

## Глава 6

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

Когда я был маленьким, я обожал 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 личного 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 «Империал» 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 круз», 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 всеупотребительным. 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!