

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-

новного 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 Шефреном¹. 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.

¹ 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 Фил¹ – 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 «никем» 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-

¹ 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!*