырвалась из мира догадок и неопределенности, заняв стратегическую позицию, позволившую ей осуществлять прибыльные сделки на постоянной основе. Стоило лишь уделить время тому, чтобы взглянуть на цифры.

Из этой истории можно извлечь и еще один полезный урок: иногда нужно начинать с малого и двигаться вверх. Сезонное предложение за 19 долларов, о котором я рассказал вам выше, оказалось отличной идеей: владельцы компании обнаружили, что гораздо проще сначала продать «настройку» за 19 долларов, чем ремонт за 800, который потребует в дальнейшем. Этот урок можно применить и к другому бизнесу. Вернемся

к нашей компании, продающей велосипеды и обнаружившей, что значительную часть их клиентуры составляют врачи.

Допустим, вы являетесь владельцем этой велосипедной компании и решили привлечь врачей к покупке новых моделей суперэргономичных гоночных велосипедов, так как знаете, что ваши товары пользуются популярностью у данной категории клиентов. Эргономичный велосипед стоит 6 тысяч долларов. Можно предположить, что продать такой товар с ходу – слишком сложная задача, даже если в роли покупателя будет врач. Тогда вы решаете начать с продвижения менее дорогих, но при этом – модных и современных моделей, особенности которых перекликаются с эргономической тематикой. Затем, используя возможность показать клиенту нужную модель в магазине, вы попытаетесь склонить его к покупке с помощью стратегии превосходства, рассмотренной нами в главе второй.

Пока ваш клиент будет рассматривать недорогую модель, обратитесь к нему с подобными словами: «Очевидно, вы отлично разбираетесь в велосипедах. Эта модель – прекрасный выбор для большинства людей, но, честно говоря, мне кажется, вам стоит взглянуть на этот суперэргономичный велосипед: больше всех он пользуется спросом именно у врачей. Попробуйте прокатиться на нем, и сами увидите разницу. Да, и мы предлагаем отличные условия при покупке в кредит!»

На самом деле следует испробовать обе стратегии, как продажу дорогостоящих велосипедов напрямую, так и использование бюджетных моделей для последующего повышения ценности сделки – ведь никогда нельзя знать наверняка, как отреагирует рынок. Стратегия либо сработает, либо нет. Возможно, она сработает лучше, чем та, которую вы использовали прежде, возможно – хуже. Очень редко оба варианта могут иметь равноценный эффект. Если результат оказался ниже – скорее всего, ваши предположения ошибочны. А если выше – значит, пора заменить прежний процесс на только что опробованный. В любом случае, вы сразу сможете точно определить, в каком направлении двигаться, чтобы добиться максимальных результатов.

Однако не стоит на этом останавливаться. Ваша задача – продолжать тестировать новые подходы, чтобы выявить еще более продуктивные стратегии и системы, «следуя за доказательствами» (в нашем случае – за цифрами), как говорил Гил Гриссом из сериала «C.S.I.: Место преступления».

Вот что я называю мыслить стратегически. Это значит изменить позицию, перестать думать, «как закрыть месяц», чтобы на следующий день начать все заново, с нуля. В нашем мире и так достаточно неопределенности – не стоит позволять ей завладеть и вашим объемом продаж. Будьте инициативны в поиске способов сделать свой бизнес стабильным, даже

если времена тому не способствуют. Вспомните примеры, приведенные мной в этой главе: компания «Колониан Пенн», создавшая Американскую ассоциацию пенсионеров и увеличившая свой бизнес в геометрической прогрессии, туристический журнал, открывший способ бартерного обмена на рекламных мест, продажа эргономичных велосипедов врачам, которые увлекаются велоспортом. Все три примера несут в себе одну и ту же рекомендацию – двигайтесь в сторону подхода, который поможет вам выровнять неустойчивый объем продаж, обеспечив долгосрочную уверенность в прибыльности своего бизнеса, при этом – воодушевляя вас на завоевание новых вершин. Организовав в компании предсказуемую, устойчивую систему получения доходов, вы можете не сомневаться, что клиенты и прибыль обеспечены вам на долгие годы вперед.

Что ж, теперь настало время вывести на новый уровень и наш разговор о создании стратегий.

---

## Резюме

- Стратегия, анализ, система – все, что вам нужно, чтобы выровнять неустойчивый объем продаж.
- *Всегда* предпринимайте только те шаги, которые направлены на развитие и углубление долгосрочной стратегии по привлечению потенциальных клиентов, превращению их в покупателей – первичных, а затем и постоянных.
- Самый важный шаг в разработке стратегии – задать себе следующий вопрос: «Каких клиентов (или какие компании) вы хотите привлечь и почему?» Чтобы ответить на этот вопрос, проведите маркетинговое исследование.
- Анализируйте ваши прошлые и нынешние действия. Количественный анализ – это единственный способ определить, куда нужно вкладывать, ориентируясь на получение долгосрочных финансовых и стратегических выгод.
- 20% клиентов приносят вам 80% прибыли. Выясните, кто они и каковы их потребности, и предложите им то, чего они хотят.
- Создайте систему завоевания и удерживания покупателей. Регулярно проводите анализ, испытывая и совершенствуя ее.

☞ **Сделай прямо сейчас:** возьмите лист бумаги и создайте портрет своего идеального клиента или покупателя, ответив на следующие вопросы:

1. Какую проблему должен иметь ваш идеальный клиент, чтобы вы могли эффективно и выгодно ее решить?
2. Каким человеком или компанией должен быть ваш идеальный клиент? Где он находится, каковы его масштабы и почему вам нравится его обслуживать?

Этот список немного напоминает перечисление характеристик, которые вы хотите видеть в своей второй половинке! Облекая свои мысли в слова на бумаге, вы будете привлекать (используя модное нынче словечко) этих клиентов – и перестанете гнаться за источниками доходов, которые ничего не дадут вашему бизнесу (как те, кто изводят вас по мелочам, а вы все равно пытаетесь заполучить их в клиенты, увидев перед собой лишь кредитную карту).

Повесьте этот портрет идеального клиента на видное место, чтобы каждый сотрудник вашей организации смог видеть его каждый день.



## Глава 5

### **ЗАШЛИ В ТУПИК ИЗ-ЗА ОТСУТСТВИЯ СТРАТЕГИИ?**

Если бы среднестатистический бизнесмен завел дневник и в течение месяца записывал туда все производимые операции, то, скорее всего, обнаружил бы, что 80% из них являются непродуктивными и лишь отвлекают внимание. Большинство предпринимателей не в состоянии сосредоточить свои усилия на управлении, разработке стратегии, повышении производительности и непрерывном росте компании. Вместо этого они продолжают тратить время, деньги и человеческие ресурсы привычным для них способом, получая предсказуемые результаты, тормозящие развитие бизнеса. Однако среди предпринимателей есть и те, что мыслят *стратегически*. Рассмотрим следующий пример.

Среди бывших моих клиентов был хозяин медицинской службы доставки Сэм. Каждое утро курьеры его компании спешили забрать кровь и органы для пересадки и развезти ценный груз по медицинским лабораториям и больницам города. Так как груз был скоропортящийся, время доставки являлось ключевым фактором. Однако, исполнив заказ, грузовики возвращались пустыми, т. е. половина времени, проведенного в дороге, не приносила никакой прибыли. В итоге бизнес получался низкорентабельным.

Но однажды ситуация полностью изменилась. Как? Сэм начал думать стратегически.

Ему пришла в голову блестящая идея: он сообразил, что на *обратном* пути вполне можно «подхватывать» товары, не требующие немедленной доставки. Эта стратегия подразумевала использование леввереджа, поэтому Сэм стал искать партнеров, чтобы воплотить свой план в жизнь. Одной из компаний, к которым он обращался, стала служба доставки небольших отправок, едва сводившая концы с концами, пытаясь покрыть затраты на зарплату сотрудникам и оформление грузов.

Сэм обратился к владельцу компании с простым предложением: «Что скажете, если я предоставлю вам возможность полностью освободиться от расходов на персонал и отправку грузов, а доходы мы поделим пополам? Я гарантирую доставку ваших посылок в течение четырех часов – и это с большим запасом». Разумеется, хозяин компании с радостью согласился.

Воплотив эту стратегию в жизнь, Сэм добился того, что все заказы, выполняемые его сотрудниками на обратном пути, приносили прибыль. Таким образом он смог удвоить доходы без каких-либо дополнительных вложений, превратив свой низкорентабельный бизнес в процветающее дело. И заодно помог другой компании.

Не имея стратегии, вы рискуете тратить свое время не по назначению. Как и грузовики Сэма, пустовавшие половину пути, вы, скорее всего, впустую расходуете 50 и более процентов своего времени, неэффективно используя его и другие ресурсы. В этой главе я открою вам секрет успешного управления своим временем и способностями. Начнем с принципа «наилучшего и наиболее эффективного использования» – основы настоящего тайм-менеджмента.

Большинство предпринимателей не склонны рассматривать временные затраты с той же точки зрения, с какой они рассматривают все прочие расходы, – и это несмотря на то, что *время* является одним из трех наиболее ценных нематериальных активов, имеющих в нашем распоряжении. (К двум другим относятся *энергия* и *альтернативные издержки*.) Они тратят время по пустякам вместо того, чтобы инвестировать его в свою стратегию. А в результате оказываются упущенными ценные возможности для роста и расширения бизнеса. Зачастую люди просто не используют имеющиеся у них ресурсы наилучшим и максимально эффективным образом. К счастью, вам больше не нужно причислять себя к их рядам.

Наверняка среди ваших знакомых найдется, по крайней мере, один человек, отличающийся необыкновенной продуктивностью, для которого в сутках явно больше двадцати четырех часов. Его производительность в десять раз выше, чем у конкурентов, именно благодаря тому, что он следует принципу «наилучшего и наиболее эффективного использования». Суть этого принципа довольно проста и при этом неоспорима: «Используйте свое время так, чтобы получить максимальную стратегическую отдачу в долгосрочной перспективе». Только и всего!

Итак, давайте поговорим о том, как оптимизировать процесс наилучшего и наиболее эффективного использования не только вашего времени, но и контактов, возможностей, операций и расходов.

## **СЕКРЕТ НАИЛУЧШЕГО И НАИБОЛЕЕ ЭФФЕКТИВНОГО ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ВАШЕГО ВРЕМЕНИ И СПОСОБНОСТЕЙ**

Принцип наилучшего и наиболее эффективного использования обманчиво прост. Нужно всего лишь использовать время и возможности по максимуму. Ничего сложного, правда?

Тем не менее, бóльшая часть бизнесменов этот принцип игнорирует. Если вы тоже его не используете, то приносите в жертву свои возможности, прибыль и будущее. Начнем с того, что зачастую люди просто не имеют представления о том, какие из текущих дел следует относить к «наилучшим» и «наиболее эффективным». Если сейчас и вы про себя подумали: «Я тоже не уверен, что знаю это», – вероятно, вы используете лишь *треть* (или даже меньше) своих возможностей, расходуя время на выполнение гораздо менее значимых или менее прибыльных задач, чем те, которым следовало бы его посвятить. Нельзя так жертвовать эффективностью!

Предлагаю вам прямо сейчас выполнить упражнение, которое поможет определить, что для вас является наилучшим и наиболее эффективным. Сначала запишите три ключевые задачи, за выполнение которых вы получаете деньги в компании. Теперь разбейте каждую из них на подпункты (обычно их бывает семь). И, наконец, оцените каждую из этих подзадач с точки зрения их *актуальности*, *вашей компетенции* и *энтузиазма*.

А теперь взгляните на то, что у вас получилось. Если вы компетентны в выполнении задачи, но она не актуальна, – это напрасная трата времени. Если ваша компетенция в реализации какой-либо задачи ниже средней – значит, вы не самый подходящий кандидат для выполнения этой работы, что подразумевает неоправданно большие затраты энергии и времени. Скажем, какой смысл вам проверять карточки учета рабочего времени каждого сотрудника, если эта процедура занимает у вас полдня? Я вовсе не призываю вас отказаться от их контроля – просто поручите эту работу кому-то еще, а потом осуществите выборочную проверку или ревизию выполненного.

Это упражнение призвано помочь вам определить, какие задачи следует навсегда исключить из списка текущих дел, чтобы освободить время для великих свершений, приносящих максимальные результаты. В чем бы ни заключались ваши задачи, вы непременно должны работать только над теми из них, которые являются наиболее важными *для вас лично*. Суть этого принципа звучит так:

*Если задача не актуальна, вы не обладаете достаточной компетенцией или не увлечены работой над ней по-настоящему, поручите ее выполнение кому-то еще.*

Это правило справедливо, даже если вам придется задействовать десять человек, выполняющих работу с 80-процентным качеством (по сравнению

с вами). Продуктивность и результативность все равно окажутся в восемь раз выше, чем в случае, если бы вы делали всю работу сами. Это позволит вам использовать свои ценнейшие активы – время, энергию и альтернативные возможности – для реализации более значимых задач, приносящих более существенные результаты в долгосрочной перспективе.

### ***Искусство передачи полномочий***

Итак, представим, что у вас уже есть список задач, некоторые из которых вполне можно исключить из вашей рутины. Однако *кому-то* их выполнять все равно нужно, ведь так? Вот мы и подошли к следующему вопросу, который необходимо рассмотреть, – передача полномочий.

Самый лучший способ – поручить работу (в вашем понимании) человеку, воспринимающему ее как игру. То, что не вызывает у вас энтузиазма, другой может делать с удовольствием. Звучит неправдоподобно, но, тем не менее, это работает. Рассмотрим следующий пример.

Допустим, вы не очень любите общаться по телефону. Холодные звонки потенциальным клиентам – ненавистная для вас задача, которую, тем не менее, нужно выполнять. Как поступить в этом случае? Найдите того, кто не испытывает никаких проблем, общаясь с незнакомыми людьми, и целыми днями висит на телефоне. Позвонить и поболтать с новым собеседником будет для него совершенно необременительно, и подобная задача придется ему по душе. Так, пока ваш новый продавец будет обзванивать потенциальных клиентов из списка, вы сможете сосредоточиться на том, что для вас актуально, в чем вы действительно компетентны и чем по-настоящему увлечены.

В своей компании я тоже нанял стажера (его зарплата меньше, чем у штатного сотрудника), который выполняет простые задачи, отнимающие время. Например, купить (отстояв в очереди) для меня iPhone и настроить его. Подобрать и приобрести подходящую гарнитуру. И ему *нравится* это делать! Если бы я занимался всем этим сам, то потерял бы три часа – время, которое я использовал наилучшим и наиболее эффективным образом (помогая вам преумножить прибыль). Задайте себе вопрос: «Сколько стоит ваше время сейчас? И сколько вы *хотите*, чтобы оно стоило?»

Приведем еще один пример:

Несколько лет назад я был в Великобритании на конференции, собравшей самых выдающихся членов бизнес-сообщества. Среди них оказался и бизнесмен, который попал в «Книгу рекордов Гиннеса» как предприниматель, продававший наибольшее количество товаров на квадратный метр в Европе. Узнав, что каждому руководителю в

его компании полагается элитный автомобиль с шофером, один из присутствующих на конференции поставил ему в упрек подобную расточительность, обвинив в излишней заносчивости и чрезмерном увлечении материальными ценностями.

Бизнесмен без колебаний ответил: «Ваше время стоит дороже семи фунтов в час? Мое – да. Для меня гораздо продуктивнее тратить время пути на обдумывание и разработку стратегии, вместо того чтобы следить за пешеходами и светофорами. Я не плачу семь фунтов в час, чтобы попасть на работу. Я плачу их, чтобы освободить два бесценных часа моей жизни, два часа каждый день, которые я использую, чтобы увеличить свой бизнес в несколько раз. Эти семь фунтов не являются для меня расходами – напротив, я рассматриваю их как вложение, приносящее огромную отдачу. Их значение неоценимо».

Приводя этот аргумент собственным клиентам, я часто слышу в ответ следующее: «Но, Джей, я не могу себе этого позволить». На что я всегда говорю им: «Ошибаетесь! Вы не можете себе позволить *обратного*».

Если вы не располагаете средствами, чтобы нанять помощников традиционным способом, можно прибегнуть к использованию левереджа (мы уже касались этого вопроса в третьей главе и подробно рассмотрим его в главе 10). Найдя идеальную формулу левереджа, вы сможете многократно увеличить свои возможности. Возьмем, к примеру, помощника по административной работе (референта).

В любом крупном городе мира всегда есть переизбыток незанятых (или частично занятых) административных работников – секретари в декретном отпуске, вышедшие на пенсию, и, разумеется, те, что трудятся на полставки или вообще не работают. Даже если вы не имеете возможности платить им традиционную зарплату, существует масса альтернатив. Так, вы можете использовать систему отсроченных выплат, начисляемых исходя из производительности компании, увеличению которой сотрудники будут способствовать. Скажем, если прибыль компании выросла на 10%, каждый получает определенный процент от этой суммы или заранее установленную премию.

Можно использовать и такой вариант: сотрудники получают оплату, только когда компания достигнет минимального (определенного заранее) уровня роста, после чего им будут выплачиваться регулярное жалование и премии. Еще один способ заключается в привязке размера компенсации к какому-либо исчисляемому показателю (например, снижению накладных расходов или увеличению объема продаж). Или пойти уже известным вам путем: прибегнуть к помощи бартера или обмена. Количество способов,

которые можно использовать при отсутствии средств на обычную зарплату, ограничивается только вашим воображением.

Как правило, те, что заявляют, будто «испробовали все», на самом деле этого не сделали. В тупик их завело нежелание менять устаревшее мировоззрение. И мне довелось лично видеть это на практике.

На одном из семинаров Тони Роббинса на сцену поднялся человек и перед огромной аудиторией попросил у Тони совета: «Я испробовал *все*, чтобы заработать больше. Но у меня не получается».

Тони отнесся к заявлению скептически: «Перечислите мне 25–30 новых подходов, которые вы использовали за последние полгода, и опишите суть каждого из них». В ответ последовала тишина – наш герой не смог назвать ни одного. Между тем Тони не сдавался: «Что ж, назовите хотя бы десять». Вновь услышав лишь невнятное бормотание, Тони, наконец, попросил: «Расскажите, что Вы вообще делали». Ответ меня шокировал: «Я просматривал объявления в газете и побывал на нескольких франчайзинг-выставках». Эти две попытки едва ли можно назвать «все» (что, по его заявлению, он испробовал). Оказавшись в творческом тупике, этот человек просто не видел дальше традиционных методов, которыми привык пользоваться.

Бывает ли, что и вы говорите, что у вас ничего не получается? Если такое случается, перечислите методы, которые вы уже пробовали применять. Затем подумайте над альтернативными вариантами и возможностями, к которым раньше вы даже не подступались. Прделав это, вы не только обнаружите, как мало подходов вы на самом деле использовали, но и, возможно, поймете, в каком направлении нужно двигаться, увидев под другим углом способы совершенствования философии вашего бизнеса.

Старая аксиома по-прежнему справедлива. В мире бизнеса существует всего три типа людей:

- те, кто создает события;
- те, кто наблюдает за событиями;
- те, с кем всегда происходят события.

Я искренне верю, что люди в жизни занимают именно то место, которое они хотят занимать. Ведь если вы не хотите где-то находиться, то обязательно найдете альтернативу. Это не так уж трудно. Просто нужно иметь желание избавиться от узкого мировоззрения, чтобы открыть путь для лучших и максимально эффективных методов и направлений.

***Все электронные письма, звонки и встречи – только по расписанию (время работы с ними определяете вы)***

Возможно, следующее утверждение не добавит мне популярности, но я по-прежнему уверен: то, что большинство считает одним из самых значительных технологических новшеств в истории бизнеса, на самом деле является одним из главных «пожирателей» времени. Электронная почта кажется нам благословением, но когда дело доходит до тайм-менеджмента, это становится настоящим проклятием. То самое преимущество, составляющее, по мнению большинства, принципиальное отличие электронной почты, – ее «немедленность» – таит в себе главную опасность: мы не отдаем время на работу с ней.

Отвечая на электронное письмо, вы выполняете задачу, и, как и в случае с любой другой задачей, это требует времени. Между тем большинство людей постоянно отвечают на письма в течение дня. Не важно, застает ли их сообщение за неотложным проектом или не имеет большой (или вообще никакой) значимости. Стоит им только услышать ненавязчивый звоночек, оповещающий о новом письме, они тут же бросают все дела, чтобы заняться почтой. То, что большинство считают преимуществом мгновенной и постоянной связи, на самом деле мгновенно и непрерывно отвлекает внимание. Эта утечка времени – худший и наименее эффективный способ его использования.

Я проверяю почту всего два раза в день – при этом письма уже заранее отсортированы моим помощником и расположены в приоритетном порядке. Если же среди сообщений окажется что-то, требующее моего неотложного внимания, он сразу даст мне знать. Таким образом, я не привязан к компьютеру и могу свободно сконцентрироваться на использовании своего времени наилучшим и наиболее эффективным способом, обеспечивая при этом свою максимальную продуктивность.

Совершенно нереалистично ожидать, что как только адресат получит электронное письмо, он тут же на него ответит. Нигде не записано, что вы вообще *должны* отвечать. Вас за это не арестуют. И сообщение никуда не исчезнет – не стоит представлять себя героем фильма «Миссия невыполнима». Как я уже упоминал в четвертой главе, некоторым клиентам нужно уделять больше времени или внимания, нежели другим, то же справедливо и для общения. Могу предположить, что 80% деловой электронной корреспонденции имеет низкий уровень приоритетности. Между тем большинство уделяет этим письмам равное количество времени – как будто они

имеют особый статус только потому, что попали к ним электронным путем. Это абсолютное заблуждение!

Во многом такая реакция вызвана страхом – страхом пропустить важное сообщение или выгодную сделку. У людей будто срабатывает рефлекс Павлова, стоит им услышать сигнал, оповещающий о новом письме: они тут же спешат действовать, как по отмашке на гоночном старте. Между тем мгновенная реакция вовсе не является наилучшим и наиболее эффективным способом использования времени. Напротив: будучи результатом обдумывания и размышления, ваш ответ станет более мудрым и взвешенным, а именно этого очень не хватает сегодня в электронном общении.

Кроме того, в наши дни велик риск неверного истолкования сообщения или же риск быть неправильно понятым, ведь электронные письма как средства коммуникации лишены таких элементов, как тональность, интонация, эмоциональная окраска. Однако всего этого можно избежать, выделив время на обдумывание. Не торопитесь как читать письма, так и отвечать на них. В конце концов, вы ведь не Бэтмен, спешащий на помощь Готэм-сити!

Я больше всего восхищаюсь бизнесменами, которые отводят определенное время для звонков и встреч и проводят их по расписанию. А оставшуюся часть дня посвящают только продуктивным действиям, направленным на рост и развитие компании. В отдельных случаях даже те, кто работает не на себя, могут применять эту времясберегающую стратегию для организации своего труда. Отличающиеся наибольшей продуктивностью люди, как правило, используют также «повестку дня» каждой встречи, включающую краткий обзор основной проблемы, предполагаемые результаты, темы для обсуждения, хронометраж для каждого из пунктов и возможные приоритеты. Другими словами, как и у всех победителей, у них есть план действий, которого они и придерживаются.

Если вы работаете на кого-то, внесите предложение о необходимости составления плана каждого собрания или проявите инициативу и займитесь этим сами. Время, которое вы на это потратите, с лихвой окупится повышением продуктивности и результативности встреч. Как только ваши коллеги привыкнут к повесткам дня и уже не смогут без них обходиться, поручите выполнение этой задачи кому-то еще. В сегодняшнем мире, где царит острая конкуренция, очень важно быть как можно более эффективным. Кроме того, если вы сможете дипломатично внести такое предложение или подать пример, руководитель и сослуживцы непременно оценят ваш вклад в организацию процесса. Организация превращает хаос в структуру. А структура – необходимая почва для создания стратегии.



### ***Работайте над бизнесом, а не на него***

Почему нужно работать над бизнесом, а не на него? Ответ прост: потому что ваш бизнес должен работать больше на вас, чем вы – на него.

Удивительно, как меняется смысл, – стоит добавить всего одну букву к предлогу. Разница между работой *над* бизнесом и работой *на* бизнес – огромна. Последнее означает, что вы просто выполняете минимально необходимые задачи, чтобы оплатить аренду и поддерживать компанию на плаву. Вы отвечаете на электронные письма, ищите клиентов и регулярно оплачиваете счет за электричество, чтобы не пришлось совершать «холодные» звонки в темноте.

С другой стороны, работа *над* бизнесом подразумевает стратегический подход, позволяющий вам заниматься не только тем, что поддерживает компанию сегодня, но и способствует ее росту – завтра и в будущем. Разработка подобной стратегии требует глубокой концентрации мышления, заслуживающей больше времени, внимания и даже уважения, чем любая другая деятельность. Работая *над* бизнесом, необходимо распределить усилия по ключевым аспектам (стратегия, маркетинг, инновации, менеджмент и т. д.), определив их в качестве наилучшего и наиболее эффективного использования времени (вашего или ваших сотрудников). Иными словами, ваша задача – работать над тем, что приносит больше прибыли, а не пожирает больше времени, энергии и возможностей.

Чтобы помочь вам выявить то, что приносит наибольшую прибыль, я составил список из одиннадцати стратегических столпов, служащих основой и почвой для роста любой компании, действительно следующей принципам наилучшего и наиболее эффективного использования. Перед вами – основные принципы работы *над* бизнесом. Это не шаги, которые можно предпринять единовременно и двигаться дальше. Скорее, это инструменты, которые следует использовать постоянно – для того, чтобы ваш бизнес всегда работал на вас.

---

### **Как работать над своим бизнесом: 11 основных принципов**

1. Постоянно ищите в своем бизнесе скрытые активы.
2. Каждый месяц открывайте новые источники прибыли в компании.
3. Запрограммируйте каждый предпринимаемый вами шаг или решение на успех.
4. Стройте свой бизнес на основе нескольких источников прибыли, чтобы не зависеть только от одного.

5. Демонстрируйте свои отличия, уникальность и преимущества клиентам.
  6. Чтобы добиться максимальных результатов и наивысшего уровня лояльности, создайте настоящую ценность для клиентов и сотрудников.
  7. Извлекайте для себя максимальную выгоду из каждого совершаемого вами действия, а также – вложения денег, времени или энергии.
  8. Сотрудничайте (сообща разрабатывайте стратегию/проводите мозговые штурмы) со своими единомышленниками – людьми, которые так же, как и вы, настроены на успех и могут поделиться с вами реальным опытом.
  9. Станьте генератором идей и признанным новатором в своей области.
  10. Сделайте ориентированное на развитие мышление естественным, повседневным элементом философии своего бизнеса.
  11. Что бы вы ни делали, используйте технику снижения рисков – как в отношении себя, так и своих клиентов (так, чтобы потенциал понижения был практически равен нулю, а повышения – безграничен).
- 

Если среди ваших личных дел имеются задачи, не соответствующие хотя бы одному из перечисленных принципов, исключите их из списка или (если они действительно необходимы вашему бизнесу) поручите их выполнение кому-то еще. Свое время и усилия расходуйте исключительно наилучшим и наиболее эффективным способом, не отвлекаясь и не распываясь. Так вы сможете в полную силу использовать свои способности в разработке стратегии. Предлагаю вам отличный пример.

Среди моих бывших клиентов был человек по имени Патрик Фланаган, занимавшийся продажей телефонных систем. Большинство клиентов он находил посредством холодных звонков – методом, оказавшимся неэффективным (не говоря уже о том, что он существенно подрывал веру Патрика в собственные силы). Его действия не имели под собой продуманной стратегии.

Патрик продавал системы для одной крупной фирмы, среди клиентов которой отчетливо выделялись две группы: корпоративные клиенты и представители малого бизнеса. Однако сам Патрик имел разрешение на работу только с последними. С другой стороны, никаких территориальных ограничений у него не было, и, обдумывая воплощение в жизнь новой стратегии, он использовал это преимущество по максимуму.

План Патрика был прост: он решил обратиться ко всем поставщикам, с которыми работал, – крупным фирмам – и купить у них все некондиционные товары (т. е. телефонные системы, не подошедшие им по размеру). Затем он продавал все это своим клиентам (представителям малого бизнеса), а часть прибыли отдавал крупным поставщикам.

Сработал ли этот подход? Еще как! Патрик Фланаган построил многомиллионную компанию, просто изменив стратегию. Сосредоточившись на действительно значимых вещах, он смог добиться небывалого успеха.

### ***Не бойтесь перемен***

Иногда, чтобы создать блестящую стратегию, нужно начать действовать иначе. Это еще один урок из «Школы бизнеса» Индианы Джонса:

*Если что-то не работает, измените тактику.*

Предположим, вы уже освоили искусство тайм-менеджмента. Вы наняли помощника, занимающегося вашей корреспонденцией, и следуете 11 стратегическим принципам, чтобы задать новое направление своему бизнесу. Вся подготовительная работа выполнена. Осталась лишь последняя деталь, перед тем как начать воплощать в жизнь вашу гениальную стратегию: проверка реальностью.

В данный момент люди переживают непростые времена. Неважно, платите вы им ту же зарплату или почасовое жалованье, как и прежде, – ваши сотрудники испытывают сложности с финансами. Так же, как и вы, они вынуждены бороться с неблагоприятной экономикой и повышением цен. Вашим покупателям тоже нелегко: ситуация с их компаниями, работодателями или доходами оставляет желать лучшего, а возможно – их затронуло сокращение расходов в собственном офисе.

Отрезвляющие факты выглядят так: в нестабильных условиях сегодняшнего рынка 80% компаний борются за выживание, при этом маленькие фирмы находятся в состоянии стагнации. На самом деле они не только не двигаются вперед – они регрессируют. Психика работников истощена ежедневными стрессами, ведь они вынуждены наблюдать, как тают их пенсионные накопления, урезаются льготы и уменьшаются (в лучшем случае – «застывают») зарплаты.

Все эти волнения вы можете наблюдать и в собственной компании. Не забывайте, что то же самое происходит и в других фирмах – весьма вероятно, в тех, где работают ваши потенциальные клиенты или покупатели. Уважительное отношение к ситуации и искреннее желание сделать жизнь

своих клиентов ярче, насыщеннее, проще и безопаснее может улучшить и ваше собственное положение. В суровых условиях сегодняшнего рынка решение выделяться может сыграть ключевую роль в спасении вашего бизнеса. Почему? Потому что вы будете больше вкладывать в покупательский процесс своих клиентов и в последующие отношения. Вы будете уделять больше внимания вопросам, которые имеют решающее значение для потребителей, полнее и точнее соответствовать и удовлетворять тем ценностям, которые для них важны, и проявлять эмпатию (сочувствие) во всех контактах с клиентами.

Первый шаг к проявлению эмпатии – всегда демонстрировать положительный настрой и быть любезным в общении с потенциальными клиентами или покупателями. Подобный совет может обидеть своей очевидностью, однако в условиях, когда ваш бизнес испытывает затруднения, а вы переживаете стресс, сохранить уверенность и искреннюю заинтересованность во благе покупателя вовсе не просто. Эмпатия – краеугольный камень любой эффективной бизнес-стратегии. Проще говоря, вы должны полюбить своего клиента.

Что происходит, когда мы влюбляемся? Объект наших чувств становится для нас центром вселенной. Все остальное исчезает на заднем плане – мы живем, дышим и мечтаем только ради одного-единственного (одной-единственной).

Ваши отношения с клиентами должны стать именно такими. Все ваше внимание должно быть сосредоточено только на покупателе. В этом случае вам не составит труда продемонстрировать исключительный энтузиазм и заинтересованность в получении клиентом максимальной выгоды от сделки с вами. Вы должны осознанно стремиться к тому, чтобы жизнь покупателей стала лучше.

Добиться этого можно, демонстрируя, насколько глубоко вы понимаете, уважаете, уделяете внимание и сопереживаете клиенту. Еще раз озвучьте те проблемы и переживания, которыми он с вами поделился: так вы сможете точнее понять, какие именно потребности привели покупателя к вам. Вот и первый урок из «Курса эмпатии для начинающих»:

*Покажите клиенту, что чувствуете то же, что и он.*

Не стоит волноваться: курсы актерского мастерства вам посещать не придется. Если вы начнете воспринимать свой успех и благосостояние клиента как единое целое, сочувствие и искреннее участие появятся сами собой, и вы даже не вспомните, что это элемент бизнес-стратегии. Такое

поведение станет для вас второй натурой – частью вашей личности (как человека, а не только как предпринимателя).

Подобные изменения характера, приоритетов и интересов значимы по двум причинам:

- во-первых, людям необходимо чувствовать, что их ценят и понимают *по-настоящему*;
- во-вторых, ваши конкуренты тоже испытывают трудности, а значит, начинают экономить, становятся более раздражительными и заботятся только о собственном выживании. Все это заставляет их поступиться отзывчивостью и участием в судьбе клиентов. Вы *не можете* пойти по этому пути.

В условиях зыбкой экономики вы должны стать источником стабильности. Разумеется, вашему бизнесу тоже необходимы изменения – он должен расти и развиваться. Но вместе с тем вы должны обеспечивать необходимую клиентам стабильность – чтобы они доверяли вам и возвращались снова и снова. Рассмотрим следующий пример.

Один австралиец, занимавшийся строительным бизнесом, специализировался на продаже домов первичным покупателям. На привлечение клиентов он тратил 10–15 тысяч долларов с каждой сделки. Прослушав один из моих долгосрочных курсов, он задумался и пришел к выводу, что основная аудитория первичных покупателей состоит из людей, живущих в настоящий момент в квартирах. Тогда он обратился к владельцам многоквартирных домов с предложением стимулировать квартиросъемщиков совершить естественный шаг на пути к повышению качества их жизни – приобрести у него дом.

Разумеется, владельцы квартир не стали бы приводить к нему стоящих клиентов без соответствующей компенсации. Поэтому он предложил им следующее вознаграждение: за каждого, кто переедет из квартиры в его дом, владелец квартиры получит 5 тысяч долларов. Однако наш герой на этом не остановился: он согласился компенсировать аренду (на срок вплоть до года) всех незанятых квартир, освобожденных новоиспеченными владельцами его домов. Это стоило ему около 500 долларов с каждой квартиры, или 6 тысяч долларов год. Таким образом, размер максимального вложения в каждую сделку составил 11 тысяч долларов, т. е. на 4 тысячи меньше, чем требовалось раньше.

Что же получилось в результате? Этот бизнесмен не только смог продать недвижимость на миллионы долларов, но и помог людям, впервые отважившимся совершить такой значительный шаг, избавив их от страха покидать свои квартиры, а также обеспечил владельцам многоквартирных домов отличную прибыль с каждой сделки. Он изменил свой подход к продажам, превратив «*эгоцентричную*» рекламную кампанию,

которая лишь опустошала его кошелек, в *клиентоориентированную* стратегию, нацеленную на *решение проблем*. И это принесло ему миллионы!

Если вы отважитесь изменить свою стратегию продаж, то непременно получите три важнейших преимущества:

- во-первых, существенно увеличится количество сделок, а также их продуктивность и объем – а значит, и размер прибыли – при прежних затратах времени и усилий;
- во-вторых, заметно отделившись от конкурентов, вы приобретете авторитет у огромного количества людей (и, как правило, у самой привлекательной части аудитории, которая проникнется особым уважением к вашей работе);
- в-третьих, вы добьетесь мощного притока новых клиентов – благодаря тому, что будете позиционироваться в качестве наилучшего выбора из всех возможных.

Все это произойдет почти непроизвольно, стоит вам выбрать верную ориентацию философии бизнеса. В центре внимания всегда должны быть *они*, ваши клиенты, – нынешние или потенциальные. Нельзя ориентироваться на *себя* (продавца). Не забывайте об этом, и ваша стратегия начнет принимать нужную форму.

## **СИЛА ТРЕХ КОМПОНЕНТОВ: ЦЕЛИ, ВОЗМОЖНОСТИ И СТРАСТИ**

Чуть выше в этой главе я уже упоминал, что все выполняемые вами задачи следует оценивать по трем критериям: актуальность, компетентность и энтузиазм. Успех вашего бизнеса тоже определяется похожими факторами: цель, возможность и тот же энтузиазм, или страсть. Эти три компонента должны составлять основу вашей бизнес-стратегии.

### ***Сила цели***

Под *целью* следует понимать не только тот сегмент рынка, который занимает ваш товар или услуга, но и пользу (благо), которую вы приносите этой аудитории. Так, активность вашей компании может проявляться не только в мире бизнеса, но и в местном сообществе, если вы, скажем, спонсируете детскую бейсбольную команду или участвуете в программе по поддержанию чистоты дорог. Разумеется, бизнес вполне может существовать и даже процветать, не имея филантропических целей. Однако,

работая во имя благородного дела, вы и ваши сотрудники получите гораздо больше, чем просто авторитет в сообществе, – главным преимуществом такого подхода станет положительный моральный настрой и повышение мотивации к труду. Имея высокую цель, вы никогда не будете спрашивать себя, зачем вы каждый день ходите на работу. Ответ всегда будет у вас перед глазами.

Говоря откровенно, самой значительной обоснованной целью, к которой может стремиться ваш бизнес, является обеспечение покупателям максимума ценности, выгод и преимуществ посредством того, что вы продаете, и какое действие ваш товар или услуга на них оказывает. Чтобы определить назначение вашего бизнеса – как в отношении обслуживаемой аудитории, так и высшей цели, – вам необходимо выяснить, что *ваша компания делает (или может начать делать) лучше, чем все остальные*. Ведь когда потребители решают приобрести у вас товар или услугу, они предпочитают вас трем альтернативам:

- они покупают у вас, а не у конкурентов;
- они покупают у вас, вместо того чтобы найти альтернативный способ решения своей проблемы или удовлетворения возможности (например, использовать ручную открывалку, а не приобретать вашу, электрическую);
- они покупают у вас, вместо того чтобы просто ничего не делать.

Какой бы вариант ни относился к конкретной ситуации, необходимо определить *истинную* причину, по которой клиенты должны совершить покупку именно у вас. И эта причина, прежде всего, должна быть выгодой для них, а не для вашего банковского счета.

### ***Сила возможности***

Следующим «ингредиентом» процветающего дела является *возможность*. Если у вас нет возможностей – значит, нет и потенциала, перспектив и концепции развития. А без последней невозможна инновация – главный ключ к развитию бизнеса. Использование возможностей аналогично занятиям в спортзале. Если вы все время будете выполнять одни и те же упражнения, в конце концов перестанете замечать результаты. Чтобы ваши мышцы продолжали развиваться, необходимо искать новые способы стимулировать их работу. То же самое справедливо и для вашей компании.

Начните рассматривать возможность в нескольких измерениях. Взгляните, например, на следующие четыре перспективы, которые откроют вам дорогу в мир возможностей.

- Создайте *больше* возможностей в части дополнительных преимуществ, которые вы можете предложить клиенту.
- Или подумайте над способами *увеличить* возможности роста вашего бизнеса, расширения отношений и использования новых методов сбыта и маркетинга.
- Можно составить далеко идущие планы для *перспективных* возможностей во всех значимых сферах, которые вы и ваша компания может усовершенствовать с помощью определенной доли возросшей прибыли.
- И не забывайте о *времени*: планируйте свое будущее и подумайте о том, как ваш бизнес может повлиять на мир, который ждет нас завтра.

### ***Сила страсти – энтузиазм***

Третий элемент успешного бизнеса – *страсть*. Именно она разжигает огонь достижений – будь то искусство, технология или семейная жизнь. Не стоит недооценивать значимость страсти как движущей силы, толкающей вперед вашу компанию. Речь идет не только о любви к своему бизнесу, но и к рынку, к аудитории, которую он обслуживает. Это не только отрасль, в которой вы работаете, но и то предназначение, которое ваш бизнес выполняет в сообществе, и его вклад в обогащение жизни ваших потребителей. Откройте свою страсть, а цель и возможность будут идти рука об руку.

Представьте, что эти три кита – колеса вашей бизнес-стратегии. Они придадут ускорение вашим мечтам. А принцип наилучшего и наиболее эффективного использования в тайм-менеджменте и управлении ресурсами – проверка перед выездом и автозаправки, у которых вы будете останавливаться во время пути. Помните службу доставки Сэма, которую я описывал в начале главы? Сложив все элементы вместе, вы тоже окажетесь на дороге, ведущей к цветущему будущему в стране с молочными реками и кисельными берегами.

Ну а теперь настало время решить еще одну проблему: что делать, если коварные расходы «плетутся» за вами, как ненасытные волки, угрожая разрушить райское блаженство мира прибыли?

---

### **Резюме**

- Разработка стратегии начинается с организации системы правильного тайм-менеджмента – проверяйте каждое свое действие на со-



ответствие принципу наилучшего и максимально эффективного использования.

- *Время, энергия и альтернативные возможности* – три самых ценных нематериальных актива, имеющихся в вашем распоряжении. Не тратьте их понапрасну – вкладывайте их в свою стратегию.
- Оценивайте все свои задачи. Все, что не является *актуальным*, в выполнении чего вы недостаточно *компетентны* и чем по-настоящему не *увлечены*, поручите кому-то еще.
- Передавать полномочия – значит поручать другим то, что вы считаете работой, а они – развлечением.
- Если вы не в состоянии оплачивать работу помощников и сотрудников традиционным способом, ищите нестандартные пути компенсировать их труд.
- Выделите определенное, ограниченное время для работы с электронной почтой, звонков и встреч. Не позволяйте им завладеть вашим расписанием.
- Готовьте повестку дня для всех деловых встреч и придерживайтесь этого плана.
- Действуйте согласно одиннадцати основным принципам работы *над* своим бизнесом; не уподобляйтесь белке в колесе, работая *на* бизнес.
- Ваш успех и успех ваших клиентов – единое целое. Покажите им, что чувствуете то же, что и они.
- Определите свою *цель*. Какое самое значительное благо вы можете предложить рынку?
- Рассматривайте *возможность* в нескольких измерениях. Подумайте, как можно увеличить, расширить возможности, сделать их более перспективными и долгосрочными.
- Полюбите свой бизнес и аудиторию, на которую он работает, – по-настоящему, *страстно*.

☞ **Сделай прямо сейчас:** перестаньте выполнять функции собственного секретаря. Приучитесь делегировать полномочия, а для начала поручите работу с электронной почтой ассистенту. Клиенты не платят вам за чтение собственных писем. Они платят вам, чтобы вы решали их проблемы и посвящали максимум времени деятельности, действительно приносящей прибыль. Ваше время слишком ценно, чтобы тратить его понапрасну!

## Глава 6

### **ЗАШЛИ В ТУПИК, ПОТОМУ ЧТО РАСХОДЫ СЪЕДАЮТ ВСЮ ВАШУ ПРИБЫЛЬ?**

Когда я был маленьким, я обожаю подслушивать разговоры мамы с подругами. Они часто сидели у нас на заднем крыльце, потягивая лимонад и болтая о детях. Иногда – видимо, когда речь шла обо мне, – мама поджимала губы, качала головой и вздыхала: «Честное слово, все, что я ему говорю, в одно ухо влетает, а в другое – вылетает!»

Эта метафора как нельзя лучше подходит для характеристики сегодняшнего бизнеса. Только теперь речь идет не о словах, а о денежных потоках, не задерживающихся на счетах компаний. И если «дырявые» уши обычно грозили мне лишь нагоняем или заточением в комнате, последствия «дырявого» кошелька могут оказаться катастрофическими для вашего бизнеса.

Компании, оказавшиеся в состоянии стагнации, зачастую не имеют проблем с притоком денежных средств – вот только удержать их у них получается редко. Такое ощущение, что карманы владельцев – сплошь дырявые: каждая брошенная туда монета исчезает, не успеют они и глазом моргнуть. Накладные расходы (на зарплату, оборудование, инфраструктуру) впитывают прибыль, как огромная губка.

Если ситуация вам знакома, вероятно, одна из главных финансовых дыр образовалась в вашей компании, потому что вы не контролируете рентабельность своих инвестиций в маркетинг. В этом случае следующим вашим шагом должно стать регулирование системы оценки исходя из общей картины, ведь, если ваш бизнес стремительно сбавляет обороты, нельзя действовать в соответствии с прежними мерками. И, наконец, каким бы заманчивым ни выглядело сокращение расходов на маркетинг и продажи в тяжелые времена, спасти вас от гибели сможет как раз обратное.

В этой главе мы поговорим о проблемах оттока денежных средств. Я расскажу вам о том, что нужно делать, если накладные расходы слишком велики или малы; как поступить, если у вас не хватает средств, чтобы осуществить задуманное, и как заставить инвестиции работать на вас

должным образом. Все эти аспекты мы рассмотрим в одной главе, так как они объединены общей проблемой чрезмерных расходов, поглощающих вашу прибыль.

В процессе личностного роста я в какой-то момент осознал, что необходимо избавиться от «свиста» между ушами, который так тонко подметила мама. И я с гордостью могу сказать, что мне это удалось: я начал слышать (и удерживать в памяти) то, что хотели донести до меня окружающие. Иначе говоря, я вырос.

Вашему бизнесу тоже пора «повзрослеть» – если вы избавитесь от дурных привычек, связанных с денежными потоками, то отметите небывалый рост прибыли в кратчайшие сроки.

Итак, начнем ликвидировать финансовые течи на корабле вашего бизнеса!

## **И СНОВА ОБ ОКУПАЕМОСТИ ИНВЕСТИЦИЙ: ОЦЕНИВАЙТЕ КАЖДЫЙ СВОЙ ШАГ**

Когда экономика идет на спад, многие предприниматели рефлекторно начинают сокращать расходы на маркетинг. Однако, поступая так, они на самом деле сокращают инвестиции в развитие своего бизнеса, создавая бесконечный порочный круг. К сожалению, для компаний в состоянии стагнации это обычная практика, которую мне не раз приходилось наблюдать.

В большинстве случаев мои клиенты слепо инвестировали в «рентабельные» мероприятия, которые просто (в лучшем случае) окупали свою первоначальную стоимость. Однако зачастую этот факт оказывался погребенным под ворохом счетов, ведь очень немногие предприниматели утруждают себя контролем над производительностью маркетинговых мероприятий. Каждый процесс нужно разбить на составляющие и проанализировать их с точки зрения эффективности (этого вопроса мы уже касались в главе 4).

Любой компании, которая что-то кому-то продает, необходимо сначала выявить наиболее восприимчивую часть аудитории. Обратитесь к этим людям или стимулируйте их обратиться к вам. Затем вы либо продаете им то, за чем они пришли, либо совершаете начальную сделку, которая послужит основой для построения долгосрочных, постоянных отношений, приносящих отдачу обеим сторонам.

Каждый из перечисленных мною процессов является составной частью устойчивого, рентабельного бизнеса. Тем не менее большинство компаний не оценивают производительность этих процессов в отдельности и

продолжают вкладывать деньги в неработающие или низкорентабельные мероприятия. Помните историю компании, занимавшейся искусственными гормонами, которую мы рассматривали в четвертой главе? Руководство компании едва не отказалось от крайне прибыльной рекламы – только потому, что они совершили грубую ошибку, оценивая окупаемость своих инвестиций.

Когда речь идет о выявлении целевой аудитории, следует учитывать и другие факторы, влияющие на рентабельность вложений, например, использование активов и трудовых ресурсов. Так, вероятно, торговый персонал, которому вы платите зарплату, не справляется с продажами или продает недостаточно, чтобы оправдать ваши инвестиции. Или ваша реклама не привлекает внимание потребителей и не приносит откликов. А может, клиенты, пришедшие к вам по рекомендации, ничего не покупают. Если вы не отслеживаете количество презентаций, проводимых вашими продавцами, не оцениваете коэффициент закрытия ими сделок, а также средний объем и сумму сделки и величину прибыли, которую нынешние первичные покупатели принесут в будущем, – вы теряете целое состояние. О каком бы процессе ни шла речь, не оценивая его производительность, вы не сможете использовать его потенциал по максимуму.

В то время как одни предприниматели, заметив негативные тенденции в экономике, стремятся избежать расходов на маркетинг, другие начинают лихорадочно вкладывать еще больше средств в прежние методы – несмотря на то, что рентабельность этих мероприятий они никогда не оценивали. Очевидно, что, делая с удвоенным рвением то, что не работало и в хорошие времена, вам едва ли удастся пережить кризис. Если бизнес находится в состоянии застоя или идет на спад, как никогда важно анализировать каждое действие с точки зрения *отдачи*, получаемой на каждый вложенный вами доллар.

Любое мероприятие необходимо рассматривать в качестве центра инвестиций или прибыли, а не просто расходов. Если вы будете постоянно оценивать свои действия, думая о развитии и укреплении бизнеса, у вас появится возможность использовать активы, в которые вы уже инвестировали, вместо того, чтобы увольнять работников или прибегать к аутсорсингу. Речь идет о превращении активов в инструменты леведреджа, которые можно использовать в совместных предприятиях (мы поговорим об этом в следующей части этой главы).

Если вы действительно хотите выйти из тупика, нужно иметь стимул. А что может служить лучшим стимулом, чем осознание факта, что при-

быль, полученная от денег и усилий, которые вы вкладываете в материальные запасы, составит 10–15%, в то время как инвестирование средств и усилий в совершенствование маркетингового подхода может принести вам 1000–1500% прибыли? Более того, вкладывая в развитие стратегических партнерских отношений (то, что я называю «эффективным партнерством»), вы можете рассчитывать на получение неисчислимой прибыли, ведь ваши наличные издержки будут очень незначительными (а возможно – и вовсе нулевыми), но при этом вы получите сотни, тысячи и даже миллионы долларов в виде производственных мощностей, оборудования, инфраструктуры, интеллектуальных ресурсов и репутации других компаний. Вот что я называю отличной сделкой!

■■■

## **ИДЕАЛЬНЫЙ БАРТЕР: МЕНЯЙТЕ ТО, ЧТО У ВАС ЕСТЬ, НА ВСЕ, ЧТО ВАМ НУЖНО**

Один из самых быстрых способов повысить рентабельность вложений – это бартер. Я могу рассуждать о прелестях такого обмена часами. Бартер позволяет выстроить хрупкое сочетание положительных составляющих, при котором все стороны останутся довольны: сделка будет выгодной для вас, ваших партнеров и ваших клиентов. Никто ничего не теряет. А наблюдая за тенденциями нашей экономики, я все больше убеждаюсь, что бартер имеет фундаментальное значение для бизнеса будущего.

Помните ведущий туристический журнал из четвертой главы этой книги, который смог добиться небывалых результатов, начав обменивать рекламные места на бартерной основе? Вы тоже можете достичь такого успеха!

Ниже приведены семь стратегий бартерного обмена, применить которые вы можете уже сейчас.

### *1. Экономьте средства на капитальных расходах.*

Допустим, вы покупаете компьютер. Договорившись с продавцом о самой низкой цене, соглашайтесь на сделку, только если часть этой суммы (в идеале 25–50%) вы сможете оплатить своим товаром или услугой. Что вам это даст? Реальная стоимость компьютера снизится до одной трети – в зависимости от ваших наценок, а вы выиграете время, ведь большинству продавцов ваш товар или услуга едва ли понадобятся немедленно, несмотря на то, что вы предоставите им такую возможность. В то же время вы

сможете пользоваться компьютером уже сейчас, получая, таким образом, беспроцентный кредит со скидкой.

Более того, вы можете даже обменивать наиболее востребованные товары по меньшей в денежном эквиваленте стоимости – с большей наценкой. Если вы сомневаетесь, что такое возможно, предлагаю рассмотреть реальный пример из жизни, который сможет убедить вас в обратном.

Мне доводилось видеть автомобильных дилеров, продававших машины по ценам в два-три раза выше реальной стоимости, обменивая их на услуги за «мягкие доллары». Как это происходит, я объясню ниже. Допустим, дилеру предлагает услуги фирма, занимающаяся помывкой окон, – на самом деле вариантов может быть масса, ведь автодилеры тратят десятки миллионов долларов на разные товары и услуги. Так почему бы им не использовать эти потребности с выгодой для себя?

Итак, допустим, вы *тоже* хотите поучаствовать в этой схеме. Если автодилер изначально заинтересован в сделке с вами, вы можете рассчитывать на машину. Предположим, вы сделали пятикратную наценку на свой продукт, а автодилер – двукратную. Вы получаете машину по двойной цене и продаете за меньшую стоимость, чем дилер. Таким образом, вы получите прибыль со своих услуг и автодилера – в качестве клиента, когда срок сделки истечет.

Точно так же вы можете поступать и с производственными расходами, и даже с зарплатой сотрудников – заключая контракты с переменной суммой в «мягких долларах». Таким образом, даже будучи стесненными в наличных средствах или вовсе их не имея, вы все равно сможете функционировать и процветать, имея возможность нанимать необходимый персонал и получать нужные услуги, используя бартер в качестве средства расчетов.

Я сам получил таким образом огромное количество товаров и услуг. На протяжении трех-четырёх лет все необходимые работы по оформлению интерьера, покупке мебели и покраске дома выполнялись для меня по бартерной схеме. Я предоставлял соответствующей фирме свои услуги по стоимости 5 тысяч долларов в час, а она – предоставляла мне свои. Моя жена ездит на «Порше» с откидным верхом. Совершенно новый автомобиль стоил мне полтора дня рабочего времени!

*2. Создайте собственную валюту или сертификаты, действительные только для покупок у вашей компании.*

Список преимуществ, которые собственное платежное средство может принести в ваш бизнес, ограничивается лишь вашей фантазией. Толь-

ко задумайтесь: допустим, ваша компания крайне нуждается или желает приобрести нечто, однако денежных средств на это у нее нет. Используя собственную валюту, стоимость которой определяется стоимостью ваших товаров и услуг, и получая то, что вам необходимо, прямо сейчас, а платя за это гораздо позже, вы сможете позволить себе все.

В некоторых случаях цепочку нужно замкнуть в треугольник. Если вы не располагаете тем, что ищет компания, которую вы пытаетесь «поймать на крючок», вы можете предложить свои товары или услуги третьей фирме или индивидуальному предпринимателю, имеющему нужную «наживку», – так вы выстроите партнерский треугольник. Рассмотрим это на примере.

Допустим, вы предоставляете типографии «кредитные пункты» на пять тысяч долларов и получаете услуги на эту сумму немедленно. Вы расплачиваетесь с помощью своего сертификата на бартер или «кредитов», которыми типография сможет воспользоваться в течение года-двух. Пока они не решат использовать «кредит», вы получаете услуги абсолютно бесплатно, а поскольку, вероятно, только часть кредита будет использована одновременно, выплачивать его стоимость постепенно, небольшими порциями, будет для вас совсем не обременительно. При этом доллар, который вы заплатите через два года, будет стоить вам гораздо меньше, чем тот же доллар сегодня.

*3. Имейте в виду, что ваш партнер по бартеру может вообще не реализовать ваши сертификаты.*

Не стоит рассматривать это утверждение как призыв к манипуляции и неэтичному поведению. Это всего лишь общеизвестный факт, отражающий остатки, представленные неиспользованными бартерными сертификатами. Определенный процент всех выданных кредитов с установленным (что я и рекомендую вам делать) сроком действия остается неиспользованным. Рассмотрим следующий пример.

Крупный новоорлеанский отель получил эфирное время на радио и телевидении стоимостью 125 тысяч долларов в обмен на сертификат на гостиничные услуги эквивалентной стоимости – сроком на один год. Таким образом, отель тут же получил рекламное время на 125 тысяч по обычным расценкам. В прошлом эту сумму за рекламу пришлось бы оплачивать наличными.

По истечении 12 месяцев в ходе аудита выяснилось, что теле- и радиостанции воспользовались услугами отеля лишь на 35 тысяч долларов – в рамках срока дейс-

твия сертификата. Отель был готов выполнить условия сертификата – более того, он намеревался и был в состоянии это сделать. Однако срок кредита истек, и оставшаяся часть оказалась неиспользованной, а себестоимость предоставленных на 35 тысяч долларов гостиничных услуг составила всего 5 тысяч. Таким образом, отель получил рекламу на 125 тысяч, вложив 5 тысяч «твердых долларов».

Обратите внимание, что этот расчет не учитывает два других фактора, которые, несмотря на свою крайнюю значимость, часто остаются незамеченными.

- Согласно статистике, оказанные гостиничные услуги стоимостью 35 тысяч долларов принесли 17,5 тысячи – в счет оплаты еды, напитков и других покупок, валовая прибыль отеля от этого составила более 8 тысяч долларов. Таким образом, после вычета всех расходов отель получил 3 тысячи чистой прибыли.
- Номера, снятые на сумму 35 тысяч долларов, не использовались одновременно. Апартаменты резервировались на протяжении 12 месяцев, таким образом, отель получил беспроцентный годовой кредит на 5 тысяч долларов. По сути, отель авансом получил рекламу на 125 тысяч долларов и еще доплату за ее использование.

В свете приведенных доказательств, полагаю, можно с уверенностью сказать, что этот обмен стал одной из самых удачных сделок, совершенных отелем.

#### *4. Обналичивайте полученные в обмен товары или услуги.*

Многие приобретенные по бартеру товары или услуги можно обналичить по цене, существенно превышающей стоимость, по которой вы их получили. И это справедливо не только для малого бизнеса, но и для крупнейших корпораций. Предлагаю вам лишь один из таких примеров.

Несколько лет назад испанская телевизионная сеть заключила бартерную сделку с корпорацией «Крайслер», получив в обмен 192 автомобиля. Сеть, состоящая из 7 телестанций, продала машины своим сотрудникам со скидкой 30% – по сравнению с их обычной ценой. Служащие были вне себя от радости, ведь максимальная скидка, на которую они могли рассчитывать от дилера, составляла 15%. В среднем автомобиль стоил 10 тысяч долларов – таким образом, телевизионная компания получила более 1 920 000 «живых» долларов в обмен на неиспользованное эфирное время, которое не стоило им ни цента. Это эфирное время, возможно, так и осталось бы незанятым и не принесло бы никакого дохода, если бы не обмен.



Но даже это еще не предел: радиостанция заключила бартерную сделку с производителем телевизионных передатчиков и обменяла 45 автомобилей «Крайслер» на трансляционное оборудование стоимостью полмиллиона долларов, благодаря чему смогла создать полноценную УВЧ-станцию в Сан-Франциско, не вложив *ни цента*. Возможность такого обмена позволила приблизить запуск станции в эфир более чем на год и начать работу, не опустошая и без того ограниченный бюджет. Радиостанция добилась ошеломительного успеха, став первой испанской вещательной станцией в Сан-Франциско. Впоследствии она была продана за 400 миллионов долларов (да-да, 400 миллионов!), хотя реальная ее стоимость, возможно, не превышала и пятидесяти.

### *5. Создайте бартерный источник прибыли.*

Некоторые продавцы, не очень преуспевающие в продажах за наличные, весьма эффективно работают с бартером. Возможно, и в вашей команде есть такой нераспознанный талант, который может придать стремительное ускорение процессу продаж и обеспечить вам колоссальную дополнительную прибыль с товаров и услуг, стоит ему заняться бартером. Обменивайте товары или услуги по максимальной стоимости, затем продавайте их на открытом рынке за нужные вам услуги – со скидкой, ниже рыночной цены за товар. Предлагаю вам отличный пример.

Телевизионная сеть «Хоум шопинг нетворк», приносящая сегодня миллиарды долларов, родилась из маленькой радиостанции во Флориде, владелец которой едва мог платить жалование сотрудникам. Чтобы выйти из трудного положения, он заключил бартерную сделку с магазином бытовой техники, получив 1400 электрических открывалок (я не шучу!), и продал их в прямом эфире. И – о чудо! – компания была спасена. Проведя один аукцион, он начал продавать таким образом товары и услуги слушателям в эфире радиостанции. Спустя два месяца компания снова была на коне.

Тогда владелец приобрел время на кабельном канале. Убедившись в успешности мероприятия, инвесторы спонсировали спутниковую трансляцию, а вскоре сеть вышла на общенациональный уровень. Акции компании выросли в цене, обогнав даже «Ксерокс». Сейчас обороты продаж компании составляют более миллиарда долларов, а начиналось все с полутора тысяч открывалок.

### *6. Финансируйте динамичное развитие без наличных средств.*

Совсем необязательно ждать годами, чтобы собрать достаточный капитал для начала бизнеса. Обладая новаторским мышлением, вы можете начать свое дело буквально с нуля, а капитал потянется к вам сам. Позвольте объяснить эту мысль на примере.

Компания «Карнивал круиз» начинала свою деятельность с круизной линии во Флориде. Сегодня это крупнейший оператор морских путешествий в мире. Однако начиналось все с одного корабля и отсутствия реального капитала. У компании не было никаких средств: даже тот единственный корабль, которым она тогда владела, был покрашен только с одной стороны (об этом мне рассказал друг, отвечающий в «Карнивал» за маркетинг и рекламу). Им приходилось пришвартовывать его окрашенной стороной к публике, чтобы другая сторона оставалась незамеченной.

Что же предприняла компания? Она обменивала места в пустовавших каютах на рекламу по радио, на телевидении и в газетах в 100 городах в течение десяти лет. Себестоимость пустой каюты для компании была минимальна, кроме того, значительную прибыль приносили пассажиры, тратившие наличные в баре, казино и сувенирном магазине. Когда каюты резервировались рекламодателем или другим получателем, компания взимала с них плату за оформление в размере 90 долларов. Эта сумма покрывала расходы на питание, а также дополнительные издержки на полотенца, туалетную бумагу и электричество. Таким образом, компания «Карнивал» получила рекламу фактически бесплатно.

Результаты такого метода оказались весьма впечатляющими: компания «Карнивал» превратилась в крупнейшего круизного оператора в мире, постоянно рекламируя свои услуги в 100 городах на протяжении более чем 10 лет и не потратив на это ни одного «твердого» цента. По скромным подсчетам, обороты продаж компании составляют сотни миллионов долларов, а ее владелец стал миллиардером и попал в список самых богатых людей мира – по версии журнала «Форбс» – и все это благодаря одной бартерной стратегии.

### *7. Возвращайте деньги в свой карман.*

Сертификаты на обмен можно использовать в качестве валюты, которая будет в ходу только для расчетов с вашей компанией. Любая выплата будет сразу возвращаться к вам.

Помните историю новоорлеанского отеля? Они не остановились на той сделке в 125 тысяч долларов. Сегодня они выпускают бартерные сертификаты на сумму 7 миллионов долларов в год. Со временем эти сертификаты приобрели необыкновенную популярность. Теперь отель имеет возможность получить рекламу практически на любой радио- или телестанции страны, ведь его услуги крайне востребованы. Это экономит им около 10 миллионов долларов в год наличными, обеспечивая дополнительную прибыль, а сертификаты оплачиваются, только если они остались нереализованными. Иными словами, такой подход к бизнесу обходится отелю практически бесплатно.

А вот еще один пример.

Палм-Спрингс (город на юго-востоке штата Калифорния) заказывает рекламу для своего туристического бюро. Чтобы средства массовой информации – радио- и телевизионные станции всей страны – могли получить оплату за обеспечиваемую ими рекламу, туристическое бюро обязывает их приехать в Палм-Спрингс и реализовать ваучеры в городе. Иными словами, деньги возвращаются в компанию. Допустим, руководство бюро тратит 100 тысяч долларов на рекламу в эфире нью-йоркского канала. Они не оплачивают ее наличными. Они выдают ваучеры, которые можно использовать в любой торговой фирме бюро в Палм-Спрингс, при этом погашаться они должны именно там, а значит – все деньги возвращаются назад.

Помимо этого, я рекомендую компаниям использовать левередж в отношении льгот акционерам. Многие компании выдают привилегии сотрудникам или акционерам в виде премий, выходных и т. п. – на бартерной основе. Таким образом, компаниям это обходится практически бесплатно. И речь здесь не просто о накоплении льгот, которые можно предоставить сотрудникам. Так создается дополнительный доход, составляющий чистую прибыль бизнеса.

Эта стратегия актуальна не только для компаний с ограниченным капиталом. Назову лишь некоторые из обширного списка крупных компаний, прибегающих к бартеру. Во время нефтяного кризиса 70-х компания «Крайслер», оказавшись в тупике из-за резкого падения спроса на неэкономичные машины, обменяла 900 автомобилей «Империял» на шесть недель радио- и телевизионной рекламы, благодаря которой компания смогла остаться на плаву. Компания «Ямаха» обменяла 16 тысяч гитар на рекламу. Компания «Мазда» отдала 350 автомобилей в обмен на рекламные кредиты. Вот еще некоторые компании, которые с успехом использовали бартер: «Бест Вестерн», «Шератон», «Аутриггер», бывший отель «Бeverли-уилшир», «Карнивал круиз», «Аэро-мексико», «Королевские нидерландские авиалинии», «Континентал», «Американская радиовещательная корпорация», «Ситизен», «Тернер бродкастинг систем», «Эн-Би-Си», фирма автопроката «Баджет», «Эйвис», «Гавайский тропик», «Конрад круиз», авиалинии «Мексикана», «Эр Франс», «Кертис пabлишинг», «Транс уорлд эрлайнс», «Самсунг», сеть ресторанов «Карл джуниор», мебель «Левитц», парфюмерия «Коти».

Все эти компании использовали бартер в прошлом. Я полагаю, что еще больше фирм прибегнут к нему в условиях нынешней кризисной экономики. Думаю, вам стоит стать одной из них.

## ИДЕАЛЬНЫЙ БАЛАНС: КАК НЕ ПЛАТИТЬ СЛИШКОМ МНОГО ИЛИ СЛИШКОМ МАЛО

Когда бизнес переживает тяжелые времена, всегда можно свести проблему к пере- или недоплате. Переплата, как правило, является результатом слишком большого количества фиксированных накладных расходов, не оправдывающих себя, что, в свою очередь, вытекает из отсутствия практики оценивания рентабельности инвестиций или неумения достичь ожидаемых показателей отдачи и извлечь максимум производительности для получения доходов. Если же вы платите слишком мало, ваши служащие, вероятно, не работают в полную силу.

Я расскажу вам, как можно решить обе проблемы. С точки зрения центра прибыли информацию, которую вы почерпнули из четвертой главы, можно использовать для изменения способа компенсации ваших сотрудников. Организуйте систему оплаты таким образом, чтобы успех служащих был напрямую связан с успехом (или доходностью) компании. Так, если бизнес начнет расти, увеличится и размер компенсации и наоборот – при снижении прибыли компании оплата сотрудников станет меньше.

На практике это будет выглядеть так: вместо того, чтобы платить продавцу 3 тысячи долларов в месяц, платите ему 2 тысячи фиксированно плюс процент с продаж или премию за каждого клиента сверх установленной дневной нормы. Разумеется, ваше предложение должно быть справедливым и учитывать потребности сотрудника, иначе вы не только не обеспечите необходимую мотивацию, но и спровоцируете страх, неуверенность и ощущение бессилия, что всегда негативно сказывается на продуктивности. Поэтому позаботьтесь о том, чтобы ваше компенсационное предложение обеспечивало положительный стимул и выражало вашу поддержку.

Используя систему поощрительных вознаграждений, вы заметите, что расходы сразу станут меньше. Однако чем больше вы платите, тем больше продаете, а значит, и получаете больше прибыли. Вывод: не платите за работу – платите за *результат*.

Приведу конкретные примеры. Руководители фирм, торгующих драгоценными камнями, поощряют редкими экземплярами ведущих продавцов (или их жен), автодилеры предлагают роскошные автомобили (вроде Мерседес 550SL) лучшим продавцам квартала, авиалинии дарят сотрудникам полностью или частично оплаченные путешествия. Такие поощрения-стимулы импонируют получателям, ведь они выбрали работу в соответствующей отрасли, потому что их привлекают драгоценные камни, дорогие автомобили или путешествия.

Чтобы решить проблему накладных расходов, можно использовать концепцию совместных предприятий или эффективных партнерств, которой мы уже касались в главе 3 и рассмотрим подробнее в главе 10. Помните ортопеда, который арендовал помещение в клинике терапии сна? А бизнесмена, отправившегося в Индонезию и Малайзию в поисках партнеров – производителей мотоциклов? Эти примеры – всего лишь капля в огромном море способов превратить расходы в прибыль.

Образуя стратегические союзы (я часто называю эту стратегию «партнерство или смерть»), вы вдохнете новую жизнь в устаревшую идею сотрудничества, расширив и углубив потенциал компании. Это не просто модное веяние – это абсолютно новый способ организации бизнеса, и он уже стал общеупотребительным. Предлагаю вам взглянуть на некоторые факты, которые дадут вам представление о популярности стратегических союзов.

- Более 20% всей прибыли, получаемой сегодня двумя тысячами ведущих американских и европейских компаний, приносят стратегические союзы.
- Количество партнерских союзов увеличивается на 20% ежегодно, при этом каждый год появляется около 10 тысяч крупных бизнес-альянсов.

Примеры стратегических союзов окружают нас повсюду. Банк, расположенный в гастрономе, рестораны быстрого питания – в крупных торговых центрах, реклама чипсов, призывающая нас запить их холодной колой. В каждом из этих случаев обе стороны извлекают огромную выгоду, получая дополнительную рекламу и сокращая расходы на нее.

Главное преимущество таких союзов – возможность получить прибыль, *не вкладывая наличных* и ничем не рискуя (при условии грамотного подхода). Нет более надежного способа помешать расходам съесть вашу прибыль, чем просто исключить необходимость начальных вложений. Позвольте мне проиллюстрировать эту мысль следующим примером.

Однажды среди слушателей одной из моих программ присутствовал мануальный терапевт, увлеченно воспринимавший все мои предложения и покинувший семинар с твердым намерением применить полученные знания на практике. Его дом располагался рядом с крупным лесным заповедником, и каждый год лесничество нанимали людей для уборки сосновых иголок, осыпавшихся с деревьев. Наш герой выяснил,

что, превратив сосновые иглы в мульчу, можно получить превосходное удобрение. К счастью, он оказался первым в округе, кто провел эту параллель и, что еще важнее, начал *действовать*.

Он нашел транспортную фирму, грузовики которой проезжали заповедник, доставляя свои грузы, и предложил им следующее: они будут собирать и привозить ему иголки, но *без предварительной оплаты*, а за процент с прибыли, которую он предполагал получить в результате. Кроме того, он нашел большую пустовавшую стоянку для подержанных автомобилей и договорился с владельцем о ее использовании – опять же *без предварительной оплаты*, просто пообещав долю в будущей прибыли.

После этого наш хиропрактик отправился в управление заповедника и предложил самую низкую цену – по сравнению со всеми компаниями, которые предлагали свои услуги по уборке сосновых игл. На самом деле он предложил цену в два раза ниже, получил согласие, направил транспортную компанию собирать иголки, доставляя их на пустовавшую стоянку, переработал их в мульчу – и заработал 300 тысяч долларов за первый год существования гениально подобранного им тройного союза. И все это – без рискованных первоначальных вложений в своих партнеров. В *этом* и есть вся прелесть эффективного партнерства!

## **УВЕЛИЧИВАЕМ ПРИБЫЛЬ С ПОМОЩЬЮ «УПАКОВКИ»**

Существует еще одна стратегия, которую я рекомендую использовать, если вы не хотите, чтобы расходы съедали вашу прибыль, – «эффективная упаковка». Я никогда не продаю ширпотреб. Напротив, я всегда стараюсь добавить к продукту какие-то элементы (материальные и нематериальные), чтобы сделать его индивидуальным – уникальным по отношению ко всему, что существует на рынке. Создавая индивидуальную «упаковку» товара или услуги, вы повышаете ценность бизнеса в глазах потребителя, извлекая максимум из стратегии конкурентного превосходства (см. главу 2).

Большинство компаний заходит в тупик, оказавшись в ловушке паритетных цен – т. е. будучи вынужденными продавать продукт по той же цене, что и конкуренты, не больше и не меньше – иначе клиентов им не видать. Однако в условиях одинаковой стоимости бизнес может преуспеть, только если владелец снизит цену. Если вы не можете похвастаться абсолютным лидерством на рынке, оставляющим далеко позади всех конкурентов, вы не сможете вытеснить всех вокруг. А соревноваться по цене тоже долго не получится, ведь обязательно найдется кто-то, делающий эту работу лучше, быстрее или дешевле.

Как же вывести бизнес из тупика паритетных цен? Один из способов – повернуть игру в свою сторону, сделав предложение настолько уникальным, чтобы клиенты захотели покупать *только у вас*. Рассмотрим следующий пример.

Допустим, все продают компьютеры по цене 1995 долларов, получая прибыль в 200 долларов. Продажи идут из рук вон плохо, потому что цена у всех одинаковая. Если вы выделите 50 долларов из 200 и потратите их на покупку аксессуаров (программного обеспечения, музыки, беспроводной мыши и т. п.), и приобретете все это большой партией, по цене производителя (при этом ценность для покупателя должна быть значительной), то сможете «упаковать» все эти ценные приложения вместе с компьютером в качестве «бесплатного» бонуса.

Вот вы и развернули ход игры. Вы больше не продаете ширпотреб. Теперь вы продаете *уникальный продукт* – с ценными дополнениями, которые никто до вас не додумался предложить. Любой покупатель в здравом рассудке непременно предпочтет вас конкурентам, при прочих равных. И вас еще ждет будущая прибыль от всех последующих продаж постоянным клиентам.

## **РАСШИРЯЕМ (ИЛИ СУЖАЕМ) ГОРИЗОНТЫ, ЧТОБЫ СТАБИЛИЗИРОВАТЬ И УЛУЧШИТЬ ПРИТОК ПРИБЫЛИ**

Дальновидность может играть важнейшую роль в планировании будущего вашей компании. Однако управлять бизнесом со слишком широким горизонтом развития и отдаленной перспективой – это все равно что планировать обогнуть земной шар на байдарке за неделю. Иногда нужно начинать движение с маленьких шагов.

Когда я занимался оздоровлением корпораций, я обязательно контролировал уровень роста прибыли. Я спрашивал руководителя: «Когда ваш бизнес достигает той критической точки, после которой уже нет пути назад?» Любое принимаемое решение или совершаемое действие должно приносить отдачу – в обозримой перспективе. Ведь какая, в конце концов, разница, что вложение окажется чрезвычайно выгодным, если компания имеет ресурс выживания всего в шесть месяцев, в то время как прибыль появится только через восемнадцать?! Ниже приведен наглядный пример подобной ситуации.

Однажды мне довелось помочь компании, находившейся в самом разгаре процесса установки программного обеспечения, которая должна была занять целый год, а

приносить отдачу начала бы только через три. Как правило, получение прибыли через 12–18 месяцев считается весьма хорошим показателем. Однако эта компания располагала средствами только для того, чтобы продержаться «на плаву» шесть месяцев. К тому моменту, когда должна была начать ощущаться выгода от инвестиций, они бы уже «утонули».

Я рассчитал тот момент, когда объем средств компании достигнет критического минимума, и приблизил перспективу отдачи на 20–40%, так что практически каждое действие приносило немедленную прибыль. Когда дела компании пошли на лад и финансовая ситуация улучшилась, я постепенно начал расширять горизонты, чтобы не впасть в крайность антикризисного управления.

Если ваш бизнес зашел в тупик, потому что «в один карман влетает, а из другого – вылетает», главное – научиться контролировать финансовые потоки так, чтобы нужное количество средств уходило на расходы и приходило в качестве прибыли – каждый месяц. Для этого нужно ликвидировать все «течи» и внимательно отслеживать уровень рентабельности вложений, а также открыть возможности бартера и грамотной «упаковки». Подходите к делу творчески и получайте удовольствие. Ведь стоит вам приручить денежный поток, начнется *настоящее* веселье!

Работа сама по себе может приносить удовольствие – если, конечно, вы не оказались в тупике, применяя методы, которые не работают вовсе. Но это уже совсем другая история.

---

## Резюме

- **Обязательно** оценивайте рентабельность инвестиций в маркетинг. В противном случае вы просто будете выбрасывать деньги в огромную финансовую дыру.
- Оценивайте производительность каждого элемента, участвующего в построении и развитии вашего бизнеса: выявление целевой аудитории, обращение к аудитории или стимулирование аудитории обратиться к вам, совершение сделки с созданием мотивации для совершения повторной покупки.
- Скорректируйте систему оценки с точки зрения общей перспективы. Если ваш бизнес идет на спад, необходимо изменить подход.
- Рассматривайте каждое действие с точки зрения центра прибыли или инвестиций – а не просто расходов.



- Используйте бартер для повышения рентабельности инвестиций: экономьте на капитальных расходах, создайте свою валюту; помните, что ваш партнер по бартеру может не воспользоваться сертификатом, обналичивайте полученные в обмен товары или услуги, создайте центр бартерной прибыли, финансируйте динамичное развитие без вложения наличных средств и, наконец, возвращайте деньги в свой карман.
  - Научитесь понимать, когда нужно платить больше, а когда – меньше.
  - Создайте уникальную «упаковку» для своего продукта.
  - Как бы заманчиво ни выглядело сокращение расходов во время кризиса, стисните зубы и поступайте с точностью до наоборот.
- ☞ **Сделай прямо сейчас:** совершите осторожный, продуманный шаг в мир бартера: спросите себя, что вы можете предложить для обмена *прямо сейчас*. А теперь возьмите телефон – и вперед – заключать свою первую бартерную сделку!

## Глава 7

### **ЗАШЛИ В ТУПИК, ПОТОМУ ЧТО ВСЕ ЕЩЕ ИСПОЛЬЗУЕТЕ НЕЭФФЕКТИВНЫЕ МЕТОДЫ?**

Сколько рекламных писем каждый месяц оказывается в вашем почтовом ящике без вашего на то согласия? Уверен, что достаточно. Всевозможных форм и размеров, эти рассылки представляют все отрасли, включая такие, как недвижимость, финансы, здоровье или спорт.

Вероятно, большинство из этих писем сразу же отправляются в мусорную корзину или в контейнер для бумаг, если вы заботитесь об окружающей среде. А знаете ли вы, что эти рассылки приносят миллиарды долларов в год? А еще они олицетворяют один из самых поразительных примеров того, как компании продолжают использовать одни и те же методы – хотя они давно уже перестали работать.

На протяжении многих лет компании рассылали традиционные рекламные письма. Они тысячами упаковывали их в стандартные конверты формата А5 с кричащим анонсом и отправляли получателям. В конце концов этот метод перестал работать. Однако вместо того, чтобы изменить стратегию, компании стали рассылать их в еще большем количестве. Пока несколько лет назад человеку по имени Ли Эйлер не пришла в голову идея сделать из традиционной рассылки маленькую книжечку. Так появился «книгалог» (небольшое карманное издание объемом в 100 страниц, выполняющее функции рекламы), и Ли завоевал рынок. Тогда все перешли на «книгалог», но они тоже вскоре перестали работать. Однако компании вновь не стали менять стратегию, а продолжали рассылать еще больше рекламных изданий.

Спустя еще несколько лет Джим Ратц, а за ним и гуру маркетинга Гари Бенсивенг придумали «журналог» – гибрид журнала и рекламного каталога. Журналог выглядел как обычный журнал – с заметками, цветными фотографиями и статьями, привлекающими интерес читателя, но за внешним блеском скрывался тот же посыл, что и в традиционных рекламных рассылках. В чем же разница? Журналог оказался гораздо эффективнее. Он завоевал рынок, вызвав любопытство, интерес и доверие потребителей.

Так выглядел путь развития рекламной рассылки. Однако самым удивительным во всей этой истории мне кажется следующий факт: заметив, что прежние методы перестали работать, абсолютное большинство компаний даже и не подумало изменить стратегию. Они продолжали действовать старыми методами *с удвоенным рвением*. Они увеличивали шрифт кричащих заголовков на обложке конверта и количество страниц, рассылали письма еще большему количеству людей, забрасывая их информацией, – вместо того чтобы сменить ориентир и стремиться произвести впечатление на клиента.

Читая эту книгу, вы наверняка заметили, что огромное количество компаний и предпринимателей «следуют за стадом». Даже оказавшись в тупике, они не видят альтернативных способов ведения бизнеса. Зачастую руководители управляют своими компаниями, руководствуясь принципами, которыми пользуются все остальные представители отрасли. Такой подход просто неэффективен. Делая то же, что и все остальные, вы не сможете выделиться на их фоне.

В этой главе я расскажу вам, как перестать держаться за *status quo*. Мы рассмотрим эффективные методы, а также методы, которые работают не в полную силу. Особое внимание мы уделим контролю бизнес-процессов, а также преимуществам, которые предлагают оценка и тестирование для достижения наивысшего уровня производительности. Дочитав главу, вы сможете начать работать над тем, что, в конечном счете, будет работать на вас.

## **ДОЛОЙ СТАРОЕ, ПРИВЕТ – НОВОЕ!**

Если вы используете те же методы, что и все ваши конкуренты, обойти кого-то вы сможете только благодаря везению. В реальности – можно и отстать. Если все покупают и продают, вкладывают в маркетинг, посещают выставки и прозванивают клиентов одним и тем же способом, произнося одни и те же слова и предлагая одинаковые преимущества, как можно вырваться вперед?

Чтобы открыть путь творческому мышлению, необходимо сначала разложить по полочкам все текущие процессы – так вы сможете развивать эффективное и исключить неработающее. Предлагаю вам несколько вопросов к размышлению. Они могут показаться простыми, но вы не поверите, сколько предпринимателей упускает их из виду, определяя свою маркетинговую стратегию.

---

**Десять вопросов, которые помогут вам выявить, что в вашей компании работает, а что – нет**

1. Каким бизнесом вы сейчас занимаетесь?
2. Какой рынок вы обслуживаете/к какой аудитории обращаетесь?
3. Каким способом вы обращаетесь к аудитории?
4. Какие еще практические методы расширения, установления контакта и обращения к рынку вам известны?
5. Какой товар (товары) и/или услугу (услуги) вы продаете?
6. Какие еще товары или услуги вы можете предложить?
7. А сколько – вы можете создать?
8. Куда бы вы обратились, чтобы привлечь производителей со стороны?
9. Помимо вас кто еще имеет доступ к интересующей вас или смежной группе потенциальных клиентов?
10. Какова предельная пожизненная ценность продукта, который вы предлагаете? (Если вы затрудняетесь ответить на этот вопрос, обратитесь к главам 9 и 10, где эти понятия рассмотрены подробно.) А следующей сделки? А суммы доходов за все годы работы?

---

Предлагаю вам провести небольшую инвентаризацию. Возьмите лист бумаги и запишите все свои активы и ресурсы. Затем перечислите все навыки и способности, имеющиеся в вашем распоряжении (свои собственные и членов вашей команды). Укажите также и другие активы, такие как торговый персонал или стратегические партнерства. И, наконец, перечислите доступные вам источники: оборудование, пространство, не полностью задействованные квалифицированные кадры и т. д.

Отлично. Теперь вы знаете, от чего отталкиваться. Как двигаться вперед? Знания большинства людей основаны лишь на наблюдениях или практике. Если большую часть своей профессиональной жизни вы провели в одной отрасли, ваши познания ограничены лишь традиционным набором действий в этой сфере, ведь ничего другого вы просто не видели. В этом-то и парадокс: с одной стороны, вы прекрасно ориентируетесь в своей отрасли, с другой – вы прекрасно ориентируетесь *только* в своей отрасли. Вам могут быть известны лучшие маркетинговые приемы в сфере производства *игрушек*, но что если *обувная* промышленность использует еще более эффективные подходы, а вы просто об этом не знаете?

Мне посчастливилось путешествовать по миру более сорока раз и познакомиться с опытом производств почти в таком же количестве стран. И еще важнее то, что я «путешествовал» в мире бизнеса, успевая при этом поработать в 465 различных отраслях – не компаниях, а именно *отраслях*.

Этот опыт открыл мне тысячи способов представления и ведения бизнеса. Я проанализировал практически все существующие методы, и некоторые из них всегда оказывались лучшими.

Начнем с приема, который я называю «широкий кругозор».

## **РАСШИРЯЕМ КРУГОЗОР – И ВЫХОДИМ ЗА ПРЕДЕЛЫ УСТОЯВШЕЙСЯ ПРАКТИКИ**

Самая заурядная стратегия, использующаяся в одной отрасли, может оказаться весьма эффективной, если применить ее к другой. Однако, прежде чем испытывать новые подходы, вы должны осознать, что ваши текущие методы едва ли являются наиболее эффективными, а значит, и прибыльными из всех возможных. Вам необходимо познакомиться с другими отраслями, открыть для себя иной образ мыслей и действий, а также манеру ведения бизнеса, чтобы напитаться новыми идеями, которые можно адаптировать для использования их в вашей сфере.

Если вы читаете эту книгу, значит, уже обладаете качеством, необходимым для того, чтобы добиться успеха в этом исследовании – любопытством. Используя эту врожденную черту, вы сможете стать «маркетологом-следователем» или «межотраслевым маркетинговым шпионом». Начните присматриваться к процессам, которые используют фирмы других отраслей для привлечения клиентов и поддержания бизнеса. Затем проанализируйте эти процессы, разбив их на составляющие.

Одним из простейших методов проведения маркетинговой разведки является опрос. Просто расспросите клиентов о том, как организован их собственный бизнес. Если они не пожелают раскрывать профессиональные секреты, предложите информационный обмен, поделившись в свою очередь сведениями о вашей компании. Ниже приведены вопросы, с которых вы можете начать исследование.

---

**Узнайте, как ведут бизнес другие компании, – и учитесь на их опыте!**

- Какие приемы продажи и маркетинга использует ваша компания?

- Какую стратегию, модель и подход к получению прибыли вы используете?
  - На какую демографическую группу ориентирован ваш бизнес?
  - Какую систему и механизм сбыта (рассылки, «холодные звонки» и т. д.) вы используете?
  - Какие процессы являются частью этого механизма?
  - Являются ли какие-либо из этих процессов отраслевой нормой?
  - Какие методы вы опробовали в последнее время по сравнению с прежними?
- 

Ответы, которые вы получите, вдохновят вас на целый ряд новых вопросов. Постарайтесь записать количественные показатели информации. Затем попросите друзей и партнеров по бизнесу провести подобный опрос со своими покупателями или потенциальными клиентами – и сравните результаты. Этот опыт окажется полезным для всех.

В качестве варианта можно использовать и более примитивный способ маркетинговой разведки. По дороге домой (только не делайте этого за рулем!) или за обедом просмотрите объявления нескольких сотен отраслей на «желтых страницах» и выберите наиболее интересную. Затем позвоните в одну из компаний, представляющих заинтересовавшую вас отрасль, представьтесь и напроситесь на интервью с руководителем. Предложите ему/ей упомянутые выше вопросы. Обменяйтесь информацией и запишите все, что вы узнали. А можно просто прийти в компанию и понаблюдать, как вам будут продавать товар или услугу. Когда вам в следующий раз позвонят с очередным предложением телемаркетинга, не вешайте трубку – выслушайте рекламную болтовню, а затем проанализируйте, как именно вам пытались продать товар или услугу. Какой бы способ вы ни выбрали, всегда обращайтесь внимание на процесс, последовательность действий и отдельные составляющие. Задумайтесь, какие элементы показались вам наиболее эффективными и как их можно адаптировать для использования в вашей компании. Как это работает на практике, нам поможет понять следующий пример.

Однажды мне довелось позаимствовать успешный маркетинговый прием из отрасли совместной аренды (тайм-шер). Многим из нас известна эта практика: элитные тайм-шеры готовы предлагать любые льготы, только чтобы заставить вас посмотреть недвижимость – бесплатные обеды, размещение в отелях, а для наиболее перспектив-

ных клиентов – даже перелеты к месту расположения объекта. Компании знают, что, если вы заинтересованы в предложении (а они проведут достойную презентацию), у них есть все шансы заполучить вас в качестве покупателя.

Итак, одним из моих клиентов был питсбургский бизнесмен, получивший награду «Эрнст энд Янг» как предприниматель года в своей категории, а занимался он продажей оборудования для мануальной терапии. Используя метод «обобщения» клиентов, взятый из практики тайм-шеров, мы пригласили наиболее перспективных потенциальных покупателей провести неделю в Питсбурге – за наш счет. Мы предоставили им жилье, оплатили питание и перелет. Все, что требовалось от наших гостей, – пообщаться с врачами, которые уже пользовались нашим оборудованием, и посмотреть презентацию, чтобы решить – подходит им продукт или нет. Это метод оказался гораздо более успешным, чем все «холодные звонки» или рассылка рекламных DVD-дисков: к концу года бизнес моего клиента вырос *более чем в три раза*.

## ПЛЫВИТЕ ПРОТИВ ТЕЧЕНИЯ

Нанимать продавцов с комиссионной компенсацией, закреплять за ними определенную территорию и предоставлять самим себе, видимо, стало общепринятой практикой в сфере продаж. Однако лишь сам факт того, что метод является *общепринятым*, вовсе не означает, что он – *лучший*. И вот почему.

Компания, занимавшаяся продажей рекламы «желтых страниц», всегда нанимала продавцов на комиссионной основе, а затем просто отправляла новых представителей «в поле». Однако текучесть кадров и расходы по найму были невероятно велики. Отдел сбыта тратил колоссальное количество времени на поиск кандидатов и обучение, а спустя несколько месяцев многие из вновь нанятых продавцов увольнялись. Более того, компания вверяла потенциально прибыльный сегмент рынка персоналу, не способному извлечь из него максимум.

Моей задачей было помочь продавцам повысить ежедневную продуктивность и прибыльность их деятельности. Мы разработали процесс привлечения потенциальных клиентов, в рамках которого нам удавалось назначать «железные» встречи еще до этапа презентации. Это позволило продавцам не тратить свое время на «холодные визиты», а сконцентрироваться на общении с потенциальными клиентами, которые уже имели *наиболее высокую предрасположенность к совершению покупки*. Разумеется, такой подход предполагал новый уровень поддержки клиентов – совершение звонков для назначения встреч, разработка кампаний прямой почтовой рекламы, но при этом позволял торговым представителям сосредоточиться на их основной задаче: заключе-

нии сделок. Эта часть процесса тоже стала проще, ведь потенциальные покупатели уже были в курсе основных преимуществ продукта и не нуждались в получении большого количества информации.

Итак, вместо того, чтобы нанимать торговый персонал старой закалки, задумайтесь об организации узкоспециализированного *конвейера продаж*, подобрав каждому сотруднику роль, наилучшим образом подходящую его способностям, а затем скорректируйте функции каждой из этих ролей для достижения максимальных результатов. Допустим, вы – владелец магазина электроники и только что заказали рекламу в газете. Работу по этому проекту вы разделили на четыре области: создание рекламы, «конвертация» звонков в заинтересованность клиента, превращение потенциальных клиентов в покупателей, увеличение объема покупки. Вы определили, кто из ваших сотрудников (или специалистов, привлеченных извне) лучше всего справляется с каждой из этих задач, что уже увеличило производительность в перечисленных областях. Следующий шаг – максимально повысить эффективность процессов в рамках каждой роли.

- Что можно предпринять, чтобы убедить большее количество звонящих обратиться в компанию лично? Необходимо *оптимизировать первичный контакт*.
- Итак, потенциальный клиент перед вами – как можно убедить большее количество клиентов совершить покупку? *Усовершенствуйте текст вашего коммерческого предложения*.
- И, наконец, как продать клиенту более дорогой товар сейчас или убедить его вернуться к вам за повторной покупкой?

Если на каждом этапе пути вы будете задавать себе – и своим сотрудникам – эти вопросы, то сможете вырваться за рамки традиционных методов, которые вы (и весьма вероятно, вся отрасль) использовали с незапамятных времен. В качестве иллюстрации предлагаю вам один из самых любимых моих примеров – случай из жизни моей собственной семьи.

Мой сын, занимавшийся продажей офисного оборудования, оказался в тупике, работая по 60 часов в неделю и получая 35 тысяч долларов в год. Чтобы помочь ему, мы вместе составили список отраслей, которые с наибольшей вероятностью будут заинтересованы в покупке подобных товаров. Мы организовали потенциальных клиентов по географическому признаку, после чего мой сын заранее договорился с ними о встрече по телефону – вместо того, чтобы тратить время на «холодные визиты».



Затем мы опробовали разные методы установления контакта с потенциальными покупателями (по телефону и по почте), чтобы выявить наиболее эффективный способ добиться личной встречи с клиентом. После этого мой сын отправился на заранее назначенные встречи в каждый из географических районов. Потенциальные клиенты уже владели предварительной информацией о товаре благодаря звонкам и рассылкам, и это облегчало сыну задачу продажи и позволяло справиться с ней быстрее.

Таким образом, компактно организовав свое расписание, он смог сделать процесс продажи максимально быстрым и эффективным. В первый год применения нового подхода сыну удалось увеличить свой доход более чем в два раза (он получил 75 тысяч долларов). Ах да, и его рабочее время сократилось почти вдвое.

## **УБИРАЕМ ОГРАНИЧЕНИЯ, КОТОРЫЕ МЕШАЮТ ВАМ ДВИГАТЬСЯ ВПЕРЕД**

Мой дальновидный друг Рич Шефрен, которым я уже не раз восхищался на страницах этой книги, – сторонник теории ограничений (сдерживающих факторов), мешающих бизнесу двигаться вперед. Он уже помог бесчисленному множеству предпринимателей разрушить эти барьеры и вывести компанию навстречу успеху, о котором они не могли и мечтать, продемонстрировав, что успех в бизнесе не ограничивается такими абстрактными понятиями, как талант. Идеи Шефрена разрушают устоявшиеся каноны и, несомненно, произведут революцию в вашем представлении о бизнесе. Талант, знания, отдача, время и усилия, затрачиваемые на развитие бизнеса – все это определяет лишь его *потенциал*. Реальный успех зависит именно от ограничений – и вашей способности их преодолеть.

Большинство предпринимателей вкалывают на работе, жертвуя своей жизнью, но результаты, которые они получают, минимальны. Почему так происходит? Потому что все их усилия направлены на увеличение потенциала, а не успеха. По сути, они тратят время в угоду ложной результативности. До тех пор пока эти бизнесмены не смогут четко определить, что больше всего ограничивает их в настоящий момент и требует неотложного вмешательства и какие действия они предпринимают для устранения этого сдерживающего фактора, вероятность того, что все их усилия будут лишь служить увеличению потенциала, огромна. Единственный способ добиться равенства между уровнем успеха реального и потенциального – избавиться от ограничений, которые мешают вам двигаться вперед.

Проблемы, которые, на ваш взгляд, тормозят развитие компании, – скорее всего, лишь симптомы лежащих в их основе скрытых сдерживающих

факторов. Именно поэтому у вас часто возникает ощущение, что вы топчетесь на месте, пытаетесь решить одну и ту же проблему снова и снова. Часто самое главное ограничение, ослабляющее компанию, невидимо глазу, так как его пагубное влияние ощущается в самых разных частях вашего бизнеса. Эти ограничения – в ответе за каждый ваш провал или разочарование, именно они объясняют, почему ваш бизнес не развивается должными темпами, а менее талантливые предприниматели, посвящающие работе меньше времени, чем вы, двигаются вперед гораздо быстрее. Именно они заставляют вас работать усерднее, чем нужно, и жертвовать важными вещами в жизни – например временем, которое вы могли бы провести с семьей и друзьями, наслаждаясь плодами своих трудов.

Возможно, всего один сдерживающий фактор отделяет вас от получения миллионов. Выявление и устранение этих ограничений сравнимо с прорывом плотины: стоит их разрушить, и все ваше время, энергия и деньги, вложенные в бизнес, откроют путь потоку продаж и прибыли, о которой вы не смели и мечтать. Итак, предлагаю вам рассмотреть шесть самых распространенных сдерживающих факторов, позаимствованных мной из схемы Рича Шефрена, вместе с так называемыми «молотками», с помощью которых эти препятствия можно разрушить.

### ***Сдерживающий фактор № 1: убеждение, что ошибок нужно избегать любой ценой***

«Молоток»: иногда можно и потерпеть неудачу! Если это результат опробования новых решений и идей, то здесь нет ничего страшного. Даже наоборот.

Если вы живете в постоянном страхе совершить ошибку, вы не правы. Двигаясь вперед быстро, но с осторожностью, вы будете действовать, а действие придает импульс росту и направление вашему бизнесу – даже если прогресс не всегда безупречен.

Одна из причин, лишаящая смысла самобичевание по поводу выбора того или иного метода, звучит так: «Все относительно». Один рекламный «гуру» рекомендует всегда использовать в объявлениях тип шрифта «Tahoma», другой утверждает, что будущее за «Helvetica». Кто-то советует предоставлять клиентам гарантию возврата денег и сертификат для обмена, другие – выступают только за гарантию. Как узнать, кто прав, а кто – нет и, самое главное, *что лучше подойдет вам?*

Путь на самом деле только один: опробовать каждый из этих вариантов. Испытайте новые идеи, действуя твердо, но с осторожностью. Выяснив,

что работает, а что – нет, решайте, двигаться ли вам в этом направлении или в противоположном, в зависимости от полученных результатов. А если новый метод оказался полной катастрофой? Отлично: теперь вы, по крайней мере, знаете об этом, и вам никогда не придется снова тратить на него время. Только действуя, можно достичь ясности в сегодняшнем мире.

***Сдерживающий фактор № 2: действовать вслепую (пока не окажется слишком поздно)***

«Молоток»: постоянно собирайте оперативную информацию.

Не владея ключевыми количественными показателями, позволяющими постоянно совершенствовать бизнес, вы, по сути, действуете вслепую. Однако, если вы организуете систему постоянного сбора оперативной информации, эта преграда исчезнет.

Как я уже не раз отмечал на страницах этой книги, компании сталкиваются с серьезными ограничениями, если не отслеживают, как именно потенциальные клиенты или покупатели реагируют на их товары и услуги, рекламные тексты, предложения и т. д. Я уже упоминал о том, что 80% начинающих компаний терпят крах в течение первых пяти лет существования, но знаете ли вы, что оставшиеся 20% преуспевших в итоге почти всегда выбирают курс, отличный от запланированного изначально?

Так, практически все крупные онлайн-компании на сегодняшнем рынке – такие как «Пэйпэл», «Иксайт», «Фликр» и многие другие – работают, взяв за основу не ту бизнес-модель, с которой начинали свою деятельность. Компании, зашедшие в тупик, часто совершают ошибки в отношении количественных данных – например, ожидая более высокого коэффициента конверсий, в то время как им следовало бы стремиться к увеличению их общего числа. Успешные онлайн-компании, например, понимают цели своих клиентов. Очевидно, что это справедливо и для компаний, работающих оффлайн. Сегодня правильный маркетинг заключается в сокращении расстояния между целями клиентов и целями бизнеса. Чтобы этого добиться, необходимо знать, как устроен покупательский процесс ваших клиентов.

***Сдерживающий фактор № 3: линейное мышление***

«Молоток»: научитесь воспринимать свой бизнес как единую большую систему, со множеством подразделов и ответвлений, а не как статичную прямую.

Линейное мышление – устранение болезненных симптомов, вызываемых ограничениями, вместо самих ограничений – может стоить вам кучи времени и средств. Рассматривая компанию как единую взаимосвязанную систему, вы сможете устранить причины 99% проблем и трудностей, возникающих в вашем бизнесе. Когда я вижу компанию, очевидно, пытающуюся решить одну и ту же проблему снова и снова, можно держать пари, что ей мешает именно линейное мышление. Научившись воспринимать бизнес как систему, вы не оставите шансов этому ограничению. Главное – системы, а не симптомы.

Предлагаю последовательность несложных действий, которые помогут вам вырваться из ловушки линейного мышления.

- Для начала определите, в чем состоит проблема вашего бизнеса.
- Теперь представьте ее в виде системной проблемы. Иными словами, смените ориентир с «кто» на «что».
- С помощью исследований и подсчетов выявите корень проблемы. Вы должны ясно и точно представлять, с чем боретесь и какой результат хотите получить.
- Теперь закончите следующее предложение: *«Решение заключается в создании системы, которая будет \_\_\_\_\_»*. (Укажите результат, который хотите получить.)
- Затем определите конкретное системное решение и поручите кому-то его разработку.
- И, наконец, воплотите свое решение в жизнь. Вуаля! Проблема решена.

#### ***Сдерживающий фактор № 4: неэффективный стиль работы существенно ограничивает вашу продуктивность***

«Молоток»: применяйте методы, экономящие время, чтобы быстро максимизировать производительность и прибыль.

Вспомните времясберегающие стратегии, о которых мы говорили в пятой главе. Это не просто удачные идеи – это способы заставить продуктивность работать на вас и приносить прибыль. Примените их прямо сейчас! Не теряйте ни секунды!

Попробуйте сделать следующее: отключите Интернет на сутки. Остановите беспрестанные звоночки – сообщения о непрерывном потоке входящей электронной почты. Гарантирую, что ваша продуктивность увеличится, по меньшей мере, в полтора раза. А ощущение свободы будет просто одурманивающим!

### ***Сдерживающий фактор № 5: вы одиноки и затеряны в мире сетевых отношений***

«Молоток»: создайте свою личную всемирную сеть первоклассных представителей бизнеса («тайный совет», консультативный совет, «совет избранных» – называйте как хотите), которые помогут вам решить любую проблему, возникшую в вашей компании, – и сделать это оперативно, ведь все эти проблемы они уже прошли и преодолели.

Позвольте мне пояснить: когда я говорю о необходимости создания мощной личной сети, я имею в виду людей, которые в любое время смогут помочь вам решить возникшую проблему или использовать внезапно открывшуюся возможность – и сделать это быстрее и лучше ваших конкурентов. В нашем опутанном мировой паутиной мире вам понадобятся представители как минимум трех следующих категорий:

1. Люди, которые имеют *ответы* на ваши вопросы или могут связать вас с теми, у кого они есть.
2. Люди, располагающие необходимыми вам *ресурсами*.
3. Люди, которые лучше вас (или ваших сотрудников) могут справиться с выполнением *специализированных задач*.

Мы еще вернемся к подробному рассмотрению этой темы в главе восьмой.

### ***Сдерживающий фактор № 6: сложности с привлечением клиентов в процессе продаж***

«Молоток»: снимите ограничения притока покупателей и обеспечьте непрерывный напор, который поможет использовать потенциал сбыта по максимуму.

Те же факторы, которые, с одной стороны, увеличили власть потребителя, с другой – сделали принятие решения о покупке более сложным. В своей книге «Парадоксы выбора» Бари Шварц приводит результаты исследования, прекрасно иллюстрирующего то, как удлинился процесс покупки. Группе потребителей предложили продегустировать несколько дорогих джемов. Половина группы получила на пробу шесть образцов, а вторая половина – двадцать четыре. Из первой подгруппы 30% покупателей решили приобрести один из предложенных (шести) джемов, в то время как из второй – только 3% (на 90% меньше)! Как говорится, ключ к счастью – в меньшем количестве вариантов выбора.

Однако не стоит унывать: как и все в нашем бизнесе, покупательский процесс тоже является системой. А значит, сдерживающие его факторы тоже можно легко устранить, стоит только их «нащупать». Это крайне важно, когда речь идет о сокращении длительности процесса покупки, через который проходят ваши клиенты. Увеличение скорости процесса покупки придает покупателю импульс, уменьшая вероятность сожаления по поводу приобретения – что, в свою очередь, снижает коэффициент возврата денег за возвращенный товар.

Итак, какие же преимущества вы получите, устранив эти шесть ограничений? Прежде всего и вы, и ваша компания сможете достичь успеха гораздо быстрее, а усилий на это вам потребуется гораздо меньше. Вы снова сможете посвящать время себе и своей семье, получая от этого больше удовольствия, ведь у вас будет больше энергии (вы будете меньше работать) и меньше поводов для беспокойства (ваши доходы вырастут). Вы займете лучшее положение на рынке – и в короткие сроки!

## ОРГАНИЗУЙТЕ РАБОТУ ТОРГОВОГО ПЕРСОНАЛА

За многие годы работы с компаниями в уже упоминавшихся мной 465 отраслях я сделал вывод, что большинство продавцов не владеет искусством убеждения, создания мотивации и влияния на людей – а ведь все эти элементы, как вы знаете, являются неотъемлемой частью консультативных продаж, которые мы рассматривали в третьей главе. Мы говорили о том, как изменить подход торгового персонала к продажам. Теперь давайте обсудим, как сделать так, чтобы ваша команда продаж функционировала, как свежесмазанный механизм (или даже лучше!).

Если нужно оживить торговый персонал, я всегда начинаю с прагматичного подхода. Процесс я разбиваю на два этапа.

- Этап 1 – *извлекаем максимум из уже используемых методов*. Помните: сначала – оптимизация, потом – инновации! Я предлагаю это не потому, что ваш нынешний подход является наиболее эффективным или прочно закрепленным в вашей системе, а потому, что он может принести вам бóльшую отдачу, чем приносит сейчас. Добившись этого, вы сможете использовать возросшую прибыль для финансирования развития и, в конечном итоге, – освоения новых методов, реализацией которых вы займетесь в конце второго этапа.
- Этап 2 – анализируем информацию, чтобы открыть путь *инновациям*. Возьмите на прицел разные подпроцессы сбыта и определите, кто

из продавцов справляется с каждым отдельно взятым лучше всех остальных. Кто приводит больше всего новых клиентов? Кто лучше продает разные товары/услуги? Кто лучше продает конкретный продукт? Кому лучше удастся повторная продажа? Кому лучше всего удастся удерживать клиентов?

Выяснив кто, определите *почему*: почему показатели этих людей значительно превышают результаты коллег в конкретной категории? Узнав, в чем состоит секрет успеха, задайте себе вопрос: «Могу ли я обучить этому умению всех остальных?» Если это невозможно, не лучше ли будет закрепить соответствующий подпроцесс за этим человеком и позволить ему выполнять все исключительно (или, по крайней мере, преимущественно) самому?

Допустим, в вашем штате шесть продавцов. Проанализировав данные, вы выяснили, что Тод приводит в десять раз больше новых клиентов, чем все остальные, но не слишком успешен в их сохранении. Лаура в пять раз эффективнее продает ваш товар автодилерам, а Лия в четыре раза лучше справляется с поддержанием отношений с клиентами. Теперь перед вами две альтернативы.

Первая – обучить всех индивидуальным методам этих продавцов, повысив эффективность в соответствующих сферах на 10–20%. В этом случае общая эффективность продаж увеличится примерно на 300%.

Второй вариант – поручить Тоду новых клиентов, которых затем будет вести Лия. В конечном итоге – это практичнее, чем просить Тода заниматься этим, учитывая, что Лия справляется лучше. Однако вы никогда не узнаете ответа, если сначала не зададите себе вопрос: почему так важен анализ всех процессов? Рассмотрим пример из жизни.

Недавно мне довелось работать с рекламной компанией, штат которой насчитывал 400 сотрудников. Компания использовала ту же модель, что и все конкуренты в ее отрасли: в течение месяца новые продавцы получали символическую зарплату, а затем переводились на работу только на комиссионной основе. Все свое время они ходили от двери к двери, рекламируя услуги и завоевывая новых клиентов.

На первый, поверхностный взгляд такой подход казался эффективным, особенно если учесть, что в этой отрасли процесс всегда организовывался именно так. Показатели компании росли, хоть и скромными темпами, поэтому руководители считали, что проблем у них нет.

Однако я расценивал такой подход как абсолютно *неэффективный* с точки зрения упущенных выгод. Я обратил внимание руководителей на то, что компания тратила

целое состояние на рекламу и обучение, а отдачу получала минимальную. Вместо этого я предложил им использовать качественную рекламу, адресные рассылки и семинары, ориентируясь только на наиболее вероятных будущих клиентов и покупателей. В этом случае назначение встреч с такими клиентами гарантирует, что «генераторы доходов» компании (так я называю продавцов) будут посвящать все время своей непосредственной работе – общению с ценными потенциальными клиентами, уже имеющими предрасположенность к покупке, – вместо того, чтобы тратить его в поисках возможности «протолкнуть» услугу первому встречному.

Каков же был результат? Предложенный мной подход сразу привел к колоссальному увеличению уровня продаж – в пять раз в течение первых шести месяцев. *Вот это экспоненциальный рост!*

## **НЕ ДОПУСТИТЕ, ЧТОБЫ ЭТО СЛУЧИЛОСЬ С ВАМИ**

Мне очень часто приходится наблюдать, как предприниматели совершают одни и те же ошибки снова и снова. Хуже того: многие из них *знают*, что неправы, но продолжают действовать прежним образом – просто потому, что не могут придумать ничего лучшего. Мы рассмотрели некоторые случаи, когда бизнес заводят в тупик стратегии и методы, которые просто не работают. А теперь я хочу рассказать вам о других наиболее распространенных ошибках, постоянно встречающихся в компаниях разных отраслей.

### ***Не поддерживать контакт с клиентом после продажи***

Вы не представляете, как часто мне встречаются компании, не поддерживающие контакт со своими клиентами после продажи! Последующее сопровождение – обязательный компонент во всех сферах бизнеса, а в продажах – просто неотъемлемый. Так вы возобновляете отношения с клиентом, напоминаете ему о своем существовании, поддерживаете образ продукта в его сознании, стимулируя покупать у вас снова и даже рекомендовать друзьям. Простой телефонный звонок способен вызвать цепную реакцию, приносящую целый ряд преимуществ.

### ***Никогда не экспериментировать***

Еще одна ошибка заключается в том, что предприниматели не экспериментируют со словами, фразами или расстановкой предложений. Всегда существует *иной* способ донести свою мысль. Однажды, когда я работал с очень крупной мебельной компанией, я предложил им испробовать трид-



цать три разных способа приветствия покупателей у двери. В итоге мы обнаружили, что благодаря только этому подходу продажи выросли втрое. Все, что от нас потребовалось – пара новых слов: весьма скромное вложение для тройного увеличения уровня продаж.

### ***Не тестировать и не анализировать свой подход к бизнесу***

Нельзя забывать о тестировании и анализе, которые мы обсуждали в пятой главе. Важность этих процессов переоценить невозможно. Однажды мне довелось работать с одной из крупнейших многопрофильных испытательных организаций в мире, и я без преувеличения могу сказать, что они тестировали «профили» на миллиарды долларов – от изменений в производстве и ассортименте выпускаемой продукции до разных вариантов расположения товаров в магазине. Смена вывески, различные сочетания, в рамках интегрированных средств коммуникации, эксперименты с разными элементами процесса продаж и поддержания контакта с клиентами и так далее до бесконечности – все это тестировалось компанией. И знаете, что самое интересное? Бывали случаи, когда одно изменение приносило минимальные результаты и второе – тоже, однако оба вместе вызвали взрывной рост, оказываясь до 30 раз эффективнее.

Все указанное выше является примером *оптимизации* – использования имеющихся у вас возможностей, чтобы заставить их работать иначе. Инновация, как мы уже определили ранее, характеризуется решением попробовать нечто новое. Если вы все еще находитесь в тупике, продолжая использовать неэффективные методы, весьма вероятно, вы упускаете прибыль, отказываясь от инноваций. Почему же эта проблема так распространена?

### ***Бояться пробовать что-то новое***

Зачастую виной всему боязнь неизвестности. Конечно, неопределенность может быть пугающей. Чтобы избавиться от этого страха, нужно разрешить себе терпеть поражения, ведь, вероятно, это иногда будет с вами случаться – а может, не так уж и редко. Вспомните сдерживающий фактор номер 1. Не каждое действие обречено на успех. Однако не пробуя нового, вы не достигнете его *никогда*.

В качестве аналогии вспомните кого-либо из знакомых, кто набирает лишний вес, а диетой пренебрегает. Весь день он проводит на диване, поглощая чипсы за просмотром футбольного матча. Если он не изменит свое поведение, объем живота лишь будет расти, добавляя страданий в его жизнь.

С другой стороны, он может пересмотреть свое поведение. Осознать, что необходимо сжигать больше калорий и потреблять меньше пищи. Он может выбрать более здоровое питание – не обязательно содержащее меньше калорий, главное, что калории будут *другими*. Каждый из этих вариантов потенциально способен привести его к лучшим результатам, однако достичь их можно, только задав себе сначала правильные вопросы и сделав самый простой и безопасный *первый шаг*.

Инновация – не что иное, как новое сочетание прежних элементов и уже известных вам фактов. Способность создавать эти комбинации во многом зависит от вашей способности видеть взаимосвязи. Для одних каждый отдельно взятый факт – лишь самостоятельная единица информации, для других – звено в цепочке знаний. С моей же точки зрения, любое явление всегда отражает общую закономерность.

## **КАК НАЧАТЬ ВЕСТИ ДЕЛА ПО-ДРУГОМУ: ПЯТЬ ПРОСТЫХ ШАГОВ**

Определив, с какой именно проблемой или трудностью в бизнесе (или личной жизни) вы хотите справиться, используйте следующее руководство из пяти шагов, которое поможет создать новые взаимосвязи между элементами и приведет вас к верному решению.

1. Собирайте исходный материал – конкретные данные о своей компании и отрасли, а также общие наблюдения о мире, людях, устройстве вещей и т. п. Не ждите вдохновения, как манну небесную. Работайте систематически. Записывайте все, что кажется вам полезным и актуальным или просто интересным. Для удобства используйте карточки 76 × 127 мм.
2. Дайте себе время на обдумывание. Этот процесс постоянно происходит в вашем сознании, но почувствовав всплеск озарения, сразу же записывайте все возникшие идеи по конкретным компонентам. Здесь вам снова пригодятся небольшие карточки.
3. Забудьте о проблеме на некоторое время. Отложите ее в сторону. Отдайте ее своему подсознанию для работы.
4. Даже не размышляя намеренно над новыми идеями, все равно записывайте их по мере возникновения. На удивление отличные мысли всегда приходят сами по себе – как по волшебству – в тот момент, когда вы меньше всего их ждете. Не упустите их – тут же увековечьте все на бумаге!

5. И, наконец, в отрезвляющем спокойствии хмурого холодного утра внимательно изучите все свои наработки. Хорошая идея потребует развития и углубления – так что будьте готовы вносить коррективы, искать ресурсы, оттачивать, шлифовать и доводить ее до совершенства.

К сожалению, оказавшись в тупике, многие бизнесмены полагают, что изменить уже ничего нельзя. Они ослеплены неудачей и часто оказываются в состоянии полного бессилия: они просто не видят выхода.

Однако к вам это больше относиться не должно. Не уподобляйтесь тысячам предпринимателей, которые продолжают отправлять скучные, шаблонные рассылки тем, кто их никогда не прочтет. Двигайтесь вперед – переходите на уровень «книгалого» или совершайте революцию с успехом «журналотога». Иными словами, ищите более эффективные, надежные и выразительные пути воздействия на рынок. Но что делать, если в ответ рынок вытесняет ваш бизнес? Что ж, у меня есть ответ и на этот вопрос.

---

## Резюме

- Если вы делаете то же, что и все остальные, вы не выделяетесь на фоне конкурентов – и, вероятно, зашли в тупик.
- Ответьте на десять ключевых вопросов, приведенных в этой главе, чтобы выяснить, что в вашей бизнес-стратегии работает, а что – нет.
- Выйдите за пределы своей отрасли. Присмотритесь к процессам, которые используют другие отрасли для привлечения клиентов, затем разбейте их на составляющие. Подумайте, как адаптировать их для использования в своей компании.
- Организуйте торговый персонал в узкоспециализированный «конвейер продаж». Будьте прагматичны: оптимизируйте сильные стороны и избавьтесь от слабых.
- Выявите ограничения, которые мешают вам двигаться вперед, – и разрушите их.
- Оживите торговый персонал с помощью оптимизации и инноваций.
- Не попадитесь в ловушку из-за боязни перемен или неумения поддерживать контакт с клиентами, экспериментировать, анализировать и тестировать свой подход.

- Когда вам нужны свежие идеи, следуйте пяти простым правилам: собирайте исходный материал, давайте себе время на обдумывание, забывайте о проблеме на время, записывайте каждую новую мысль, оценивайте и корректируйте свои наработки.

☞ **Сделай прямо сейчас:** позвоните одному из своих клиентов и побеседуйте о маркетинговой стратегии, которую он/она использует в своем бизнесе. Прделаав это однажды, вы непременно захотите повторить!

## Глава 8

### **ЗАШЛИ В ТУПИК, ПОТОМУ ЧТО РЫНОК ВЫТЕСНЯЕТ ВАШ БИЗНЕС?**

Успех начинается с вашего представления о себе. Считая свой бизнес ширпотребом, вы неизбежно предсказываете свое будущее. А что еще хуже, действуя так же, как и ваши конкуренты, вы уже подписали своей компании смертный приговор, позволив вытеснить ее на обочину рынка.

Несколько лет назад среди моих клиентов был владелец финансовой фирмы, выпускавшей рентные облигации с гарантированным ежегодным доходом. К несчастью для Грега (так звали моего клиента), он не был единственным, кто занимался этим на рынке. Грег постоянно искал новых клиентов, размещал рекламу в «Уолл-стрит джорнал», но не предпринимал ничего для того, чтобы выделиться на фоне конкурентов. В результате бизнес оказался на периферии, а потенциальные клиенты не видели никакой разницы между услугами, которые предоставляла компания Грега, и другими подобными предложениями на рынке.

Будущее бизнеса моего клиента выглядело весьма мрачным. Однако так было до того момента, пока ему в голову не пришла безумная идея найти кого-то (то есть меня), кто будет в двадцати разных рекламных рассылках рекомендовать его компанию как надежную фирму по выпуску гарантированных облигаций (иными словами – доверяйте деньги Грегу, и вы гарантированно получите больше!).

Идея оказалась блестящей, она позволила моему клиенту и его компании выделиться на фоне конкурентов. За первые шесть месяцев использования моей рекомендации Грег получил 60 миллионов долларов вложений. А благодаря прямому доступу к сливкам инвестиционного общества (с помощью рассылок) его фирма быстро стала единственным жизнеспособным выбором на рынке. Если раньше Грег испытывал трудности, едва продавая облигации на несколько миллионов долларов, то теперь он получал 60 миллионов – просто отделившись от конкурентов.

В этой главе мы поговорим о том, как не попасть в ловушку *маргинализации* и *товаризации* – двух несчастий, которые мешают большинству компаний расти в геометрической прогрессии. Мир стремится столкнуть

любой бизнес на обочину, превратить его в ширпотреб. Но я покажу вам, как нанести ему ответный удар.

Секрет в том, чтобы представить себя и свой бизнес так, как это не делает никто другой. Стоит вам установить это отличие, вы тут же начнете выделяться на фоне конкурентов, а вскоре и вовсе проститесь с миром ширпотреба навсегда.

Добиться этого вам поможет еще одна тройка ключевых элементов: превосходство, предвосхищение и собственничество.

## БУДЬТЕ ПРЕВОСХОДНЫ В СВОЕЙ ОТРАСЛИ

Суть конкурентного превосходства в том, чтобы обогнать всех остальных. Вы должны стремиться не к собственному превосходству, а к превосходству воздействия и вклада вашей компании в развитие рынка. Однако все это возможно только в том случае, если сначала вы определитесь, какую превосходящую ценность и отличие вы можете привнести в сделку с клиентом. (Кроме того, вы должны четко представлять, что конкретно предлагает ваш рынок.) Если ваша фирма пока не является состоявшимся брендом, ценность которого невозможно оспаривать, вам нечего противопоставить конкурентам в материальном плане. Однако вы *можете* использовать принципиально отличные от них способы интеграции и представления.

Ваше превосходство должно проявляться еще до начала процесса продажи: в мировоззрении и настрое. В этом случае момент, когда потребители, на которых вы стремитесь произвести впечатление (то есть самые привлекательные потенциальные клиенты), придут к вам за покупкой, – это лишь вопрос времени.

Почему? Потому что вы проявляете больше заботы, больше делаете, лучше обслуживаете, обеспечиваете лучшие результаты. Итог? Вы становитесь лучшим вложением по сравнению со всеми, кто присутствует на рынке.

Зная об этом, зачем ждать, пока деньги перейдут в другие руки, чтобы переломить ситуацию? Изменив свое мировоззрение, вы увидите, что потенциальные клиенты совсем скоро станут вашими покупателями – все благодаря тому, что ваше отношение к ним будет принципиально отличаться от отношения ваших конкурентов.

Тогда и заслуженная компенсация не заставит себя ждать. Чем раньше вы начнете заботиться об улучшении жизни своих клиентов, тем быстрее они осознают, насколько отличается ценность, предлагаемая вами, в

сравнении с типовым подходом ваших конкурентов. Так что не теряйте ни секунды!

Самое главное – просто создать установку на превосходство. Затем вы постепенно начнете осознавать, что, взаимодействуя с клиентами (прямо и косвенно), ваша цель – с самого начала вызвать у них стремление к прекрасному будущему и дать понять, что только вы можете привести их к нему.

В вашем сознании конкурентов у вас теперь не будет вовсе. Как сказал бывший защитник Национальной футбольной лиги США Стив Янг, «надо соревноваться с самим собой. Заниматься самосовершенствованием, стремиться сегодня быть лучше, чем вчера». Теперь вы конкурируете только с собой, стараясь наделить большей ценностью сделку – еще до того, как она состоялась.

Следующий шаг – вообразить, насколько больше уверенности и ясности вы можете привнести в жизнь клиентов с каждым контактом, не забывая при этом представлять, как вырастет их благополучие – не только благодаря вашему товару или услуге, но и вашей поддержке в целом. Подобное видение себя – вовсе не результат заносчивости: просто вы знаете, насколько сильнее вы заинтересованы в том, чтобы клиент получил максимальный результат. Вы должны искренне стремиться создать для клиента лучшее будущее, решая его проблему.

Как только вы справитесь с этим этапом, пора переходить к более «возвышенным» отношениям с клиентом, основа которых – моральные ценности, этика и уровень обслуживания, кажущиеся недостижимыми большинству предпринимателей. Речь идет о том, чтобы стать самым надежным «доверенным советником» клиента. Предложите покупателям экспертную оценку, рассказав им, как бы вы поступили, оказавшись в подобной ситуации – и с учетом ваших знаний. Уверенность следует уравновесить скромностью: оказавшись на незнакомой территории, исследуйте местность, прежде чем делать следующий шаг. Если вы недостаточно осведомлены в каком-то вопросе, признайте это, найдите нужную информацию и поделитесь ею с клиентом. Покупатели предпочитают иметь дело с живыми людьми, которых искренне волнуют их надежды, мечты, страхи и желания.

В глубине души вы должны чувствовать, что в своем сегменте ваша фирма олицетворяет наилучший результат, который клиент может получить от предполагаемой сделки. Ведь если вы не будете абсолютно честны, то не сможете с чистой совестью продолжать работать с клиентом.

Воспитание подобной уверенности может показаться пугающе сложным делом, однако она – лишь отражение безусловной определенности относительно интересов клиента. Вспомним три альтернативы, которыми располагает покупатель, помимо выбора вашей компании (см. главу 5).

- Они могут купить у вас, а не у конкурентов.
- Они могут купить у вас – вместо того, чтобы найти альтернативный способ решения своей проблемы или удовлетворения возможности.
- Они могут купить у вас – вместо того, чтобы просто ничего не делать.

Ваша задача – оценить «за» и «против» каждой из этих альтернатив и найти способ превзойти их все, чтобы оправдать свою уверенность в себе.

В стремлении к превосходству (пытаясь опередить всех остальных) ваша цель – заработать как можно больше денег и «разгромить» конкурентов. Однако перед тем как достичь основной цели, сначала необходимо превзойти конкурентов в создании *дополнительной ценности* и установлении *эмпатической* («эмпатия» – *сопереживание*. – Прим ред.) связи с клиентами. Обеспечив покупателю комфорт, именно эти факторы в конечном счете убедят их заплатить больше за ваш товар, а не за товар конкурента. На каком основании вы сможете просить более высокую цену, если ваш уровень обслуживания оставляет желать лучшего, а ваше предложение не отличается ценностью и уникальностью?

Удерживая в сознании идею конкурентного превосходства, вы сможете взглянуть на сделку с точки зрения клиента. Большинство ваших конкурентов не имеют представления о том, как живут покупатели. И не могут посмотреть на сделку с позиции клиента. А значит, *вам* следует начать именно с этого. Затем подумайте, какими способами вы можете повысить ценность сделки – ценность, которая важна для *клиента*, а не для вас.

Иногда достаточно просто помочь покупателю сделать окончательный вывод. Допустим, вы заявляете, что «достигли совершенства в искусстве производства, благодаря чему сократилось количество модификаций», а в ответ слышите: «И что с того?» Значит, необходимо помочь клиенту сделать заключительный вывод – в данном случае уверенно сообщить, что ваш «совершенный продукт при меньшем количестве модификаций служит в десять раз дольше, а коэффициент неисправностей составляет всего 0,1%». Зная это, клиент может увидеть преимущества вашего продукта перед остальными. Надо только представить его с *их* позиции.



Подобно автомобилям или бейсболистам, самыми востребованными всегда оказываются предприниматели, превосходящие остальных. Однако добиться такого статуса и удерживать его можно только при наличии методичного, стратегического и жизнеспособного плана. Не забывайте: превосходство основывается на вашем вкладе или достижениях, а значит, этот план должен быть ориентирован на внешний мир, то есть целью всегда будет выгода клиентов – а не ваша собственная. Предлагаю вам пример из моей профессиональной жизни.

Когда я начинал свою карьеру, у меня не было ни денег, ни клиентов. Однако я предполагал существенным опытом и знаниями, которые я получил, открывая собственное дело и работая на другие компании; кроме того, я имел врожденную способность создавать у людей мотивацию к действию. Это качество было той самой дополнительной ценностью, которая, по моему мнению, могла принести моим клиентам невиданную прибыль – экономя при этом их усилия и избавляя от излишних переживаний и рисков.

Итак, с самого начала я стал запрашивать более высокую цену за свои услуги, потому что был убежден, что могу предложить клиентам нечто, на что все остальные маркетинговые консультанты не способны, – *действие*. Я пришел к такому выводу вовсе не из самонадеянности: я искренне верил, что уровень и результаты моей помощи будут несравнимы с тем, что предлагают мои конкуренты. Я чувствовал, что большинство предпринимателей, оказавшись предоставленными сами себе, могут овладеть идеями, которым я их обучу, но никогда не станут использовать их на практике – из-за недостатка мотивации. Отличительным фактором были не знания – *все* мы, по сути, имели примерно одни и те же базовые знания. Однако я предлагал дополнительный каталитический компонент – способность добиваться крайне высоких результатов для своих клиентов.

Изначально моя ставка составляла 2 тысячи долларов за час консультаций и 5 тысяч – за семинар (в те времена средняя стоимость услуг маркетингового консультанта была 100 долларов в час, а семинара – 495 долларов). С течением времени мой тариф вырос до 5 тысяч долларов, а стоимость семинаров сейчас варьируется в пределах 15–25 тысяч долларов – по-прежнему выше, чем у всех остальных.

Я привел этот пример вовсе не для того, чтобы похвастаться. С его помощью я хотел показать, как начал с превосходства над конкурентами благодаря своей уникальной, неосязаемой ценности.

Сейчас я сообщу вам нечто, что, возможно, вас шокирует и удивит: каждый предприниматель *хочет ощущать себя особенным, уникальным и значимым*.

А вот еще более удивительная новость: *это вполне нормально.*

Желание чувствовать себя особенным и значимым совершенно естественно и свойственно любому человеку – независимо от того, занимается он бизнесом или нет. Однако зачастую люди не знают, как изменить текущий ход вещей и ускорить свое восхождение к вершинам. Позвольте мне поделиться с вами еще одним примером, доказывающим эффективность стратегии превосходства, – вы увидите, как с ее помощью скромный почтовый служащий, получавший мизерное государственное жалованье, превратился в ведущего эксперта в своем сегменте и заработал на продажах 500 миллионов долларов – то есть *полмиллиарда(!)*.

Несколько лет назад в небольшом городке штата Миннесота Джим Кук работал почтовым клерком, в чьи обязанности входила сортировка корреспонденции. Однако так же, как и вы (и любой из нас), он мечтал о большем. Джим был по горло сыт своей бесперспективной работой и устал каждый месяц пытаться свести концы с концами. Он хотел большего, лучшего – для себя и своей семьи. Джим мечтал стать самому себе начальником, открыть безумно успешное дело, создать семейное состояние и никогда больше не волноваться о деньгах. Итак, в один прекрасный день наш герой набрался смелости и подал заявление об уходе.

Дело было в 70-х – в те годы, когда цены на золото и серебро стремительно росли, а стоимость раритетных монет из этих металлов взлетела до небес. Тогда Джим основал небольшое агентство по продаже редких монет, открыл свой офис и стал ждать, когда деньги хлынут к нему рекой.

Однако чуда не произошло.

Джим был в растерянности. Он поступил лучшим, на его взгляд, способом – решил повторять все то, что делали более крупные, успешные компании-конкуренты. Он приобрел список адресатов для рассылки и отправил тысячи открыток с предложением своего продукта. Он размещал дорогую рекламу в финансовых изданиях. Он даже выложил круглую сумму, чтобы представить собственный стенд на инвестиционной конференции и выставках. Однако, несмотря на все эти затраты и риск (не говоря уже о годах изнурительной работы), компания Джима все так же приносила ему всего около 300 тысяч долларов в год.

Во многом Джим оказался перед теми же трудностями, с которыми предприниматели часто сталкиваются сегодня. Его окружали тысячи конкурентов, большинство из которых просто затмевали маленькую фирму Джима, а некоторые располагали огромным рекламным бюджетом и продавали в сотни раз больше монет, чем наш герой. И в довершение всего Джим чувствовал, что маркетинг не был его природным талантом. Энциклопедическими знаниями об отрасли он тоже не обладал. Джим не отличался

особенными шармом и харизмой, не был более общителен и не умел произносить речи лучше, чем те, кто заправлял всем в более крупных компаниях-конкурентах. И средств на проведение общенациональной маркетинговой кампании у Джима конечно же тоже не было. Рынок вытеснял его бизнес – жестко и стремительно.

Я решил помочь Джиму, потому что увидел в нем три важнейших качества: невероятное, осязаемое желание добиться успеха, неистовое желание сделать больше для своих клиентов и готовность пробовать новое, нечто совершенно инновационное, до сих пор не используемое в его отрасли, – для того, чтобы поджечь фитиль и «взорвать» рост продаж.

Мой подход к решению проблемы Джима был прост – поднять его на голову выше многочисленных конкурентов. И добиться этого, не тратя и без того скромные средства Джима на прямые рассылки, изготовление рекламы или копируя гиперболические и агрессивные тактики продаж, применяемые крупными конкурентами, а превратив его в ведущего специалиста по продажам драгоценных металлов, *надежного эксперта* на рынке инвестиций в редкие монеты из серебра и золота.

Вместо того, чтобы придумывать рекламные тексты и тратить состояние на размещение их в СМИ, мы стали работать над созданием содержательных образовательных статей и специальных обзоров, чтобы помочь инвесторам сделать их вложения более прибыльными. Мы не стали продавать эти материалы – вместо этого мы *бесплатно* вручили их нескольким влиятельным людям, издававшим инвестиционные проспекты большими тиражами. Спустя несколько недель статьи и обзоры Джима уже появились в этих изданиях. А вскоре местные, а затем и общенациональные СМИ стали звонить нашему герою, чтобы узнать его мнение по поводу бурного роста цен на драгоценные металлы и редкие монеты.

Теперь, едва вы могли закончить фразу «эксперт на рынке редких монет», миллионы людей уже знали, кто такой Джим: ведущий авторитет в своей области. Тысячи людей стали звонить и приходить к Джиму, чтобы приобрести у него редкие монеты и слитки. Скромный бизнес, приносящий всего 300 тысяч долларов в год, внезапно стал бурно расти. Джим Кук и его фирма «Инвестиционные раритеты» стали получать 500 миллионов долларов валовой выручки в год – то есть полмиллиарда долларов всего через полтора года. Ошеломительный рост продаж на 16 667%! При этом подобного успеха Джим добился, работая не больше, чем его конкуренты. И не тратя больше денег. И даже не написав сенсационный рекламный текст, а просто позволив мне сделать его *«превосходным» экспертом*, вносящим образовательный вклад в свою отрасль.

Мне кажется, из этого примера напрашивается весьма интересный вопрос: если получилось у Джима, *почему не получится у вас?* Грег, руководитель финансовой фирмы, о котором я рассказал вам в начале этой главы,

тоже применил подобную стратегию и получил потрясающие результаты. Конечно, не каждый сможет совершить скачок от 300 тысяч до 500 миллионов. Тем не менее ничто не мешает вам преумножить уровень продаж и заметно улучшить финансовую картину.

Подумайте, что предпочтут люди: сотрудничать с тем, кто превосходит всех остальных по уровню знаний и вклада в свою отрасль, или со среднестатистическим, ничем не выделяющимся предпринимателем? Полагаю, ответ очевиден.

*Будьте выше остальных!*

*Стремитесь к превосходству во всем, что делаете.*

## **ПРЕДВОСХИЩАЙТЕ СОМНЕНИЯ КЛИЕНТОВ**

Предвосхищать – значит заранее предупреждать все факторы, сдерживающие клиентов или мешающие им сделать выбор. Иначе говоря, вы должны продемонстрировать, как вы преодолели бесчисленное множество препятствий, на которые конкуренты даже не обращают внимания. Рассмотрим следующий пример.

Мой друг Брэдли успешно обучает инвесторов в области недвижимости. Рынок переполнен конкурентами, выполняющими ту же функцию. Однако, когда потенциальные клиенты интересуются, чем его фирма отличается от какого-либо известного конкурента в данном сегменте, Брэдли всегда отвечает: «Я – лучше в том, что делаю для вас. Мой конкурент отлично знает свое дело. Но я с гораздо бóльшим участием подхожу к вашей судьбе и вашему финансовому пути и с большей отдачей пытаюсь сделать этот путь более коротким, простым, безопасным и более предсказуемым – по сравнению со всеми конкурентами. Я буду эффективнее защищать вас от рисков, преумножать выгоды, покажу вам кратчайшие пути и научу быстро достигать желаемого». Представляя себя таким образом, Брэдли опережает всех остальных.

Один из лучших методов предвосхищения – составить вместе с потенциальным покупателем список объективных преимуществ и недостатков вашего товара или услуги. Пусть клиент составит перечень из трех вариантов – вашего продукта и двух других альтернатив, которые он/она рассматривает помимо вас. Дальше все просто: покажите клиенту, что лучший выбор – это ваш продукт. Теперь, когда вы уже прошли все этапы позиционирования себя в «превосходной степени», которые я описал чуть выше, вы сможете выполнить эту задачу уверенно и без тени сомнения – ведь вы

знаете, что лучше вас просто нет. Бизнес – это наука, и в этом смысле его функционирование сходно со спортивной биомеханикой: если что-то не работает, как правило, причина – в функциональной проблеме, которую можно исправить. Однако у вас не появится даже возможности что-то изменить, если вы позволите своим конкурентам опередить вас.

Итак, как же самому опередить конкурентов? В этом вам помогут следующие шаги.

1. Во-первых, предвосхищайте любой вопрос, вызывающий беспокойство клиентов и мешающий им сделать выбор, – подтвердите его существование и преодолите этот барьер. Вспомните Брэдли, специалиста по инвестициям в недвижимость, о котором я вам только что рассказал. Он начал именно с признания различий между ним и своим основным конкурентом. А затем продолжил, объяснив, на что конкретно способен он, а конкурент – нет.
2. Во-вторых, предупредите неуверенность клиента в конечном результате: ясно продемонстрируйте свою уверенность в предложенном плане и опишите, какие этапы предстоит пройти клиенту и какие результаты он получит, а также пообещайте самый благоприятный для клиента исход. Подобным образом Брэдли, например, делает акцент на предсказуемости своего подхода и описывает клиентам процесс защиты от рисков.
3. В-третьих, если ваш клиент не видит преимуществ, изначально заложенных в сотрудничестве с вами, предвосхитите эту тенденцию – помогите ему определить особые критерии покупки, включая такие преимущества, как поддержка после продажи или дополнительные товары или услуги. Как мы видим на примере Брэдли, это решающий аргумент. Сначала он избавляет клиентов от риска, а затем описывает предоставляемые им *выгоды*. Брэдли предлагает не просто сделку, а сделку с *дополнительной ценностью*.

Как только вы освоите стратегию предвосхищения, пора переходить к следующему, заключительному элементу – собственничеству.

## **СТАНЬТЕ СОБСТВЕННИКОМ: ЗАВЛАДЕЙТЕ СВОИМ РЫНКОМ**

Если вы выполните два предыдущих этапа, описанных в этой главе, – будете превосходить и предвосхищать – вы уже окажетесь на пути к третьему.

Значение слова «собственный» в толковом словаре определяется так: «принадлежащий кому-/чему-нибудь по праву собственности» или «свойственный только кому-/чему-нибудь». Выполнив первые два этапа, вы уже завладели первым местом в сознании потребителя, так как решительно выделяетесь на общем фоне. Несмотря на публичность ваших действий, конкуренты не могут с вами соревноваться, ведь они не знакомы с элементами, составляющими вашу индивидуальность, а значит, неспособны сложить их в единое целое, чтобы использовать в своей компании.

В начале этой главы я упоминал, что сегодняшний бизнес часто сталкивается с двумя серьезными угрозами, и одна из них – превращение в ширпотреб. Это значит, что товары или услуги, которые вы предлагаете, становятся общедоступными и взаимозаменяемыми – подобными продуктами другой компании. Иными словами, вы теряете свою оригинальность и уникальность. *А это весьма прискорбно.*

Перейти от ширпотреба к индивидуальности – проще простого, однако очень мало кто из предпринимателей это понимает. Представим, например, что все продают один и тот же товар по примерно одинаковой цене. Значит, вам необходимо как можно быстрее заявить право собственности на продукт высшего качества. Один из способов этого добиться – создать дополнительную ценность, предлагая сопутствующие товары или услуги вместе с основным продуктом по той же цене, – актуально все, что на порядок отличает вас от других.

Допустим, вы продаете нечто по цене 100 долларов, с максимальным коэффициентом доходности 40%. Однако ситуация на рынке настолько агрессивна, что большинство конкурентов в лучшем случае получают 22 доллара с каждой продажи. Но вы-то прочитали эту книгу и решили применить на практике все полученные знания, чтобы выйти из этого тупика. Большинство предпринимателей сосредоточили бы свое внимание на проблеме конкуренции, в то время как истинная возможность заключается в начале долгосрочных отношений с клиентами, которые будут возвращаться к вам по нескольку раз в год, принося в итоге 2200 долларов прибыли.

Это значит, что ваша задача – сделать свое предложение совершенно неотразимым, чтобы ваш продукт стал уникальным («собственным»). Этот процесс мы рассматривали в конце главы шестой, и вы уже знаете, что можно использовать небольшую часть прибыли и приобрести дополнительные товар или услугу, благодаря которым ценность укомплектованного вами продукта будет превосходить свою реальную рыночную стоимость 100 долларов. Однако так как вы продолжите продавать его по прежней

цене, ваше предложение окажется гораздо более желанным, чем все остальные, а значит – и уникальным (по сравнению с типовыми предложениями конкурентов, которые невозможно отличить друга от друга).

Хотите – верьте, хотите – нет, но результаты последних исследований в области нейробиологии тоже сыграют вам на руку, если вы решите стать «собственником». В мозгу человека и животных есть участок, который носит название «ретикулярная активирующая система» (РАС). По мнению ученых, она отвечает за возбуждение и мотивацию. Однако у этой системы есть и другая функция – с точки зрения бизнеса именно она делает эту часть мозга клиентов и покупателей наиболее важной. Прежде чем я расскажу вам об этой определяющей функции, позвольте задать один вопрос: вы когда-нибудь оказывались в одной из следующих ситуаций?

- *Ситуация № 1.* Вы только что купили новую машину (или положили глаз на какую-то конкретную модель) и вдруг начинаете видеть ее повсюду. Разумеется, эти автомобили и раньше мелькали перед вами, но до этого вы их просто не замечали. А теперь – видите!
- *Ситуация № 2.* Вы – на вечеринке, полностью поглощены разговором с кем-то. Разумеется, вокруг разговаривают еще десятки людей, и вы слышите шум их голосов. Вы не разбираете, о чем идет речь, потому что сосредоточены на диалоге со своим собеседником. Но вдруг в одном из этих сторонних разговоров звучит ваше имя. В мгновение ока ваше внимание переключается на человека, который его произнес.

Итак, что же происходит? Ваш мозг постоянно воспринимает миллионы деталей, но сознание не может обрабатывать их все одновременно, а значит, чтобы вы не сошли с ума, необходим своего рода фильтр. Вот здесь в игру и вступает РАС. Именно этот участок мозга решает, что вы заметите, а что – нет. Решение принимается в доли миллисекунды – на основе информации, хранящейся в вашей памяти. Вот почему вы отчетливо слышите свое имя сквозь гомон праздника или повсюду видите свой новый автомобиль.

Только представьте себе: чего бы вы могли добиться, если бы РАС можно было использовать как инструмент леввереджа в маркетинге? Как прекрасно было бы постоянно и настойчиво присутствовать в сознании своих потенциальных клиентов и покупателей! РАС в их мозгу всегда определяла бы вас как важный элемент – а значит, клиенты всегда читали бы ваши сообщения первыми, уделяли бы особое внимание вашим предложениям,

а ваша репутация снискала бы защиту в каждом уголке Интернета и мира СМИ, обеспечивая немедленный, сенсационный рост ваших доходов.

РАС – не единственный компонент человеческой нейропсихологии, который может играть вам на руку. В одном из своих последних постов Сет Годин написал: «Почему одни идеи получают большее распространение, чем другие? Потому что мы считаем, что так *должно* быть. Когда Крис Андерсен или Малколм Глэдвелл о чем-то пишут, идея признается лучшей, потому что она принадлежит *им*». Этот феномен называется *эффектом плацебо*. Если вы позиционируете себя как собственника, ваши покупатели будут получать *лучшие* результаты, потенциальные клиенты будут обращать больше внимания на ваш продукт и рекламу, а ваше влияние будет расширять сам рынок.

## ПОСТАВЬТЕ СЕБЯ НА МЕСТО КЛИЕНТОВ

В условиях сегодняшней экономики потребители оказывают давление на продавцов, потому что сами подвергаются подобному воздействию в процессе своей жизни. Они постоянно чувствуют себя напряженными, не оцененными, неудовлетворенными, ежедневно испытывают давление во всех сферах жизни – будь то финансы, работа или семья. Каждый день эти симптомы приводят к агрессивному поведению на дорогах, гипертонии, разводам – список можно продолжать бесконечно.

Буквально на днях я тоже вышел из себя, беседа с представителем «Американ экспресс», который пытался помочь мне решить проблему с кредитной картой. В тот день я уже поучаствовал в четырех подобных ситуациях – с той лишь разницей, что мишенью гневных криков был я, – и теперь сам сорвался на этом несчастном агенте, которому не повезло ответить на мой звонок. После я жутко сожалел об этом, но это, разумеется, уже не могло изменить произошедшего, как и предотвратить тысячи подобных эпизодов, происходящих каждую секунду в каждом уголке мира.

Каждый день мы выплескиваем свои разочарования на ни в чем не повинных окружающих, даже не задумываясь, что у них тоже есть свои надежды и мечты. Нас не волнуют их проблемы, нам неважно, обеспокоены ли они образованием ребенка или просто спешат домой к обеду. Нам совершенно безразлично, что мы усугубляем и без того паршивый день или разрушаем, возможно, лучший момент их жизни.

Все эти факторы вполне реальны. Как предприниматель – и человек – вы способны сделать жизнь своих клиентов лучше, уважая их личность



и профессию, проявляя готовность оказать поддержку и демонстрируя, что ваши продукт или услуга помогут им справиться, по меньшей мере, с одной из проблем. При этом вы должны четко видеть взаимосвязь между занятием своих клиентов и тем, что вы продаете. Если вы реализуете системы обработки текста, то должны представлять, насколько проще и профессиональнее станет процесс написания писем. Если речь идет о страховых программах, необходимо заверить клиентов, что они будут защищены, если с ними произойдет несчастный случай. Вы увидите свою работу в совершенно новом контексте. Воспринимая ее с энтузиазмом, вы сможете передать этот энтузиазм клиентам, что сделает их покупательский опыт еще более положительным. Они будут чувствовать себя особенными, так как особенным будет их отношение *к вам*.

За свою профессиональную жизнь я понял, что все – в том числе и ваш покорный слуга – хотят, чтобы их уважали, ценили и любили. А самый простой способ достичь этого – полюбить в ответ. Как я уже упоминал ранее, вы должны *влюбиться в своих клиентов* – а также сотрудников и поставщиков – и искренне стремиться сделать их жизнь лучше – с помощью своей работы, а также признания и уважения, которые вы им дарите.

Как заставить человека почувствовать себя особенным? Проявляя внимание к его потребностям! Иногда достаточно просто приветливо поздороваться, встретив сотрудника в холле, или пару минут поболтать с покупателем о его семье. Посылайте клиентам поздравления с днем рождения, не забывая и об особых датах – когда кто-то получает диплом на вечерних курсах или только что вышел на пенсию после сорока лет работы в одной фирме. Я улыбаюсь людям и всегда приветлив с ними, даже если мы не знакомы, и особенно – если у остальных уже вошло в привычку их не замечать (если это, например, обычный охранник или швейцар).

Все люди, с которыми вы общаетесь ежедневно, имеют свою историю, свою ценность в семье и на работе. Осознав этот факт и сделав его частью своего повседневного мышления, вы совершите колоссальный шаг в сторону улучшения отношений с клиентами. Следуя этому принципу в любой ситуации, вы увидите, как он «перекочует» и в ваш бизнес, и клиенты это заметят.

Вероятно, вас удивляет, что в книге по бизнесу нашлось место идеям эмпатии и человечности. Возможно, вы были даже слегка шокированы, узнав, что о клиенте нужно заботиться больше, чем о собственном бизнесе. Большинство предпринимателей, которые обращаются ко мне за помощью, концентрируются на внутренних проблемах бизнеса: «Как нам уменьшить

расходы? Как выжить? Как улучшить ситуацию?» Однако правильный вопрос должен звучать так:

*Как я могу предложить своим клиентам бóльшую ценность?*

Ответ на этот вопрос скрывает в себе огромные возможности левереджа.

Мне кажется, этот принцип приносит освобождение, именно поэтому я с таким удовольствием делаю свою работу. Мой подход в корне отличается от неблагодарных, устрашающих методов, которые используют большинство бизнесменов, оказавшись под бременем безуспешной парадигмы. Как правило, предприниматели (как, впрочем, и все остальные) не достаивают вниманием принципы, описанные в этой главе. И, откровенно говоря, именно поэтому в итоге они оказываются на обочине (рынка или жизни) – в постоянном напряжении, в тупике. Ваше будущее вовсе не обьязано быть таким же!

Вы уже не на обочине, вы – в центре дороги. Превосходство, предвосхищение и собственность – вот ваши верные спутники. Ваш товар или услуга – предмет всеобщих желаний.

Что ж, теперь настало время обратить внимание на создание условий, когда и *все остальные знают*, что это предмет их желаний.

---

## Резюме

- Считая свой продукт ширпотребом, вы неизбежно предсказываете свое будущее.
- *Маргинализация и товаризация* – две беды, которые мешают вашей компании расти в геометрической прогрессии.
- Будьте «превосходны» в своей отрасли: докажите, что вы – лучшее вложение среди всех существующих на рынке.
- Станьте доверенным советником своих клиентов. Действуйте с позиций честности и поддержки.
- Превосходить – значит опережать остальных по уровню *дополнительной ценности и добрых человеческих отношений*.
- Предвосхищать – значит уметь предвидеть причины, которые могут заставить клиентов колебаться в выборе, и развеивать эти страхи.
- Три шага к предвосхищению: предвосхищайте сдерживающие клиента опасения, предвосхищайте сомнения клиента в окончательном результате и, наконец, предвосхищайте неспособность клиента увидеть преимущества работы с вами.

- Станьте собственником, завладев рынком. Нельзя быть ширпотребом, если рынок – ваш!
  - Используйте неврологическое понятие ретикулярной активирующей системы в качестве инструмента левеверджа в маркетинге. Сделайте так, чтобы ваши сообщения всегда читали первыми, вашему предложению уделяли особое внимание, а вашу репутацию поддерживали и защищали.
  - Извлекайте выгоду из *эффекта плацебо*. Если клиенты ждут от вас уникальности, будьте уникальны!
  - Полюбите своих клиентов, сотрудников и поставщиков.
  - Ориентируйтесь на внешние цели: как вы можете предложить своим клиентам бóльшую ценность?
- ☞ **Сделай прямо сейчас:** перечислите три-пять наиболее распространенных возражений, которые могут возникнуть у потенциальных клиентов по отношению к вашей фирме или вашему предложению (частью стратегии президентской кампании Барака Обамы было признание того, что он «выглядит не так, как все остальные президенты на долларовых банкнотах!»). Подумайте, как можно заранее справиться с этими возражениями, и устраните их со своего пути.

## Глава 9

### **ВАС ЗАВЕЛ В ТУПИК ПОСРЕДСТВЕННЫЙ МАРКЕТИНГ?**

Большинство предпринимателей не осознают, что разница между посредственным и многомиллионным бизнесом обусловлена *маркетингом* в большей степени, чем любым другим его компонентом, взятым в отдельности. Маркетинг обладает колоссальным потенциалом, способным вывести бизнес к вершинам. И, несмотря на это, он очень часто оказывается в конце списка приоритетов компании.

Я определяю «маркетинг» просто: это любые действия, цель которых – убедить рынок в том, что именно ваша компания может решить проблемы потребителей, заполнить пробелы или реализовать возможности и цели – так, как этого не сделает никто другой. Тот факт, что потребители, возможно, даже никогда не формулировали для себя эти проблемы и цели, придает вашей *способности сделать* это еще бóльшую значимость. Компанию, которая доходчиво и эффективно сможет рассказать об этой способности потенциальным клиентам, ждет невероятный успех – не только в благоприятных условиях, но и во времена кризиса.

Маркетинг – основа практически любого солидного бизнеса, а значит, чтобы добиться успеха, вам просто необходимо в совершенстве владеть этим инструментом. Однако не стоит унывать: великими маркетологами не рождаются – ими становятся. Несмотря на всю сложность, которую пропагандируют многие авторы и так называемые эксперты, эффективный маркетинг – процесс на самом деле весьма простой. Учитывая, что 99,9% ваших конкурентов блуждают в трех маркетинговых соснах, бизнес, который сможет сделать маркетинг *чуть* более эффективным, уже станет одноглазым в стране слепых. Если вы будете всерьез воспринимать значимость маркетинга, то сможете завоевать свой рынок.

В этой главе я научу вас, как достичь идеальной «остроты зрения» в маркетинге, чтобы вывести свой бизнес на небывалую высоту.

## РОЛЬ МАРКЕТИНГА В ВАШЕМ БИЗНЕСЕ

Несмотря на то, что сам я считаю себя специалистом по стратегии развития бизнеса, на протяжении значительного отрезка моей профессиональной жизни меня определяют именно как «гуру» или «гения маркетинга» – прежде всего потому, что я отношусь к «золотоносной» роли маркетинга с гораздо большим почтением и пониманием, чем большинство людей. Я совершенно уверен в том, что для компаний, представляющих малый и средний бизнес, разницу между посредственностью и процветанием определяет прежде всего маркетинг, а уже потом – грамотная стратегия.

Зная об этом, я прихожу в крайнее изумление, когда обнаруживаю, что большинство предпринимателей не занимаются маркетингом... вообще. Они лишь надеются и мечтают. Те же немногие, кто пытается что-то «изобрести», делают это только периодически и хаотично, не имея какой-либо серьезной стратегии, стоящей за их действиями или решениями. Маркетинг может стать одним из самых эффективных вложений для компании, однако, чтобы реализовать его, необходимо понимать многогранность его задач, а именно:

- выявлять, устанавливая связь и привлекать лучших (по качеству и количеству), перспективных клиентов;
- превращать этих клиентов в первичных покупателей, затем стимулировать их к приобретению нескольких продуктов и побуждать возвращаться к вам так часто, как они сочтут нужным (и желаемым), чтобы получить максимально возможный результат;
- этично «добывать» альтернативные или дополнительные источники доходов, которые смогут улучшить качество ваших отношений и обогатить, углубить или защитить результаты в сфере деятельности клиентов.

Если вы сравните мое определение маркетинга с тем, что большинство представителей малого бизнеса *называет* «маркетингом», то поймете, почему свой вариант я позиционирую как «стратегический маркетинг»: за ним стоит предельно конкретный план, позволяющий продвигать потенциальных клиентов по тщательно скоординированному пути постепенного развития. Стратегический маркетинг призван выполнять упомянутую выше последовательность шагов, которая должна стать частью любой бизнес-ситуации. Разрабатываемые мной маркетинговые планы всегда строятся как центры-источники прибыли. Большинство предпринимателей уверены, что они не могут позволить себе расходы на маркетинг. Мой ответ таков: если

маркетинг для вас – расходы, значит, это не маркетинг. Маркетинг – самое *рентабельное* вложение, которое может сделать ваш бизнес.

Позвольте мне привести пример. Большинство предпринимателей имеют представление (от скромного до обширного) об инвестициях, будь то недвижимость, акции и облигации или опционы. Идея вложений – в том, чтобы заставить капитал работать и приносить в среднем 12–20% прибыли в условиях благоприятной экономики и 5–7% (в лучшем случае) – во времена кризиса. Разумеется, терять деньги нельзя ни при каких обстоятельствах. Если предприниматель сможет сделать вложение, фактически гарантирующее 10–15% отдачи, разве это не будет мудрым шагом?

Маркетинг обладает таким потенциалом, который при правильном подходе сможет постоянно обеспечивать вам более 100% прибыли, а порой – и в разы выше. Вот это действительно мудрое вложение!

Многие не отдадут себе в этом отчета, однако практически каждое проводимое компанией мероприятие является инвестицией, с которой вы надеетесь получить отдачу. Компании «вкладываются» в людей, производственные мощности, оборудование, товары и обучение, но только потому, что надеются получить прибыль – в любой форме, в том числе в виде снижения расходов и повышения уровня продаж.

Допустим, у вас есть склад, который вы решили расширить. Предполагается, что увеличение количества квадратных метров принесет увеличение прибыли – иначе вы не стали бы расходовать на это дополнительные средства. То же справедливо и для покупки оборудования. Вы не будете тратить целое состояние на приобретение нового устройства, если не ожидаете получить с этого прибыль – возможно, в виде увеличения производительности, сокращения временных затрат, уменьшения используемого капитала и т. п.

Маркетинг способен приносить сотни процентов прибыли – при грамотном подходе. Подойти грамотно – значит понять роль маркетинга, а затем – комплексно использовать его для получения конкретных желаемых результатов.

## **МАРКЕТИНГ КАК ЧАСТЬ ВАШЕГО СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНА**

Теперь, когда вы знаете, что такое маркетинг и зачем он нужен, необходимо интегрировать его в общий план вашего бизнеса. Для начала задайте себе следующий вопрос:

*Чего я хочу достичь?*

На один из своих семинаров я пригласил для выступления бывшего старшего инструктора «Морских котиков»<sup>1</sup>. Его методика впечатляла своей простотой. Все действия сводились к трем элементам – цель, оружие и маневр. По его словам, операция не может быть успешной, если вы не знаете, какова ваша цель; если же у вас их много – необходимо расставить приоритеты. Руководствуясь первоочередной целью, нужно выбрать подходящее оружие для максимального эффекта, а затем определить соответствующий этому оружию маневр.

То же самое справедливо и по отношению к маркетингу. Маркетинг необходим, чтобы выявить источник наиболее привлекательных потенциальных клиентов, а затем подобраться к ним самым эффективным способом – для каждой отрасли он будет своим, однако основу неизменно составляет одна из трех основных структур развития бизнеса. Эта тема полнее раскрыта в моей первой книге («Как получить все, что можно, из того, что есть»), сокращенный вариант звучит так: «Существует всего три пути преумножить любой бизнес:

1. Увеличить клиентскую базу.
2. Увеличить сумму каждой сделки.
3. Увеличить частоту заключения сделок».

Допустим, вы – владелец бизнеса, приносящего 100 тысяч долларов в год, а ваша цель – зарабатывать миллион. Если вы будете придерживаться той же бизнес-модели, которую используете сейчас, единственный способ достичь этой цели – работать в 10 раз больше. Однако осуществить это довольно сложно – вам потребуются гораздо больше средств, сотрудников, расширенная инфраструктура и, вероятно, другой уровень управленческих навыков по сравнению с тем, которым вы обладаете сейчас.

Значит, поставив цель, вам необходимо найти более рациональные и эффективные пути ее достижения. Так можно сделать каждую сделку в два раза прибыльнее – следовательно, вам понадобится увеличить количество текущих продаж всего в пять раз, чтобы достичь намеченных целей. Можно работать над стимулированием клиентов возвращаться к вам чаще или предложить новый продукт, который принесет в десять раз больше прибыли (или во много раз повысить текущий уровень продаж), что позволит вам добраться до цели одним махом.

Суть в том, что существует много разных способов, но все это едва ли будет выполнимо, пока вы четко не определите свою цель и мотивы, за-

---

<sup>1</sup> Силы спецназа Морского флота США, а также их представители.

ставляющие вас к ней стремиться. Если вы найдете более продуктивные и эффективные альтернативные методы, то быстрее доберетесь до заветной вершины и дольше сможете там оставаться.

Что приведет вас туда? Разумеется, маркетинг.

## **РАЗРАБАТЫВАЕМ СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МАРКЕТИНГОВЫЙ ПЛАН: К ВАШИМ УСЛУГАМ – «МАТРИЦА МАСТЕРА»**

Зная о чрезвычайной важности стратегического маркетинга в бизнесе, я и мой друг и соратник Рич Шефрен составили для вас «матрицу мастера», доходчиво раскрывающую секреты успеха. Ниже приведены девять шагов, которые научат вас проводить маркетинг, «как миллионер». А, следуя им, вы, может быть, станете им.

### ***Шаг № 1. Завоюйте доверие рынка***

Сегодня мы живем в мире имитаций, где, пожираемые ненасытными демонами маргинализации и товаризации, большинство товаров и услуг выглядит одинаково. И маркетинг не выбивается из общей картины – почти все традиционные рекламные обращения звучат абсолютно одинаково. Никто по-настоящему не выделяется из общей массы как лучший выбор. Потенциальные клиенты и покупатели не могут разобраться, кто действительно компетентен, кто по-настоящему заботится об их благополучии и кому они могут и должны доверять, принимая решение о покупке – сегодня и в будущем.

В результате они делают выбор, полагаясь на мнения консультантов, друзей или ориентируясь на уже знакомое им на рынке. Между тем такая размытость отличий, бесконечное повторение ставшего обыденным маркетингового обращения, на самом деле представляет собой уникальную *возможность*. Возможность использовать шанс, который упустили 99,9% ваших конкурентов, – равноценно тому, чтобы занять превосходящую позицию на рынке.

Вы можете почти в мгновение ока стать самым компетентным источником для своей аудитории, сделав лишь одно: *проявив больше заботы*. Если вы можете показать клиентам, что они должны делать, чтобы решить свои проблемы, удовлетворить потребности или реализовать цели, вы уже на пути к завоеванию их доверия. Доверяя вам, клиенты будут обращаться к вам за советом и искать у вас решение своих проблем. Как я уже упоминал, все начинается с эмпатии.



Мы говорили об эмпатии в главе пятой, но не касались конкретно ее связи с маркетингом. Эмпатия – один из наиболее ценных инструментов маркетинга, ведь с ее помощью можно наиболее эффективно и результативно воздействовать на своих клиентов.

Если вы не знаете, где у вашего рынка «больное место», вы, вероятно, лишаете себя возможности достичь большего. Поэтому возьмите на вооружение методы маркетингового исследования, которые мы рассматривали в четвертой главе, и, получив с их помощью список «больных мест», сформулируйте на их основе универсальное предложение. А еще лучше – вплетите их в полотно личной истории, демонстрирующей ваше понимание проблем целевой аудитории. Если потенциальные клиенты увидят свое отражение в вашей истории – значит, вы смогли привлечь их внимание. Но это только начало.

Теперь давайте пошагово рассмотрим этот процесс. Сначала опишите ключевые проблемы, с которыми сталкивается ваша аудитория, и разочарования, которые они за собой влекут. Затем расположите их в хронологическом порядке. Определите, какая проблема обычно появляется первой (или является наиболее значимой для большинства), какая – следует за ней и т. д., пока вы не получите организованную последовательность.

Затем найдите по меньшей мере три способа сформулировать эти проблемы эффективнее, чем это сделали ваши потенциальные клиенты. Это не так сложно, как может показаться; никто, кроме вас, не стремится найти удачный способ описания проблем, поэтому, уделив время работе над подобными вещами, вы получите огромное преимущество. Почему? Потому что так вы донесете до клиентов, что осознаете, с чем они имеют дело.

Теперь, когда проблемы потенциальных клиентов ясны и разложены по полочкам, ничто не мешает вам найти лучший путь их решения. Если вы чувствуете, что не знаете, с чего начать, этот пример поможет вам получить более четкий ориентир.

Помните Джима Кука, «эксперта по раритетным монетам» из главы восьмой? Вот как он проявляет эмпатию к своей аудитории:

«Инвесторам резонно беспокоиться по поводу безудержной инфляции и стремиться узнать, как следует вкладывать в “звонкую валюту” вроде золотых и серебряных монет. Однако вам следует быть осторожными, так как каждый второй агент, занимающийся торговлей драгоценными металлами, использует агрессивные тактики продаж и будет пытаться с ходу заставить вас вложить крупную сумму, ведь его задача – ускорить оборот. Я бы на вашем месте начал с небольших вложений, чтобы освоиться».

Для того, чтобы выявить проблемы своих клиентов, нужно иметь конкретный, детальный и откровенный подход к работе с ними. Так вы завоеуете доверие своей аудитории.

### ***Шаг № 2. Создайте выдающийся, уникальный образ мастера***

В главе восьмой мы говорили о трех компонентах – теперь настало время перевести эти идеи на язык реальности.

Эта метафора («перевод») оказалась весьма кстати, потому что сейчас наш разговор примет легкий литературный уклон. В своей книге «Ведущие умы: анатомия лидерства» профессор Гарвардского университета Говард Гарднер писал: «Лидеры добиваются результатов во многом благодаря своим историям. Должно быть, эти истории каким-то образом помогают аудитории/членам команды проникнуться их сущностью и формировать мнения в будущем». Совсем скоро мы вернемся к написанию вашей собственной истории. А пока обратим внимание на другой беллетристический аспект маркетинга – персонаж.

Выдающиеся предприниматели стали лидерами рынка, которым доверяют (по крайней мере – отчасти) благодаря тому, что они сохранили за собой ментальный участок территории рынка. Иными словами, у потенциальных клиентов и покупателей возникает ощущение, что они их знают. Тогда вопрос для вас: как тысячи людей, с которыми вы никогда не встречались, могут *вас* знать? Как у них может хотя бы появиться ощущение, что они знают вас лично? Вот здесь на сцену и выходят секреты, методы, стратегии и приемы личного брендинга. В контексте маркетинга люди могут узнать вас только через *последовательно выстроенный* образ персонажа или лирического героя, который вы воплощаете, общаясь с аудиторией.

К сожалению, большинство предпринимателей вообще не создают для аудитории никакого образа. Стоит изменить лишь это компонент, и положительный эффект маркетинга взлетит до небес. Персонаж – это не выдумка. Скорее это «очищение» – выделение сути для публичного представления, которое позволяет вам эффективно передать аудитории свои идеалы, ценности и стандарты. Успешный персонаж мастера должен сочетать в себе элементы вашей собственной личности (ваши сильные и порой даже слабые стороны) и те черты, которые больше всего перекликаются с ожиданиями аудитории.

В то время как одни телевизионные программы, фильмы или книги становятся блокбастерами, другие с треском проваливаются – и причину тому чаще всего следует искать именно в *персонажах*. Вспомните Колумбо,

доктора Хауса, Гила Гриссома из «С.С.I.: Место преступления», Рокки, Рэмбо, Индиану Джонса Харрисона Форда или Джейсона Борна в исполнении Мэтта Дэймона. В индустрии развлечений всем известно, что, если между героем программы, фильма или романа и аудиторией не возникнет связи, о продажах можно смело забыть. В самом деле, если зрителям/читателям нравится герой, они часто лояльно относятся к другим негативным моментам – например, неудачному сюжету или посредственным спецэффектам. Задумайтесь над этим, когда решите посмотреть очередной фильм или прочесть книгу. Какие типажи героев вас привлекают и почему? А еще подумайте, какие персонажи нравятся вашим потенциальным клиентам и покупателям и вызывают у них положительные ассоциации.

Большинство предпринимателей об этом не подозревают, однако независимо от того, сидит ли человек в темном зале кинотеатра с пакетом попкорна или планирует инвестировать в многомиллионную корпорацию, его всегда привлекают определенные типы героев. Отсюда логический вывод: вам необходимо создать для своего бизнеса героя, который будет вызывать симпатию и доверие. Обнажите грани своего характера, расскажите аудитории, кто вы. Чем успешнее будет ваше представление, тем выше вероятность того, что люди почувствуют, что знают вас и могут вам доверять, – и тем быстрее будет расти ваш бизнес.

Я вовсе не призываю вас фальшивить. Скорее – наоборот. Однако правда заключается в том, что человек – сложная, многогранная сущность, которую нелегко передать в электронном письме, рекламном объявлении или коротком видеоролике. А значит, нужно стремиться выбрать те черты характера и позиции, которые наиболее точно отражают вашу сущность, и цели, которых вы стремитесь достичь на рынке.

Во избежание непонимания поясню: я вовсе не предлагаю рассылать клиентам письма с вашей полной биографией. Моя идея в том, что вы должны представить себя аудитории – подобно тому, как писатель представляет своего героя – через его поступки. На самом деле лучший способ создать у потенциальных клиентов, покупателей и аудитории в целом ощущение, что вы уже знакомы, – предложить им историю, демонстрирующую ваше поведение в соответствии с персонажем, которого вы для себя выбрали. Нечто подобное советуют и те, кто учит сочинительству: «Не рассказывайте – показывайте». Описание персонажа – портрет личности героя. Однако история должна *показывать*, что он (она) из себя представляет.

И последний совет из мира беллетристики: несовершенный герой выглядит более правдоподобно. «Полезный» недостаток персонажа делает вас

интереснее и послужит наживкой, которая позволит вам глубже проникнуть в сознание аудитории. Тогда ваш образ будет живым и реальным.

Исследуя данные наших клиентов, мы с Ричем выявили более двадцати четырех типажей. Этих героев можно встретить практически в любой отрасли или сегменте рынка. Следующая пара страниц посвящена описанию главных из этих типажей. Только не стоит воспринимать этот список как окончательный. В реальной жизни выдающихся персонажей столько же, сколько уникальных индивидуумов – бесконечное множество. Если какой-то из этих типажей вам близок, используйте его, однако вы всегда можете создать свой собственный персонаж или комбинировать черты разных героев, чтобы получить уникальный образ. Представьте, что вы у буфетной стойки своего успеха: выбирайте то, что подходит *вам* и вашей *аудитории*.

---

### **Стандартные типы «героев»: какой персонаж – вы сами?**

- *Самоуверенный магнат или строитель большого бизнеса.* Часто – трудоголик, этот персонаж всегда ищет возможность крупной сделки. Будучи проницательным, иногда он все же рискует показаться тщеславным и заносчивым. Всем известный пример – Дональд Трамп.
- *Кукловод за кулисами.* В двух словах – Генри Киссинджер. Таинственный и расчетливый, этот герой всегда работает в тени. Все знают, что кукловод обладает властью (богатством, умом или любым другим качеством), но никому доподлинно не известно, как именно он или она действует.
- *Исследователь.* Этот персонаж любопытен и трудолюбив. Как правило, он импульсивный искатель истины. Стив Возняк из «Эппл компьютерс», известный интроверт, – олицетворение ключевых характеристик данного типажа.
- *Источник инсайдерской информации.* Он расскажет вам, что происходит за кулисами. Представители этого типа склонны к конфронтации и требовательны, имеют очень высокие стандарты. Как правило, решительные и волевые, организованные и дисциплинированные. Прекрасный пример – Билл О’Рейли.
- *Человек, «сделавший себя сам».* Например, миллиардер Карл Икан или Мэг Витман из «eBay». Решительные и настойчивые, эти люди очень гордятся своими достижениями. Как правило, требовательны к другим. Это тип «захватчика».

- *Белая ворона*. С этим образом у меня ассоциируется фигура Сэма Зелла, который продал всю свою недвижимость, чтобы приобрести издательскую империю «Трибьюн» (именно она выпускает газеты «Чикаго трибьюн» и «Лос-Анджелес таймс»). Представители этого типа с подозрением относятся к любой крупной системе (государственной или частной). Они часто верят в заговоры и, несмотря на свою начитанность, могут слегка выходить за рамки.
- *Эксцентрик*. Персонажи этого типа живут по собственным правилам: они терпеть не могут, когда их смешивают с общей группой, а свою уникальность ценят превыше всего. Эксцентрик может быть щедрым, энергичным, оригинальным, склонным к авантюризму. В качестве примера на ум приходит Ричард Брэнсон, владелец авиакомпании «Верджин эйрлайнс».
- *Бунтарь* не считается с традициями. Подобно Джону Сперлингу, основателю Университета Феникса, бунтарь не питает особого уважения к властям (только если оно действительно не заслужено). Представителей этого типа отличает готовность принимать на себя риск.
- *Злыдень*. Всем нам знакома подобная фигура: пышущий гневом герой – такой, как ведущий «Бешеных денег» Джим Крамер. Любящего спорить и всегда стоящего на своем, злыдня легко вывести из себя – между тем, порой это забавный персонаж, «свой» человек.
- *Сверходаренный человек / гений*. Интроверт, обладающий необыкновенными умственными способностями, гений уверен в себе и агрессивен. Иногда эти персонажи кажутся снисходительными и часто неспособны жить в обществе. Пример? Быть может, Билл Гейтс...
- *Весельчак*. Этот человек – душа компании. Терри Брэдшоу и Чарльз Баркли идеально иллюстрируют типаж. Эти персонажи оптимистичны и веселы; умеют видеть хорошую сторону в происходящем. Они способны поднять дух человека, а их энтузиазм заразителен.

---

Полагаю, суть вы уже уловили. Теперь в качестве упражнения предлагаю вам подумать над чертами характера оставшихся типажей:

- *Синтезатор* (Тони Роббинс)
- *Отшельник* (Джеф Катценберг, один из основателей кинокомпании «Дримворкс»)
- *Заурядный тип* (Говард Стерн)
- *Интеллектуал* (Ньют Гингрич)

- *Адвокат* (Пол Ньюман)
- *Сумасшедший ученый* (президент «Белл лэбс» Чон Ким)
- *Великий оптимист* (Зиг Зиглар)
- *Футурист* (Джон Насбит, «Фэйт попкорн»)
- *Рассеянный профессор* (Альберт Эйнштейн)
- *Волшебник* (Стив Джобс)
- *Семьянин* (президент компании «Сиско» Джон Чэмберс)

Что ж, теперь пора поработать над собственным «превосходящим» образом. Подумайте, как можно улучшить свой персонаж, добавить ему «объема», облагородить или определить заново. Представьте, что вас играет известный голливудский актер в крупнобюджетном фильме. Какой актер получит эту роль? Как он или она будет ее исполнять? О чем будет история? Как зрители воспримут героя? А теперь подумайте, какой типаж персонажей/героев будет пользоваться популярностью у вашей аудитории? Какие образы их привлекают? Какие типажы могут легко вызвать симпатию? Какие роли ждут своего места в спектакле?

Не забывайте, что создание персонажа может быть даже увлекательным. Подчеркните свои лучшие качества, показав положительные стороны в выгодном свете. Это ваш шанс стать тем, кем вы всегда хотели быть. Как писала Исабель Альенде, «вы – рассказчик собственной жизни – вы выбираете, создавать свою легенду или нет».

### ***Шаг № 3. Создайте образ-концепцию для своей аудитории***

Создав «превосходящий» персонаж, одновременно отражающий ваши личные сильные стороны и находящий отклик у аудитории, переходите к следующему шагу – разработке и четкой формулировке элементов маркетингового образа-концепции (ключевых убеждений, которые будут служить ориентиром для вашей аудитории). Ниже приведены лишь три подобных примера – разумеется, их гораздо больше.

- Основатель компании «Федерал экспресс» Фред Смит создал свой образ надежной срочной доставки документов по всей Америке. Его широко известный рекламный слоган гласит: «Когда нужно, чтобы посылка была абсолютно точно и без вариантов доставлена завтра».
- Том Монаган создал образ идеальной, по его мнению, доставки пиццы, превратив его в слоган-обещание: «Горячая пицца за 30 минут, или вы не платите».

- Лари Пейдж и Сергей Брин создали свой образ поисковой системы, которая могла быстро находить веб-страницы, релевантные запросу, и в 1998 г. основали компанию в гараже друга. Спустя десятилетие после своего создания компания «Гугл» оценивалась в 23 миллиарда долларов.

К сожалению, многие предприниматели ставят во главу угла не свой образ для аудитории, а собственный бизнес. Они влюбляются в собственные товары и услуги или в свое положение самой динамично развивающейся компании в отрасли. Между тем, как я уже отмечал раньше, секрет стремительного, «превосходящего остальных» успеха – *влюбиться в своих клиентов*. Если вы искренне будете посвящать себя созданию выгод, преимуществ, взаимосвязей, а также обогащению и защите их жизней, вы быстро достигнете превосходства.

Поэтому нужно непременно добраться до сути и найти истинную и стоящую причину существования вашей компании.

#### ***Шаг № 4. Рассказывайте «миф о сотворении» вашего бизнеса***

Писатель и исследователь групповой динамики Кристина Болдуин однажды заметила: «Слова – это наши мысли, история – связи между ними». У выдающихся предпринимателей есть своя, личная, история и история взаимоотношений с аудиторией. Их успех зависит от того, насколько эффективно они смогут ее рассказать. Вы должны сообщить миру, *зачем* вы пришли на рынок. Поделитесь с ним своими надеждами и мечтами, текущими разочарованиями, личными неудачами, расскажите, чего вы уже достигли и чего только стремитесь достичь. Откройтесь аудитории со всей честностью и воодушевлением, и вас ждет успех, о котором вы не могли и мечтать! В противном случае ваша компания станет лишь одной из сотен клонов-неудачников – и превратится в ширпотреб, обреченная постоянно снижать цены, чтобы выжить.

Том Питерс, знаменитый автор и международный оратор, выразил эту мысль по-своему: «Выигрывает тот, у кого история лучше». Только и всего. Вспомните ставшие классикой истории великих мастеров. Билл Гейтс, ловко сообразивший приобрести операционную систему (86-DOS) у компании-разработчика программного обеспечения из Сиэтла, а затем – продать лицензию «IBM» для их нового компьютера. Или Фила Найта, звезду беговых дорожек Орегонского университета, который начал экспериментировать с вафлеобразным дизайном подошвы собственных кроссовок.

В итоге основанная им компания «Найк» обогатила Найта на 9 миллиардов долларов. Ну и, разумеется, кто сегодня не знает историю Стива Джобса и Стива Возняка, которые в гараже Менло-парка собрали персональный компьютер, давший начало знаменитому «Яблоку»?

Компании процветают на почве своих историй. Откуда мы узнали об историях Билла Гейтса и Стива Джобса или основателя социальной сети «Фейсбук» Марка Цукерберга и владелицы автопроката «Зипкар» Робин Чейз? Из их собственных уст: потому что они не устают рассказывать нам их снова и снова. Великие мастера прежде всего рассказывают истории. Эти повествования объясняют, зачем они делают то, что делают, – что, в свою очередь, дает клиентам основание им доверять.

Используя «миф о сотворении», я вовсе не намекаю на возможную вымышленность. Я скорее стремлюсь вызвать приятные лирические ассоциации, связанные со старой как мир историей – наполненной смыслом – историей происхождения и развития. Вспомните, с чего начинался ваш путь к рынку? Что привлекло вас к нему? А если вы оказались там случайно, *что* заставило вас остаться? Что вам нравится в вашей аудитории? А что – нет? Не останавливайтесь на этом. Вспомните о своих величайших достижениях на этом рынке. И о самых крупных неудачах. Воспользуйтесь шансом быть честным! Откровенная история, в которой вы поведаете, насколько вам близки страдания клиентов, может стать необыкновенно эффективным инструментом для создания связи с аудиторией. Чем искреннее вы будете, тем большее доверие клиентов вы сможете завоевать, а следовательно, получите больше шансов этично посоветовать им, что купить.

### ***Шаг № 5. Будьте «против»***

Говорят, что однажды Эдлай Стивенсон признал слабость своего выступления по сравнению с речью президента Кеннеди, сказав следующее: «В античные времена после речи Цицерона люди восклицали: “Как хорошо он сказал!” А после речи Демосфена народ говорил: “Вперед, на битву!”»

Выступить за что-то всегда имеет оборотную сторону: выступить против чего-то еще. Успешные мастера часто занимают противоположную позицию. Они заявляют миру, что клиенты не должны терпеть низкий уровень обслуживания, низкосортные товары, фальшивую рекламу, равно как и компании, и предпринимателей, которые все это практикуют. Иначе говоря, великие мастера всегда имеют собственную, решительную, точку зрения.



В конце концов, люди тянутся к ним именно для того, чтобы узнать их мнение о том сегменте рынка, в котором они работают, и чем откровеннее и эмоциональнее будут эти мнения, тем больший отклик они найдут у аудитории. Подобные заявления необязательно должны содержать отрицание: мастерам ни к чему «переходить на личности», чтобы быть услышанными. Однако они должны однозначно выступать в защиту своих клиентов, осуждая то, что заслуживает осуждения. Рассмотрим следующий пример.

Чейз Ревелл был крайне практичным и упорным предпринимателем, который брался за самые разные проекты. Я выяснил, что всю свою сознательную жизнь Чейз изучал самые прибыльные направления бизнеса. Кроме того, он был категоричен в суждениях. Чейз всегда называл вещи своими именами. Одни компании он хвалил, другие – осуждал. Тогда я решил использовать эту склонность к антагонизму, чтобы позиционировать Чейза как ведущую фигуру на рынке. Вместе мы составили отчет под названием «Кто делает деньги?». В нем Чейз представал серьезным и прагматичным бизнесменом, который каждую минуту своего времени использовал исключительно для получения максимальной прибыли в кратчайшие сроки; кроме того, в отчете сообщалось, что Чейз занимался исследованиями и, в отличие от всех остальных, имел бескомпромиссную концепцию.

«Превосходящее» позиционирование в сочетании с умелыми маркетинговыми приемами вознесло бизнес Чейза до небес. Чейз – основатель журнала «Антрепренер», который сегодня представляет собой международный издательский конгломерат с миллионными оборотами. При грамотном подходе решительная, разделяющая события позиция поможет вам завоевать последователей (а также врагов) и выведет на гигантский уровень финансового успеха.

Итак, представьте себя преобразователем. Если бы вы были клиентом, что бы вы изменили на своем рынке? Как бы вы это сделали? Что идет не так? Чего не хватает? Если бы у вас была возможность обратиться к профессиональному сообществу, что бы вы сказали? Чего бы потребовали? Учитывая свои углубленные знания рынка, что бы вы посоветовали неопытным покупателям? Отправляйтесь в поход – во имя защиты потребителей!

### ***Шаг № 6. Создайте свой жаргон***

Если вы являетесь превосходящей фигурой на рынке, людям кажется, что они вас знают. А зная человека, мы (среди прочего) можем предугадать-

вать некоторые его черты. Именно поэтому великие мастера создают так называемые «традиции» или предсказуемые модели поведения, которое клиенты ожидают – и даже надеются – увидеть.

Один из способов этого добиться – разработка уникального стиля общения. Чарльз Диккенс использовал данный прием еще в позапрошлом веке. Создавая своих героев, писатель наделял каждого особым речевым штрихом (фраза, интонация, манера начинать предложение), так что читатель мог сразу узнать, кому принадлежат слова. Разумеется, Диккенс не был первым, кто воспользовался таким приемом, и уж точно не последним. Предлагаю вам два примера из современности.

Интернет-маркетолог Мэтт Фюрей продает на сайте [www.mattfurey.com](http://www.mattfurey.com) товары для здоровья и рестлинга. Рассылки Фюрея пестрят сленговой орфографией (например, «жечь»), которая в сочетании с фирменным призывом «Дай жиру пинка!» обыгрывает дерзкий образ. Другой пример – годовые отчеты Уоррена Баффета ждут и читают даже люди, не являющиеся акционерами компании «Беркшир Хэззвей».

Суть в следующем: чтобы упрочить отношения с рынком, вы тоже должны создать определенные традиции, которые потенциальные клиенты и покупатели смогут предугадывать. Это позволит им почувствовать, что они вас знают. Чем более предсказуемы вы будете, тем больше людей проникнется к вам доверием.

Мастер – это лидер рынка, авторитет, эксперт в своей области. Именно поэтому мастера задают тон дискуссий, устанавливают стандарты и создают решения. Когда вы станете мастером, вам понадобится разработать собственную «технологию», уникальную фразеологию и способы представления своих убеждений.

Принцип прост: выберите нужные вам слова и придайте им ваш неповторимый облик. Пример Тони Роббинса – классика этого «жанра».

Изучив нейролингвистическое программирование (НЛП), Тони Роббинс слегка изменил некоторые положения – так появилось «нейроассоциативное учение» (NAV). Еще одну позаимствованную концепцию он назвал «моделью Диккенса». И, взяв за основу принцип управления качеством Эда Деминга, создал собственный уникальный акроним – ПНС (Постоянное и Непрерывное Совершенствование).

Нечто подобное проделал и Рич Шефрен. Он использовал понятие «манифест» для своей основополагающей работы, и по сей день, если в кругу интернет-маркетологов кто-то скажет: «Я ищу манифест», все непременно подумают, что речь идет

о Риче. «Доктрина» – еще одно слово, которому он дал новую жизнь в целой серии обзоров. Последний из них вышел под названием «Доктрина эры внимания». Слово «доктрина» производит впечатление чрезвычайной важности: создается ощущение, что это *единственный* текст на данную тему, – так что ни один клиент в здравом уме не захочет его пропустить.

На самом деле любую фразу или понятие можно сделать своими, уникальными. Произведение Рича тоже стало первым текстом, где использовалось словосочетание «эра внимания». Автор подчеркивает, что *внимание* в наше время превратилось в дефицит, однако первым эту идею озвучил не он, а ученый, нобелевский лауреат, в 1971 году (когда Рич только появился на свет). Тем не менее, Шефрен создал понятие «эра внимания» и присвоил его себе. Сегодня, если вы введете такой запрос в поисковик, то получите около 100 тысяч веб-страниц, повествующих об «эре внимания»<sup>1</sup>, – и большинство из них называют автором термина именно великого мастера Рича Шефрена.

Итак, представьте на мгновение, что вы не просто выдающийся авторитет, но и настоящий первооткрыватель, ученый, исследователь. И вам поручили объяснить хитросплетения рынка новичкам – рассказать, что им необходимо знать и почему. А теперь представьте, что для этого вам нужно создать собственную систему, объясняющую рынок. Разработайте свою терминологию, свою разъясняющую гипотезу. Представьте, что вы пишете книгу о своем рынке. Что бы вы в ней сказали? Какие новые слова, фразы вы могли бы подобрать для разностороннего описания товаров и услуг? Могли бы вы организовать рынок лучше, чем он организован сейчас? Удачнее расставить приоритеты? Справедливее оценить ситуацию?

### ***Шаг № 7. Используйте фирменный канал коммуникации***

Одним из этапов создания бизнес-традиций является использование фирменного канала коммуникации – индивидуального способа общения с аудиторией (будь то письмо в начале недели, блог, видеоподкаст или ежемесячная рассылка). Предлагаю вам следующий пример.

Гари Вайнерчук общается со своей аудиторией посредством простеньких и недорогих роликов своего видеоблога. Он ежедневно выкладывает в нем небольшие видео (продолжительностью от пяти до пятнадцати минут), посвященные «винным радостям» обывателей. Гари – прекрасный пример «обычного» предпринимателя,

---

<sup>1</sup> Речь идет об англоязычном термине «attention age».

использующего силу превосходства для получения колоссальных результатов в кратчайшие сроки.

История Гари начиналась совершенно непримечательно. Он вырос в Нью-Джерси и стал помогать родителям, владевшим небольшим винным магазинчиком, продолжать семейный бизнес. Однако Гари увидел возможность стать мастером в особом сегменте рынка. Он заметил, что многие клиенты интересуются приобретением более дорогих сортов вин, но не очень в них разбираются. Изысканное вино, по их мнению, было атрибутом снобов.

Что же сделал Гари? Он создал недорогой видеоблог ([www.winelibrarytv.com](http://www.winelibrarytv.com)), в рамках которого стал делиться своими эпатажными, порой – непрофессиональными, но неизменно забавными впечатлениями о винах. Впервые обратившись к потребностям неосвоенного прежде рынка (обычных потребителей, а не ценителей вина), Гари превратил скромный винный магазинчик в компанию с пятидесятиmillionным оборотом.

Сегодня Гари – мастер. Он стал *единственным* экспертом по винам для обычных потребителей. Гари уже приглашали на шоу Конана О’Брайена, Эллен Дедженерес и многие другие телепередачи. В самом деле, он стал настолько популярным, что даже нанял агента. Гари уже получал предложения от телевизионных сетей и крупных кабельных каналов, которые звали его вести собственное шоу. Так что, если кто-то однажды скажет вам, что превосходство – это не удел «обыкновенного бизнеса», расскажите им о Гари Вайнерчуке!

### ***Шаг № 8. Организуйте сообщество «вельветового каната»***

По словам Вильяма Джеймса<sup>1</sup>, «глубочайшая человеческая потребность – необходимость, чтобы тебя оценили». Превосходство подразумевает позиционирование в качестве слуги-лидера сообщества. Мастера сознательно создают сообщества, обеспечивая потенциальных клиентов и покупателей ценной информацией, мнениями и советами. Вместо того чтобы тратить ценные ресурсы на массовую рекламу, которую клиенты намеренно избегают всеми способами, великие мастера используют искусные стратегии, вовлекая потребителей в активную дискуссию о конкретном рынке. Традиционная реклама – не более чем монолог, при этом зачастую грубый и весьма громкий. В то время как маркетинг превосходства – это всегда *диалог*.

---

<sup>1</sup> Американский философ и психолог, один из основателей и ведущих представителей учения о прагматизме и функционализме.

Служа своей аудитории и ставя ее потребности выше собственной прибыли, вы продемонстрируете клиентам, что они для вас – самые важные персоны и заслуживают соответствующего обращения (я называю это приемом «вельветового каната»). Воспитывайте в себе исключительную привычку относиться к людям как к значимым, важным персонам, а не просто клиентам. Вот такая психология стоит за «вельветовым канатом».

Каждый, кто хоть раз бывал в клубе, знает (или может себе представить), что означает VIP-обслуживание. Люди часами стоят в очереди в надежде попасть в клуб, выложив при этом приличную сумму за вход. А теперь представьте: вы подходите к вельветовому канату, в вас тут же узнают знаменитость или другую важную персону и в мгновение ока проводят мимо толпы обычных людей в святая святых – элитную зону клуба. Вы почувствовали бы себя на все сто, не правда ли?

Именно так должен ощущать себя и клиент «превосходящей конкурентов» компании. С покупателями обращаются как с важными персонами, предлагают им все более высокий уровень обслуживания, особое обращение и качество. Вот отличный пример такого отношения.

Брайан был владельцем крошечной компании, выпускавшей лекарство от артрита под названием «Айси-хот». Когда я начинал работать с Брайаном, обороты компании были мизерными – доход от сбыта этого продукта составлял около 20 тысяч долларов. Однако, сменив позиционирование Брайана и превратив его в *защитника* страдающих от артрита, мы помогли ему создать доверительные, заботливые отношения с клиентами и привлечь более полумиллиона покупателей.

Основой стратегии превосходства, которую я применил, стало воспитание непоколебимой лояльности клиентов. Это принесло результаты, потому что 80% первичных покупателей «Айси-хот» возвращались за продуктом *каждый месяц или даже чаще*. Итог: за год прибыль с продаж выросла с 20 тысяч долларов до 13 миллионов. Тогда Брайан продал свою компанию за восьмизначную сумму – да-да, более 1 миллиарда долларов! – крупной фармацевтической корпорации.

Для создания образа Брайана я использовал малоизвестные приемы брендинга превосходства. Дело в том, что мой клиент был весьма подтянутым сорокалетним мужчиной. Однако, придумывая ему рекламу, я использовал фото одного семидесятилетнего товарища с ангельским выражением лица, так что перед читателями возникал персонаж, олицетворяющий чуткость и понимание по отношению к страдающим от артрита. Заголовки рекламы и рассылки звучали так: «Я хочу, чтобы и вас покинула боль». Эти слова рисовали образ мастера, изучившего все средства (предположительно – в поисках собственного исцеления) и нашедшего старый как мир способ.

Брайану удалось установить такую эмпатическую связь с людьми, что клиенты сами стали писать ему письма, полные благодарности и восхищения. Они чувствовали, что их понимают и ценят, – так же, как и VIP-членов частного клуба, с той лишь разницей, что клуб в данном случае объединял больных артритом людей. Брайан стал не просто успешным продавцом товаров для здоровья, но и защитником страдающих от артрита по всему миру – их героем. Его клиенты перестали быть просто клиентами – они превратились в его верных друзей на всю жизнь.

Представьте, каков ваш идеальный клиент. Нарисуйте его образ в своем воображении. Этот кто-то приходит в восторг от ваших товаров и услуг. И возвращается к вам за покупкой – снова и снова. А теперь подумайте, что бы вы могли сделать для такого клиента? Как бы вы с ним обращались? Зная, что клиент вашей мечты ежегодно будет приносить вам энную сумму, какую часть этих денег вы были бы готовы потратить, чтобы продолжать его радовать?

Вот что я называю *пожизненной ценностью* клиента. Выяснив, сколько каждый клиент «стоит» в долгосрочной перспективе, вы будете знать, сколько нужно потратить или инвестировать, чтобы его заполучить и сколько – чтобы он был бесконечно доволен вашими отношениями. Ваши продажи стремительно взлетят вверх, а вы получите огромный поток клиентов-поклонников, которые будут верны вам до конца жизни!

Стоит вам создать сообщество «вельветового каната», проблем с обращением лояльных клиентов в «клиентов-миссионеров» у вас возникнуть не должно. Как показывают исследования, сегодня большинство важных решений потребители принимают, опираясь на советы экспертов или надежных друзей. «Сарафанное радио» приобретает все бóльшую значимость. Когда люди перестают обращать внимание на традиционный маркетинг, они начинают искать совета в социальных сетях; по существу, лучшим показателем будущего роста продаж является именно число «клиентов-миссионеров», на которое может рассчитывать компания. Таким образом, чем больше людей будет рекомендовать ваши товары или услуги, тем выше вероятность увеличения уровня продаж.

Сегодня, в условиях стремительно развивающегося и все усложняющегося мира, многие просто не хотят тратить огромное количество времени на самостоятельное принятие верного решения. Именно поэтому потенциальные клиенты так доверяют людям, готовым помочь им решить их проблемы. Мастера, не нарушая норм этики, используют эту сторону на-

шей реальности в своих интересах, превращая ее в источник небывалого успеха. Поднимая планку качества, уровня обслуживания или заботы о клиентах выше разумных ожиданий, они создают эффект сенсации, который сам запускает «сарафанное радио».

Подумайте, как вы можете помочь не только собственным клиентам, но и клиентам своих клиентов, их друзьям, родственникам – в общем, всем, с кем они так или иначе взаимодействуют. Промо-акции, бесплатная раздача образцов продукции, рекламные обзоры, «горячая линия» поддержки – все это ваши клиенты смогут использовать, чтобы помочь своим знакомым.

Переключитесь на «вирусное» мышление: как превратить довольных клиентов в пропагандистов ваших товаров или услуг, в проповедников ваших идей и концепций?

### ***Шаг № 9. Обзавайтесь наставником, чтобы быстрее добиться цели***

Многие компании открыли секрет мастерства методом проб и ошибок. Однако вы уже получите огромное преимущество перед большинством из них, изучив «матрицу мастера», которую я предложил вам в этой главе. Теперь у вас есть план, как двигаться вперед. Конечно, за одну ночь чуда не произойдет. Совершив важные открытия о себе и своем бизнесе, вы можете провести следующие несколько лет, экспериментируя с принципами и воплощая в жизнь шаги, которые я здесь описал.

К счастью, есть и другой путь – проще, короче и эффективней. Речь идет о том, чтобы прибегнуть к помощи надежных наставников, консультантов – тех, кто уже заложил основы сотен ведущих компаний. Опытный наставник поможет вам быстро достичь превосходства, основываясь на ваших самых вдохновенных идеях, используя сильные стороны вашего характера и инстинктивную склонность к определенному виду деятельности.

Чем бы вы ни занимались, в вашей отрасли непременно найдутся «знаменитости» – выдающиеся компании или предприниматели. А теперь представьте, что вы можете обратиться к ним и организовать партнерство для продвижения товаров или услуг в своем сегменте. Подумайте, ваш статус сразу повысится, если вы сможете заполучить их в союзники – чтобы советоваться, ориентировать, ускорять получение результатов или рекомендовать вашу продукцию. Предположим, что они согласились поддерживать ваш бизнес: что вы сделаете, чтобы создать проект, в котором они захотят участвовать? Какие ресурсы вам для этого понадобятся?

У всех успешных людей однажды были наставники. Боба Дилана учил Вуди Гатри. Президенту «Верджин эйрлайнс» Ричарду Брэнсону помогал Фредди Лэйкер, основатель авиалиний «Лэйкер», – первой авиакомпании, осуществлявшей недорогие рейсы между Лондоном и Нью-Йорком. Создатель интернет-магазина «Амазон» Джеффри Бэзос следовал советам Дэвида Шоу, основателя хэдж-фонда, которого журнал «Форчун» окрестил «самой загадочной и таинственной силой Уолл-стрит». Уоррен Баффетт был учеником Бенджамина Грэма, экономиста, автора книги «Анализ ценных бумаг», ставшей классикой инвестиционного жанра. Так почему бы и вам не обзавестись наставником?

Стать мастером – все равно что отпустить стояночный тормоз в новом «порше». Стоит вам перестать действовать против себя и незаметно саботировать собственные маркетинговые начинания, как бизнес превратится в удовольствие и будет восприниматься скорее как игра, нежели работа. И все это счастье начнет расти в геометрической прогрессии. На самом деле, чем больше удовольствия вы будете получать, тем быстрее добьетесь успеха – и тем большее финансовое вознаграждение вас ждет в результате.

## **«МАТРИЦА МАСТЕРА» В ДЕЙСТВИИ**

Итак, что же значит воплотить «матрицу мастера» в жизнь? Предлагаю вам несколько историй реальных компаний, осмелившихся бросить вызов посредственному маркетингу.

В начале 90-х мне довелось работать с известным пластическим хирургом из Беверли-Хиллс. В те времена и он, и его конкуренты весьма скромно пользовались маркетингом. Тогда я убедил его бесплатно предложить клиентам шестидесятиминутный рекламный фильм. Объявления об этом предложении вышли в «Лос-Анджелес таймс», «Лос-Анджелес мэгэзин», а также в лос-анджелесских изданиях «Космополитен» и «Вог». До этого дня ни один из представителей отрасли не знал, как использовать в маркетинге познавательный рекламный ролик, сделанный изысканно и со вкусом. В результате наш герой получил невообразимое число клиентов.

С помощью маркетинга можно не только увеличивать прибыль. Много лет назад, занимаясь журналом «Антрепренер», мы с партнерами параллельно выполняли семь маркетинговых функций, одна из них заключалась в разработке и продаже подписки на эксклюзивную рассылку. Главной задачей создателей рассылки было ежемесячное составление аналитического обзора появившихся предприятий малого бизнеса,



новых возможностей и инвестиционной обстановки объемом в двадцать-тридцать страниц.

В последний день каждого месяца, когда разосланный обзор становился неактуальным, мы добавляли к нему еще двадцать-тридцать страниц свежей информации из разных отраслей, получая таким образом несколько вариантов «руководства для начинающих компаний», которые мы продавали по 39 долларов за штуку. Ежегодный доход от этих обзоров составлял 7–8 миллионов долларов – почти 80% чистой прибыли, несмотря на то, что отдел, занимавшийся изданием рассылок, едва выходил «в ноль». Таким образом, один и тот же продукт служил и для сохранения базы подписчиков, и для создания наших прибыльных обзоров.

Залог эффективного использования возможностей маркетинга – вера в то, что вы как предприниматель должны стремиться, чтобы бизнес работал на вас все больше и больше, а вы на него – все меньше и меньше. Кроме того, чем больше работает ваш бизнес, тем выше будет стоимость его активов.

К сожалению, многие бизнесмены, вместо того чтобы пробовать новое, «по умолчанию» выбирают традиционный маркетинг, что в действительности лишь усложняет им задачу. Они размещают псевдоимиджевую рекламу (вместо того, чтобы использовать рекламу, требующую прямого ответа) или практикуют «холодные звонки». Они не выходят за рамки традиционных методов, которые знакомы им всю жизнь. Я же предлагаю вам несколько примеров поистине творческих маркетинговых приемов.

Совсем недавно я проводил предпринимательское «расследование» с группой дантистов. Нашей задачей было узнать об альтернативных методах, которые успешные врачи применяют для пополнения своей клиентской базы. Некоторые отчаянно сражались с помощью устаревшего оружия – рекламы и объявлений на «желтых страницах», но лишь единицам удалось найти нечто действительно революционное. Один стоматолог создал кукольное представление для школ, которое ежемесячно смотрели около четырех тысяч детей, что приносило ему от 100 до 150 новых пациентов, со средней прибылью около 1500 долларов в год с каждого.

Другой дантист пошел «филантропическим» путем, предложив бесплатное отбеливание зубов (обычная стоимость этой услуги – 300 долларов) каждому, кто совершит пожертвование в школьный стипендиальный фонд. Процедура обходилась врачу в 50 долларов, в то время как, по его подсчетам, потенциальные клиенты, привлеченные с помощью рекламы и объявлений на «желтых страницах», стоили бы ему 150 долларов каждый (то есть в три раза дороже). Между тем многие клиенты, пришедшие на

бесплатное отбеливание, в итоге становились постоянными пациентами, каждый из которых приносил врачу 2 тысячи долларов, что в сумме составляло около 200 тысяч прибыли в год – и все это благодаря незатейливому, но оригинальному подходу.

Третий стоматолог из группы, с которой я работал, посылал каждому клиенту, приведшему ему нового пациента по рекомендации, открытку с благодарностями и лотерейный билет. Это – к слову о безотказных и креативных методах построения отношений с клиентами!

И, наконец, четвертый пример использования творческих приемов маркетинга для привлечения клиентов по рекомендации и увеличения оборотов. Один автомобильный дилер начал дарить клиентам, купившим у него машину, наполненные гелием воздушные шары, причем отправлял он свои презенты им на работу. На шарах не было никакой рекламы, но в течение всего рабочего дня они парили над креслами покупателей. Коллеги, решив, что у кого-то день рождения, проявляли любопытство – и вот довольный покупатель уже хвастался новой машиной и рассказывал об отличном агентстве, где он ее приобрел. Спустя девять месяцев с начала использования этого приема продажи автодилера клиентам по рекомендации выросли на 50%.

Используя «матрицу мастера» в качестве руководства, вы тоже сможете воплотить все эти уроки в жизнь. Не упустите шанс радикально изменить свою маркетинговую стратегию. Возможности лишь ждут, чтобы вы их нашли.

У меня нет формального среднего образования, но я могу утверждать, что большинство университетов обучают лишь теории маркетинга, а не рациональным, практическим и ориентированным на результат методикам, о которых я рассказываю вам в этой книге. Я получил образование в траншеях, на передовой настоящего капитализма, напрямую работая с предпринимателями, которые не могли позволить себе роскошь тратить время и деньги. Им необходимо было превратить *каждое* маркетинговое мероприятие в источник прибыли. И, используя скромный капитал, получить солидные результаты.

Эпоха посредственного маркетинга для вас подошла к концу. Теперь вы знаете, как стать мастером, и можете постоянно обращаться к девяти конкретным шагам «матрицы мастера», чтобы достичь этой цели. Применяв почерпнутые сведения в своем бизнесе, вы будете вознаграждены сполна!

И последнее, что вам необходимо знать, чтобы вывести компанию из тупика: вы не сможете сделать это в одиночку. Хотите узнать почему? Добро пожаловать в следующую главу!

---

## Резюме

- Возьмите на вооружение новое определение маркетинга как процесса обучения вашего рынка. Сообщите потенциальным клиентам, что ваш бизнес может решить их проблемы, заполнить пробелы или реализовать возможности и цели как ни один другой бизнес на рынке.
  - Одна из задач маркетинга в компании – выявлять, устанавливать связь и привлекать наилучших (по количеству и качеству) клиентов.
  - Вторая задача – превращать потенциальных клиентов в первичных покупателей, стимулировать их к приобретению нескольких продуктов и побуждать возвращаться к вам так часто, как это необходимо, чтобы получить максимальный результат.
  - Третья задача – этично добывать альтернативные или дополнительные источники доходов, которые смогут улучшить качество ваших отношений и обогатить жизнь клиентов.
  - Воспринимайте маркетинг как вложение, но настолько эффективное, что отдача может составлять более 100% (иногда и в разы выше) на постоянной основе.
  - Чтобы достичь цели, нужно сначала ее сформулировать. *Чего вы хотите добиться?*
  - Следуйте девяти шагам «матрицы мастера»: завоейте доверие рынка, создайте свой персонаж и образ-концепцию для аудитории, расскажите клиентам свою историю, заявите о своей позиции, создайте собственный жаргон, используйте фирменный канал коммуникации, организуйте сообщество «вельветового каната» и, наконец, сотрудничайте с наставниками.
- ☞ **Сделай прямо сейчас:** все помнят знаменитую фразу Билла Клинтона: «Я чувствую вашу боль». Возьмите лист бумаги и запишите три проблемы, от которых страдают ваши потенциальные клиенты и покупатели. Всегда держите этот список перед глазами: ваш бизнес вырастет настолько, насколько вы сможете прочувствовать – и сформулировать – огорчения, которые испытывают ваши клиенты.

## Глава 10

### **ЗАШЛИ В ТУПИК, ПОТОМУ ЧТО НАДЕЕТЕСЬ СПРАВИТЬСЯ В ОДИНОЧКУ?**

Спросите любого знакомого предпринимателя, вносит ли он/она средства на накопительный пенсионный счет своей компании, и ответ неизменно будет: «Разумеется!» А теперь поинтересуйтесь, какой доход с этих инвестиций они сочли бы просто умопомрачительным. Скорее всего, они сообщат вам, что 10% – уже великолепная цифра, и лишь в самых необузданных фантазиях они мечтали бы получать 14%.

Я же отвечаю так: даже 14% будут выглядеть бледно на фоне прибыли, которую вы получите, наняв кого-то для создания совместных проектов. Если вы овладеете наукой эффективного использования чужих талантов, итоговая прибыль затмит самый высокий доход от любых беспроцентных инвестиций, на которые вы когда-либо могли рассчитывать.

Суть предпринимательства – в эффективном использовании человеческих ресурсов, активов, капитала и усилий. Помогая людям получить то, что им нужно, взамен вы получите все, что нужно *вам*. Как отмечал Роберт Харгров, определяющей чертой великого предпринимателя двадцать первого века будет способность творчески сотрудничать с другими людьми, ведь в одиночку бизнесмен никогда не сможет овладеть всеми необходимыми ему навыками.

В этой главе моя задача – избавить вас от фанатичной привычки все делать самим. От мысли, что никому другому нельзя доверить выполнение какого-либо дела и что никто не сможет справиться с ним лучше, чем вы. Если именно так вы подходите к бизнесу, долго он не продержится и, само собой, не принесет вам той колоссальной прибыли, на которую вы рассчитываете. Отказываясь от леведреджа, вы обрекаете свой бизнес на жизнь в состоянии стагнации. Как я отмечал еще в начале этой книги, в главе второй, леведредж – как и холестерин – бывает плохой и хороший.

- *Хороший* леведредж имеет место, если предприниматель приобретает транспорт или оборудование, нанимает людей или перебирается в

новые производственные помещения с целью получения предсказуемой, исчисляемой прибыли с этих вложений.

- *Плохой* левередж подразумевает осуществление тех же самых действий, однако предприниматель не знает, какой доход он получит, а лишь надеется, что его решения принесут отдачу, – что, при таком раскладе, происходит редко. В итоге вместо прибыли левередж приводит к возникновению долгов или сокращению капитала.

Хороший левередж позволяет возобновить отношения с прежними клиентами, стимулирует нынешних покупать больше и открывает новые, до сих пор не исследованные маркетинговые пути. Несмотря на это, большинство предпринимателей и руководителей неизменно выбирают плохой левередж. Не допустите, чтобы это произошло и с вами!

Что ж, предлагаю без дальнейших церемоний перейти к сути: рассмотрим, как склонить в свою сторону чашу весов хорошего и плохого левереджа.

## **КОГДА НУЖНО ОСТАНОВИТЬСЯ И ПЕРЕСТАТЬ РАСШИРЯТЬ БИЗНЕС**

Предприниматели рассуждают так: «Нам нужно поднять уровень продаж, а для этого надо нанять больше продавцов». Тем не менее, по моим личным наблюдениям, с одним вновь принятым продавцом компания обычно теряет около 20 центов с каждого доллара. Очевидно, что это плохой левередж – прием новых продавцов ускоряет темпы потери денег. Разумнее было бы оставить количество продавцов прежним и инвестировать в высокоэффективные тренинги повышения результативности, которые помогут тем же сотрудникам работать в 1,5–2 раза эффективнее. Вот это неплохая прибыль!

Здесь мы снова возвращаемся к дискуссии об оптимизации и инновации. Помните: сначала нужно попробовать оптимизировать бизнес. Попробуйте улучшить работу текущих процессов. *Только* обучив продавцов методам консультативных продаж, можно думать о приеме новых, ведь теперь они станут частью высокоэффективной системы, доказавшей свое многократное превосходство в производительности.

Предприниматели по природе своей страдают манией все контролировать. Секрет успеха – осуществлять лишь окончательный контроль, отведя себе роль благосклонного кукловода. Вспомните Финеаса Тениаса

Барнума – он сам не был клоуном, воздушным гимнастом или смельчаком, изображавшим пушечное ядро. Однако он мастерски дирижировал представлением. Всех своих служащих он организовал в единую эффективную структуру. Он сделал их центром внимания и благодаря этому получил львиную долю прибыли.

Большинство предпринимателей постоянно лишают себя возможности мыслить стратегически. Между тем, именно это необходимо сделать, если вы действительно хотите выйти из тупика. Стремясь совмещать слишком много ролей, вы отступаете от принципа наилучшего и наиболее эффективного использования. И почти всегда вынуждены действовать тактически и недостаточно оптимально.

Если ваш автомобиль увяз в сугробе, пытаясь двигаться вперед, вы лишь застрянете еще глубже. Здесь тоже необходим левередж – помощь людей, которые будут толкать машину сзади (сотрудничество), или доска, подложенная под шину для создания сцепления (инновация). Вы можете испробовать сколь угодно много способов, чтобы выбраться из сугроба, однако сначала внимательно изучите все варианты и убедитесь, что с их помощью вы возвратитесь на дорогу, а не увязнете в снегу еще глубже. Если они не помогают в достижении цели, необходимы новые подходы.

## **ВРЕМЯ РАСШИРЯТЬ БИЗНЕС**

Никому не под силу быть первым в каждой сфере бизнеса – производстве, продажах, маркетинге, менеджменте и т. д. Это просто неосуществимо. Единственный путь к успеху – сначала признать, в каких областях вам чего-то не хватает, затем найти самую подходящую кандидатуру для каждой из них и, наконец, определить, как практичнее всего включить этих людей в работу (нанять, организовать совместное предприятие или предложить в обмен ваши товары или услуги). Результат сочетания их профессионального опыта, ресурсов и возможностей поможет вашему бизнесу на голову опередить конкурентов. Если вы не располагаете средствами, чтобы сразу оплатить их работу, можно организовать совместное сотрудничество, выплачивая процентные премии, отсроченную зарплату, компенсацию в виде вашего продукта – а также любое сочетание всего вышеперечисленного.

Среди моих клиентов было много представителей малого бизнеса, которые хотели справиться со всем в одиночку. Между тем, такой подход был бы самым большим ограничением, которое только можно себе представить. Вместо того чтобы позволить клиентам отправиться в этот сложный и

опасный путь, я открыл им дорогу к своим ресурсам, в том числе – каналам распространения, творческим специалистам в области маркетинга, инструкторам по консультативным продажам, которые помогли им в сферах, где у них были слабые места. Результаты были неизменно ошеломляющими: мои клиенты наблюдали невероятный рост в областях, которые прежде были застойными. Если клиент не располагал достаточными средствами, я обходил эту проблему, договариваясь со специалистом о гибкой или отсроченной компенсации, расплачиваясь акциями, товарами или услугами. По правде говоря, недостаток капитала никогда не был помехой для моих клиентов – как и для меня. Позвольте мне проиллюстрировать это на следующем примере.

Когда мне было около двадцати, в ходу все еще был восьмидорожечный формат магнитных лент. Я нашел компанию, в распоряжении которой была куча отличных лент, но не было хорошего дистрибьютора. Тогда я уговорил владельцев предоставить мне ленты общей стоимостью 500 тысяч долларов в обмен на долю в прибыли и отправился с ними к руководителям популярной сети круглосуточных магазинов на Среднем Западе. Они согласились со мной сотрудничать, пленки появились в продаже почти в ста магазинах сети, и вскоре мой доход составлял тысячу долларов в день. Между тем, изначально я не вложил в это *ни цента*. Я просто увидел, что неприятность одних может стать возможностью для других.

Отправляясь на первую встречу с потенциальным партнером, которому вы хотите предложить совместное предприятие, будьте уверены в себе. Идите, вооружившись имеющимися у вас знаниями. Но не обещайте того, чего не сможете выполнить!

Представьте, что вы подходите к потенциальному партнеру и говорите: «Я знаю, что вы делаете хорошо, но я также знаю, что вам не хватает рекламы. И продавцов. У меня есть способ организовать все это для вас – через пять разных каналов распространения на рынках, которые до этого были вам недоступны. Возможно, именно из-за этих деревьев не видно леса. Я все это организую, а когда система начнет работать, предлагаю вам разделить со мной прибыль – *после того*, как деньги окажутся на вашем счете. У меня на примете есть еще три кандидата для этого совместного предприятия – вероятно, они являются вашими конкурентами, но я предпочитаю *вашу* компанию и качество *ваших* продуктов, способное многого добиться, привнести и обеспечить. Хотите со мной сотрудничать или мне обратиться

к кому-то еще?» Ну и кто, по-вашему, сможет устоять перед таким предложением?

Если ваши потенциальные партнеры все же будут колебаться (а такое может случиться, особенно в первый раз), удвойте усилия. Борьба с отказом вам поможет... *эмпатия!* Представьте себе, что кто-то обратится к вам с предложением создать совместное предприятие, завершив его словами: «Будь я на вашем месте, я бы тоже, наверно, сомневался, если бы кто-то незнакомый пришел ко мне с предложением, даже таким заманчивым. Я бы стал думать: “Где здесь ловушка? Что такого знают они, чего не знаю я?” Однако, поразмыслив, я пришел бы к выводу, они действительно знают нечто, чего не знаю я. Они знают, как выйти на рынки, на которые мне закрыт доступ. И как существенно увеличить мою продуктивность, доход и прибыльность – по сравнению с тем, чего я могу добиться в одиночку».

И, наконец, чтобы скрепить сделку, нужно избавиться от рисков. Составьте для своих потенциальных партнеров шаблон, отражающий их возможные требования к вам – с точки зрения управления. Укажите все детали и подробности, о которых они, возможно, даже и не подумали бы. Так вы покажете, что знаете свое дело и готовы взять бразды правления в свои руки.

Планируя создать совместное предприятие, нужно избегать трех вещей. Во-первых (этот вариант я вижу чаще всего), предприниматели попадают в ловушку теории. За совместным предприятием стоит обширная экономическая теория, однако опыт всегда важнее. Я обучил этому подходу тысячи людей, но в жизнь его воплотили лишь единицы. Какая польза от того, что вы в теории будете знать, какой доход можно выжать из совместного предприятия, если так и не попробуете его организовать?

Во-вторых, следует избегать сразу играть по-крупному. Вряд ли вы добьетесь успеха, с ходу предложив сотрудничество большой корпорации, однако сможете получить внушительное состояние, организовав совместные предприятия сразу с несколькими небольшими компаниями.

В-третьих, не позволяйте страху завладеть вами. Даже если в первый раз у вас не получилось, не допустите, чтобы эта неудача мешала вам пробовать дальше. Шансы сделать что-то важное безусловно с первого раза довольно малы, вам не кажется? На самом деле вы просто получите отказ – однако вы еще ничего не потеряли. Вы лишь подготовитесь к победе.

Совместное предприятие – поистине самый быстрый, безопасный и гибкий способ достичь ваших целей. Организовать его можно в любом месте – в стране и в мире, лично, по телефону, по факсу или электронной



почте. Спросите себя: если вы сможете обеспечить экономическое преимущество клиентам, которые до этого не имели к нему доступа, и *возьмете всю работу на себя*, а они будут дополнительно получать 10, 20, 30, 50 тысяч долларов в год, квартал, в неделю – кто, по-вашему, откажется от такой возможности?

## **МЕНЯЕМ МИРОВОЗЗРЕНИЕ: НЕ СТОИТ СТРЕМИТЬСЯ ВСЕ ДЕЛАТЬ В ОДИНОЧКУ**

Как я уже подчеркивал ранее, чтобы создать возможность, сначала необходимо освободиться от «одиночного» мировоззрения и научиться, преодолевая страх, двигаться вперед – навстречу удивительным возможностям бизнеса. Как только вы осознаете, что всегда найдется кто-то, у кого есть то, чего вам не хватает (и кто нуждается в том, чем можете поделиться вы, – будь то концепция, доходчивость или план действий), этот страх исчезнет навсегда. Он растворится, как плохой сон, а вы уверенно устремитесь вперед – развивая свой бизнес как никогда прежде. Для этого сначала вам придется преодолеть себя и свой страх, чтобы увидеть возможности, которые смогут вывести вас на путь процветания. Позвольте продемонстрировать это на примере.

Один из моих клиентов, владелец национальной франшизы образовательных центров, упорно предпочитал делать все сам – от утверждения рекламы до проверки качества и инструктирования новых преподавателей. Я показал ему, как избавиться от оков традиционного маркетинга, который он так жестко контролировал, и нанять кого-то для организации совместных проектов. Мой клиент с неохотой согласился. Новая сотрудница получала 60 тысяч долларов плюс небольшой процент от прибыли.

Итог? В первый же год работы она создала двадцать совместных проектов, а доход от нового бизнеса превысил миллион долларов.

Первый сознательный шаг к преодолению страха подразумевает признание: признайте, чего вам не хватает (иными словами, определите свои ограничения), и осознайте, что у вас есть бесконечно много возможностей получить недостающее. Возможно, вам необходим торговый персонал или научно-исследовательская группа. А может, вам не хватает материальных запасов или площади складских помещений? Большинство предпринимателей изводит себя абстрактными проблемами. Поэтому так важно облечь потребность в слова: так вы сможете ставить конкретные цели и иссле-

довать все доступные варианты, возможности и альтернативы, чтобы достичь этих целей быстро и безопасно.

Следующий шаг – разработка решения. На этом этапе предприниматели очень часто оказываются в тупике, поэтому предлагаю вам кратко пройтись по самым распространенным «тупиковым» сценариям.

*Если вам нужен талантливый копирайтер, но вы не в состоянии оплатить его/ее услуги сразу,* решением может стать компенсация за ощутимые результаты, которые тексты специалиста принесут вам на всем протяжении их использования. Таким образом, вместо обычной ставки 2 тысячи долларов копирайтер ничего не получает авансом, однако приобретает неограниченные возможности зарабатывать на одном тексте месяцами или даже годами. В долгосрочной перспективе доля прибыли копирайтера может стать в десять раз выше, чем то, что он получал бы единовременным авансовым платежом.

*Если вы не в состоянии нанять торговый персонал,* можно или найти независимых продавцов, которые возьмут на реализацию ваши товары или услуги, вместе создать неконкурентную компанию с крепкой позицией на рынке и организовать совместное предприятие, или найти инвестора, чтобы разделить расходы на торговый персонал и свести к минимуму риск, сделав «пробный забег» – сначала нанять одного продавца, чтобы продемонстрировать инвесторам, что команда сбыта принесет им колоссальную отдачу.

*Если у вас нет организованных каналов распространения,* можно найти того, у кого они есть, и воспользоваться ими, предложив владельцу постоянную долю прибыли, полученной в результате. Кроме того, можно найти компанию, у которой есть незадействованные ресурсы, и договориться об использовании кадров, доставки или производственных мощностей, оплачивая их с каждой сделки. Таким образом, вы платите, только получая прибыль, а значит, это всегда будут доходы, а не расходы.

*Если у вас недостаточно средств,* чтобы закупить нужное количество новых товаров, сначала можно протестировать некоторые, определив коэффициент продаваемости, а затем – обратиться к инвесторам, предложив им проект с консервативным прогнозом по прибыли и просьбой помочь вам в финансировании закупки. Или найти производителя, у которого нужный вам товар пылится на складах, и предложить в обмен разделить прибыль от продаж вашим клиентам. Помните Патрика Фланагана из пятой главы? Того, кто создал многомиллионную компанию, продавая некондиционные телефонные системы, не подошедшие крупным фирмам по

размеру. Он получил внушительную прибыль, поделился ею с компаниями, и все остались довольны!

Отчасти страх предпринимателей перед леввереджем возникает из-за того, что они не знают, с кем сотрудничать, что вполне объяснимо. Между тем, можно существенно сузить область поиска, если вы сначала четко сформулируете свои истинные потребности. Сделав это, вы сможете найти тех, кто способен эти потребности удовлетворить.

В прошлом такая работа отнимала очень много времени, однако с появлением Интернета это стало проще простого. Классифицируйте потенциальных партнеров согласно их положению в отрасли. Шансы, что ведущая компания на рынке заинтересуется сотрудничеством с вами, крайне малы. Между тем, они существенно выше для компаний из середины получившегося у вас списка, так как они, как правило, стремятся к развитию, но не знают, что предпринять, полагая, что у них недостаточно ресурсов. Выясните, чего именно не хватает этим «компаниям-среднякам», и подумайте, как вы можете решить их проблемы, чтобы они *одновременно* решали ваши. Обратившись к будущим партнерам с решением их проблем, вы непременно получите то, что вам нужно, – но только если в обмен предоставите то, что необходимо им. Выявление потребностей будущих партнеров – непростой навык, но, как только вы им овладеете, вас ждут колоссальные результаты. Предлагаю вам пример, продолжающий одну из историй, которую мы рассматривали в главе второй.

Помните, как я убедил производителя кюгеррандов оплатить расходы на маркетинг моего клиента? Речь шла о брокерской фирме, владельцы которой торговали раритетными монетами из золота и серебра. Я помог им заменить тактический подход, приносивший лишь единовременные сделки, стратегическим. Благодаря разработанной мной стратегии, они могли выстраивать долгосрочные отношения со своими клиентами, постепенно подводя их к увеличению объемов покупки, которые росли вместе с доверием потребителей к их фирме. Таким образом, в итоге они приобретали дорогостоящие кюгерранды (в те времена это еще не было запрещено). Этот факт я использовал в качестве инструмента леввереджа, обратившись к поставщикам кюгеррандов, обслуживавших моего клиента. Я убедил их взять на себя маркетинговые расходы брокерской фирмы, потому что выявил их потребность: они хотели продавать больше кюгеррандов. Я понимал, что это их цель. Все, что мне оставалось сделать, – обратиться к ним с жизнеспособным решением – решением, которое мог предложить только я, предварительно доказав его эффективность с помощью небольшого безопасного эксперимента с рекламой. Производители с удовольствием оплатили счет, что принесло больше прибыли не только брокерской фирме, но и им тоже.

## КАК СОЗДАНИЕ СОВМЕСТНОГО ПРЕДПРИЯТИЯ МОЖЕТ ИЗМЕНИТЬ ВАШУ ЖИЗНЬ

Создание совместных предприятий открывает вам целый ряд преимуществ. Само собой разумеется, вы получаете преимущество в масштабах, объемах и/или скорости. Вы можете использовать инфраструктуру других компаний. Их доступ к аудитории. Интеллектуальные ресурсы. А также оперативность реакции, которую вы, будучи индивидуальным предпринимателем или владельцем маленького бизнеса, обеспечить не сможете.

Кроме того, вы сможете повысить свою конкурентоспособность на местном, общенациональном и международном уровне, ведь вашим союзником будет компания, занимающая доминирующую позицию, со сложившейся аудиторией, уже завоевавшая доверие ваших потенциальных клиентов.

Создание совместного предприятия также даст вам возможность активизировать процесс разработки продуктов. Вам не нужно нести на своих плечах груз единственной «творческой силы» в компании. Вам не придется изодраться, чтобы выделить деньги из и без того скромной прибыли на проведение исследований и разработок и создание инноваций. Теперь вы можете просто найти тех, кто уже все это имеет, но не знает, что с этим делать. Откройте свои каналы распространения их блестящих идей. Вы сразу получите невероятную гибкость. У вас появится двухходовой клапан.

Установив этот самый клапан, вы сможете «пропускать» свой продукт через столько каналов распространения, сколько пожелаете, – публикации, неконкурирующие производители дополнительных товаров или услуг, потребители за пределами вашей аудитории, новые сферы применения продукта. А если вы не боитесь быть дерзким, то даже сможете воспользоваться каналами сбыта своих конкурентов. Позвольте мне продемонстрировать это на примере.

Я сотрудничал с одной компанией, которая продавала обучающие программы для тех, кто хотел освоить аудит или стать специалистом по снижению налога на недвижимость. Владельцы компании получали десятки тысяч запросов ежегодно, однако курс стоимостью от 10 до 20 тысяч долларов приобретали лишь около тысячи человек. Девяносто пять процентов потенциальных клиентов так и не решились на покупку – несмотря на то, что все они были заинтересованы в получении знаний. Вот только знания, которые давала компания, не совсем соответствовали их интересам.

Тогда я убедил владельцев отправить всем несостоявшимся покупателям письмо (я сам его составил и оплатил рассылку) с предложением программы, обучающей

навыкам консультанта по маркетингу. Эта «находка» принесла нам 10 миллионов долларов прибыли.

Как только вы поймете, что необязательно ограничиваться лишь собственным продуктом, вы сможете открывать новые источники дохода – по своему усмотрению. Вы можете получить в свое распоряжение чужие каналы сбыта и чужие продукты. Вы станете связующим звеном между двумя разрозненными компаниями – и все три, включая вашу, начнут расти. Так, настоящая золотая жила – лицензирование технологического процесса. Предлагаю вам отличную историю на эту тему.

У меня был знакомый по имени Джордж, державший склад пиломатериалов. У него была своя лесопилка, на которой сырую древесину пилили, обрабатывали, изготавливали из нее доски, которые он затем продавал. Ключевым моментом этого процесса – важнейшей его функцией – является сушка в печи. Если вы допустите ошибку, вместо высшего сорта получится некондиционный продукт. Если вы сделаете что-то не так, то потеряете не только сырой материал, но и тысячи долларов в неделю, уходящие на оплату электроэнергии и газа. Это будет сплошная неприятность. Однако если вы все сделаете правильно, то сможете сэкономить кучу денег и получить награду за свой продукт.

Джордж все делал как надо. Он фанатично подходил к своей работе и использовал лучшие методы сушки, по сравнению с местными конкурентами. Единственная проблема заключалась в том, что подобный бизнес изначально ограничен с географической точки зрения. Древесина весит так много, что, даже если вы действительно захотите продать ее кому-то за 5000 километров от вас, расходы на доставку окажутся столь высоки, что игра не будет стоить свеч. Из практических соображений ваша аудитория должна находиться в радиусе до километра.

Когда Джордж пришел на один из моих семинаров, я объяснил ему, как можно продать лицензию на его метод сушки древесины максимально возможному количеству складов пиломатериалов за пределами его «километровой» конкурентной среды – по всему миру. Таким образом, Джордж внезапно стал получать 2 миллиона долларов в год – только за то, что продал лицензию на процесс, который уже приносил ему прибыль в собственном бизнесе.

А вот еще один пример.

Среди моих клиентов был владелец химчистки, который использовал полученные на моих семинарах знания, создав потрясающую маркетинговую стратегию для раз-

вития своего дела. Вскоре он уже открыл три химчистки в Чикаго, однако дальше расти не хотел. Он предлагал своим клиентам уникальный пакет услуг и получал примерно в три раза больше, чем его среднестатистические конкуренты, и вполне этим довольствовался. Время было для этого клиента важнее денег, поэтому он не хотел взваливать на себя дополнительный груз, связанный с дальнейшим расширением бизнеса.

Я с уважением отнесся к его позиции, но обратил его внимание на тот факт, что ничто не мешает ему увеличить доход другими способами, без необходимости открывать новые химчистки. Я объяснил ему, как можно продать его невероятно прибыльный метод маркетинга неконкурирующим химчисткам – за пределами Чикаго. В итоге он начал получать по 100 долларов в месяц от 3 тысяч химчисток в обмен на использование его рекламы и... стал мастером в мире химической чистки!

Эта история отлично подходит для того, чтобы напомнить вам: существует два вида активов – материальные и нематериальные. С помощью совместных предприятий вы сможете получить в свое распоряжение и те, и другие. Рассмотрим следующий пример.

Один из моих клиентов обратил внимание на то, что компании, активно занимавшиеся телемаркетингом, обычно имели весьма неплохой уровень продаж. Некоторые из этих компаний работали с корпоративными клиентами, то есть весь процесс происходил в течение дня. Те же, кто специализировался на продажах потребителям, как правило, делали это с 3 дня до 9 вечера.

Тогда мой клиент нашел компанию, работавшую с корпоративными клиентами, помещение которой, несмотря на то, что стоило владельцам миллионы долларов, пустовало с 3 дня. Он взял его в аренду – но не за наличные, а за долю в прибыли. Затем он обратился к работавшим с потребителями продавцам, которые хотели начать свое дело. В итоге он получил акции новых компаний и долю прибыли только за то, что стал связующим звеном между владельцем помещений и продавцами, которым оно было нужно. Он смог установить «денежные» взаимосвязи.

Наверняка вы не можете себе позволить многих вещей, однако вы можете получить их, создав совместное предприятие и расплачиваясь за них лишь прямо пропорционально получаемой прибыли, и вы увидите, что они перестанут быть затратами.

Они станут источником дохода. Источником прибыли. Они станут всем другими.

Как и ваш бизнес.

## ОПТИМИЗАЦИЯ КАК СРЕДСТВО ПРИВЛЕЧЕНИЯ «ПЕРВОКЛАССНЫХ» КЛИЕНТОВ

Давайте вернемся к примеру, который мы рассматривали чуть ранее в этой главе, – заблуждению о том, что уровень продаж должен расти благодаря увеличению количества контактов. Вместо того чтобы стремиться превратить 20 продаж с 20 тысяч визитов в 40 – с 40 тысяч, необходимо оптимизировать взаимодействие с аудиторией, которая у вас уже есть, увеличивая число продаж на эти 20 тысяч потенциальных клиентов. Возможно, вы даже получите лучший результат, имея всего 10 тысяч посетителей, если среди них будут «первоклассные» клиенты, привлечь которых можно, изменив ваше обращение. Узнать, какие именно покупатели вам наиболее выгодны, возможно только проверив для начала пару гипотез, что для представителей малого бизнеса совершенно необременительно – особенно если вы умеете эффективно использовать Интернет.

Первый шаг в этом направлении – определить все возможные варианты ситуаций, происходящих тогда, когда посетители оказываются на вашем сайте, и выявить, в какой момент вы их «теряете». Рискну предположить, что это происходит из-за того, что ваш сайт представляет то, что важно для вас, а не для *ваших клиентов*. Это значит, что путь, который он предлагает пройти потенциальным покупателям, не продуман стратегически с точки зрения выгод для клиентов. Поставьте себя на их место и пройдитесь по сайту или попросите одного из клиентов это сделать и понаблюдайте за процессом. Этот второй этап – *проверка удобства использования* – может стать настоящим открытием, ведь с его помощью вы сможете понять, как именно ваши клиенты пользуются сайтом. Так вы сможете убедиться, что каждый элемент сайта и каждый шаг в цепочке, ведущей посетителей к покупке, приносит им внушительную отдачу.

Выявив, что привлекает пользователей, проанализируйте удачные технологии. Так, вы можете искать потенциальных клиентов с помощью неподходящих средств распространения рекламы или не в той демографической группе, а значит, нужно сосредоточить внимание на другом, более эффективном источнике. Ситуация может быть и обратной: посетители представляют нужную вам аудиторию, однако «наживка» подобрана неверно (например, рекламное обращение или ключевые слова неэффективны). Возможно и такое: вы привлекаете нужную аудиторию и «наживку» используете подходящую, но когда пользователи ее заглатывают (то есть посещают сайт), их отталкивает ваше обращение, и они покидают сайт,

так и не начав знакомиться с ним глубже. Последний сценарий настолько распространен, что даже получил свое название в отрасли: показатель единичных просмотров. Будучи высоким, он становится «наказанием» для любого сайта.

Впрочем, использовать теорию оптимизации для успешного левереджа можно не только в Интернете. Предлагаю вам следующий пример.

Несколько лет назад я работал с компанией, реализующей очень дорогое программное обеспечение для предпринимателей и предприятий. Владельцы рекламировали свой продукт во всевозможных отраслевых изданиях, что приносило приличное количество потенциальных клиентов, но очень мало продаж. Вот что я сказал им: «Думаю, люди отзываются на вашу рекламу не из праздного любопытства. Очевидно, что их интересует корпоративное программное обеспечение. Вероятно, они просто не хотят тратить на него 200–250 тысяч долларов – это для них слишком дорого, слишком сложно».

Я нашел следующий выход. Я посоветовал им обратиться к другой компании, занимавшейся программным обеспечением (только более простым и дешевым), приобрести лицензию на их продукты и предложить их всем тем, кто не пожелал купить их дорогой вариант. Именно так они и поступили: заплатили 5 процентов за лицензию и получили в три раза больше прибыли благодаря тем, кто не купил их продукт, чем тем, кто купил.

Это классический пример использования левереджа: компании не нужно было разрабатывать программное обеспечение или что-то покупать – они лишь платили процент за лицензию, и люди приобретали все сами. При этом они получали в три раза больше того, что зарабатывали, когда действовали в одиночку.

А вот еще один пример.

Речь пойдет о пластическом хирурге из Беверли-Хиллз (я рассказывал вам о нем в предыдущей главе), который первым применил информационную рекламу в своей отрасли. Он заметил, что пластическую хирургию рекламируют сплошь и рядом. Тогда наш герой решил написать книгу, таким образом позиционируя себя в качестве надежного, лидирующего источника в отрасли. Вместо того чтобы тратить деньги на рекламу, которая не всегда приносила отдачу, он организовал кампанию по продвижению книги, которая сразу же окупилась, когда издания стали продаваться. Ну и, разумеется, он получал прибыль с привлечения потенциальных клиентов.

Однако перед ним встал вопрос: как книга окажется в руках аудитории? Именно тогда наш герой стал размышлять о возможностях левереджа. Он пришел к выводу,



что один из наиболее эффективных и нелинейных способов – искать клиентов пластической хирургии среди потребителей других косметических услуг. Тогда он нанял чрезвычайно привлекательную женщину и составил список компаний, предоставляющих косметические услуги и расположенных вокруг Беверли-Хиллс и в соседних городах. После этого продавец отправилась в элитные парикмахерские, маникюрные и SPA-салоны – всюду, где люди проводили, сидя в кресле, по полчаса или часу, – и предложила оставить книги в приемной. Наш герой тщательно проанализировал свои показатели и уже представлял, какова статистическая вероятность: если пять тысяч человек будут читать его книгу в десяти косметических учреждениях, клиенты «посыплются» на него как из рога изобилия. Так и случилось. И вы тоже можете этого добиться!

## РАДОСТИ СОВМЕСТНОГО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА

Будем надеяться, что у вас уже не оставляет сомнений огромный потенциал левереджа – эффективного использования талантов и ресурсов других компаний, групп или индивидуальных предпринимателей. Объединив усилия с другими выдающимися энтузиастами своего дела, вы сможете поднять свой бизнес на невероятную высоту – что, согласитесь, гораздо лучше, чем находиться в тупике в одиночестве.

Теперь предлагаю вам пройтись по основным преимуществам, которые принесет вам создание совместных предприятий. Это золотая жила, которую просто *нельзя* игнорировать. Так что воодушевайтесь и вперед – действовать! Ниже приведены все существующие выгоды, которые создание динамичных стратегических союзов может принести вашему бизнесу.

### ***Внушительное увеличение уровня продаж и, как следствие, прибыльности***

Если вы действуете исключительно линейно, используя лишь одно направление маркетинга и область сбыта (или несколько), возможно, вы как-то держитесь на плаву. Однако в условиях экономического кризиса такой подход может «не потянуть». Организуя совместные предприятия, стратегические союзы, используя публичную поддержку знаменитостей и строя партнерские отношения, вы сможете получить доступ к двадцати новым каналам сбыта или десяти рынкам, увеличив обороты в 5, 10, 20 раз. А если в одиночку с такой нагрузкой вам не справиться, создайте совместное предприятие, объединившись с компаний, располагающей мощностями, но страдающей от недостатка продаж. Какую бы проблему или вопрос

вам ни требовалось решить, какие бы активы или навыки вы ни хотели получить – творческий подход поможет вам это осуществить.

Допустим, вам необходимо выйти на «юридическую аудиторию», с которой вы никогда прежде не работали. Конечно, можно начать с «холодных звонков» адвокатам. Или найти надежную, успешную компанию, предлагающую товары, услуги или консультации юристам, которая, будучи совершенно неконкурентной, на протяжении двадцати лет работала над созданием репутации и установлением связи с рынком. Обратитесь к этой компании и предложите сделку, позволяющую пропустить ваше предложение через их каналы сбыта.

Под *пожизненной ценностью клиента*, о которой я кратко упоминал в главе девятой, подразумевается сумма совокупной прибыли, которую приносит тот или иной тип покупателя, клиента, пациента или источника. Разные типы покупателей, как и покупатели, попадающие к вам из разных источников, приносят определенное количество прибыли – не только с первичной покупки, но и со всех последующих приобретений. Выяснив, сколько именно составляет эта цифра, вы сможете позволить себе щедро инвестировать в ее получение. Рассмотрим следующий пример.

В главе девятой я уже рассказывал вам, как помог Брайану завоевать рынок с его продуктом «Айси-хот». А теперь я поделюсь с вами еще одним секретом его успеха: Брайану удалось увеличить прибыль своей компании с 20 тысяч до 13 миллионов в течение 15 месяцев, организовав совместные предприятия с радио- и телевизионными станциями и прессой, так что он *не платил* за рекламу. Он разрешил им продавать свой продукт (по цене 3 доллара за штуку) и оставлять себе все вырученные с первой продажи деньги. Он изменил динамику и платил СМИ только за результат.

Все думали, что Брайан спятил, однако мы с ним все просчитали и знали, что из каждых двух покупателей один будет возвращаться к нам примерно раз в два месяца – и *до конца жизни*. Более того, постоянные покупатели будут приобретать и другие продукты. Таким образом, каждый такой клиент приносил бы Брайану 30 долларов в год – в течение всей жизни. Следовательно, на каждые 6 долларов, с которыми расставался Брайан (продажа двум клиентам продукта за 3 доллара), он получал 30 долларов в первый год и еще 30 во все последующие – совершенно бесплатно. Неплохая пожизненная ценность!

### ***Совместные предприятия создают дополнительные преимущества для их (или ваших) клиентов***

Объединив усилия с другим бизнесом, обе компании получают возможность предлагать свои товары или услуги вместе с сопутствующими, а зна-

чит, клиент приобретет больше выгод, чем в случае покупки у каждого из вас по отдельности. Предлагаю вам следующий пример.

Владелец клуба боевых искусств решил предложить отдельным розничным сетям сертификаты на пробное членство, чтобы те раздавали их клиентам, совершившим покупку в их магазине. Эти сертификаты позволяли не просто получить один бесплатный урок (как во всех типичных предложениях), а давали право на полгода бесплатного обучения общей стоимостью 500 долларов. Таким образом, для клиентов сертификаты имели весьма высокую, ощутимую ценность. В свою очередь, розничные сети могли предложить следующее: «Совершив покупку на 200 долларов в нашем магазине, вы получите сертификат клуба боевых искусств на 500 долларов!»

В итоге каждый четвертый воспользовавшийся своим сертификатом становился постоянным членом клуба (со взносом 2000 долларов). Магазины были счастливы, получив возможность предложить покупателям дополнительную выгоду, владелец клуба был в восторге от конечной прибыли, которую принесло ему это сотрудничество, клиенты радовались, что деньги принесли им больше отдачи.

### ***Совместные предприятия обеспечат вам немедленный доступ к развивающимся рынкам***

Допустим, есть рынок, о котором вы ничего не знаете, но жаждете получить к нему доступ и стать первопроходцем. Все, что вам нужно, – выяснить, кто уже этот доступ имеет, но необязательно находится на передовых позициях.

Скажем, у вас есть программное обеспечение, инновационное для хлебопекарной отрасли, при этом в самих пекарнях вы совершенно не разбираетесь. Вам не нужно искать самую передовую пекарню, чтобы предложить свое самое современное программное обеспечение. Вместо этого обратитесь к компаниям, которые поставляют им продукцию, оборудование или оказывают консультационные услуги, и организуйте с ними совместные предприятия. Так вы сразу сможете «узурпировать» все фирмы, пытающиеся выйти на этот развивающийся рынок.

С помощью совместных предприятий я смог представить свой бренд на рынках Азии, Австралии, Европы и Канады. Благодаря совместному предпринимательству я вышел на рынок недвижимости, мануальной терапии, боевых искусств – и все это с использованием минимальной инфраструктуры. Когда-то у меня была большая и сложная инфраструктура, но сейчас она мне не нужна. Я могу достичь всего необходимого на основе платы за результаты, за «мягкий доллар». Зачем мне лишний груз в виде

огромных накладных расходов или отдела кадров? Пусть этим занимается кто-то другой – а я буду все это эффективно использовать.

Особенно привлекательно выглядит возможность «зацепиться» на международных рынках. Следующий пример – моя гордость.

Когда информационная реклама только стала появляться в США, я вел семинары в Австралии. Вот вам классический пример использования чужих денег (ЧД), чужих рисков (ЧР) и чужого успеха (ЧУ): я научил австралийского агента «прямого отклика», как заработать миллионы долларов способом, который, оглядываясь сегодня назад, кажется настолько простым, что каждый читатель этой книги немедленно пожелает оказаться на месте нашего героя.

Создание информационных роликов – весьма дорогое и рискованное мероприятие, ведь вы никогда не знаете, будет ли продукт пользоваться популярностью у телевизионной аудитории. Однако если реклама окажется успешной, вы можете плыть на этой волне довольно долго. Итак, те, кто занимаются изготовлением информационной рекламы в Америке, знают, какие ролики приносят деньги. Однако у них нет выхода на аудиторию за пределами США.

Здесь на сцену выходит мой австралийский клиент. Я посоветовал ему обратиться к американским изготовителям информационной рекламы и учтиво обратить их внимание на тот факт, что они ограничивают собственные горизонты только рынком США и что существует огромное количество англоговорящих клиентов в Австралии и Новой Зеландии, которые с удовольствием приобрели бы предлагаемый ими продукт. Я объяснил ему, как получить права на использование информационных роликов в этих странах. Так он получил доступ к рекламе, производство которой стоило ее создателям 400 тысяч долларов. Все, что от него требовалось, – поделиться (в скромных количествах) прибылью от продаж продуктов на его территории. В итоге наш герой начал получать *20 миллионов в год*, благодаря использованию нескольких десятков успешных информационных роликов, которые уже были созданы в США и доказали свою эффективность. Ему не пришлось рисковать ни центом, разрабатывая собственные продукты или рекламу. Ему всего лишь оставалось приобрести эфирное время на телевидении в 3 часа утра. Таким образом, мероприятие оказалось выигранным для всех: американские рекламщики получили выход на новый рынок, не пошевелив для этого даже пальцем, а мой клиент стал очень и очень богатым – благодаря своей готовности сотрудничать с другими.

Партнерские отношения не только могут открыть вам доступ в безграничное количество мест – они сделают необязательным наличие инфраструктуры или капитала! Знаете почему? Уверен, что сейчас ответ вам уже

известен: потому что совместные предприятия открывают *любую* дверь. Что бы вам ни было нужно, если вы сможете убедить людей, что они получат нечто ценное в обмен, – вы сразу это получите. Совместное предпринимательство не только откроет вам новые рынки, но и позволит контролировать рынки других компаний. Посмотрим, как это работает.

В те далекие времена, когда в нашей жизни еще не было Интернета, способом общения с аудиторией были отраслевые письма-рекомендации или информационные бюллетени. Я сообразил, что последние могли стать идеальным средством для доступа к отдельным сегментам рынка, и начал печатать вкладыши со своим предложением для размещения в бюллетенях других компаний – не за фиксированную стоимость, а за скромную долю в прибыли. Первое же подобное предложение, которое я сделал издателю информационных рассылок, не стоило мне ни цента. А предложил я следующее: «Я воспользуюсь услугами вашей типографии для печати своих вкладышей, и весь счет они пришлют мне». У издателя было право отсрочки платежа на 90 дней, таким образом я получил вкладыши на 30 тысяч долларов, оплатить которые я должен был лишь через три месяца. Первая же рассылка принесла мне 500 тысяч прибыли гораздо раньше. Из них 150 тысяч я должен был отдать издателю как владельцу прав – но это была лишь малая толика их реальной ценности. Я смог заработать на их крупнейшем активе благодаря творческому и инновационному подходу.

### ***Совместные предприятия позволяют делить расходы***

Допустим, вы действительно мечтаете выйти на новые рынки, но для этого вам нужен продавец. Продавец требует 100 тысяч долларов, а у вас этих денег нет.

Если идея принадлежит вам, вы можете найти трех-четырех (неконкурирующих) предпринимателей, которые тоже хотят выйти на этот рынок, и организовать весь процесс совместно, так чтобы они разделили с вами расходы, значительно вам помогли, а вы смогли организовать цикл сбыта. Позвольте мне проиллюстрировать, как выглядит обратная ситуация.

Когда-то давно у меня был «почти клиент». «Почти» – потому что его компания пошла ко дну, прежде чем я успел ей помочь. Это была компьютерная фирма, существовавшая как раз в тот период, когда гипермаркеты начали продавать компьютеры почти за бесценок, и компанию просто выдавили с рынка. Торговый персонал этой фирмы, располагавшейся в Южной Калифорнии, начитывал около пятидесяти продавцов, а ее оборот составлял около 60 миллионов. Владельцы пытались удержаться на плаву, активизируя маркетинг, что и привело их ко мне, однако в промежутке между

нашей первой беседой и моментом, когда я подготовил для них первое предложение, компания приказала долго жить.

Я все равно попросил владельца меня выслушать. Мне удалось найти двух предпринимателей, которые готовы были заплатить ему шестизначный аванс и четверть прибыли в течение следующих трех лет в обмен на возможность нанять его продавцов. Однако он отказался ждать будущей прибыли, уперся и уволил всех продавцов, даже не захотев посмотреть, что могло бы получиться из этого совместного предприятия.

Мораль сей басни? Нематериальные активы могут быть гораздо ценнее материальных, однако вы должны уметь видеть перспективы, чтобы понять это.

Если вы имеете доступ к рынку и заручились поддержкой (скрытой или явной) известных людей, а ваши конкуренты – нет, происходит следующее:

- 1) сокращается цикл продажи;
- 2) снижается стоимость доступа к потребителю;
- 3) увеличивается коэффициент откликов.

А это значит, что вы будете продавать больше, быстрее, расходы снизятся, а прибыль увеличится – даже если часть доходов вам придется отдавать тому, кто вас рекомендует, или партнеру по совместному предприятию.

Вот в чем сила концепции пожизненной ценности клиента! Даже если вы расстанетесь с внушительной частью прибыли с первой продажи, а доходы от всех последующих оставите себе, то сможете здорово заработать.

### ***Совместные предприятия дарят вам гибкость и свободу действий***

Моя компания обычно контролирует пятьдесят различных товаров и услуг в любой момент времени, когда мы ведем дела в самых разных формах на территории, по меньшей мере, трех континентов одновременно – при этом у меня всего восемь сотрудников. Если бы мы все это делали сами, затраты составили бы десятки миллионов долларов. Кроме того, потребовался бы персонал. И специалисты. Вместо этого, что бы нам ни понадобилось, мы просто обращаемся к компании, готовой стать нашим партнером на основе доли в прибыли, и организуем с ней совместное предприятие. Если с первой попытки мы получаем отказ, то всегда спрашиваем о причинах. Иногда ответ оказывается совершенно непредсказуемым. Тогда я нахожу способ предвосхитить это препятствие, и второй или третий кандидат – у нас в кармане!

Если вы замечаете, что один из ваших конкурентов слабее вас, не ждите, пока он сойдет с дистанции, – подумайте, как с помощью совместного

предприятия можно завладеть его компанией. Продемонстрируйте, насколько выгоднее ему будет передать вам клиентуру. Помогите ему избавиться от накладных расходов, освободить помещения – и предложите долю в прибыли на постоянной основе. Это лучшее решение для обеих сторон, однако, чтобы прийти к такому выводу, необходимо «сдвинуть» мировоззрение в сторону инновации и эмпатии. Принципы совместного предпринимательства обеспечат вам необходимую для этого гибкость.

### ***Совместные предприятия менее рискованны***

Представим, что вы сейчас в Лос-Анджелесе. Хотите открыть офис в Нью-Йорке? Отлично! Но для этого вам придется снять помещение в аренду – причем сроком на три–пять лет, если оно вас полностью устроит. Затем его нужно мебелировать. Нанять новых сотрудников. Обучить их. Приобрести оборудование. Если вы не стеснены в средствах, это, конечно, не проблема. В противном случае это становится *настоящей* головоломкой.

А теперь представьте, что вы нашли компанию, владелец которой испытывает трудности – то есть не использует по максимуму свои возможности, контакты, отношения с бывшими покупателями. Представьте, что сможете заключить с этой компанией сделку – на основе процента от конечных результатов. Поздравляю: вы только что нашли способ перебраться в Нью-Йорк! Но и это еще не все – точно так же вы можете оказаться и в Атланте, Сиднее, Токио или Торонто. При этом риск чрезвычайно мал: если что-то не работает, вы сможете расторгнуть договоренность или внести коррективы.

Конечно, иногда сотрудничество не складывается, потому что не впечатляют суммы. Предлагаю вам пример из собственного опыта.

Однажды мне довелось работать с компанией, занимавшейся информационной рекламой. Владельцы неоднократно изготавливали видеоролики, получая пятьдесят процентов прибыли от компании, их заказавшей. Около половины таких сделок, на первый взгляд, выглядели нерентабельными, и потенциальные клиенты, не задумываясь, от них отказывались.

Оценив положение дел, я пришел к выводу, что значительная часть партнерств приносит прибыль с последующих продаж тому же покупателю, то есть, однажды приобретя клиента, фирмы продолжают получать доход от его последующих покупок. Тогда я предложил изготовителям рекламы выстроить сделку так, чтобы компании видели: даже если сначала они не получают никакой прибыли, а лишь возместят свои затраты, то последующие продажи принесут им основной доход.

Иными словами, даже убыточную сделку можно превратить в прибыльную. Мы сразу же пересмотрели пять договоров о сотрудничестве, и компании, которые сначала от него отказывались, стали зарабатывать огромные суммы на последующих продажах. Я говорил и повторяю: все дело – в мировоззрении!

### ***Совместные предприятия открывают доступ к знаниям и опыту далеко за пределами вашей компании***

В мире столько консультантов! И отличных специалистов среди них немало. А хороший консультант может действительно «сделать погоду» для владельцев малого и среднего бизнеса. Однако большинство тех, кто нуждается в таких услугах, не может себе этого позволить. Представьте, что вам доступна помощь всех экспертов, в чьих советах вы когда-либо нуждались. Есть три способа превратить эту мечту в реальность. Вместо того чтобы платить за их компетенцию в определенной области, можно компенсировать услуги с помощью:

- 1) участия в прибыли;
- 2) доли в вашей компании или
- 3) права доступа к определенным клиентам, которых вы приобретете, или к осуществленным сделкам.

Я сам организовывал такие сделки: находил престижных экспертов, формировал из них консультативный совет и создавал совместные предприятия, не подразумевающие для них никакой ответственности. Однако, заручаясь их поддержкой, мой клиент получал статус лидера и конкурентное преимущество. А консультативный совет – само собой, долю прибыли с новых продаж. Эта стратегия позволяла увеличить рентабельность втрое и даже вчетверо.

### ***Совместные предприятия помогут углубить вашу компетенцию в отрасли и расширить ассортимент предлагаемых товаров или услуг***

Я уже создал пять совместных предприятий в сфере мануальной терапии: с тремя журналами, ведущим специалистом в области технологий и ведущей компанией в сфере хиропрактики. Благодаря этому сегодня, если я обращаюсь в письме к хиропрактикам, они уже будут видеть меня сквозь призму этих пяти взаимосвязей. Мои надежность, статус, преимущества и относительная ценность уже имеют основу, они стали частью совместных усилий и отношений других людей и компаний.

Не будем забывать и о расширении ассортимента. Допустим, ваша компания продает всего один-два продукта и больше ничего. Подыщите со-



путствующие или дополнительные товары, а может, даже более передовые или расширенные версии своего продукта, реализуйте их и делите прибыль. Всегда найдутся всевозможные компании, поставщики услуг, издания или ассоциации, тоже располагающие ограниченным ассортиментом и нуждающиеся в его расширении так же, как и вы. И даже когда эти отношения себя исчерпают, вовсе не обязательно прекращать сотрудничество.

### ***Совместные предприятия помогут вам с маркетингом и продажами***

Допустим, у вас есть «убойный» продукт, но вы не знаете, как его рекламировать и продавать. Организуйте совместное предприятие с компанией, которой это известно. Или наоборот: вы умеете рекламировать и продавать, но товаров и услуг у вас нет. Догадались, что делать?

Предлагаю вам прекрасный пример.

Однажды в числе слушателей одной из моих программ присутствовали владельцы компании, реализующей спортивную одежду. Костюмы, которые они предлагали, действительно выглядели потрясающе, однако ассортимент состоял всего из двух-трех моделей; они пришли на мой семинар, потому что продажи начали сбавлять обороты, а компания мечтала совершить переворот на рынке. Задав несколько зондирующих вопросов, я выяснил, что они распространяли свои товары через 5–6 тысяч розничных магазинов. Работали с корпорацией «Кей-март», пока с теми не случились неприятности, и с известной компанией, реализующей трикотажные изделия и имеющей в своем распоряжении семьсот торговых точек. А также с сетью универмагов «Нордстром».

Владельцы компании были расстроены, однако не смогли творчески отреагировать на ситуацию. Они разработали свою пару-тройку продуктов и на этом остановились. Вот что я сказал им: «Ваш главный актив – вовсе не товары, а дистрибьюторская сеть и отношения с покупателями. Вы сможете извлечь из этого неплохую выгоду. Отправляйтесь в турне по главным городам (Чикаго, Лос-Анджелес, Майами, Нью-Йорк), заходите во все спортивно-оздоровительные клубы – в их маленьких буфетах вы обязательно встретите какого-нибудь «креативщика», создавшего дизайн теннисных туфель, толстовки или головной повязки. Они продают свои модели только в одном спортклубе. Найдите их, предложите авторский процент и реализуйте товары через свою сеть!»

Услышав это, владельцы компании немедленно встали в «линейную» позу и заявили, что не желают быть дистрибьюторами. На что я ответил: «Так и не будьте. Предложите дизайнерам оставлять себе всю прибыль с продаж в одном-двух спортклубах, а с продаж во всех остальных платите им пять процентов авторских». Таким образом владельцы компании смогли организовать десять невероятно прибыльных совмест-

ных предприятий – и все благодаря тому, что увидели статус, силу, эффективность, контроль и ценность нематериальных активов.

***Совместные предприятия позволят вам сосредоточиться на собственном ключевом бизнесе, одновременно развивая, расширяя и выгодно используя партнерские объединения***

Последний урок – прямо из «школы бизнеса» Тома Сойера. Помните эпизод, когда Тому нужно было белить забор, а он сделал так, что другие дети работали за него, пока он прохлаждался в стороне?

Если вы сможете по максимуму извлечь преимущества из всевозможных активов, каналов сбыта и возможностей, в создание которых кто-то уже вложил целую вечность времени, кучу денег и усилий и заработанную репутацию, то вы получите функциональный контроль над ними – только благодаря тому, что будете понимать, как распознать их, оценить, извлечь выгоду и донести идею до потенциального партнера.

Когда меня спрашивают, какова моя теория менеджмента, я отвечаю так: «Не нужно менеджмента. Создавайте совместные предприятия». Подключитесь к ресурсам другим компаний, и они дадут вам все, чего вам не хватает. Все, что вам нужно – уметь мыслить масштабно, организовывать сделки, быть стратегом и обладать дальновидностью.

Чтобы извлекать выгоду из совместных предприятий, необходимо прежде всего научиться мыслить более логично и критично. Сотрудничество по природе своей – вещь сложная. Редко встречаются случаи, когда обе стороны действуют на равных – у кого-то всегда будет преимущество. Однако если вы сосредоточитесь на результате, который хотите получить для себя, и осознаете, что достичь его вы сможете только в том случае, если сначала поможете другой стороне добиться интересующих ее целей, то сами удивитесь, насколько ловко и эффективно вы сможете организовывать сотрудничество. Вся соль – в конечном результате: чтобы помочь вам, ваш партнер тоже должен получить полноценный результат!

Настало время и вашему бизнесу добиться небывалого успеха – но это вовсе не значит, что вы должны пройти этот путь в одиночку. На самом деле в одиночку вам не справиться. И даже если бы это было возможно, зачем вам это нужно? Прелесть левереджа – в его способности улучшить жизнь каждой из участвующих сторон. Вы добьетесь такого успеха, который раньше был вам недоступен, получите гораздо больше прибыли, чем могли бы заработать самостоятельно, и качество жизни, о котором могли только мечтать.

Похоже, Джон Донн был во всем прав: «Человек – не остров». И бизнес – тоже. Пусть взойдут семена товарищества и дадут вам свои щедрые плоды!

---

## Резюме

- Суть предпринимательства – в эффективном использовании совместных усилий. Помогая другим получить то, что им нужно, вы получите взамен то, что нужно *вам*.
- Если вы считаете, что все должны делать сами, ваш бизнес долго не протянет.
- Избавьтесь от мышления одиночки. В сегодняшнем мире бизнеса оно уже не представляет ценности.
- Хороший левередж – это когда предприниматель действует с целью получения предсказуемой, исчислимой прибыли со своих вложений. Плохой левередж имеет место, если предприниматель действует вслепую, не зная, какую отдачу он получит, а лишь надеется на лучшее. Всегда выбирайте хороший левередж!
- Научитесь понимать, когда нужно расширять бизнес, а когда – останавливаться. Начните с оптимизации – извлеките максимум из того, что имеете, а затем переходите к инновациям.
- Когда *настал* момент расширяться и создавать совместные предприятия, действуйте уверенно. Обращайтесь к потенциальному партнеру, вооружившись имеющимися у вас знаниями.
- Получив отказ на свое предложение о создании совместного предприятия, используйте эмпатию.
- Организуя совместное предприятие, опасайтесь увязнуть в теории, избегайте сразу играть по-крупному и не бойтесь.
- Используйте принципы оптимизации, чтобы изменить свой способ левережда. Уровень продаж увеличивается не благодаря увеличению числа контактов, а благодаря повышению их *качества*.
- Преимущества совместного предпринимательства безграничны. Вот лишь некоторые из них: они помогут вам повысить уровень продаж, создать дополнительные преимущества для ваших клиентов, мгновенно выйти на развивающиеся рынки, позволят действовать гибко, уменьшат риски, откроют доступ к знаниям и опыту. Преодолев ваши ограничения, они помогут расширить ассортимент, обеспечат бесцен-

ные возможности для маркетинга и продаж и позволят вам сосредоточиться на собственном ключевом бизнесе, развиваясь с помощью партнерских объединений.

- ☞ **Сделай прямо сейчас:** бросьте все дела и создайте небольшое совместное предприятие с минимальным риском *прямо сейчас!* Я уже неоднократно отмечал, практика всегда выигрывает перед теорией. Или, как призывает нас компания «Найк», *просто сделай это*. Не откладывайте на завтра, ведь если вы так поступите, то окажетесь среди тех 99% предпринимателей, которые слишком много работают, чтобы хоть как-то заработать!

## Глава 11

### **КАК РАСТИ И ПРОЦВЕТАТЬ В УСЛОВИЯХ КРИЗИСА**

Вы сделали это! Вы только что закончили знакомство с девятью «каменными преткновениями», а также секретами вывода бизнеса из каждого тупика. Возможно, именно сейчас эти уроки придутся как нельзя кстати.

Если ваша компания столкнулась с кризисной экономикой, как в случае с обвалом ипотечного рынка осенью 2008 года, сейчас самое время сделать ставку на то, что я вам рассказал. Как вы смогли убедиться, существует немало факторов, обратить внимание на которые абсолютное большинство ваших конкурентов не сможет в силу нехватки проницательности и дальновидности. Вам эти факторы теперь известны. Прочитав предыдущие главы, вы уже получили о них представление. Теперь вы, вероятно, задае-тесь вопросом: «С чего же мне начать?»

В этой главе мы обобщим все концепции, которые до сих пор обсуждали. Мы, наконец, рассмотрим «кухню» роста и развития в условиях кризиса. Закончив чтение этой главы, вы получите заряд творческого, активного и позитивного настроения, чтобы смело взглянуть в лицо трудным временам – тем самым, которые выводят из строя ваших конкурентов.

### **ЕСЛИ ИДТИ ТЯЖЕЛО, САМОЕ ВРЕМЯ ВЗЛЕТАТЬ**

Если вы читаете эту книгу в разгар кризиса (а скорее всего, так оно и есть), крайне важно тщательно оценивать все психологические и поведенческие изменения, происходящие в умах и в жизни – как ваших клиентов, так и конкурентов. Мы не раз говорили об эмпатии на страницах этой книги, и это неспроста. Эмпатия – один из ценнейших доступных вам инструментов взаимодействия с миром в целом, и *особенно* – если вы имеете свое дело.

Понаблюдайте за настроением и поведением всех своих поставщиков и вспомогательных служб. Вероятно, вы заметите ряд предсказуемых реакций: ваши конкуренты чувствуют себя разбитыми. Их методы маркетинга и продаж приносят жалкие результаты. У них нет надежного, испытанного

плана действий. Как и действующей стратегии, позволяющей капитализировать на всем том, что идет наперекосяк. Так что, скорее всего, вы будете наблюдать типичную ситуацию, когда конкуренты снижают темпы и пытаются урезать расходы, чтобы удержаться на плаву. Или же – удваивают заведомо неэффективные усилия, которые не приносили результата и в благоприятных условиях, а просто были замаскированы общим подъемом экономики.

Что же делать вам?

Разработать план нападения и защиты. Нападение подразумевает поиск слабых мест, пробелов и скрытых возможностей во всех этих неприятностях. А их, поверьте, существует огромное количество!

Чтобы защититься, перестаньте действовать неэффективными методами. Воспользуйтесь инструментами, с которыми я познакомил вас в главе седьмой: тестирование, наблюдение и оценка результатов. Если вы будете смотреть в оба, то сразу заметите, когда что-то перестанет работать, и сможете тут же прекратить тратить свои время и деньги на неэффективные методы. Избавившись от ненужных затрат, вы сэкономите капитал.

Это поможет избежать потерь, однако вы способны на большее. Следующий шаг – перестать просто выживать и начать, наконец, воплощать изменения, которые гарантируют продолжение развития бизнеса. Для этого начинайте (осторожно, не забывая о безопасности) испытывать новые подходы, чтобы заменить те неэффективные методы, от которых вы уже избавились. Иными словами, от оптимизации переходите к инновациям. В нынешних рыночных условиях нетрадиционные подходы зачастую оказываются самыми эффективными. Поэтому, вместо того чтобы просто размещать более удачную рекламу в традиционно оплачиваемых СМИ, постарайтесь найти более прямой и эффективный путь выйти на аудиторию и привлечь новых покупателей.

Что же это за пути, спросите вы? Только что, в главе десятой, мы говорили о значимости совместных предприятий, поэтому давайте с них и начнем. Первым вашим шагом должна стать организация совместных предприятий с группами, у которых уже есть доступ, а также доверие и надежные отношения с сегментом рынка, куда вы хотите попасть. Для этого можно обратиться к неконкурирующим компаниям, работающим с клиентами, в которых вы заинтересованы. Возможно, это будет продажа совершенно не связанного с вашим продукта, однако оказывающего на покупателя то же воздействие. Или можно обратиться к компании, реализующей товары или услуги, которые ваша целевая аудитория обычно при-

обретает непосредственно *перед, сразу после или одновременно* с покупкой вашего продукта.

Еще один вариант – найти местную, региональную или национальную ассоциацию, издание или организацию и договориться о том, что они будут поддерживать, продвигать и рекомендовать ваши товары или услуги своим членам напрямую. Во всех возможных случаях (то есть практически всегда) подобные сделки следует заключить только на основе результативности, так, чтобы оплата реализующему или продвигающему ваш продукт источнику находилась в прямой зависимости от конкретных результатов реальных продаж, которые принесет их участие. Кроме того, вы можете заключить подобную договоренность с торговым персоналом любой компании, имеющей прямой выход на интересующий вас рынок.

Ключевое преимущество этой стратегии – в превращении фиксированных, спекулятивных расходов в регулируемые, пропорциональные производительности и гарантирующие результат. И это только начало! Эти шаги составляют лишь первый этап стратегии «кризисного роста». Ваше мировоззрение в целом и новый подход должны быть ориентированы на завоевание более прямого, доверительного и исключительно надежного доступа к аудитории нетрадиционными (но чрезвычайно этичными) способами, использовать которые вашим конкурентам даже в голову не придет. Это часть стратегии превосходства, о которой мы говорили в главе восьмой: ваш товар или услуга должны стоять на две головы выше продукта конкурентов.

Прежде чем мы пойдем дальше, хочу вам напомнить, что даже в самых неблагоприятных рыночных условиях уровень продаж не падает до нуля. Разумеется, он *снижается* на 30, 40 и даже 50%. Однако и потребители, и компании не перестают покупать. Коммерческая деятельность не может замереть полностью. И вам крайне важно это осознать.

Задумайтесь: если в обычных условиях на рынке совершается 10 тысяч покупок, а в период кризиса этот показатель падает до 5 тысяч – картина выглядит мрачно. Так и есть – но только не для вас! То есть, если вы сможете «завладеть» уцелевшими пятью тысячами сделок и, используя надежные источники, сделать аудитории предложение, от которого невозможно отказаться, все потенциальные клиенты будут еще больше преданы вам, ведь вы обеспечите решение, которое так необходимо им в эти трудные времена. В то время как ваши конкуренты озабочены собственными переживаниями и не в состоянии эффективно взаимодействовать с рынком, у вас есть идеальная возможность занять позицию самого надежного, авто-

ритетного источника. Как я уже отмечал в главе второй, вместо того чтобы проигрывать конкурентам, ваша компания может расти и процветать, в то время как все остальные будут терпеть убытки.

Ниже приведены еще некоторые стратегии, которые можно использовать в вашем бизнесе.

Считается, что в условиях кризиса реклама в большинстве традиционных средств массовой информации перестает приносить доход. Поэтому, будучи в здравом уме, вы, скорее всего, тут же прекратите вкладывать в нее средства, не так ли? Между тем, так поступят и все ваши конкуренты! Соответственно, уровень продаж медийной рекламы катастрофически снизится, что представляет собой огромные возможности для вас. Хотите знать, как и почему?

Во-первых, если реклама в СМИ продается плохо, они будут готовы к компромиссам – из которых *вы* сможете извлечь выгоду. Вы, несомненно, сможете получить рекламное место в газете или время на радио и телевидении с внушительной скидкой – гораздо дешевле, чем вы и ваши испытывающие трудности конкуренты платили до того момента, как экономика покатила под откос. Помните аксиому: секрет рентабельности бизнеса – не в продаже, а в правах покупателя. Одна страница *дорогостоящей* рекламы в газете или отраслевом издании или минута времени на телевидении и радио может стоить вам кучу денег. Однако если цена *снизится* до определенной отметки, эта реклама превратится в настоящий центр прибыли. Таким образом, в условиях кризиса вы можете выторговать значительную скидку. Только убедитесь, что каждая договоренность будет тактичной и безопасной, и пообещайте или предоставьте СМИ гарантию, что не будете распространяться о выгодных условиях, которые они вам предоставляют. Предлагаю вам следующий пример.

Пока я писал эти строки, один из моих клиентов на Юго-Западе договорился с крупнейшей ежедневной газетой о покупке полностраничной рекламы, обычно стоившей 18 тысяч долларов за страницу, – за 3,5 тысячи. Чтобы окупить затраты, нам нужно было получить всего одну шестнадцатую от обычного числа откликов. Могло ли это быть проблемой – даже в условиях кризиса? Конечно, нет.

Разумеется, лучше большой скидки может быть только нефиксированная цена. Можно придумать бесчисленное множество способов договориться со СМИ на основе результативности, сделав им предложение, от которого невозможно отказаться. Секрет успеха в разработке таких договореннос-



тей – нужно выяснить, сколько вы можете позволить себе заплатить за приобретение нового клиента или покупателя. Проще говоря, в структуре продажи участвует множество факторов:

- прибыль, получаемая с первой покупки;
- вероятное количество повторных покупок продукта новыми клиентами в следующем году;
- количество лет, в течение которых клиенты будут возвращаться за покупкой;
- сопутствующие товары или услуги, которые клиенты, вероятнее всего, будут приобретать в дополнение к основному продукту на всем протяжении покупательского цикла;
- прибыль, которую год за годом будут вам приносить все последующие сделки.

Как я уже отмечал в главе девятой, это понятие известно под названием *пожизненная ценность клиента* или предельная «чистая» стоимость нового покупателя. Рассчитав эту ценность, вы получите преимущество и сможете заключать умопомрачительные сделки со СМИ только на основе результата. Вот как это работает.

Допустим, ваша фирма занимается доставкой бутилированной воды, и вы выяснили, что каждый новый «бытовой» покупатель, сделавший заказ на 50 долларов в месяц, в среднем будет тратить по 50 долларов каждый месяц в течение еще трех лет, пока не сменит поставщика. Иными словами, с каждым новым первичным покупателем вы приобретаете двенадцать ежемесячных продаж в течение трех лет, то есть в общей сложности 36 сделок по 50 долларов каждая. В сумме это составит 1800 долларов. Из них вы получаете, скажем, 50% прибыли.

Вооружившись этими фактами, вы можете оправиться к владельцам радио-, телевизионных станций или газет и предложить им размещать вашу рекламу – в обмен на 25 долларов с каждой продажи, которую она принесет. Если вы располагаете солидным капиталом или наличными средствами, можете и вовсе предложить им *всю* прибыль с первой продажи (и даже больше) – и все равно получите внушительную прибыль за последующие три года.

Большинство компаний не анализируют, какую ценность имеет для них потенциальный клиент или продажа первичному покупателю. Между тем, не владея этой информацией, равно как и не рассчитав пожизненную ценность клиента, вы не сможете заключать действительно выгодные сделки

со средствами массовой информации. Я, к слову, уже отдавал им 100, 115 и даже 200% с первой продажи, и все равно оказывался на коне.

Возможно, вы не имеете возможности платить 100 или более процентов ради потока прибыли в будущем. Между тем, всегда можно найти частных инвесторов, которые согласятся компенсировать СМИ рекламное время исключительно на основе его результативности – в обмен на первый кусок пирога (то есть первоочередное право на будущую прибыль). Таким образом их вложения окупятся быстро и в полном размере. Можно еще «подсластить» пирог-сделку, предложив процент выше рыночного и дополнительную «изюминку» в виде небольшой части прибыли с первого года продаж.

Вы когда-нибудь заходили в сувенирный магазин элитного оздоровительного клуба? Замечали, что они предлагают действительно интересные вещи ручной работы: шарфики, шляпки и прочие дорогие и привлекательные аксессуары? Весьма вероятно, дизайнер, их создавший, живет в радиусе нескольких километров от спортзала – а может, и посещает его!

Если подобные дорогие вещички исчезают с полок оздоровительного центра какого-нибудь большого города, скажем, Далласа, что мешает им иметь такой же успех в других элитных клубах в «состоятельных» городах по соседству – Лос-Анджелесе, Нью-Йорке, Бостоне, Чикаго, Атланте, да где угодно? Совершенно ничего – вот только большинство дизайнеров не имеет такого же таланта к маркетингу, как к созданию прекрасного.

Я посоветовал одному из своих клиентов отправиться по магазинам элитных оздоровительных центров и спортклубов страны, приобрести уникальные изделия, выйти на дизайнеров и получить права на распространение товара в других клубах и центрах. Предложение было совершенно нерискованным и подразумевало высокую отдачу, ведь вещи, о которых шла речь, уже завоевали популярность у разборчивых клиентов элитного оздоровительного центра – то есть у той самой аудитории, на которую нацелился мой клиент, только в масштабах страны. Прибыль, полученная в результате, без преувеличения была весьма внушительной.

Вам понравился этот подход? Еще бы не понравился, ведь ваши партнеры по совместным предприятиям, рекомендуящие вас авторитеты или торговый персонал другой компании обеспечивают вас новыми продажами! Если вы сможете превратить непредсказуемые фиксированные затраты в предсказуемые, гарантированно прибыльные, ценные и ориентированные на результат вложения, каждая новая сделка/покупатель, полученные благодаря совместным предприятиям со СМИ, станут для вас чистой прибы-

лью. И это лишь один из множества захватывающих вариантов развития, которые я для вас приготовил.

## ОРГАНИЗУЕМ ДРУЖЕСТВЕННОЕ ПОГЛОЩЕНИЕ

А вот еще один подход. Давайте взглянем на ваших конкурентов. Некоторые из них весьма сильны, и именно на них вы, как правило, равняетесь. Однако подавляющее большинство мелких конкурентов слабее вас и в любой момент могут пойти ко дну в условиях сегодняшней экономики. Что делать с ними? Ждать, пока они разорятся и уйдут с бизнес-сцены, и надеяться, что кто-то из их клиентов перейдет к вам? Гораздо лучшей и более инициативной стратегией будет самим связаться с более слабыми, но не менее уважаемыми конкурентами и предложить приобрести их клиентскую базу – ничего не платя вперед (таким образом вы не рискуете ни центом из собственного кармана). Вместо этого предложите взять на себя обслуживание или выполнение заявок на поставку и выплачивать им постоянную долю в доходах или прибыли. Обе ваши компании останутся в выигрыше!

И вот почему.

Допустим, ваш конкурент переживает трудные времена и едва ли может выплачивать собственную зарплату. Если вы примете в свое распоряжение его *активы* (но не сам бизнес), то избавите конкурента от основной массы (если не всех) расходов на персонал, производство, обслуживание, заказы, поддержку клиентов и т. д. Допустим, обороты конкурирующего бизнеса с 2 миллионов сократились до 1,2 миллиона. Однако фиксированные накладные расходы на персонал и материальное обеспечение ориентированы на двухмиллионный уровень продаж, а значит, его финансовое положение серьезно подорвано, и, возможно, он даже подумывает о банкротстве.

Но тут появляется вы и спасаете ситуацию. Вы предлагаете взять на себя покупателей и обслуживание, пустив конкурента «под крыло» своего бизнеса. Это позволит ему сократить фиксированные накладные расходы на 80%, распродать оборудование и сдать в аренду производственные помещения (полностью или частично), таким образом еще больше сократив накладные расходы и затраты.

Вовлекая в свой бизнес-процесс покупателей конкурента, воспользуйтесь преимуществом экономии за счет масштабов, сделав их частью своей системы. Таким образом, без каких-либо дополнительных расходов вы приобретете, скажем, 500 новых клиентов, с которыми легко справится и ваша инфраструктура, и ваш персонал. Даже если вы будете платить

конкуренту 25–50% прибыли с продаж каждому полученному от них покупателю в течение всей жизни, результат от сделки все равно будет внушительным.

Кроме того, вы можете проделать это с несколькими конкурентами. Один мой клиент заключил подобные сделки с шестью конкурирующими компаниями за один год (год, действительно неудачный для отрасли – но оказавшийся отличным для моего клиента). Его бизнес вырос в три раза. А конкуренты перестали терять деньги и начали зарабатывать больше, ничего не делая, а лишь получая чеки с долей прибыли, которые мой клиент ежемесячно им высылал.

Более того, вы можете превратить конкурентов в первоклассных продавцов для своего бизнеса. Хотите знать как? Рассудите сами: если вы возьмете их покупателей на себя и поможете конкурентам освободиться от большей части (или всего) персонала, а также уменьшить или свести к нулю накладные расходы, у них появится огромное количество свободного времени. Кроме того, они будут получать от вас неплохой заработок – без необходимости тратить его на накладные расходы. Финансовое положение конкурентов заметно улучшится. Однако им может стать скучно.

Большинство этих конкурентов, в прошлом ведущих ожесточенную борьбу за рынок, начинали свой, когда-то процветающий, бизнес, будучи хорошими (и даже отличными) продавцами, рекламщиками или специалистами по налаживанию контактов. Однако, к сожалению, многие испытывающие трудности предприниматели перестают заниматься тем, что в первую очередь способствовало развитию их дела, достигнув определенного уровня, а вместо этого начинают заботиться только об управлении. Вы можете организовать все иначе: освободив этих конкурентов от ига кризиса, вы дадите им возможность снова начать заниматься тем, в чем они преуспевали раньше – продажами, налаживанием связей, продвижением. Только теперь все это они будут делать для вас и вашего бизнеса.

Почему конкуренты, «воевавшие» с вами в прошлом, захотят помочь вам увеличивать объем продаж и привлекать внимание прессы? Разумеется, потому, что вы будете делить с ними всю прибыль, которую получите в результате использования их усилий. Благодаря этим переориентированным «генераторам» ваш бизнес сможет взлететь до небес в кризисные времена, стоит вам избавить конкурентов от необходимости бороться за собственный бизнес.

А вот и еще одна стратегия. Один из самых простых «хитрых» способов стимулировать рост бизнеса с участием продавцов в период кризиса – начать действовать, точно определив свои показатели предельной «чистой»

ценности клиента. Почему это так важно? Как только вы осознаете, какова текущая и постоянная ценность и прибыль от привлечения каждого первичного покупателя, вы сможете понять мою философию выхода «в ноль» с первой продажи. Вы будете рассматривать это как единовременное вложение с долгосрочной отдачей.

Итак, точно определив, каково валовое увеличение прибыли (прибыль до списания накладных расходов, после вычета прямых затрат) с продажи (товаров или услуг) первичному клиенту, вы сможете сделать нечто весьма интересное. Обратитесь к ведущим продавцам всех ваших конкурентов и предложите им 100% прибыли (или больше!) за всех новых клиентов, которых они к вам приведут, – если они согласятся работать на вас (и не уйдут в течение минимального срока окупаемости издержек). Кроме того, затем вы можете предложить им щедрые, выше обычных, комиссионные на постоянной основе.

С какой стати вам это делать? По целому ряду причин. Во-первых, большинство работодателей воспринимает свой торговый персонал как должное. Они не ценят тот факт, что именно продавцы создают клиентскую базу предпринимателя, приносят доход и прибыль. Продавцы – основа взаимоотношений с клиентами: большинство покупает именно потому, что симпатизирует продавцам, а не компании. Между тем, многие компании относятся к ним амбивалентно, порой даже с презрением. Они давят на них, когда наступают тяжелые времена, однако забывают поощрять за достижения. Большинство предпринимателей не вкладываются в развитие компетенции и ценности торгового персонала.

Если вы выйдете на лучших продавцов конкурента и предложите им крайне привлекательные бонусы при переходе на работу к вам, а также комиссионные или оплату выше рыночных, гарантируете обучение навыкам *консультативных продаж* (см. главу 3) и другим методам профессионального развития, они повалят к вам толпой. Как ни странно, большинство предпринимателей не предусматривают в договоре по найму никаких ограничений, запрещающих конкурентные действия, и не вводят никаких предупредительных мер, чтобы удержать своих продавцов. Так что вы можете отлично повеселиться, уводя (в рамках закона и этики) талантливых продавцов и истинных создателей бизнеса у всех, у кого пожелаете. Однажды мне удалось вчетверо увеличить обороты бизнеса клиента, применив лишь одну эту стратегию.

**Небольшой совет:** независимо от того, собираетесь ли вы напрямую обратиться к конкурентам с предложением приобрести их клиентскую базу в обмен на постоянную долю в прибыли или хотите нанять их лучших

продавцов, необходимо тщательно спланировать свое предложение, его представление, не забыв о восприятии и эмпатии. Один из секретов успешного сотрудничества – точно выявить, в чем больше всего нуждается или что хочет получить другая сторона, чего ей недостает или не удастся достичь, и продемонстрировать, что ваши клиенты, план или стратегия *обеспечат* (а не *могут обеспечить*) это в лучшем виде – быстрее и проще, чем любой другой существующий вариант. Для начала проявите уважение, понимание, сочувствие их переживаниям – так у конкурентов появится доверие к вашим намерениям и планам.

Это процесс гораздо обширнее и подробнее, однако основной принцип, о котором не следует забывать, сводится к следующему: необходимо облечь в слова все, что чувствуют ваши потенциальные партнеры, с чем они борются и чего желают. Покажите, что разделяете их переживания, понимаете, чего они хотят, и знаете простой, безопасный и прямой способ, как этого добиться.

**Следующая стратегия:** сделайте свое предложение еще неотразимее.

В период кризиса, когда продажи падают вместе с доверием или мотивацией потребителей, вы должны предлагать нечто, перед чем невозможно устоять, от чего нельзя отказаться или превзойти. В этом контексте особенно важно помнить о принципе пожизненной ценности клиента. Каковы бы ни были экономические условия, ваша цель – как можно скорее привести потенциальных клиентов к покупке, ведь чем раньше они совершат приобретение, тем быстрее вернуться к вам за следующим, и т. д. А значит, ваша задача – будь то период подъема или кризиса – ослабить сопротивление клиента, снизить барьеры, уменьшить препятствия. Сделайте так, чтобы клиенту было проще сказать: «Давайте сотрудничать», чем ответить вам отказом.

В условиях кризисной экономики эта задача приобретает еще большую актуальность. Как ее осуществить? Для этого у вас есть целый ряд вариантов. Выберите один или используйте сочетание нескольких из следующего списка.

- Сделайте свое ознакомительное предложение, условия инверсии рисков и гарантии возврата денег настолько щедрыми и неотразимыми, что клиенты просто не смогут *не* совершить у вас, по крайней мере, первую покупку.
- Продумайте, какие бонусы, дополнительные продукты и услуги, расширенные гарантии вы можете предложить клиенту, чтобы он просто не мог сказать вам «нет».

- Найдите способ (если это возможно) отсрочить платеж для своих клиентов или покупателей, так чтобы они имели возможность пользоваться вашим продуктом или услугой дома или в офисе уже сегодня, а заплатить (или начать платить) – позже, когда экономические условия станут более благоприятными.
- Обеспечьте повышенный уровень обслуживания, поддержки клиентов и прочие выгоды, чтобы они чувствовали себя комфортно, доверяясь вам.

Кроме того, вы можете привлечь к сотрудничеству заинтересованных в вашем бизнесе поставщиков (текущих или новых) – например, в виде финансирования субсидий, чтобы вы могли больше вкладывать в продвижение продукта и плату партнерам за новых первичных покупателей, освещение в СМИ, рекламу и т. д. Помните, чему я учил вас в главе шестой? Не позволяйте расходам съесть всю вашу прибыль! Предлагаю вам следующий пример.

Во второй главе я рассказывал вам, как мы с партнерами по брокерской фирме смогли убедить инвестиционные компании оплатить рекламу на целую страницу «Уолл-стрит джорнал». Кроме того, я сделал так, что одни платили нам за рассылку рекламных писем полумиллиону наших клиентов, другие – отдавали часть прибыли нашим продавцам, а третьи – финансировали написание и распространение книги (в твердом переплете) по инвестициям в кризисные времена, и мы рассылали ее сотням тысяч потенциальных клиентов. Фактически – сами мы не платили *ни за что*.

Если ваши поставщики хотят, чтобы ваш бизнес рос, развивался и процветал в условиях кризиса, попросите их инвестировать в этот процесс. А если они не выкажут такого желания, найдите новых – тех, кто прочел эту книгу и готов вам помочь. Если у вас не получилось, купите экземпляры книги для каждого и начните сотрудничать с тем, чье предложение будет наиболее мотивированно и жизнеспособно.

## **ВЫХОДИМ НА НОВЫЕ РЫНКИ**

В условиях кризиса велика вероятность, что ваши конкуренты продолжают сосредотачивать свои усилия на той же аудитории, на которую вы все ориентировались прежде. Если вы начнете действовать за пределами их поля зрения, сможете завоевать множество новых рынков, и никто не будет вам мешать.

Хотите увидеть примеры?

Допустим, ваша компания занимается косметическим ремонтом домов. Обороты существенно снизились. Однако некоторым эти услуги все еще требуются. Как найти этих людей прежде, чем это сделают конкуренты?

Что ж, если все остальные полагаются только на рекламу и объявления на «желтых страницах», чтобы привлечь клиентов, вы можете обратиться к источникам, которые они проигнорировали или не смогли оценить. Начнем с того, что между мотивацией, побуждающей клиента заказывать один вид работ и другой, существует экономическая взаимосвязь. Так, те, кто захотел обновить кухню, вдруг замечают, что все остальное в сравнении с ней выглядит устаревшим. Тогда они решают сменить покрытие, покрасить и отделать подъездную аллею, крышу, ванную и т. д. То же самое касается и тех, кто собрался установить бассейн или SPA. Они меняют ландшафтный дизайн, облагораживают сад и расширяют веранду.

К чему я веду? Допустим, вы занимаетесь отделкой ванных комнат. Тогда вы можете обратиться к другим компаниям (кроме тех, кто тоже занимается ванными), специализирующимся на ремонте кухонь, полов или крыш, и договариваетесь, что они будут сообщать вам имена своих клиентов по завершении работ. Их бизнес – потенциальный источник колоссальной будущей прибыли для вас.

**Помните:** бизнес не останавливается – даже в условиях кризиса. Я пишу эти строки в период, когда за окном кризис, а между тем – кому-то по-прежнему нужно поменять ковровое покрытие. Кто-то все еще хочет обновить кухню. Или подъездную аллею. На любом рынке всегда будет существовать часть аудитории, обладающая потребностью, желанием и финансовыми возможностями для того, чтобы все это сделать. Ваша задача – выявить их, узнать, с кем они взаимодействуют, и найти самый прямой, подходящий и экономически выгодный способ выйти на эту аудиторию.

Что дальше? Проанализируйте свой основной бизнес – не то, что вы продаете, а то, что вы не продаете, и в чем ваши клиенты нуждаются, что они хотят и будут приобретать даже в условиях кризиса. Владельцы большинства компаний видят себя в качестве уникальных поставщиков, специализирующихся на одной конкретной категории товара или услуги, между тем, клиенты, совершающие покупку у них, также приобретают дополнительные или сопутствующие продукты до, во время или после сделки с ними. Добавив к предложению дополнительные товары или услуги от качественных поставщиков, которые так же, как и вы, ищут выход из трудного положения в период кризиса и будут рады договориться с вами



на весьма льготных условиях, вы сможете увеличить свой доход вдвое, втрое и даже вчетверо.

Итак, вернитесь назад и спросите себя: «Что еще нужно моим нынешним покупателям? Что хотят приобрести или в чем нуждаются потенциальные клиенты, которым мне пока не удалось ничего продать?» Если это «нечто» имеет логическую связь с вашим бизнесом, отправляйтесь на поиски поставщиков (при этом большая доля прибыли должна доставаться вам) и попробуйте предложить эти товары/услуги своей аудитории. Я буду несказанно удивлен, если на ваш банковский счет тут же не обрушится поток прибыли, не говоря уже о расширении текущего бизнеса, многократном увеличении доходов и рентабельности в несколько раз. Предлагаю вам отличный пример.

Мой наставник, друг и бывший партнер – Том Филлипс – блестящий предприниматель. У него была идея и 1000 долларов, из них он создал ведущую в отрасли компанию с оборотом 450 миллионов в год. Как он этого добился? Что бы ни происходило с экономикой (спад или подъем), Том ежегодно проделывал три вещи, независимо от обстоятельств:

1. Каждый год он выходил по крайней мере на один новый рынок с каждым своим товаром или услугой. Так он уберегал себя от проблемы неустойчивого объема продаж, которую мы обсуждали в главе четвертой.
2. Каждый год он предлагал по крайней мере один новый товар или услугу своим нынешним покупателям. Помните, в пятой главе я рассказывал вам о стратегических приемах? Что ж, добавьте к списку еще один: ничто так не радует клиентов, как новинки.
3. Каждый год он приобретал (как правило, исключительно на основе результата) по крайней мере одну компанию с идеально подходящей для получения прибыли инфраструктурой и клиентской базой.

Мой друг Том овладел искусством развития бизнеса – независимо от того, что происходит в мире. Его дело всегда процветает – и в периоды подъема, и в кризис. Следуйте моим советам – и добьетесь того же!

---

## Резюме

- Присмотритесь, какое психологическое влияние экономический спад оказывает на ваших конкурентов.

- Разработайте план нападения и защиты. Нападение подразумевает поиск слабых мест и скрытых возможностей. Чтобы защититься, перестаньте действовать неэффективными методами.
- Начните осторожно испытывать новые подходы, например – совместное предпринимательство.
- Оцените показатели предельной «чистой» ценности своего клиента. Как только вы рассчитаете долгосрочную ценность клиента, вы узнаете, сколько можно вложить для привлечения первичных покупателей и превращения их в постоянных.
- Теперь настало время договариваться со средствами массовой информации, чтобы оповестить мир о вашем бизнесе. Они заведомо готовы предоставить вам особые условия, потому что тоже переживают трудные времена.
- Предложите продавцам конкурентов более выгодные условия и переманите их в свою команду.
- Договоритесь с конкурентами о дружественном поглощении их компаний на взаимовыгодных условиях. Не забывайте относиться к ним с уважением и сочувствием.
- Делайте предложения, от которых невозможно отказаться: предлагайте гарантии, пробные периоды, дополнительные продукты, отсрочку оплаты. Обеспечьте повышенный уровень поддержки, чтобы клиенты чувствовали себя уверенно, доверяясь вам.
- Выходите на новые рынки, пока ваши конкуренты ориентируются на прежние узкие горизонты.
- Не забывайте: каким бы суровым ни был кризис, люди все равно продолжают покупать. Получив в свое распоряжение «уцелевшие» сделки, вы сможете не только выжить, но и процветать в будущем.

☞ **Сделай прямо сейчас:** перестаньте путать понятие «экономический спад» с «полным экономическим штилем». Разумеется, в условиях кризиса меньше людей будет делать то, что сделали бы в период подъема – устанавливать новую кухню, менять полы, путешествовать. Ваши конкуренты сходят с дистанции из-за своего мировоззрения, которое говорит им: «Никто ничего не делает. Точка». Между тем, вы развиваетесь, не теряя этики и уважения (и поглощая компании конкурентов), благодаря новой установке, которая гласит: «Даже если весь пирог уменьшился, мой кусок становится все больше и больше!»

---

## **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

### **МОИ ПОЗДРАВЛЕНИЯ! ВЫ ВЫШЛИ ИЗ ТУПИКА!**

Каково это – выйти из тупика?

Представьте себе, что вы впервые в жизни ощущаете себя хозяином собственной судьбы. Вас не пугают ни конкуренты, ни шаткая экономика – напротив, они воодушевляют вас, стимулируют на поиск инновационных решений. Тяжелые времена вы воспринимаете как возможность бесконечного роста, в то время как конкуренты забились в угол и ждут, когда же вернется солнце. А вы готовы к полету.

Час настал: вы готовы. Будущее ясно и прозрачно. Вы знаете, что ждет вас завтра, через месяц и даже через год, потому что у вас теперь есть *цель*. Чтобы достичь ее, вы организовали стратегические процессы и любое мероприятие начинаете, исходя из этой цели. Ваш бизнес работает на вас больше, чем вы на него. У вас налажено множество способов привлечения новых клиентов, а также создан механизм, обеспечивающий долгосрочный систематический процесс развития отношений с ними – до бесконечности. У вас есть надежные методы привлечения лучших по количеству и качеству клиентов по рекомендации, и со временем они тоже станут частью этого механизма.

Вы нашли новые пути выхода на рынок и постоянно ищете еще более совершенные. Ваша производительность постоянно растет, потому что вы нацелены на постоянное совершенствование, стремясь к тому, чтобы ваша нынешняя модель не устаревала – благодаря вашим же инновациям. Вы последовательно увеличиваете масштабы левереджа, сотрудничая с различными источниками, компетенциями и партнерами по прибыли. Вы посвящаете много времени работе над будущим, а не просто попыткам выжить в настоящем.

Ваш бизнес больше не в тупике – он растет! И становится ценным активом, благодаря жизнеспособным системам и предсказуемой прибыльности.

В предыдущих главах мы выявили и проанализировали девять причин, заводящих бизнес в тупик, и узнали, что нужно сделать в каждом из этих случаев, чтобы выйти из состояния стагнации и двигаться навстречу колоссальному увеличению прибыльности и... удовольствиям! Мы рассмотрели многочисленные преимущества леввереджа – эффективного использования способностей, времени, ресурсов и отношений. Мы пришли к выводу, что успех бизнеса двадцать первого века заключается в способности творческого взаимодействия с окружающими: никто не может знать все и сложить все элементы мозаики в одиночку.

Продолжая считать, что *вам* это под силу, вы поступаете эгоистично по трем причинам:

- во-первых, если у вас есть стоящий продукт или услуга, вы должны поделиться ими с другими, ведь успех – побочный продукт сотрудничества;
- во-вторых, неважно – предприниматель вы или управляющий, – ваша семья ждет, что ваш бизнес или карьера будут приносить вам максимум удовлетворения, минимум стресса и станут источником постоянно преумножающейся ценности – для вас и ваших близких;
- и, наконец, ваш долг перед сотрудниками, инвесторами и акционерами – сделать свой бизнес максимально прибыльным, ведь они тоже рассчитывают на вас!

Выйти из тупика – значит найти самый простой и быстрый способ переломить ситуацию, чтобы оказаться в выигрыше. Это вдохновит вас, расширит горизонты ваших возможностей... и финансовых достижений! Приоритетом в использовании этих инструментов должна стать не самая высокая степень отдачи, а легкость воплощения прямо сейчас.

В первой главе я уже обращался к образу Железного Дровосека из «Волшебника Изумрудного города». Ему не пришлось возвращаться в мастерскую, чтобы продолжить путешествие по Дороге из желтого кирпича. Немного масла, использованного с умом, – и он уже был готов снова двинуться в путь. Именно это мы и попытались сделать на страницах моей книги: найти «прозрачные» решения, позволяющие получить максимальный результат, прикладывая минимум усилий и в то же время – наслаждаясь процессом. За одну ночь чуда не произойдет. Однако, используя масло регулярно, вы выйдете на ровную дорогу – к опьяняющему успехом будущему!

Моя жизненная философия очень проста: нельзя воровать у себя. Если вы собираетесь посвятить жизнь своему предприятию, созданию благосо-

стояния, обеспечению безопасности и финансового благополучия своей семьи и если другие люди – ваш персонал, команда, сотрудники, поставщики – тоже собираются посвятить свои жизни вам, ваш долг перед ними и перед самим собой – добиться максимально возможных результатов. Нельзя довольствоваться лишь малой толикой прибыли, если (прилагая столько же или меньше усилий, вкладывая столько же или меньше времени и средств, с таким же или меньшим количеством сотрудников и издержек), вы можете получать гораздо больше – сегодня и всегда!

Ваша судьба – в ваших руках. Даже в условиях экономического спада, применяя принципы, описанные в этой книге, вы будете контролировать ситуацию. Разумеется, отклонения будут случаться всегда – в экономике, в мировой обстановке. Однако у вас будет гораздо большая степень контроля, чем у любого из конкурентов, и именно их тупиковая ситуация создаст для вас прекрасную возможность стремительно завоевать рынок. Ничто не будет мешать вам развиваться, ведь вы точно будете знать, что никогда в жизни больше не окажетесь в тупике.

Сделайте первый шаг вперед. Внесите коррективы, о которых мы говорили. Перестаньте выживать – начните процветать, двигаясь навстречу колоссальному росту, благодаря которому занятие бизнесом и является истинным удовольствием для вас и всех, для кого вы работаете.

Момент настал. Время выйти из тупика! И вы можете это сделать – легко, выгодно и с удовольствием. Не упустите свою судьбу – оставьте сомнения и негатив конкурентам, уступающим вам своих клиентов. Я болею за вас!

☞ **Сделай прямо сейчас:** сделайте что-нибудь – хоть что-нибудь! Сию минуту! Пока конкуренты не успели прочесть эту книгу. И сообщите мне о результатах. Я безумно радуюсь каждый раз, когда еще один предприниматель покоряет новые вершины успеха, и надеюсь, что на этот раз это будете вы.

# КУПОН

на получение скидки в размере

**30% (код - umg)**

в магазине Школы Развития Бизнеса  
**Jay Abraham School of Business Growth**

<http://jas.justclick.ru>



**Более 1000 страниц текста и 8 часов видео на русском языке – официальные переводы материалов легендарного американского маркетолога Джея Абрахама.**

Журнал «Forbes» писал «...он превращает плетущиеся в хвосте корпорации в компании, развивающиеся со скоростью звука...». Его коллега, Брайан Трейси сказал о нем: «Джей Абрахам, возможно, лучший маркетинговый ум в Америке на сегодня.» Это только два из многочисленных мнений об этом эксперте в области малобюджетного развития бизнеса. Однако красноречивее всего о нем говорят цифры: за последние 30 лет он увеличил доход более, чем 10 000 своих клиентов из 460 отраслей бизнеса на 9,4 миллиарда долларов. Он один из самых дорогих консультантов Америки: час его консультаций стоит 5 000 долларов, участие в его семинаре – 25 000 долларов.

Он неоднократно выступал перед многочисленной аудиторией в Европе, Австралии, Китае, Сингапуре, Малайзии, Японии. Он консультант, маркетолог, автор бестселлеров: «Как получить все, что хочешь из того, что есть» и «Как вывести бизнес из тупика на дорогу успеха». Джей – владелец компании Abraham Group Inc и Школы Развития Бизнеса (Jay Abraham School of Business Growth), созданной специально для русскоязычного бизнес-сообщества.

[www.abrahamschool.org](http://www.abrahamschool.org)