

Глава 10

ЗАШЛИ В ТУПИК, ПОТОМУ ЧТО НАДЕЕТЕСЬ СПРАВИТЬСЯ В ОДИНОЧКУ?

Спросите любого знакомого предпринимателя, вносит ли он/она средства на накопительный пенсионный счет своей компании, и ответ неизменно будет: «Разумеется!» А теперь поинтересуйтесь, какой доход с этих инвестиций они сочли бы просто умопомрачительным. Скорее всего, они сообщат вам, что 10% – уже великолепная цифра, и лишь в самых необузданных фантазиях они мечтали бы получать 14%.

Я же отвечу так: даже 14% будут выглядеть бледно на фоне прибыли, которую вы получите, наняв кого-то для создания совместных проектов. Если вы овладеете наукой эффективного использования чужих талантов, итоговая прибыль затмит самый высокий доход от любых беспроцентных инвестиций, на которые вы когда-либо могли рассчитывать.

Суть предпринимательства – в эффективном использовании человеческих ресурсов, активов, капитала и усилий. Помогая людям получить то, что им нужно, взамен вы получите все, что нужно *вам*. Как отмечал Роберт Харгров, определяющей чертой великого предпринимателя двадцать первого века будет способность творчески сотрудничать с другими людьми, ведь в одиночку бизнесмен никогда не сможет овладеть всеми необходимыми ему навыками.

В этой главе моя задача – избавить вас от фанатичной привычки все делать самим. От мысли, что никому другому нельзя доверить выполнение какого-либо дела и что никто не сможет справиться с ним лучше, чем вы. Если именно так вы подходите к бизнесу, долго он не продержится и, само собой, не принесет вам той колоссальной прибыли, на которую вы рассчитываете. Отказываясь от леведреджа, вы обрекаете свой бизнес на жизнь в состоянии стагнации. Как я отмечал еще в начале этой книги, в главе второй, леведредж – как и холестерин – бывает плохой и хороший.

- *Хороший* леведредж имеет место, если предприниматель приобретает транспорт или оборудование, нанимает людей или перебирается в

новые производственные помещения с целью получения предсказуемой, исчислимой прибыли с этих вложений.

- *Плохой* левередж подразумевает осуществление тех же самых действий, однако предприниматель не знает, какой доход он получит, а лишь надеется, что его решения принесут отдачу, – что, при таком раскладе, происходит редко. В итоге вместо прибыли левередж приводит к возникновению долгов или сокращению капитала.

Хороший левередж позволяет возобновить отношения с прежними клиентами, стимулирует нынешних покупать больше и открывает новые, до сих пор не исследованные маркетинговые пути. Несмотря на это, большинство предпринимателей и руководителей неизменно выбирают плохой левередж. Не допустите, чтобы это произошло и с вами!

Что ж, предлагаю без дальнейших церемоний перейти к сути: рассмотрим, как склонить в свою сторону чашу весов хорошего и плохого левереджа.

КОГДА НУЖНО ОСТАНОВИТЬСЯ И ПЕРЕСТАТЬ РАСШИРЯТЬ БИЗНЕС

Предприниматели рассуждают так: «Нам нужно поднять уровень продаж, а для этого надо нанять больше продавцов». Тем не менее, по моим личным наблюдениям, с одним вновь принятым продавцом компания обычно теряет около 20 центов с каждого доллара. Очевидно, что это плохой левередж – прием новых продавцов ускоряет темпы потери денег. Разумнее было бы оставить количество продавцов прежним и инвестировать в высокоэффективные тренинги повышения результативности, которые помогут тем же сотрудникам работать в 1,5–2 раза эффективнее. Вот это неплохая прибыль!

Здесь мы снова возвращаемся к дискуссии об оптимизации и инновации. Помните: сначала нужно попробовать оптимизировать бизнес. Попробуйте улучшить работу текущих процессов. *Только* обучив продавцов методам консультативных продаж, можно думать о приеме новых, ведь теперь они станут частью высокоэффективной системы, доказавшей свое многократное превосходство в производительности.

Предприниматели по природе своей страдают манией все контролировать. Секрет успеха – осуществлять лишь окончательный контроль, отведя себе роль благосклонного кукловода. Вспомните Финеаса Тениаса

Барнума – он сам не был клоуном, воздушным гимнастом или смельчаком, изображавшим пушечное ядро. Однако он мастерски дирижировал представлением. Всех своих служащих он организовал в единую эффективную структуру. Он сделал их центром внимания и благодаря этому получил львиную долю прибыли.

Большинство предпринимателей постоянно лишают себя возможности мыслить стратегически. Между тем, именно это необходимо сделать, если вы действительно хотите выйти из тупика. Стремясь совмещать слишком много ролей, вы отступаете от принципа наилучшего и наиболее эффективного использования. И почти всегда вынуждены действовать тактически и недостаточно оптимально.

Если ваш автомобиль увяз в сугробе, пытаясь двигаться вперед, вы лишь застрянете еще глубже. Здесь тоже необходим левередж – помощь людей, которые будут толкать машину сзади (сотрудничество), или доска, подложенная под шину для создания сцепления (инновация). Вы можете испробовать сколь угодно много способов, чтобы выбраться из сугроба, однако сначала внимательно изучите все варианты и убедитесь, что с их помощью вы возвратитесь на дорогу, а не увязнете в снегу еще глубже. Если они не помогают в достижении цели, необходимы новые подходы.

ВРЕМЯ РАСШИРЯТЬ БИЗНЕС

Никому не под силу быть первым в каждой сфере бизнеса – производстве, продажах, маркетинге, менеджменте и т. д. Это просто неосуществимо. Единственный путь к успеху – сначала признать, в каких областях вам чего-то не хватает, затем найти самую подходящую кандидатуру для каждой из них и, наконец, определить, как практичнее всего включить этих людей в работу (нанять, организовать совместное предприятие или предложить в обмен ваши товары или услуги). Результат сочетания их профессионального опыта, ресурсов и возможностей поможет вашему бизнесу на голову опередить конкурентов. Если вы не располагаете средствами, чтобы сразу оплатить их работу, можно организовать совместное сотрудничество, выплачивая процентные премии, отсроченную зарплату, компенсацию в виде вашего продукта – а также любое сочетание всего вышеперечисленного.

Среди моих клиентов было много представителей малого бизнеса, которые хотели справиться со всем в одиночку. Между тем, такой подход был бы самым большим ограничением, которое только можно себе представить. Вместо того чтобы позволить клиентам отправиться в этот сложный и

опасный путь, я открыл им дорогу к своим ресурсам, в том числе – каналам распространения, творческим специалистам в области маркетинга, инструкторам по консультативным продажам, которые помогли им в сферах, где у них были слабые места. Результаты были неизменно ошеломляющими: мои клиенты наблюдали невероятный рост в областях, которые прежде были застойными. Если клиент не располагал достаточными средствами, я обходил эту проблему, договариваясь со специалистом о гибкой или отсроченной компенсации, расплачиваясь акциями, товарами или услугами. По правде говоря, недостаток капитала никогда не был помехой для моих клиентов – как и для меня. Позвольте мне проиллюстрировать это на следующем примере.

Когда мне было около двадцати, в ходу все еще был восьмидорожечный формат магнитных лент. Я нашел компанию, в распоряжении которой была куча отличных лент, но не было хорошего дистрибьютора. Тогда я уговорил владельцев предоставить мне ленты общей стоимостью 500 тысяч долларов в обмен на долю в прибыли и отправился с ними к руководителям популярной сети круглосуточных магазинов на Среднем Западе. Они согласились со мной сотрудничать, пленки появились в продаже почти в ста магазинах сети, и вскоре мой доход составлял тысячу долларов в день. Между тем, изначально я не вложил в это *ни цента*. Я просто увидел, что неприятность одних может стать возможностью для других.

Отправляясь на первую встречу с потенциальным партнером, которому вы хотите предложить совместное предприятие, будьте уверены в себе. Идите, вооружившись имеющимися у вас знаниями. Но не обещайте того, чего не сможете выполнить!

Представьте, что вы подходите к потенциальному партнеру и говорите: «Я знаю, что вы делаете хорошо, но я также знаю, что вам не хватает рекламы. И продавцов. У меня есть способ организовать все это для вас – через пять разных каналов распространения на рынках, которые до этого были вам недоступны. Возможно, именно из-за этих деревьев не видно леса. Я все это организую, а когда система начнет работать, предлагаю вам разделить со мной прибыль – *после того*, как деньги окажутся на вашем счете. У меня на примете есть еще три кандидата для этого совместного предприятия – вероятно, они являются вашими конкурентами, но я предпочитаю *вашу* компанию и качество *ваших* продуктов, способное многого добиться, привнести и обеспечить. Хотите со мной сотрудничать или мне обратиться

к кому-то еще?» Ну и кто, по-вашему, сможет устоять перед таким предложением?

Если ваши потенциальные партнеры все же будут колебаться (а такое может случиться, особенно в первый раз), удвойте усилия. Борьба с отказом вам поможет... *эмпатия!* Представьте себе, что кто-то обратится к вам с предложением создать совместное предприятие, завершив его словами: «Будь я на вашем месте, я бы тоже, наверно, сомневался, если бы кто-то незнакомый пришел ко мне с предложением, даже таким заманчивым. Я бы стал думать: “Где здесь ловушка? Что такого знают они, чего не знаю я?” Однако, поразмыслив, я пришел бы к выводу, они действительно знают нечто, чего не знаю я. Они знают, как выйти на рынки, на которые мне закрыт доступ. И как существенно увеличить мою продуктивность, доход и прибыльность – по сравнению с тем, чего я могу добиться в одиночку».

И, наконец, чтобы скрепить сделку, нужно избавиться от рисков. Составьте для своих потенциальных партнеров шаблон, отражающий их возможные требования к вам – с точки зрения управления. Укажите все детали и подробности, о которых они, возможно, даже и не подумали бы. Так вы покажете, что знаете свое дело и готовы взять бразды правления в свои руки.

Планируя создать совместное предприятие, нужно избегать трех вещей. Во-первых (этот вариант я вижу чаще всего), предприниматели попадают в ловушку теории. За совместным предприятием стоит обширная экономическая теория, однако опыт всегда важнее. Я обучил этому подходу тысячи людей, но в жизнь его воплотили лишь единицы. Какая польза от того, что вы в теории будете знать, какой доход можно выжать из совместного предприятия, если так и не попробуете его организовать?

Во-вторых, следует избегать сразу играть по-крупному. Вряд ли вы добьетесь успеха, с ходу предложив сотрудничество большой корпорации, однако сможете получить внушительное состояние, организовав совместные предприятия сразу с несколькими небольшими компаниями.

В-третьих, не позволяйте страху завладеть вами. Даже если в первый раз у вас не получилось, не допустите, чтобы эта неудача мешала вам пробовать дальше. Шансы сделать что-то важное безусловно с первого раза довольно малы, вам не кажется? На самом деле вы просто получите отказ – однако вы еще ничего не потеряли. Вы лишь подготовитесь к победе.

Совместное предприятие – поистине самый быстрый, безопасный и гибкий способ достичь ваших целей. Организовать его можно в любом месте – в стране и в мире, лично, по телефону, по факсу или электронной

почте. Спросите себя: если вы сможете обеспечить экономическое преимущество клиентам, которые до этого не имели к нему доступа, и *возьмете всю работу на себя*, а они будут дополнительно получать 10, 20, 30, 50 тысяч долларов в год, квартал, в неделю – кто, по-вашему, откажется от такой возможности?

МЕНЯЕМ МИРОВОЗЗРЕНИЕ: НЕ СТОИТ СТРЕМИТЬСЯ ВСЕ ДЕЛАТЬ В ОДИНОЧКУ

Как я уже подчеркивал ранее, чтобы создать возможность, сначала необходимо освободиться от «одиночного» мировоззрения и научиться, преодолевая страх, двигаться вперед – навстречу удивительным возможностям бизнеса. Как только вы осознаете, что всегда найдется кто-то, у кого есть то, чего вам не хватает (и кто нуждается в том, чем можете поделиться вы, – будь то концепция, доходчивость или план действий), этот страх исчезнет навсегда. Он растворится, как плохой сон, а вы уверенно устремитесь вперед – развивая свой бизнес как никогда прежде. Для этого сначала вам придется преодолеть себя и свой страх, чтобы увидеть возможности, которые смогут вывести вас на путь процветания. Позвольте продемонстрировать это на примере.

Один из моих клиентов, владелец национальной франшизы образовательных центров, упорно предпочитал делать все сам – от утверждения рекламы до проверки качества и инструктирования новых преподавателей. Я показал ему, как избавиться от оков традиционного маркетинга, который он так жестко контролировал, и нанять кого-то для организации совместных проектов. Мой клиент с неохотой согласился. Новая сотрудница получала 60 тысяч долларов плюс небольшой процент от прибыли.

Итог? В первый же год работы она создала двадцать совместных проектов, а доход от нового бизнеса превысил миллион долларов.

Первый сознательный шаг к преодолению страха подразумевает признание: признайте, чего вам не хватает (иными словами, определите свои ограничения), и осознайте, что у вас есть бесконечно много возможностей получить недостающее. Возможно, вам необходим торговый персонал или научно-исследовательская группа. А может, вам не хватает материальных запасов или площади складских помещений? Большинство предпринимателей изводит себя абстрактными проблемами. Поэтому так важно облечь потребность в слова: так вы сможете ставить конкретные цели и иссле-

довать все доступные варианты, возможности и альтернативы, чтобы достичь этих целей быстро и безопасно.

Следующий шаг – разработка решения. На этом этапе предприниматели очень часто оказываются в тупике, поэтому предлагаю вам кратко пройти по самым распространенным «тупиковым» сценариям.

Если вам нужен талантливый копирайтер, но вы не в состоянии оплатить его/ее услуги сразу, решением может стать компенсация за ощутимые результаты, которые тексты специалиста принесут вам на всем протяжении их использования. Таким образом, вместо обычной ставки 2 тысячи долларов копирайтер ничего не получает авансом, однако приобретает неограниченные возможности зарабатывать на одном тексте месяцами или даже годами. В долгосрочной перспективе доля прибыли копирайтера может стать в десять раз выше, чем то, что он получал бы единовременным авансовым платежом.

Если вы не в состоянии нанять торговый персонал, можно или найти независимых продавцов, которые возьмут на реализацию ваши товары или услуги, вместе создать неконкурентную компанию с крепкой позицией на рынке и организовать совместное предприятие, или найти инвестора, чтобы разделить расходы на торговый персонал и свести к минимуму риск, сделав «пробный забег» – сначала нанять одного продавца, чтобы продемонстрировать инвесторам, что команда сбыта принесет им колоссальную отдачу.

Если у вас нет организованных каналов распространения, можно найти того, у кого они есть, и воспользоваться ими, предложив владельцу постоянную долю прибыли, полученной в результате. Кроме того, можно найти компанию, у которой есть незадействованные ресурсы, и договориться об использовании кадров, доставки или производственных мощностей, оплачивая их с каждой сделки. Таким образом, вы платите, только получая прибыль, а значит, это всегда будут доходы, а не расходы.

Если у вас недостаточно средств, чтобы закупить нужное количество новых товаров, сначала можно протестировать некоторые, определив коэффициент продаваемости, а затем – обратиться к инвесторам, предложив им проект с консервативным прогнозом по прибыли и просьбой помочь вам в финансировании закупки. Или найти производителя, у которого нужный вам товар пылится на складах, и предложить в обмен разделить прибыль от продаж вашим клиентам. Помните Патрика Фланагана из пятой главы? Того, кто создал многомиллионную компанию, продавая некондиционные телефонные системы, не подошедшие крупным фирмам по

размеру. Он получил внушительную прибыль, поделился ею с компаниями, и все остались довольны!

Отчасти страх предпринимателей перед левереджем возникает из-за того, что они не знают, с кем сотрудничать, что вполне объяснимо. Между тем, можно существенно сузить область поиска, если вы сначала четко сформулируете свои истинные потребности. Сделав это, вы сможете найти тех, кто способен эти потребности удовлетворить.

В прошлом такая работа отнимала очень много времени, однако с появлением Интернета это стало проще простого. Классифицируйте потенциальных партнеров согласно их положению в отрасли. Шансы, что ведущая компания на рынке заинтересуется сотрудничеством с вами, крайне малы. Между тем, они существенно выше для компаний из середины получившегося у вас списка, так как они, как правило, стремятся к развитию, но не знают, что предпринять, полагая, что у них недостаточно ресурсов. Выясните, чего именно не хватает этим «компаниям-среднякам», и подумайте, как вы можете решить их проблемы, чтобы они *одновременно* решали ваши. Обратившись к будущим партнерам с решением их проблем, вы непременно получите то, что вам нужно, – но только если в обмен предоставите то, что необходимо им. Выявление потребностей будущих партнеров – непростой навык, но, как только вы им овладеете, вас ждут колоссальные результаты. Предлагаю вам пример, продолжающий одну из историй, которую мы рассматривали в главе второй.

Помните, как я убедил производителя кюгеррандов оплатить расходы на маркетинг моего клиента? Речь шла о брокерской фирме, владельцы которой торговали раритетными монетами из золота и серебра. Я помог им заменить тактический подход, приносивший лишь единовременные сделки, стратегическим. Благодаря разработанной мной стратегии, они могли выстраивать долгосрочные отношения со своими клиентами, постепенно подводя их к увеличению объемов покупки, которые росли вместе с доверием потребителей к их фирме. Таким образом, в итоге они приобретали дорогостоящие кюгерранды (в те времена это еще не было запрещено). Этот факт я использовал в качестве инструмента левережда, обратившись к поставщикам кюгеррандов, обслуживавших моего клиента. Я убедил их взять на себя маркетинговые расходы брокерской фирмы, потому что выявил их потребность: они хотели продавать больше кюгеррандов. Я понимал, что это их цель. Все, что мне оставалось сделать, – обратиться к ним с жизнеспособным решением – решением, которое мог предложить только я, предварительно доказав его эффективность с помощью небольшого безопасного эксперимента с рекламой. Производители с удовольствием оплатили счет, что принесло больше прибыли не только брокерской фирме, но и им тоже.

КАК СОЗДАНИЕ СОВМЕСТНОГО ПРЕДПРИЯТИЯ МОЖЕТ ИЗМЕНИТЬ ВАШУ ЖИЗНЬ

Создание совместных предприятий открывает вам целый ряд преимуществ. Само собой разумеется, вы получаете преимущество в масштабах, объемах и/или скорости. Вы можете использовать инфраструктуру других компаний. Их доступ к аудитории. Интеллектуальные ресурсы. А также оперативность реакции, которую вы, будучи индивидуальным предпринимателем или владельцем маленького бизнеса, обеспечить не сможете.

Кроме того, вы сможете повысить свою конкурентоспособность на местном, общенациональном и международном уровне, ведь вашим союзником будет компания, занимающая доминирующую позицию, со сложившейся аудиторией, уже завоевавшая доверие ваших потенциальных клиентов.

Создание совместного предприятия также даст вам возможность активизировать процесс разработки продуктов. Вам не нужно нести на своих плечах груз единственной «творческой силы» в компании. Вам не придется изощряться, чтобы выделить деньги из и без того скромной прибыли на проведение исследований и разработок и создание инноваций. Теперь вы можете просто найти тех, кто уже все это имеет, но не знает, что с этим делать. Откройте свои каналы распространения их блестящих идей. Вы сразу получите невероятную гибкость. У вас появится двухходовой клапан.

Установив этот самый клапан, вы сможете «пропускать» свой продукт через столько каналов распространения, сколько пожелаете, – публикации, неконкурирующие производители дополнительных товаров или услуг, потребители за пределами вашей аудитории, новые сферы применения продукта. А если вы не боитесь быть дерзким, то даже сможете воспользоваться каналами сбыта своих конкурентов. Позвольте мне продемонстрировать это на примере.

Я сотрудничал с одной компанией, которая продавала обучающие программы для тех, кто хотел освоить аудит или стать специалистом по снижению налога на недвижимость. Владельцы компании получали десятки тысяч запросов ежегодно, однако курс стоимостью от 10 до 20 тысяч долларов приобретали лишь около тысячи человек. Девяносто пять процентов потенциальных клиентов так и не решились на покупку – несмотря на то, что все они были заинтересованы в получении знаний. Вот только знания, которые давала компания, не совсем соответствовали их интересам.

Тогда я убедил владельцев отправить всем несостоявшимся покупателям письмо (я сам его составил и оплатил рассылку) с предложением программы, обучающей

навыкам консультанта по маркетингу. Эта «находка» принесла нам 10 миллионов долларов прибыли.

Как только вы поймете, что необязательно ограничиваться лишь собственным продуктом, вы сможете открывать новые источники дохода – по своему усмотрению. Вы можете получить в свое распоряжение чужие каналы сбыта и чужие продукты. Вы станете связующим звеном между двумя разрозненными компаниями – и все три, включая вашу, начнут расти. Так, настоящая золотая жила – лицензирование технологического процесса. Предлагаю вам отличную историю на эту тему.

У меня был знакомый по имени Джордж, державший склад пиломатериалов. У него была своя лесопилка, на которой сырую древесину пилили, обрабатывали, изготавливали из нее доски, которые он затем продавал. Ключевым моментом этого процесса – важнейшей его функцией – является сушка в печи. Если вы допустите ошибку, вместо высшего сорта получится некондиционный продукт. Если вы сделаете что-то не так, то потеряете не только сырой материал, но и тысячи долларов в неделю, уходящие на оплату электроэнергии и газа. Это будет сплошная неприятность. Однако если вы все сделаете правильно, то сможете сэкономить кучу денег и получить награду за свой продукт.

Джордж все делал как надо. Он фанатично подходил к своей работе и использовал лучшие методы сушки, по сравнению с местными конкурентами. Единственная проблема заключалась в том, что подобный бизнес изначально ограничен с географической точки зрения. Древесина весит так много, что, даже если вы действительно захотите продать ее кому-то за 5000 километров от вас, расходы на доставку окажутся столь высоки, что игра не будет стоить свеч. Из практических соображений ваша аудитория должна находиться в радиусе до километра.

Когда Джордж пришел на один из моих семинаров, я объяснил ему, как можно продать лицензию на его метод сушки древесины максимально возможному количеству складов пиломатериалов за пределами его «километровой» конкурентной среды – по всему миру. Таким образом, Джордж внезапно стал получать 2 миллиона долларов в год – только за то, что продал лицензию на процесс, который уже приносил ему прибыль в собственном бизнесе.

А вот еще один пример.

Среди моих клиентов был владелец химчистки, который использовал полученные на моих семинарах знания, создав потрясающую маркетинговую стратегию для раз-

вития своего дела. Вскоре он уже открыл три химчистки в Чикаго, однако дальше расти не хотел. Он предлагал своим клиентам уникальный пакет услуг и получал примерно в три раза больше, чем его среднестатистические конкуренты, и вполне этим довольствовался. Время было для этого клиента важнее денег, поэтому он не хотел взваливать на себя дополнительный груз, связанный с дальнейшим расширением бизнеса.

Я с уважением отнесся к его позиции, но обратил его внимание на тот факт, что ничто не мешает ему увеличить доход другими способами, без необходимости открывать новые химчистки. Я объяснил ему, как можно продать его невероятно прибыльный метод маркетинга неконкурирующим химчисткам – за пределами Чикаго. В итоге он начал получать по 100 долларов в месяц от 3 тысяч химчисток в обмен на использование его рекламы и... стал мастером в мире химической чистки!

Эта история отлично подходит для того, чтобы напомнить вам: существует два вида активов – материальные и нематериальные. С помощью совместных предприятий вы сможете получить в свое распоряжение и те, и другие. Рассмотрим следующий пример.

Один из моих клиентов обратил внимание на то, что компании, активно занимавшиеся телемаркетингом, обычно имели весьма неплохой уровень продаж. Некоторые из этих компаний работали с корпоративными клиентами, то есть весь процесс происходил в течение дня. Те же, кто специализировался на продажах потребителям, как правило, делали это с 3 дня до 9 вечера.

Тогда мой клиент нашел компанию, работавшую с корпоративными клиентами, помещение которой, несмотря на то, что стоило владельцам миллионы долларов, пустовало с 3 дня. Он взял его в аренду – но не за наличные, а за долю в прибыли. Затем он обратился к работавшим с потребителями продавцам, которые хотели начать свое дело. В итоге он получил акции новых компаний и долю прибыли только за то, что стал связующим звеном между владельцем помещений и продавцами, которым оно было нужно. Он смог установить «денежные» взаимосвязи.

Наверняка вы не можете себе позволить многих вещей, однако вы можете получить их, создав совместное предприятие и расплачиваясь за них лишь прямо пропорционально получаемой прибыли, и вы увидите, что они перестанут быть затратами.

Они станут источником дохода. Источником прибыли. Они станут всем другими.

Как и ваш бизнес.

ОПТИМИЗАЦИЯ КАК СРЕДСТВО ПРИВЛЕЧЕНИЯ «ПЕРВОКЛАССНЫХ» КЛИЕНТОВ

Давайте вернемся к примеру, который мы рассматривали чуть ранее в этой главе, – заблуждению о том, что уровень продаж должен расти благодаря увеличению количества контактов. Вместо того чтобы стремиться превратить 20 продаж с 20 тысяч визитов в 40 – с 40 тысяч, необходимо оптимизировать взаимодействие с аудиторией, которая у вас уже есть, увеличивая число продаж на эти 20 тысяч потенциальных клиентов. Возможно, вы даже получите лучший результат, имея всего 10 тысяч посетителей, если среди них будут «первоклассные» клиенты, привлечь которых можно, изменив ваше обращение. Узнать, какие именно покупатели вам наиболее выгодны, возможно только проверив для начала пару гипотез, что для представителей малого бизнеса совершенно необременительно – особенно если вы умеете эффективно использовать Интернет.

Первый шаг в этом направлении – определить все возможные варианты ситуаций, происходящих тогда, когда посетители оказываются на вашем сайте, и выявить, в какой момент вы их «теряете». Рискну предположить, что это происходит из-за того, что ваш сайт представляет то, что важно для вас, а не для *ваших клиентов*. Это значит, что путь, который он предлагает пройти потенциальным покупателям, не продуман стратегически с точки зрения выгод для клиентов. Поставьте себя на их место и пройдите по сайту или попросите одного из клиентов это сделать и наблюдайте за процессом. Этот второй этап – *проверка удобства использования* – может стать настоящим открытием, ведь с его помощью вы сможете понять, как именно ваши клиенты пользуются сайтом. Так вы сможете убедиться, что каждый элемент сайта и каждый шаг в цепочке, ведущей посетителей к покупке, приносит им внушительную отдачу.

Выявив, что привлекает пользователей, проанализируйте удачные технологии. Так, вы можете искать потенциальных клиентов с помощью неподходящих средств распространения рекламы или не в той демографической группе, а значит, нужно сосредоточить внимание на другом, более эффективном источнике. Ситуация может быть и обратной: посетители представляют нужную вам аудиторию, однако «наживка» подобрана неверно (например, рекламное обращение или ключевые слова неэффективны). Возможно и такое: вы привлекаете нужную аудиторию и «наживку» используете подходящую, но когда пользователи ее заглатывают (то есть посещают сайт), их отталкивает ваше обращение, и они покидают сайт,

так и не начав знакомиться с ним глубже. Последний сценарий настолько распространен, что даже получил свое название в отрасли: показатель единичных просмотров. Будучи высоким, он становится «наказанием» для любого сайта.

Впрочем, использовать теорию оптимизации для успешного левереджа можно не только в Интернете. Предлагаю вам следующий пример.

Несколько лет назад я работал с компанией, реализующей очень дорогое программное обеспечение для предпринимателей и предприятий. Владельцы рекламировали свой продукт во всевозможных отраслевых изданиях, что приносило приличное количество потенциальных клиентов, но очень мало продаж. Вот что я сказал им: «Думаю, люди отзываются на вашу рекламу не из праздного любопытства. Очевидно, что их интересует корпоративное программное обеспечение. Вероятно, они просто не хотят тратить на него 200–250 тысяч долларов – это для них слишком дорого, слишком сложно».

Я нашел следующий выход. Я посоветовал им обратиться к другой компании, занимавшейся программным обеспечением (только более простым и дешевым), приобрести лицензию на их продукты и предложить их всем тем, кто не пожелал купить их дорогой вариант. Именно так они и поступили: заплатили 5 процентов за лицензию и получили в три раза больше прибыли благодаря тем, кто не купил их продукт, чем тем, кто купил.

Это классический пример использования левереджа: компании не нужно было разрабатывать программное обеспечение или что-то покупать – они лишь платили процент за лицензию, и люди приобретали все сами. При этом они получали в три раза больше того, что зарабатывали, когда действовали в одиночку.

А вот еще один пример.

Речь пойдет о пластическом хирурге из Беверли-Хиллз (я рассказывал вам о нем в предыдущей главе), который первым применил информационную рекламу в своей отрасли. Он заметил, что пластическую хирургию рекламируют сплошь и рядом. Тогда наш герой решил написать книгу, таким образом позиционируя себя в качестве надежного, лидирующего источника в отрасли. Вместо того чтобы тратить деньги на рекламу, которая не всегда приносила отдачу, он организовал кампанию по продвижению книги, которая сразу же окупилась, когда издания стали продаваться. Ну и, разумеется, он получал прибыль с привлечения потенциальных клиентов.

Однако перед ним встал вопрос: как книга окажется в руках аудитории? Именно тогда наш герой стал размышлять о возможностях левереджа. Он пришел к выводу,

что один из наиболее эффективных и нелинейных способов – искать клиентов пластической хирургии среди потребителей других косметических услуг. Тогда он нанял чрезвычайно привлекательную женщину и составил список компаний, предоставляющих косметические услуги и расположенных вокруг Беверли-Хиллс и в соседних городах. После этого продавец отправилась в элитные парикмахерские, маникюрные и SPA-салоны – всюду, где люди проводили, сидя в кресле, по полчаса или часу, – и предложила оставить книги в приемной. Наш герой тщательно проанализировал свои показатели и уже представлял, какова статистическая вероятность: если пять тысяч человек будут читать его книгу в десяти косметических учреждениях, клиенты «посыплются» на него как из рога изобилия. Так и случилось. И вы тоже можете этого добиться!

РАДОСТИ СОВМЕСТНОГО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА

Будем надеяться, что у вас уже не оставляет сомнений огромный потенциал левереджа – эффективного использования талантов и ресурсов других компаний, групп или индивидуальных предпринимателей. Объединив усилия с другими выдающимися энтузиастами своего дела, вы сможете поднять свой бизнес на невероятную высоту – что, согласитесь, гораздо лучше, чем находиться в тупике в одиночестве.

Теперь предлагаю вам пройтись по основным преимуществам, которые принесет вам создание совместных предприятий. Это золотая жила, которую просто *нельзя* игнорировать. Так что воодушевайтесь и вперед – действовать! Ниже приведены все существующие выгоды, которые создание динамичных стратегических союзов может принести вашему бизнесу.

Внушительное увеличение уровня продаж и, как следствие, прибыльности

Если вы действуете исключительно линейно, используя лишь одно направление маркетинга и область сбыта (или несколько), возможно, вы как-то держитесь на плаву. Однако в условиях экономического кризиса такой подход может «не потянуть». Организуя совместные предприятия, стратегические союзы, используя публичную поддержку знаменитостей и строя партнерские отношения, вы сможете получить доступ к двадцати новым каналам сбыта или десяти рынкам, увеличив обороты в 5, 10, 20 раз. А если в одиночку с такой нагрузкой вам не справиться, создайте совместное предприятие, объединившись с компаний, располагающей мощностями, но страдающей от недостатка продаж. Какую бы проблему или вопрос

вам ни требовалось решить, какие бы активы или навыки вы ни хотели получить – творческий подход поможет вам это осуществить.

Допустим, вам необходимо выйти на «юридическую аудиторию», с которой вы никогда прежде не работали. Конечно, можно начать с «холодных звонков» адвокатам. Или найти надежную, успешную компанию, предлагающую товары, услуги или консультации юристам, которая, будучи совершенно неконкурентной, на протяжении двадцати лет работала над созданием репутации и установлением связи с рынком. Обратитесь к этой компании и предложите сделку, позволяющую пропустить ваше предложение через их каналы сбыта.

Под *пожизненной ценностью клиента*, о которой я кратко упоминал в главе девятой, подразумевается сумма совокупной прибыли, которую приносит тот или иной тип покупателя, клиента, пациента или источника. Разные типы покупателей, как и покупатели, попадающие к вам из разных источников, приносят определенное количество прибыли – не только с первичной покупки, но и со всех последующих приобретений. Выяснив, сколько именно составляет эта цифра, вы сможете позволить себе щедро инвестировать в ее получение. Рассмотрим следующий пример.

В главе девятой я уже рассказывал вам, как помог Брайану завоевать рынок с его продуктом «Айси-хот». А теперь я поделюсь с вами еще одним секретом его успеха: Брайану удалось увеличить прибыль своей компании с 20 тысяч до 13 миллионов в течение 15 месяцев, организовав совместные предприятия с радио- и телевизионными станциями и прессой, так что он *не платил* за рекламу. Он разрешил им продавать свой продукт (по цене 3 доллара за штуку) и оставлять себе все вырученные с первой продажи деньги. Он изменил динамику и платил СМИ только за результат.

Все думали, что Брайан спятил, однако мы с ним все просчитали и знали, что из каждых двух покупателей один будет возвращаться к нам примерно раз в два месяца – и *до конца жизни*. Более того, постоянные покупатели будут приобретать и другие продукты. Таким образом, каждый такой клиент приносил бы Брайану 30 долларов в год – в течение всей жизни. Следовательно, на каждые 6 долларов, с которыми расставался Брайан (продажа двум клиентам продукта за 3 доллара), он получал 30 долларов в первый год и еще 30 во все последующие – совершенно бесплатно. Неплохая пожизненная ценность!

Совместные предприятия создают дополнительные преимущества для их (или ваших) клиентов

Объединив усилия с другим бизнесом, обе компании получают возможность предлагать свои товары или услуги вместе с сопутствующими, а зна-

чит, клиент приобретет больше выгод, чем в случае покупки у каждого из вас по отдельности. Предлагаю вам следующий пример.

Владелец клуба боевых искусств решил предложить отдельным розничным сетям сертификаты на пробное членство, чтобы те раздавали их клиентам, совершившим покупку в их магазине. Эти сертификаты позволяли не просто получить один бесплатный урок (как во всех типичных предложениях), а давали право на полгода бесплатного обучения общей стоимостью 500 долларов. Таким образом, для клиентов сертификаты имели весьма высокую, осязаемую ценность. В свою очередь, розничные сети могли предложить следующее: «Совершив покупку на 200 долларов в нашем магазине, вы получите сертификат клуба боевых искусств на 500 долларов!»

В итоге каждый четвертый воспользовавшийся своим сертификатом становился постоянным членом клуба (со взносом 2000 долларов). Магазины были счастливы, получив возможность предложить покупателям дополнительную выгоду, владелец клуба был в восторге от конечной прибыли, которую принесло ему это сотрудничество, клиенты радовались, что деньги принесли им больше отдачи.

Совместные предприятия обеспечат вам немедленный доступ к развивающимся рынкам

Допустим, есть рынок, о котором вы ничего не знаете, но жаждете получить к нему доступ и стать первопроходцем. Все, что вам нужно, – выяснить, кто уже этот доступ имеет, но необязательно находится на передовых позициях.

Скажем, у вас есть программное обеспечение, инновационное для хлебопекарной отрасли, при этом в самих пекарнях вы совершенно не разбираетесь. Вам не нужно искать самую передовую пекарню, чтобы предложить свое самое современное программное обеспечение. Вместо этого обратитесь к компаниям, которые поставляют им продукцию, оборудование или оказывают консультационные услуги, и организуйте с ними совместные предприятия. Так вы сразу сможете «узурпировать» все фирмы, пытающиеся выйти на этот развивающийся рынок.

С помощью совместных предприятий я смог представить свой бренд на рынках Азии, Австралии, Европы и Канады. Благодаря совместному предпринимательству я вышел на рынок недвижимости, мануальной терапии, боевых искусств – и все это с использованием минимальной инфраструктуры. Когда-то у меня была большая и сложная инфраструктура, но сейчас она мне не нужна. Я могу достичь всего необходимого на основе платы за результаты, за «мягкий доллар». Зачем мне лишний груз в виде

огромных накладных расходов или отдела кадров? Пусть этим занимается кто-то другой – а я буду все это эффективно использовать.

Особенно привлекательно выглядит возможность «зацепиться» на международных рынках. Следующий пример – моя гордость.

Когда информационная реклама только стала появляться в США, я вел семинары в Австралии. Вот вам классический пример использования чужих денег (ЧД), чужих рисков (ЧР) и чужого успеха (ЧУ): я научил австралийского агента «прямого отклика», как заработать миллионы долларов способом, который, оглядываясь сегодня назад, кажется настолько простым, что каждый читатель этой книги немедленно пожелает оказаться на месте нашего героя.

Создание информационных роликов – весьма дорогое и рискованное мероприятие, ведь вы никогда не знаете, будет ли продукт пользоваться популярностью у телевизионной аудитории. Однако если реклама окажется успешной, вы можете плыть на этой волне довольно долго. Итак, те, кто занимаются изготовлением информационной рекламы в Америке, знают, какие ролики приносят деньги. Однако у них нет выхода на аудиторию за пределами США.

Здесь на сцену выходит мой австралийский клиент. Я посоветовал ему обратиться к американским изготовителям информационной рекламы и учтиво обратить их внимание на тот факт, что они ограничивают собственные горизонты только рынком США и что существует огромное количество англоговорящих клиентов в Австралии и Новой Зеландии, которые с удовольствием приобрели бы предлагаемый ими продукт. Я объяснил ему, как получить права на использование информационных роликов в этих странах. Так он получил доступ к рекламе, производство которой стоило ее создателям 400 тысяч долларов. Все, что от него требовалось, – поделиться (в скромных количествах) прибылью от продаж продуктов на его территории. В итоге наш герой начал получать *20 миллионов в год*, благодаря использованию нескольких десятков успешных информационных роликов, которые уже были созданы в США и доказали свою эффективность. Ему не пришлось рисковать ни центом, разрабатывая собственные продукты или рекламу. Ему всего лишь оставалось приобрести эфирное время на телевидении в 3 часа утра. Таким образом, мероприятие оказалось выигрышным для всех: американские рекламщики получили выход на новый рынок, не пошевелив для этого даже пальцем, а мой клиент стал очень и очень богатым – благодаря своей готовности сотрудничать с другими.

Партнерские отношения не только могут открыть вам доступ в безграничное количество мест – они сделают необязательным наличие инфраструктуры или капитала! Знаете почему? Уверен, что сейчас ответ вам уже

известен: потому что совместные предприятия открывают *любую* дверь. Что бы вам ни было нужно, если вы сможете убедить людей, что они получат нечто ценное в обмен, – вы сразу это получите. Совместное предпринимательство не только откроет вам новые рынки, но и позволит контролировать рынки других компаний. Посмотрим, как это работает.

В те далекие времена, когда в нашей жизни еще не было Интернета, способом общения с аудиторией были отраслевые письма-рекомендации или информационные бюллетени. Я сообразил, что последние могли стать идеальным средством для доступа к отдельным сегментам рынка, и начал печатать вкладыши со своим предложением для размещения в бюллетенях других компаний – не за фиксированную стоимость, а за скромную долю в прибыли. Первое же подобное предложение, которое я сделал издателю информационных рассылок, не стоило мне ни цента. А предложил я следующее: «Я воспользуюсь услугами вашей типографии для печати своих вкладышей, и весь счет они пришлют мне». У издателя было право отсрочки платежа на 90 дней, таким образом я получил вкладыши на 30 тысяч долларов, оплатить которые я должен был лишь через три месяца. Первая же рассылка принесла мне 500 тысяч прибыли гораздо раньше. Из них 150 тысяч я должен был отдать издателю как владельцу прав – но это была лишь малая толика их реальной ценности. Я смог заработать на их крупнейшем активе благодаря творческому и инновационному подходу.

Совместные предприятия позволяют делить расходы

Допустим, вы действительно мечтаете выйти на новые рынки, но для этого вам нужен продавец. Продавец требует 100 тысяч долларов, а у вас этих денег нет.

Если идея принадлежит вам, вы можете найти трех-четырех (неконкурирующих) предпринимателей, которые тоже хотят выйти на этот рынок, и организовать весь процесс совместно, так чтобы они разделили с вами расходы, значительно вам помогли, а вы смогли организовать цикл сбыта. Позвольте мне проиллюстрировать, как выглядит обратная ситуация.

Когда-то давно у меня был «почти клиент». «Почти» – потому что его компания пошла ко дну, прежде чем я успел ей помочь. Это была компьютерная фирма, существовавшая как раз в тот период, когда гипермаркеты начали продавать компьютеры почти за бесценок, и компанию просто выдавили с рынка. Торговый персонал этой фирмы, располагавшейся в Южной Калифорнии, начитывал около пятидесяти продавцов, а ее оборот составлял около 60 миллионов. Владельцы пытались удержаться на плаву, активизируя маркетинг, что и привело их ко мне, однако в промежутке между

нашей первой беседой и моментом, когда я подготовил для них первое предложение, компания приказала долго жить.

Я все равно попросил владельца меня выслушать. Мне удалось найти двух предпринимателей, которые готовы были заплатить ему шестизначный аванс и четверть прибыли в течение следующих трех лет в обмен на возможность нанять его продавцов. Однако он отказался ждать будущей прибыли, уперся и уволил всех продавцов, даже не захотев посмотреть, что могло бы получиться из этого совместного предприятия.

Мораль сей басни? Нематериальные активы могут быть гораздо ценнее материальных, однако вы должны уметь видеть перспективы, чтобы понять это.

Если вы имеете доступ к рынку и заручились поддержкой (скрытой или явной) известных людей, а ваши конкуренты – нет, происходит следующее:

- 1) сокращается цикл продажи;
- 2) снижается стоимость доступа к потребителю;
- 3) увеличивается коэффициент откликов.

А это значит, что вы будете продавать больше, быстрее, расходы снизятся, а прибыль увеличится – даже если часть доходов вам придется отдавать тому, кто вас рекомендует, или партнеру по совместному предприятию.

Вот в чем сила концепции пожизненной ценности клиента! Даже если вы расстанетесь с внушительной частью прибыли с первой продажи, а доходы от всех последующих оставите себе, то сможете здорово заработать.

Совместные предприятия дарят вам гибкость и свободу действий

Моя компания обычно контролирует пятьдесят различных товаров и услуг в любой момент времени, когда мы ведем дела в самых разных формах на территории, по меньшей мере, трех континентов одновременно – при этом у меня всего восемь сотрудников. Если бы мы все это делали сами, затраты составили бы десятки миллионов долларов. Кроме того, потребовался бы персонал. И специалисты. Вместо этого, что бы нам ни понадобилось, мы просто обращаемся к компании, готовой стать нашим партнером на основе доли в прибыли, и организуем с ней совместное предприятие. Если с первой попытки мы получаем отказ, то всегда спрашиваем о причинах. Иногда ответ оказывается совершенно непредсказуемым. Тогда я нахожу способ предвосхитить это препятствие, и второй или третий кандидат – у нас в кармане!

Если вы замечаете, что один из ваших конкурентов слабее вас, не ждите, пока он сойдет с дистанции, – подумайте, как с помощью совместного

предприятия можно завладеть его компанией. Продемонстрируйте, насколько выгоднее ему будет передать вам клиентуру. Помогите ему избавиться от накладных расходов, освободить помещения – и предложите долю в прибыли на постоянной основе. Это лучшее решение для обеих сторон, однако, чтобы прийти к такому выводу, необходимо «сдвинуть» мировоззрение в сторону инновации и эмпатии. Принципы совместного предпринимательства обеспечат вам необходимую для этого гибкость.

Совместные предприятия менее рискованны

Представим, что вы сейчас в Лос-Анджелесе. Хотите открыть офис в Нью-Йорке? Отлично! Но для этого вам придется снять помещение в аренду – причем сроком на три–пять лет, если оно вас полностью устроит. Затем его нужно меблировать. Нанять новых сотрудников. Обучить их. Приобрести оборудование. Если вы не стеснены в средствах, это, конечно, не проблема. В противном случае это становится *настоящей* головоломкой.

А теперь представьте, что вы нашли компанию, владелец которой испытывает трудности – то есть не использует по максимуму свои возможности, контакты, отношения с бывшими покупателями. Представьте, что сможете заключить с этой компанией сделку – на основе процента от конечных результатов. Поздравляю: вы только что нашли способ перебраться в Нью-Йорк! Но и это еще не все – точно так же вы можете оказаться и в Атланте, Сиднее, Токио или Торонто. При этом риск чрезвычайно мал: если что-то не сработает, вы сможете расторгнуть договоренность или внести коррективы.

Конечно, иногда сотрудничество не складывается, потому что не впечатляют суммы. Предлагаю вам пример из собственного опыта.

Однажды мне довелось работать с компанией, занимавшейся информационной рекламой. Владельцы неоднократно изготавливали видеоролики, получая пятьдесят процентов прибыли от компании, их заказавшей. Около половины таких сделок, на первый взгляд, выглядели нерентабельными, и потенциальные клиенты, не задумываясь, от них отказывались.

Оценив положение дел, я пришел к выводу, что значительная часть партнерств приносит прибыль с последующих продаж тому же покупателю, то есть, однажды приобретя клиента, фирмы продолжают получать доход от его последующих покупок. Тогда я предложил изготовителям рекламы выстроить сделку так, чтобы компании видели: даже если сначала они не получают никакой прибыли, а лишь возместят свои затраты, то последующие продажи принесут им основной доход.

Иными словами, даже убыточную сделку можно превратить в прибыльную. Мы сразу же пересмотрели пять договоров о сотрудничестве, и компании, которые сначала от него отказывались, стали зарабатывать огромные суммы на последующих продажах. Я говорил и повторяю: все дело – в мировоззрении!

Совместные предприятия открывают доступ к знаниям и опыту далеко за пределами вашей компании

В мире столько консультантов! И отличных специалистов среди них немало. А хороший консультант может действительно «сделать погоду» для владельцев малого и среднего бизнеса. Однако большинство тех, кто нуждается в таких услугах, не может себе этого позволить. Представьте, что вам доступна помощь всех экспертов, в чьих советах вы когда-либо нуждались. Есть три способа превратить эту мечту в реальность. Вместо того чтобы платить за их компетенцию в определенной области, можно компенсировать услуги с помощью:

- 1) участия в прибыли;
- 2) доли в вашей компании или
- 3) права доступа к определенным клиентам, которых вы приобретете, или к осуществленным сделкам.

Я сам организовывал такие сделки: находил престижных экспертов, формировал из них консультативный совет и создавал совместные предприятия, не подразумевающие для них никакой ответственности. Однако, заручаясь их поддержкой, мой клиент получал статус лидера и конкурентное преимущество. А консультативный совет – само собой, долю прибыли с новых продаж. Эта стратегия позволяла увеличить рентабельность втрое и даже вчетверо.

Совместные предприятия помогут углубить вашу компетенцию в отрасли и расширить ассортимент предлагаемых товаров или услуг

Я уже создал пять совместных предприятий в сфере мануальной терапии: с тремя журналами, ведущим специалистом в области технологий и ведущей компанией в сфере хиропрактики. Благодаря этому сегодня, если я обращаюсь в письме к хиропрактикам, они уже будут видеть меня сквозь призму этих пяти взаимосвязей. Мои надежность, статус, преимущества и относительная ценность уже имеют основу, они стали частью совместных усилий и отношений других людей и компаний.

Не будем забывать и о расширении ассортимента. Допустим, ваша компания продает всего один-два продукта и больше ничего. Подыщите со-

путствующие или дополнительные товары, а может, даже более передовые или расширенные версии своего продукта, реализуйте их и делите прибыль. Всегда найдутся всевозможные компании, поставщики услуг, издания или ассоциации, тоже располагающие ограниченным ассортиментом и нуждающиеся в его расширении так же, как и вы. И даже когда эти отношения себя исчерпают, вовсе не обязательно прекращать сотрудничество.

Совместные предприятия помогут вам с маркетингом и продажами

Допустим, у вас есть «убойный» продукт, но вы не знаете, как его рекламировать и продавать. Организуйте совместное предприятие с компанией, которой это известно. Или наоборот: вы умеете рекламировать и продавать, но товаров и услуг у вас нет. Догадались, что делать?

Предлагаю вам прекрасный пример.

Однажды в числе слушателей одной из моих программ присутствовали владельцы компании, реализующей спортивную одежду. Костюмы, которые они предлагали, действительно выглядели потрясающе, однако ассортимент состоял всего из двух-трех моделей; они пришли на мой семинар, потому что продажи начали сбавлять обороты, а компания мечтала совершить переворот на рынке. Задав несколько зондирующих вопросов, я выяснил, что они распространяли свои товары через 5–6 тысяч розничных магазинов. Работали с корпорацией «Кей-март», пока с теми не случились неприятности, и с известной компанией, реализующей трикотажные изделия и имеющей в своем распоряжении семьсот торговых точек. А также с сетью универмагов «Нордстром».

Владельцы компании были расстроены, однако не смогли творчески отреагировать на ситуацию. Они разработали свою пару-тройку продуктов и на этом остановились. Вот что я сказал им: «Ваш главный актив – вовсе не товары, а дистрибьюторская сеть и отношения с покупателями. Вы сможете извлечь из этого неплохую выгоду. Отправляйтесь в турне по главным городам (Чикаго, Лос-Анджелес, Майами, Нью-Йорк), заходите во все спортивно-оздоровительные клубы – в их маленьких буфетах вы обязательно встретите какого-нибудь «креативщика», создавшего дизайн теннисных туфель, толстовки или головной повязки. Они продают свои модели только в одном спортклубе. Найдите их, предложите авторский процент и реализуйте товары через свою сеть!»

Услышав это, владельцы компании немедленно встали в «линейную» позу и заявили, что не желают быть дистрибьюторами. На что я ответил: «Так и не будьте. Предложите дизайнерам оставлять себе всю прибыль с продаж в одном-двух спортклубах, а с продаж во всех остальных платите им пять процентов авторских». Таким образом владельцы компании смогли организовать десять невероятно прибыльных совмест-

ных предприятий – и все благодаря тому, что увидели статус, силу, эффективность, контроль и ценность нематериальных активов.

Совместные предприятия позволят вам сосредоточиться на собственном ключевом бизнесе, одновременно развивая, расширяя и выгодно используя партнерские объединения

Последний урок – прямо из «школы бизнеса» Тома Сойера. Помните эпизод, когда Тому нужно было белить забор, а он сделал так, что другие дети работали за него, пока он прохлаждался в стороне?

Если вы сможете по максимуму извлечь преимущества из всевозможных активов, каналов сбыта и возможностей, в создание которых кто-то уже вложил целую вечность времени, кучу денег и усилий и заработанную репутацию, то вы получите функциональный контроль над ними – только благодаря тому, что будете понимать, как распознать их, оценить, извлечь выгоду и донести идею до потенциального партнера.

Когда меня спрашивают, какова моя теория менеджмента, я отвечаю так: «Не нужно менеджмента. Создавайте совместные предприятия». Подключитесь к ресурсам другим компаний, и они дадут вам все, чего вам не хватает. Все, что вам нужно – уметь мыслить масштабно, организовывать сделки, быть стратегом и обладать дальновидностью.

Чтобы извлекать выгоду из совместных предприятий, необходимо прежде всего научиться мыслить более логично и критично. Сотрудничество по природе своей – вещь сложная. Редко встречаются случаи, когда обе стороны действуют на равных – у кого-то всегда будет преимущество. Однако если вы сосредоточитесь на результате, который хотите получить для себя, и осознаете, что достичь его вы сможете только в том случае, если сначала поможете другой стороне добиться интересующих ее целей, то сами удивитесь, насколько ловко и эффективно вы сможете организовывать сотрудничество. Вся соль – в конечном результате: чтобы помочь вам, ваш партнер тоже должен получить полноценный результат!

Настало время и вашему бизнесу добиться небывалого успеха – но это вовсе не значит, что вы должны пройти этот путь в одиночку. На самом деле в одиночку вам не справиться. И даже если бы это было возможно, зачем вам это нужно? Прелесть левереджа – в его способности улучшить жизнь каждой из участвующих сторон. Вы добьетесь такого успеха, который раньше был вам недоступен, получите гораздо больше прибыли, чем могли бы заработать самостоятельно, и качество жизни, о котором могли только мечтать.

Похоже, Джон Донн был во всем прав: «Человек – не остров». И бизнес – тоже. Пусть взойдут семена товарищества и дадут вам свои щедрые плоды!

Резюме

- Суть предпринимательства – в эффективном использовании совместных усилий. Помогая другим получить то, что им нужно, вы получите взамен то, что нужно *вам*.
- Если вы считаете, что все должны делать сами, ваш бизнес долго не протянет.
- Избавьтесь от мышления одиночки. В сегодняшнем мире бизнеса оно уже не представляет ценности.
- Хороший левередж – это когда предприниматель действует с целью получения предсказуемой, исчислимой прибыли со своих вложений. Плохой левередж имеет место, если предприниматель действует вслепую, не зная, какую отдачу он получит, а лишь надеется на лучшее. Всегда выбирайте хороший левередж!
- Научитесь понимать, когда нужно расширять бизнес, а когда – останавливаться. Начните с оптимизации – извлеките максимум из того, что имеете, а затем переходите к инновациям.
- Когда *настал* момент расширяться и создавать совместные предприятия, действуйте уверенно. Обращайтесь к потенциальному партнеру, вооружившись имеющимися у вас знаниями.
- Получив отказ на свое предложение о создании совместного предприятия, используйте эмпатию.
- Организуя совместное предприятие, опасайтесь увязнуть в теории, избегайте сразу играть по-крупному и не бойтесь.
- Используйте принципы оптимизации, чтобы изменить свой способ левережда. Уровень продаж увеличивается не благодаря увеличению числа контактов, а благодаря повышению их *качества*.
- Преимущества совместного предпринимательства безграничны. Вот лишь некоторые из них: они помогут вам повысить уровень продаж, создать дополнительные преимущества для ваших клиентов, мгновенно выйти на развивающиеся рынки, позволят действовать гибко, уменьшат риски, откроют доступ к знаниям и опыту. Преодолев ваши ограничения, они помогут расширить ассортимент, обеспечат бесцен-

ные возможности для маркетинга и продаж и позволят вам сосредоточиться на собственном ключевом бизнесе, развиваясь с помощью партнерских объединений.

- ☞ **Сделай прямо сейчас:** бросьте все дела и создайте небольшое совместное предприятие с минимальным риском *прямо сейчас!* Я уже неоднократно отмечал, практика всегда выигрывает перед теорией. Или, как призывает нас компания «Найк», *просто сделай это*. Не откладывайте на завтра, ведь если вы так поступите, то окажетесь среди тех 99% предпринимателей, которые слишком много работают, чтобы хоть как-то заработать!

Глава 11

КАК РАСТИ И ПРОЦВЕТАТЬ В УСЛОВИЯХ КРИЗИСА

Вы сделали это! Вы только что закончили знакомство с девятью «каменными преткновениями», а также секретами вывода бизнеса из каждого тупика. Возможно, именно сейчас эти уроки придутся как нельзя кстати.

Если ваша компания столкнулась с кризисной экономикой, как в случае с обвалом ипотечного рынка осенью 2008 года, сейчас самое время сделать ставку на то, что я вам рассказал. Как вы смогли убедиться, существует немало факторов, обратить внимание на которые абсолютное большинство ваших конкурентов не сможет в силу нехватки проницательности и дальновидности. Вам эти факторы теперь известны. Прочитав предыдущие главы, вы уже получили о них представление. Теперь вы, вероятно, задаетесь вопросом: «С чего же мне начать?»

В этой главе мы обобщим все концепции, которые до сих пор обсуждали. Мы, наконец, рассмотрим «кухню» роста и развития в условиях кризиса. Закончив чтение этой главы, вы получите заряд творческого, активного и позитивного настроения, чтобы смело взглянуть в лицо трудным временам – тем самым, которые выводят из строя ваших конкурентов.

ЕСЛИ ИДТИ ТЯЖЕЛО, САМОЕ ВРЕМЯ ВЗЛЕТАТЬ

Если вы читаете эту книгу в разгар кризиса (а скорее всего, так оно и есть), крайне важно тщательно оценивать все психологические и поведенческие изменения, происходящие в умах и в жизни – как ваших клиентов, так и конкурентов. Мы не раз говорили об эмпатии на страницах этой книги, и это неспроста. Эмпатия – один из ценнейших доступных вам инструментов взаимодействия с миром в целом, и *особенно* – если вы имеете свое дело.

Понаблюдайте за настроением и поведением всех своих поставщиков и вспомогательных служб. Вероятно, вы заметите ряд предсказуемых реакций: ваши конкуренты чувствуют себя разбитыми. Их методы маркетинга и продаж приносят жалкие результаты. У них нет надежного, испытанного

плана действий. Как и действующей стратегии, позволяющей капитализировать на всем том, что идет наперекосяк. Так что, скорее всего, вы будете наблюдать типичную ситуацию, когда конкуренты снижают темпы и пытаются урезать расходы, чтобы удержаться на плаву. Или же – удваивают заведомо неэффективные усилия, которые не приносили результата и в благоприятных условиях, а просто были замаскированы общим подъемом экономики.

Что же делать вам?

Разработать план нападения и защиты. Нападение подразумевает поиск слабых мест, пробелов и скрытых возможностей во всех этих неприятностях. А их, поверьте, существует огромное количество!

Чтобы защититься, перестаньте действовать неэффективными методами. Воспользуйтесь инструментами, с которыми я познакомил вас в главе седьмой: тестирование, наблюдение и оценка результатов. Если вы будете смотреть в оба, то сразу заметите, когда что-то перестанет работать, и сможете тут же прекратить тратить свое время и деньги на неэффективные методы. Избавившись от ненужных затрат, вы сэкономите капитал.

Это поможет избежать потерь, однако вы способны на большее. Следующий шаг – перестать просто выживать и начать, наконец, воплощать изменения, которые гарантируют продолжение развития бизнеса. Для этого начинайте (осторожно, не забывая о безопасности) испытывать новые подходы, чтобы заменить те неэффективные методы, от которых вы уже избавились. Иными словами, от оптимизации переходите к инновациям. В нынешних рыночных условиях нетрадиционные подходы зачастую оказываются самыми эффективными. Поэтому, вместо того чтобы просто размещать более удачную рекламу в традиционно оплачиваемых СМИ, постарайтесь найти более прямой и эффективный путь выйти на аудиторию и привлечь новых покупателей.

Что же это за пути, спросите вы? Только что, в главе десятой, мы говорили о значимости совместных предприятий, поэтому давайте с них и начнем. Первым вашим шагом должна стать организация совместных предприятий с группами, у которых уже есть доступ, а также доверие и надежные отношения с сегментом рынка, куда вы хотите попасть. Для этого можно обратиться к неконкурирующим компаниям, работающим с клиентами, в которых вы заинтересованы. Возможно, это будет продажа совершенно не связанного с вашим продуктом, однако оказывающего на покупателя то же воздействие. Или можно обратиться к компании, реализующей товары или услуги, которые ваша целевая аудитория обычно при-

обретает непосредственно *перед, сразу после* или *одновременно* с покупкой вашего продукта.

Еще один вариант – найти местную, региональную или национальную ассоциацию, издание или организацию и договориться о том, что они будут поддерживать, продвигать и рекомендовать ваши товары или услуги своим членам напрямую. Во всех возможных случаях (то есть практически всегда) подобные сделки следует заключить только на основе результативности, так, чтобы оплата реализующему или продвигающему ваш продукт источнику находилась в прямой зависимости от конкретных результатов реальных продаж, которые принесет их участие. Кроме того, вы можете заключить подобную договоренность с торговым персоналом любой компании, имеющей прямой выход на интересующий вас рынок.

Ключевое преимущество этой стратегии – в превращении фиксированных, спекулятивных расходов в регулируемые, пропорциональные производительности и гарантирующие результат. И это только начало! Эти шаги составляют лишь первый этап стратегии «кризисного роста». Ваше мировоззрение в целом и новый подход должны быть ориентированы на завоевание более прямого, доверительного и исключительно надежного доступа к аудитории нетрадиционными (но чрезвычайно этичными) способами, использовать которые вашим конкурентам даже в голову не придет. Это часть стратегии превосходства, о которой мы говорили в главе восьмой: ваш товар или услуга должны стоять на две головы выше продукта конкурентов.

Прежде чем мы пойдем дальше, хочу вам напомнить, что даже в самых неблагоприятных рыночных условиях уровень продаж не падает до нуля. Разумеется, он *снижается* на 30, 40 и даже 50%. Однако и потребители, и компании не перестают покупать. Коммерческая деятельность не может замереть полностью. И вам крайне важно это осознать.

Задумайтесь: если в обычных условиях на рынке совершается 10 тысяч покупок, а в период кризиса этот показатель падает до 5 тысяч – картина выглядит мрачно. Так и есть – но только не для вас! То есть, если вы сможете «завладеть» уцелевшими пятью тысячами сделок и, используя надежные источники, сделать аудитории предложение, от которого невозможно отказаться, все потенциальные клиенты будут еще больше преданы вам, ведь вы обеспечите решение, которое так необходимо им в эти трудные времена. В то время как ваши конкуренты озабочены собственными переживаниями и не в состоянии эффективно взаимодействовать с рынком, у вас есть идеальная возможность занять позицию самого надежного, авто-

ритетного источника. Как я уже отмечал в главе второй, вместо того чтобы проигрывать конкурентам, ваша компания может расти и процветать, в то время как все остальные будут терпеть убытки.

Ниже приведены еще некоторые стратегии, которые можно использовать в вашем бизнесе.

Считается, что в условиях кризиса реклама в большинстве традиционных средств массовой информации перестает приносить доход. Поэтому, будучи в здравом уме, вы, скорее всего, тут же прекратите вкладывать в нее средства, не так ли? Между тем, так поступят и все ваши конкуренты! Соответственно, уровень продаж медийной рекламы катастрофически снизится, что представляет собой огромные возможности для вас. Хотите знать, как и почему?

Во-первых, если реклама в СМИ продается плохо, они будут готовы к компромиссам – из которых *вы* сможете извлечь выгоду. Вы, несомненно, сможете получить рекламное место в газете или время на радио и телевидении с внушительной скидкой – гораздо дешевле, чем вы и ваши испытывающие трудности конкуренты платили до того момента, как экономика покатила под откос. Помните аксиому: секрет рентабельности бизнеса – не в продаже, а в правах покупателя. Одна страница *дорогостоящей* рекламы в газете или отраслевом издании или минута времени на телевидении и радио может стоить вам кучу денег. Однако если цена *снизится* до определенной отметки, эта реклама превратится в настоящий центр прибыли. Таким образом, в условиях кризиса вы можете выторговать значительную скидку. Только убедитесь, что каждая договоренность будет тактичной и безопасной, и пообещайте или предоставьте СМИ гарантию, что не будете распространяться о выгодных условиях, которые они вам предоставляют. Предлагаю вам следующий пример.

Пока я писал эти строки, один из моих клиентов на Юго-Западе договорился с крупнейшей ежедневной газетой о покупке полностраничной рекламы, обычно стоившей 18 тысяч долларов за страницу, – за 3,5 тысячи. Чтобы окупить затраты, нам нужно было получить всего одну шестнадцатую от обычного числа откликов. Могло ли это быть проблемой – даже в условиях кризиса? Конечно, нет.

Разумеется, лучше большой скидки может быть только нефиксированная цена. Можно придумать бесчисленное множество способов договориться со СМИ на основе результативности, сделав им предложение, от которого невозможно отказаться. Секрет успеха в разработке таких договореннос-

тей – нужно выяснить, сколько вы можете позволить себе заплатить за приобретение нового клиента или покупателя. Проще говоря, в структуре продажи участвует множество факторов:

- прибыль, получаемая с первой покупки;
- вероятное количество повторных покупок продукта новыми клиентами в следующем году;
- количество лет, в течение которых клиенты будут возвращаться за покупкой;
- сопутствующие товары или услуги, которые клиенты, вероятнее всего, будут приобретать в дополнение к основному продукту на всем протяжении покупательского цикла;
- прибыль, которую год за годом будут вам приносить все последующие сделки.

Как я уже отмечал в главе девятой, это понятие известно под названием *пожизненная ценность клиента* или предельная «чистая» стоимость нового покупателя. Рассчитав эту ценность, вы получите преимущество и сможете заключать умопомрачительные сделки со СМИ только на основе результата. Вот как это работает.

Допустим, ваша фирма занимается доставкой бутилированной воды, и вы выяснили, что каждый новый «бытовой» покупатель, сделавший заказ на 50 долларов в месяц, в среднем будет тратить по 50 долларов каждый месяц в течение еще трех лет, пока не сменит поставщика. Иными словами, с каждым новым первичным покупателем вы приобретаете двенадцать ежемесячных продаж в течение трех лет, то есть в общей сложности 36 сделок по 50 долларов каждая. В сумме это составит 1800 долларов. Из них вы получаете, скажем, 50% прибыли.

Вооружившись этими фактами, вы можете оправиться к владельцам радио-, телевизионных станций или газет и предложить им размещать вашу рекламу – в обмен на 25 долларов с каждой продажи, которую она принесет. Если вы располагаете солидным капиталом или наличными средствами, можете и вовсе предложить им *всю* прибыль с первой продажи (и даже больше) – и все равно получите внушительную прибыль за последующие три года.

Большинство компаний не анализируют, какую ценность имеет для них потенциальный клиент или продажа первичному покупателю. Между тем, не владея этой информацией, равно как и не рассчитав пожизненную ценность клиента, вы не сможете заключать действительно выгодные сделки

со средствами массовой информации. Я, к слову, уже отдавал им 100, 115 и даже 200% с первой продажи, и все равно оказывался на коне.

Возможно, вы не имеете возможности платить 100 или более процентов ради потока прибыли в будущем. Между тем, всегда можно найти частных инвесторов, которые согласятся компенсировать СМИ рекламное время исключительно на основе его результативности – в обмен на первый кусок пирога (то есть первоочередное право на будущую прибыль). Таким образом их вложения окупятся быстро и в полном размере. Можно еще «подсластить» пирог-сделку, предложив процент выше рыночного и дополнительную «изюминку» в виде небольшой части прибыли с первого года продаж.

Вы когда-нибудь заходили в сувенирный магазин элитного оздоровительного клуба? Замечали, что они предлагают действительно интересные вещи ручной работы: шарфики, шляпки и прочие дорогие и привлекательные аксессуары? Весьма вероятно, дизайнер, их создавший, живет в радиусе нескольких километров от спортзала – а может, и посещает его!

Если подобные дорогие вещички исчезают с полок оздоровительного центра какого-нибудь большого города, скажем, Далласа, что мешает им иметь такой же успех в других элитных клубах в «состоятельных» городах по соседству – Лос-Анджелесе, Нью-Йорке, Бостоне, Чикаго, Атланте, да где угодно? Совершенно ничего – вот только большинство дизайнеров не имеет такого же таланта к маркетингу, как к созданию прекрасного.

Я посоветовал одному из своих клиентов отправиться по магазинам элитных оздоровительных центров и спортклубов страны, приобрести уникальные изделия, выйти на дизайнеров и получить права на распространение товара в других клубах и центрах. Предложение было совершенно нерискованным и подразумевало высокую отдачу, ведь вещи, о которых шла речь, уже завоевали популярность у разборчивых клиентов элитного оздоровительного центра – то есть у той самой аудитории, на которую нацелился мой клиент, только в масштабах страны. Прибыль, полученная в результате, без преувеличения была весьма внушительной.

Вам понравился этот подход? Еще бы не понравился, ведь ваши партнеры по совместным предприятиям, рекомендуящие вас авторитеты или торговый персонал другой компании обеспечивают вас новыми продажами! Если вы сможете превратить непредсказуемые фиксированные затраты в предсказуемые, гарантированно прибыльные, ценные и ориентированные на результат вложения, каждая новая сделка/покупатель, полученные благодаря совместным предприятиям со СМИ, станут для вас чистой прибы-

лью. И это лишь один из множества захватывающих вариантов развития, которые я для вас приготовил.

ОРГАНИЗУЕМ ДРУЖЕСТВЕННОЕ ПОГЛОЩЕНИЕ

А вот еще один подход. Давайте взглянем на ваших конкурентов. Некоторые из них весьма сильны, и именно на них вы, как правило, равняетесь. Однако подавляющее большинство мелких конкурентов слабее вас и в любой момент могут пойти ко дну в условиях сегодняшней экономики. Что делать с ними? Ждать, пока они разорятся и уйдут с бизнес-сцены, и надеяться, что кто-то из их клиентов перейдет к вам? Гораздо лучшей и более инициативной стратегией будет самим связаться с более слабыми, но не менее уважаемыми конкурентами и предложить приобрести их клиентскую базу – ничего не платя вперед (таким образом вы не рискуете ни центом из собственного кармана). Вместо этого предложите взять на себя обслуживание или выполнение заявок на поставку и выплачивать им постоянную долю в доходах или прибыли. Обе ваши компании останутся в выигрыше!

И вот почему.

Допустим, ваш конкурент переживает трудные времена и едва ли может выплачивать собственную зарплату. Если вы примете в свое распоряжение его *активы* (но не сам бизнес), то избавите конкурента от основной массы (если не всех) расходов на персонал, производство, обслуживание, заказы, поддержку клиентов и т. д. Допустим, обороты конкурирующего бизнеса с 2 миллионов сократились до 1,2 миллиона. Однако фиксированные накладные расходы на персонал и материальное обеспечение ориентированы на двухмиллионный уровень продаж, а значит, его финансовое положение серьезно подорвано, и, возможно, он даже подумывает о банкротстве.

Но тут появляется вы и спасаете ситуацию. Вы предлагаете взять на себя покупателей и обслуживание, пустив конкурента «под крыло» своего бизнеса. Это позволит ему сократить фиксированные накладные расходы на 80%, распродать оборудование и сдать в аренду производственные помещения (полностью или частично), таким образом еще больше сократив накладные расходы и затраты.

Вовлекая в свой бизнес-процесс покупателей конкурента, воспользуйтесь преимуществом экономии за счет масштабов, сделав их частью своей системы. Таким образом, без каких-либо дополнительных расходов вы приобретете, скажем, 500 новых клиентов, с которыми легко справится и ваша инфраструктура, и ваш персонал. Даже если вы будете платить

конкуренту 25–50% прибыли с продаж каждому полученному от них покупателю в течение всей жизни, результат от сделки все равно будет внушительным.

Кроме того, вы можете проделать это с несколькими конкурентами. Один мой клиент заключил подобные сделки с шестью конкурирующими компаниями за один год (год, действительно неудачный для отрасли – но оказавшийся отличным для моего клиента). Его бизнес вырос в три раза. А конкуренты перестали терять деньги и начали зарабатывать больше, ничего не делая, а лишь получая чеки с долей прибыли, которые мой клиент ежемесячно им высылал.

Более того, вы можете превратить конкурентов в первоклассных продавцов для своего бизнеса. Хотите знать как? Рассудите сами: если вы возьмете их покупателей на себя и поможете конкурентам освободиться от большей части (или всего) персонала, а также уменьшить или свести к нулю накладные расходы, у них появится огромное количество свободного времени. Кроме того, они будут получать от вас неплохой заработок – без необходимости тратить его на накладные расходы. Финансовое положение конкурентов заметно улучшится. Однако им может стать скучно.

Большинство этих конкурентов, в прошлом ведущих ожесточенную борьбу за рынок, начинали свой, когда-то процветающий, бизнес, будучи хорошими (и даже отличными) продавцами, рекламщиками или специалистами по налаживанию контактов. Однако, к сожалению, многие испытывающие трудности предприниматели перестают заниматься тем, что в первую очередь способствовало развитию их дела, достигнув определенного уровня, а вместо этого начинают заботиться только об управлении. Вы можете организовать все иначе: освободив этих конкурентов от ига кризиса, вы дадите им возможность снова начать заниматься тем, в чем они преуспевали раньше – продажами, налаживанием связей, продвижением. Только теперь все это они будут делать для вас и вашего бизнеса.

Почему конкуренты, «воевавшие» с вами в прошлом, захотят помочь вам увеличивать объем продаж и привлекать внимание прессы? Разумеется, потому, что вы будете делить с ними всю прибыль, которую получите в результате использования их усилий. Благодаря этим переориентированным «генераторам» ваш бизнес сможет взлететь до небес в кризисные времена, стоит вам избавить конкурентов от необходимости бороться за собственный бизнес.

А вот и еще одна стратегия. Один из самых простых «хитрых» способов стимулировать рост бизнеса с участием продавцов в период кризиса – начать действовать, точно определив свои показатели предельной «чистой»

ценности клиента. Почему это так важно? Как только вы осознаете, какова текущая и постоянная ценность и прибыль от привлечения каждого первичного покупателя, вы сможете понять мою философию выхода «в ноль» с первой продажи. Вы будете рассматривать это как одновременное вложение с долгосрочной отдачей.

Итак, точно определив, каково валовое увеличение прибыли (прибыль до списания накладных расходов, после вычета прямых затрат) с продажи (товаров или услуг) первичному клиенту, вы сможете сделать нечто весьма интересное. Обратитесь к ведущим продавцам всех ваших конкурентов и предложите им 100% прибыли (или больше!) за всех новых клиентов, которых они к вам приведут, – если они согласятся работать на вас (и не уйдут в течение минимального срока окупаемости издержек). Кроме того, затем вы можете предложить им щедрые, выше обычных, комиссионные на постоянной основе.

С какой стати вам это делать? По целому ряду причин. Во-первых, большинство работодателей воспринимает свой торговый персонал как должное. Они не ценят тот факт, что именно продавцы создают клиентскую базу предпринимателя, приносят доход и прибыль. Продавцы – основа взаимоотношений с клиентами: большинство покупает именно потому, что симпатизирует продавцам, а не компании. Между тем, многие компании относятся к ним амбивалентно, порой даже с презрением. Они давят на них, когда наступают тяжелые времена, однако забывают поощрять за достижения. Большинство предпринимателей не вкладываются в развитие компетенции и ценности торгового персонала.

Если вы выйдете на лучших продавцов конкурента и предложите им крайне привлекательные бонусы при переходе на работу к вам, а также комиссионные или оплату выше рыночных, гарантируете обучение навыкам *консультативных продаж* (см. главу 3) и другим методам профессионального развития, они повалят к вам толпой. Как ни странно, большинство предпринимателей не предусматривают в договоре по найму никаких ограничений, запрещающих конкурентные действия, и не вводят никаких предупредительных мер, чтобы удержать своих продавцов. Так что вы можете отлично повеселиться, уводя (в рамках закона и этики) талантливых продавцов и истинных создателей бизнеса у всех, у кого пожелаете. Однажды мне удалось вчетверо увеличить обороты бизнеса клиента, применив лишь одну эту стратегию.

Небольшой совет: независимо от того, собираетесь ли вы напрямую обратиться к конкурентам с предложением приобрести их клиентскую базу в обмен на постоянную долю в прибыли или хотите нанять их лучших

продавцов, необходимо тщательно спланировать свое предложение, его представление, не забыв о восприятии и эмпатии. Один из секретов успешного сотрудничества – точно выявить, в чем больше всего нуждается или что хочет получить другая сторона, чего ей недостает или не удастся достичь, и продемонстрировать, что ваши клиенты, план или стратегия *обеспечат* (а не *могут обеспечить*) это в лучшем виде – быстрее и проще, чем любой другой существующий вариант. Для начала проявите уважение, понимание, сочувствие их переживаниям – так у конкурентов появится доверие к вашим намерениям и планам.

Это процесс гораздо обширнее и подробнее, однако основной принцип, о котором не следует забывать, сводится к следующему: необходимо облечь в слова все, что чувствуют ваши потенциальные партнеры, с чем они борются и чего желают. Покажите, что разделяете их переживания, понимаете, чего они хотят, и знаете простой, безопасный и прямой способ, как этого добиться.

Следующая стратегия: сделайте свое предложение еще неотразимее.

В период кризиса, когда продажи падают вместе с доверием или мотивацией потребителей, вы должны предлагать нечто, перед чем невозможно устоять, от чего нельзя отказаться или превзойти. В этом контексте особенно важно помнить о принципе пожизненной ценности клиента. Каковы бы ни были экономические условия, ваша цель – как можно скорее привести потенциальных клиентов к покупке, ведь чем раньше они совершат приобретение, тем быстрее вернутся к вам за следующим, и т. д. А значит, ваша задача – будь то период подъема или кризиса – ослабить сопротивление клиента, снизить барьеры, уменьшить препятствия. Сделайте так, чтобы клиенту было проще сказать: «Давайте сотрудничать», чем ответить вам отказом.

В условиях кризисной экономики эта задача приобретает еще большую актуальность. Как ее осуществить? Для этого у вас есть целый ряд вариантов. Выберите один или используйте сочетание нескольких из следующего списка.

- Сделайте свое ознакомительное предложение, условия инверсии рисков и гарантии возврата денег настолько щедрыми и неотразимыми, что клиенты просто не смогут *не* совершить у вас, по крайней мере, первую покупку.
- Продумайте, какие бонусы, дополнительные продукты и услуги, расширенные гарантии вы можете предложить клиенту, чтобы он просто не мог сказать вам «нет».

- Найдите способ (если это возможно) отсрочить платеж для своих клиентов или покупателей, так чтобы они имели возможность пользоваться вашим продуктом или услугой дома или в офисе уже сегодня, а заплатить (или начать платить) – позже, когда экономические условия станут более благоприятными.
- Обеспечьте повышенный уровень обслуживания, поддержки клиентов и прочие выгоды, чтобы они чувствовали себя комфортно, доверяясь вам.

Кроме того, вы можете привлечь к сотрудничеству заинтересованных в вашем бизнесе поставщиков (текущих или новых) – например, в виде финансирования субсидий, чтобы вы могли больше вкладывать в продвижение продукта и плату партнерам за новых первичных покупателей, освещение в СМИ, рекламу и т. д. Помните, чему я учил вас в главе шестой? Не позволяйте расходам съесть всю вашу прибыль! Предлагаю вам следующий пример.

Во второй главе я рассказывал вам, как мы с партнерами по брокерской фирме смогли убедить инвестиционные компании оплатить рекламу на целую страницу «Уолл-стрит джорнал». Кроме того, я сделал так, что одни платили нам за рассылку рекламных писем полумиллиону наших клиентов, другие – отдавали часть прибыли нашим продавцам, а третьи – финансировали написание и распространение книги (в твердом переплете) по инвестициям в кризисные времена, и мы рассылали ее сотням тысяч потенциальных клиентов. Фактически – сами мы не платили *ни за что*.

Если ваши поставщики хотят, чтобы ваш бизнес рос, развивался и процветал в условиях кризиса, попросите их инвестировать в этот процесс. А если они не выкажут такого желания, найдите новых – тех, кто прочел эту книгу и готов вам помочь. Если у вас не получилось, купите экземпляры книги для каждого и начните сотрудничать с тем, чье предложение будет наиболее мотивированно и жизнеспособно.

ВЫХОДИМ НА НОВЫЕ РЫНКИ

В условиях кризиса велика вероятность, что ваши конкуренты продолжают сосредотачивать свои усилия на той же аудитории, на которую вы все ориентировались прежде. Если вы начнете действовать за пределами их поля зрения, сможете завоевать множество новых рынков, и никто не будет вам мешать.

Хотите увидеть примеры?

Допустим, ваша компания занимается косметическим ремонтом домов. Обороты существенно снизились. Однако некоторым эти услуги все еще требуются. Как найти этих людей прежде, чем это сделают конкуренты?

Что ж, если все остальные полагаются только на рекламу и объявления на «желтых страницах», чтобы привлечь клиентов, вы можете обратиться к источникам, которые они проигнорировали или не смогли оценить. Начнем с того, что между мотивацией, побуждающей клиента заказывать один вид работ и другой, существует экономическая взаимосвязь. Так, те, кто захотел обновить кухню, вдруг замечают, что все остальное в сравнении с ней выглядит устаревшим. Тогда они решают сменить покрытие, покрасить и отделать подъездную аллею, крышу, ванную и т. д. То же самое касается и тех, кто собрался установить бассейн или SPA. Они меняют ландшафтный дизайн, облагораживают сад и расширяют веранду.

К чему я веду? Допустим, вы занимаетесь отделкой ванных комнат. Тогда вы можете обратиться к другим компаниям (кроме тех, кто тоже занимается ванными), специализирующимся на ремонте кухонь, полов или крыш, и договариваетесь, что они будут сообщать вам имена своих клиентов по завершении работ. Их бизнес – потенциальный источник колоссальной будущей прибыли для вас.

Помните: бизнес не останавливается – даже в условиях кризиса. Я пишу эти строки в период, когда за окном кризис, а между тем – кому-то по-прежнему нужно поменять ковровое покрытие. Кто-то все еще хочет обновить кухню. Или подъездную аллею. На любом рынке всегда будет существовать часть аудитории, обладающая потребностью, желанием и финансовыми возможностями для того, чтобы все это сделать. Ваша задача – выявить их, узнать, с кем они взаимодействуют, и найти самый прямой, подходящий и экономически выгодный способ выйти на эту аудиторию.

Что дальше? Проанализируйте свой основной бизнес – не то, что вы продаете, а то, что вы не продаете, и в чем ваши клиенты нуждаются, что они хотят и будут приобретать даже в условиях кризиса. Владельцы большинства компаний видят себя в качестве уникальных поставщиков, специализирующихся на одной конкретной категории товара или услуги, между тем, клиенты, совершающие покупку у них, также приобретают дополнительные или сопутствующие продукты до, во время или после сделки с ними. Добавив к предложению дополнительные товары или услуги от качественных поставщиков, которые так же, как и вы, ищут выход из трудного положения в период кризиса и будут рады договориться с вами

на весьма льготных условиях, вы сможете увеличить свой доход вдвое, втрое и даже вчетверо.

Итак, вернитесь назад и спросите себя: «Что еще нужно моим нынешним покупателям? Что хотят приобрести или в чем нуждаются потенциальные клиенты, которым мне пока не удалось ничего продать?» Если это «нечто» имеет логическую связь с вашим бизнесом, отправляйтесь на поиски поставщиков (при этом большая доля прибыли должна доставаться вам) и попробуйте предложить эти товары/услуги своей аудитории. Я буду несказанно удивлен, если на ваш банковский счет тут же не обрушится поток прибыли, не говоря уже о расширении текущего бизнеса, многократном увеличении доходов и рентабельности в несколько раз. Предлагаю вам отличный пример.

Мой наставник, друг и бывший партнер – Том Филлипс – блестящий предприниматель. У него была идея и 1000 долларов, из них он создал ведущую в отрасли компанию с оборотом 450 миллионов в год. Как он этого добился? Что бы ни происходило с экономикой (спад или подъем), Том ежегодно проделывал три вещи, независимо от обстоятельств:

1. Каждый год он выходил по крайней мере на один новый рынок с каждым своим товаром или услугой. Так он уберегал себя от проблемы неустойчивого объема продаж, которую мы обсуждали в главе четвертой.
2. Каждый год он предлагал по крайней мере один новый товар или услугу своим нынешним покупателям. Помните, в пятой главе я рассказывал вам о стратегических приемах? Что ж, добавьте к списку еще один: ничто так не радует клиентов, как новинки.
3. Каждый год он приобретал (как правило, исключительно на основе результата) по крайней мере одну компанию с идеально подходящей для получения прибыли инфраструктурой и клиентской базой.

Мой друг Том овладел искусством развития бизнеса – независимо от того, что происходит в мире. Его дело всегда процветает – и в периоды подъема, и в кризис. Следуйте моим советам – и добьетесь того же!

Резюме

- Присмотритесь, какое психологическое влияние экономический спад оказывает на ваших конкурентов.

- Разработайте план нападения и защиты. Нападение подразумевает поиск слабых мест и скрытых возможностей. Чтобы защититься, перестаньте действовать неэффективными методами.
- Начните осторожно испытывать новые подходы, например – совместное предпринимательство.
- Оцените показатели предельной «чистой» ценности своего клиента. Как только вы рассчитаете долгосрочную ценность клиента, вы узнаете, сколько можно вложить для привлечения первичных покупателей и превращения их в постоянных.
- Теперь настало время договариваться со средствами массовой информации, чтобы оповестить мир о вашем бизнесе. Они заведомо готовы предоставить вам особые условия, потому что тоже переживают трудные времена.
- Предложите продавцам конкурентов более выгодные условия и переманите их в свою команду.
- Договоритесь с конкурентами о дружественном поглощении их компаний на взаимовыгодных условиях. Не забывайте относиться к ним с уважением и сочувствием.
- Делайте предложения, от которых невозможно отказаться: предлагайте гарантии, пробные периоды, дополнительные продукты, отсрочку оплаты. Обеспечьте повышенный уровень поддержки, чтобы клиенты чувствовали себя уверенно, доверяясь вам.
- Выходите на новые рынки, пока ваши конкуренты ориентируются на прежние узкие горизонты.
- Не забывайте: каким бы суровым ни был кризис, люди все равно продолжают покупать. Получив в свое распоряжение «уцелевшие» сделки, вы сможете не только выжить, но и процветать в будущем.

☞ **Сделай прямо сейчас:** перестаньте путать понятие «экономический спад» с «полным экономическим штилем». Разумеется, в условиях кризиса меньше людей будет делать то, что сделали бы в период подъема – устанавливать новую кухню, менять полы, путешествовать. Ваши конкуренты сходят с дистанции из-за своего мировоззрения, которое говорит им: «Никто ничего не делает. Точка». Между тем, вы развиваетесь, не теряя этики и уважения (и поглощая компании конкурентов), благодаря новой установке, которая гласит: «Даже если весь пирог уменьшился, мой кусок становится все больше и больше!»

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

МОИ ПОЗДРАВЛЕНИЯ! ВЫ ВЫШЛИ ИЗ ТУПИКА!

Каково это – выйти из тупика?

Представьте себе, что вы впервые в жизни ощущаете себя хозяином собственной судьбы. Вас не пугают ни конкуренты, ни шаткая экономика – напротив, они воодушевляют вас, стимулируют на поиск инновационных решений. Тяжелые времена вы воспринимаете как возможность бесконечного роста, в то время как конкуренты забились в угол и ждут, когда же вернется солнце. А вы готовы к полету.

Час настал: вы готовы. Будущее ясно и прозрачно. Вы знаете, что ждет вас завтра, через месяц и даже через год, потому что у вас теперь есть *цель*. Чтобы достичь ее, вы организовали стратегические процессы и любое мероприятие начинаете, исходя из этой цели. Ваш бизнес работает на вас больше, чем вы на него. У вас налажено множество способов привлечения новых клиентов, а также создан механизм, обеспечивающий долгосрочный систематический процесс развития отношений с ними – до бесконечности. У вас есть надежные методы привлечения лучших по количеству и качеству клиентов по рекомендации, и со временем они тоже станут частью этого механизма.

Вы нашли новые пути выхода на рынок и постоянно ищите еще более совершенные. Ваша производительность постоянно растет, потому что вы нацелены на постоянное совершенствование, стремясь к тому, чтобы ваша нынешняя модель не устаревала – благодаря вашим же инновациям. Вы последовательно увеличиваете масштабы левереджа, сотрудничая с различными источниками, компетенциями и партнерами по прибыли. Вы посвящаете много времени работе над будущим, а не просто попыткам выжить в настоящем.

Ваш бизнес больше не в тупике – он растет! И становится ценным активом, благодаря жизнеспособным системам и предсказуемой прибыльности.

В предыдущих главах мы выявили и проанализировали девять причин, заводящих бизнес в тупик, и узнали, что нужно сделать в каждом из этих случаев, чтобы выйти из состояния стагнации и двигаться навстречу колоссальному увеличению прибыльности и... удовольствиям! Мы рассмотрели многочисленные преимущества леввереджа – эффективного использования способностей, времени, ресурсов и отношений. Мы пришли к выводу, что успех бизнеса двадцать первого века заключается в способности творческого взаимодействия с окружающими: никто не может знать все и сложить все элементы мозаики в одиночку.

Продолжая считать, что *вам* это под силу, вы поступаете эгоистично по трем причинам:

- во-первых, если у вас есть стоящий продукт или услуга, вы должны поделиться ими с другими, ведь успех – побочный продукт сотрудничества;
- во-вторых, неважно – предприниматель вы или управляющий, – ваша семья ждет, что ваш бизнес или карьера будут приносить вам максимум удовлетворения, минимум стресса и станут источником постоянно преумножающейся ценности – для вас и ваших близких;
- и, наконец, ваш долг перед сотрудниками, инвесторами и акционерами – сделать свой бизнес максимально прибыльным, ведь они тоже рассчитывают на вас!

Выйти из тупика – значит найти самый простой и быстрый способ переломить ситуацию, чтобы оказаться в выигрыше. Это вдохновит вас, расширит горизонты ваших возможностей... и финансовых достижений! Приоритетом в использовании этих инструментов должна стать не самая высокая степень отдачи, а легкость воплощения прямо сейчас.

В первой главе я уже обращался к образу Железного Дровосека из «Волшебника Изумрудного города». Ему не пришлось возвращаться в мастерскую, чтобы продолжить путешествие по Дороге из желтого кирпича. Немного масла, использованного с умом, – и он уже был готов снова двинуться в путь. Именно это мы и попытались сделать на страницах моей книги: найти «прозрачные» решения, позволяющие получить максимальный результат, прикладывая минимум усилий и в то же время – наслаждаясь процессом. За одну ночь чуда не произойдет. Однако, используя масло регулярно, вы выйдете на ровную дорогу – к опьяняющему успехом будущему!

Моя жизненная философия очень проста: нельзя воровать у себя. Если вы собираетесь посвятить жизнь своему предприятию, созданию благосо-

стояния, обеспечению безопасности и финансового благополучия своей семьи и если другие люди – ваш персонал, команда, сотрудники, поставщики – тоже собираются посвятить свои жизни вам, ваш долг перед ними и перед самим собой – добиться максимально возможных результатов. Нельзя довольствоваться лишь малой толикой прибыли, если (прилагая столько же или меньше усилий, вкладывая столько же или меньше времени и средств, с таким же или меньшим количеством сотрудников и издержек), вы можете получать гораздо больше – сегодня и всегда!

Ваша судьба – в ваших руках. Даже в условиях экономического спада, применяя принципы, описанные в этой книге, вы будете контролировать ситуацию. Разумеется, отклонения будут случаться всегда – в экономике, в мировой обстановке. Однако у вас будет гораздо большая степень контроля, чем у любого из конкурентов, и именно их тупиковая ситуация создаст для вас прекрасную возможность стремительно завоевать рынок. Ничто не будет мешать вам развиваться, ведь вы точно будете знать, что никогда в жизни больше не окажетесь в тупике.

Сделайте первый шаг вперед. Внесите коррективы, о которых мы говорили. Перестаньте выживать – начните процветать, двигаясь навстречу колоссальному росту, благодаря которому занятие бизнесом и является истинным удовольствием для вас и всех, для кого вы работаете.

Момент настал. Время выйти из тупика! И вы можете это сделать – легко, выгодно и с удовольствием. Не упустите свою судьбу – оставьте сомнения и негатив конкурентам, уступающим вам своих клиентов. Я болею за вас!

☞ **Сделай прямо сейчас:** сделайте что-нибудь – хоть что-нибудь! Сию минуту! Пока конкуренты не успели прочесть эту книгу. И сообщите мне о результатах. Я безумно радуюсь каждый раз, когда еще один предприниматель покоряет новые вершины успеха, и надеюсь, что на этот раз это будете вы.