

## 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 «всем» (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, ищете 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 одновременно 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 расплываясь. 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, имеющих 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!