Прочитав эту книгу, вы:

- поймете, как получить максимум прибыли из своего бизнеса и как начать платить за работу, а не за отсиживание часов;
- узнаете, какой цифры бизнес должен бояться, как огня;
- сможете найти волшебную точку-уже и достичь гармонии в отношениях с клиентами.

Zostkiy menedzment_dop_11-2013.indd 1 11/13/2013 10:50:56 AM

Dan Kennedy

No B.S. Ruthless Management of People & Profits

No Holds Barred, Kick Butt, Take No Prisoners Guide to Really Getting Rich

Entrepreneur Press

Zostkiy menedzment_dop_11-2013.indd 2 11/13/2013 10:51:13 AM

Дэн Кеннеди

Жесткий менеджмент

Заставьте людей работать на результат

Перевод с английского

3-е издание

альпина паблишер
ОБЩЕСТВО С ОГРАНИЧЕННОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТЬЮ

Москва
2014

Zostkiy menedzment_dop_11-2013.indd 3 11/13/2013 10:51:13 AM

УДК 658.5.011
ББК 65.291.21
К35

Перевод Дмитрия Глоба-Михайленко

Кеннеди Д.

К35 Жесткий менеджмент: Заставьте людей работать на результат / Дэн Кеннеди; Пер. с англ. — 3-е изд. — М.: АЛЬПИНА ПАБЛИШЕР, 2014. — 292 с.

ISBN 978-5-9614-4587-9

Только Дэн Кеннеди мог осмелиться написать такое руководство по безжалостному менеджменту — без всякого рассусоливания и высокоученых теорий, только железные рецепты, проверенные на деле. Теперь, когда у вас есть эта книга, уму непостижимо, как вы могли до сих пор без нее обходиться.

Она облекает вас правом вернуть себе власть над своим бизнесом, задавать правила, ставить во главу угла прибыль и добиваться настоящих результатов от тех, кто на вас работает.

Каждый, кто вооружится установками знаменитого бизнес-гуру и последовательно применит в бизнесе — и в жизни! — описанные на этих страницах методы и техники, очень скоро увидит перемены к лучшему.

УДК 658.5.011
ББК 65.291.21

Все права защищены. Никакая часть этой книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме и какими бы то ни было средствами, включая размещение в сети Интернет и в корпоративных сетях, а также запись в память ЭВМ для частного или публичного использования, без письменного разрешения владельца авторских прав. По вопросу организации доступа к электронной библиотеке издательства обращайтесь по адресу lib@alpinabook.ru.

© Entrepreneur Media Inc., 2008
© Издание на русском языке, перевод, оформление. ООО «АЛЬПИНА ПАБЛИШЕР», 2014
Опубликовано по лицензии Entrepreneur Media, Inc. dba Entrepreneur Press

ISBN 978-5-9614-4587-9 (рус.)
ISBN 978-1-59918-165-3 (англ.)

Zostkiy menedzment_dop_11-2013.indd 4 11/13/2013 10:51:13 AM

Оглавление

ПРЕДИСЛОВИЕ
Кое-что новенькое — поговорим напрямую 11
Важная информация 13

ГЛАВА 1
Канцелярит — это мы 15
Безобидная песня компании по разнообразию 20

ГЛАВА 2
Истинная природа отношений работник–наниматель 22
«Владельческий взгляд» — это фуфло 23
«Думай точно» 26

ГЛАВА 3
Список Шелби 29

ГЛАВА 4
Синдром Вилли Ломана поражает менеджмент 32

ГЛАВА 5
Программа 35

ГЛАВА 6
Два самых важных управленческих решения 36
Главный тезис 37
Проясним еще, убрав из уравнения человека 42
Окупаемость инвестиций 45

ГЛАВА 7
Захромают ВСЕ 47
Почему и как я уволил себя 50

Zostkiy menedzment_dop_11-2013.indd 5 11/13/2013 10:51:13 AM

ГЛАВА 8
Худшее число в бизнесе...53
Блаженное заблуждение, что гадости случаются только с чужим бизнесом...55

ГЛАВА 9
Нанимай медленно, увольняй быстро...59

ГЛАВА 10
Решающий фактор № 412: как найти полезных сотрудников и дилеров...63
Никаких оправданий...65
Как охотиться на сотрудников...66

ГЛАВА 11
Лидерство как дутая ценность...73

ГЛАВА 12
Маркетинг — господин, остальные — слуги...79

ГЛАВА 13
Мыши в пляс...84
Это место называется рабочим не просто так...86

ГЛАВА 14
Вышла курнуть...95
Мои доводы в пользу скрытого наблюдения...96

ГЛАВА 15
Телефонная система оповещения Holiday Inn...103

ГЛАВА 16
Воры как мы...105
Секрет ситуационной этики...106
Есть только один способ заткнуть дыры...110
Начните пересчитывать плюшки — и не останавливайтесь...115

ГЛАВА 17
Разбитые окна, разрушенный бизнес...118
Прекрасная одержимость...120
Кое-что о моральном авторитете...122

Zostkiy menedzment_dop_11-2013.indd 6 11/13/2013 10:51:13 AM

ГЛАВА 18
С другой стороны, уже хорошо — уже хорошо 123
Установите оптимальные стандарты для *своего* бизнеса 124
Найти волшебную точку-уже 126

ГЛАВА 19
«Но мой бизнес совсем не такой...» 132

ГЛАВА 20
Менеджмент на сегодня и на завтра 135
Личная ясность 136
Что видишь — то и имеешь 136
Как воплощать свое видение 137
Стратегия 138
Прибыль 140

ГЛАВА 21
Как сделать каждое рабочее место центром прибыли 141

ГЛАВА 22
Создавайте хорошие рабочие места, чтобы больше требовать от работников (и быстрее их увольнять) 143

ГЛАВА 23
Исключение из правил 144

ГЛАВА 24
К черту справедливость! 148

ГЛАВА 25
Трофеи забирает победитель 149

ГЛАВА 26
Когда бонусы обязательны 153
Как составить бонус-план 155

ГЛАВА 27
Мотивация замером 157
Метод 1. Замеряйте все важные показатели и вывешивайте цифры на стену 159
Метод 2. Ловите людей, когда они все делают, как надо 162

Zostkiy menedzment_dop_11-2013.indd 7 11/13/2013 10:51:13 AM

ГЛАВА 28
«Комфортное» рабочее место или продуктивное? 163
Веселье 165

ГЛАВА 29
Нанимайте толстокожих 169

ГЛАВА 30
Управление процессом продаж 173
Самое заметное улучшение, какое вы только можете сделать в роли менеджера по продажам, — это отказаться принимать результат меньше должного 176
Человеческий фактор: если вы используете продавцов, отбирайте их придирчиво и управляйте ими жестко 178
Правильная система продаж + Правильные продавцы = = Выдающийся результат 180

ГЛАВА 31
Как увеличить ценность продажников и маркетологов 182
Пять секретов успешного ведения клиентов с защитой от дурака 185
Пять секретов, сложенные вместе, дадут эффект как все 500! 191

ГЛАВА 32
Как, управляя продажниками, обходить их психологические барьеры 192
Ошибочность «принципа морковки» 193
Сколько денег вы теряете в месяц из-за психологических барьеров? 195

ГЛАВА 33
Секретная миссия 198

ГЛАВА 34
Жесткий менеджмент молвы и славы 201

ГЛАВА 35
Симуляция плодотворной деятельности 207
Урок моей первой раскадровки 212

Zostkiy menedzment_dop_11-2013.indd 8 11/13/2013 10:51:13 AM

Не расписывайте мне родовые схватки — покажите ребенка 213
Последний и самый важный урок на данную тему..... 214
Быть твердо ориентированным на результат 215

ГЛАВА 36
Императив скорости 217

ГЛАВА 37
Жесткий менеджмент на быстрорастущих предприятиях 223
Прибыли превыше людей 224
Ваш крестовый поход 225
Ваш святой Грааль 226
Дорогу новым предпринимателям..... 227
Управляйте хаосом и чтите перемены 229
Нанимайте невинных и бравых, а не нытиков 230
Заключительные мысли 231

ГЛАВА 38
Как они должны с вами общаться 233
Сообщение о проблеме 234

ГЛАВА 39
Как проводить совещания 237
Лучшее совещание — которого не было 238
Если их кормить, так они жить останутся 239
Требуйте результатов 239

ГЛАВА 40
Дружелюбны, пока их кормишь 241

ГЛАВА 41
Я этого не смогу, потому что... 245

ГЛАВА 42
Но что же такое «прибыль»? 248
Отношения с клиентами как актив 252

ГЛАВА 43
Управление по цифрам (нужные числа) 255

Zostkiy menedzment_dop_11-2013.indd 9 11/13/2013 10:51:13 AM

ГЛАВА 44
Как сделать деньги на эпохе безнаказанной массовой некомпетентности и на грядущей чудовищной рецессии *265*
Кризисная возможность *266*

ГЛАВА 45
В ближайшие 12 месяцев *273*

ГЛАВА 46
Девять советов, как грамотно выйти из бизнеса *275*
Совет 1. Начиная дело, задумайтесь о конце *276*
Совет 2. Создавайте ценность, а не только доходы и прибыли *276*
Совет 3. Придумайте план своего выхода СЕЙЧАС *277*
Совет 4. Сосредоточьтесь на ключевых показателях бизнеса *278*
Совет 5. Поднимайте прибыль, чтобы повысить продажную стоимость *279*
Совет 6. Выберите момент *279*
Совет 7. Предпродажная подготовка *280*
Совет 8. Думайте за покупателя *280*
Совет 9. Договаривайтесь о наилучших условиях для сделки с позиции сильного *280*

ГЛАВА 47
Круги поддержки *282*

Об авторе *288*

Zostkiy menedzment_dop_11-2013.indd 10 11/13/2013 10:51:13 AM

ПРЕДИСЛОВИЕ

Кое-что новенькое — поговорим напрямую

Я должен начать с признания: у меня только одна сотрудница, и она сидит в офисе за тысячи миль отсюда, где я никогда не бываю, чем мы оба вполне довольны. Но это счастливое обстоятельство ни в коем случае не дискредитирует моей книги. Не волнуйтесь, я не пустомеля-профессор, не болван, нахватавшийся аксиом личностного роста, не отставной тренер по тимбилдингу и вообще никакой не теоретик. Я *весьма* закаленный ветеран. У меня было целых 48 сотрудников, потом, в течение многих лет, их было 12, потом стало 5, потом 3 и, наконец, 1. Я управлял людьми на производстве, в розничной торговле, в прямых продажах и в издательском бизнесе. На меня работали мои родители, мои братья, моя жена, моя бывшая жена, но в основном чужие люди. Магистры бизнеса и простые работяги на минимальном окладе. Вы поймете, когда будете читать эту книгу, что я настоящий, что я был там, где находитесь вы, что я говорю, исходя из болезненного опыта, а не вещаю с башни из слоновой кости.

У моих клиентов сотни тысяч работников. Я консультирую розничные сети размером до 1500 магазинов, компании с огромными армиями торговых представителей, но в основном — фирмы со штатом от 10 до 100 человек, разных специальностей: клерки, продажники, сервисники, договорщики. И книгу эту я писал, зарываясь по уши в проблемы клиентов, владельцев 34 различных предприятий с годовым доходом приблизительно от миллиона до 30 миллионов долларов. Кроме того, я каждый год имею дело с добрым миллионом владельцев малых и средних предприятий через мою сеть консуль-

Zostkiy menedzment_dop_11-2013.indd 11 11/13/2013 10:51:13 AM

тантов и тренеров. И у всех владельцев есть общий источник головных болей, разочарований, страданий, недовольства и огорчений — наемные сотрудники. Тут многое можно списать на необоснованные ожидания и непонимание реального характера трудовых отношений. Кое в чем виноват не кто иной, как сам владелец, забывший о Трех принципах управления сотрудниками — Лидерстве, Руководстве, Контроле. Иные неприятности просто неизбежны для каждого, кто вынужден нанимать.

Клиентам я всегда говорю: чем меньше штат, тем лучше, идеально не иметь сотрудников вообще, если только это можно. Я чувствую себя намного счастливее без них, также будет и у вас. Притом большинство предприятий нанимает гораздо больше необходимого. Но если вам все-таки нужны люди, то они принесут вам новую Заботу. Придется непрерывно заботиться о том, чтобы ваши работники не крали у вас, чтобы заставить их выполнять ваши требования, давать по заслугам тем, кто их выполняет, и избавляться от невыполняющих. Об этих заботах и написана моя книга. Для многих это будет как ведро холодной воды в лицо, как удар тока, разрывающий оцепенение, как громкий трезвон будильника. Меня не случайно называют Профессором суровой реальности. Для некоторых из вас эта книга станет запоздалым сигналом начать наконец управлять своим бизнесом как своим. Многим она поможет получать больше прибыли, в чем и состоит основная цель бизнеса.

Это шестая книга в моей серии «Без дураков». И может быть, главная. Сотни тысяч экземпляров моих книг приобретают бизнесмены по всему миру, и, к моей радости, с нетерпением ждут следующих книг, становясь моими постоянными читателями. Из того, что они пишут и говорят мне, становится понятно, что мои книги любят за прямо и без прикрас высказанную правду, за откровенность и четкость позиции. Вы можете не соглашаться со мной, но свои убеждения я излагаю недвусмысленно. В наши дни это уже кое-что. Если это первая книга из серии «Без дураков», которую вы читаете, то дайте ей шанс. Я думаю, вы оцените, как она отличается от всех прочитанных вами бизнес-книг, и сообщите, что вы думаете. Вы можете связаться прямо со мной по факсу: (602) 269-3113.

Дэн Кеннеди

Zostkiy menedzment_dop_11-2013.indd 12 11/13/2013 10:51:13 AM

ВАЖНАЯ ИНФОРМАЦИЯ

1. *Взгляды, представленные в этой книге, принадлежат автору и не обязательно совпадают с мнением издателя.* Некоторые мысли заострены для убедительности, ради ответной реакции или для юмора. Эта книга вообще адресована читателю с чувством юмора. Одно из убеждений автора таково, что если до обеда ты никого не обидел, значит, ты мало делаешь и мало говоришь. В этой книге автор постарался превысить собственную квоту. Если вы обидчивы и не имеете чувства юмора, вам, пожалуй, НЕ стоит читать дальше.
2. *Вниманию адептов феминизма и политкорректности, чтобы не тратили время на письма:* автор за редким исключением пишет *«он», «его»* и т.д. вместо неуклюжих *«он или она», «его или ее»*. Это не от презрения к женщинам, а исключительно ради удобства. Автору не платят за лишние слова.
3. *Это издание предпринято с целью точно и авторитетно информировать читателя по заявленной теме.* Мы всемерно постарались соблюсти фактическую точность, но не даем никаких гарантий в этом плане. Эта книга издана только для популярного просвещения и развлечения. Покупателю должно быть ясно, что издатель не занимается оказанием юридических, бухгалтерских или иных профессиональных услуг. Если требуются юридические консультации или услуги иных экспертов, обратитесь к компетентным специалистам.
4. *Трудовое право — сложная и коварная область.* Автор не является ни юристом ни специалистом по трудовому праву. Эта книга не содержит никаких юридических рекомендаций, в том числе — по вопросам трудового права. Читатель в этих вопросах действует по своему усмотрению. Ни автор, ни издатель не несут никакой ответственности за любые решения, которые вы примете, или действия, которые вы совершите якобы под влиянием прочитанного в этой книге. Особенно, если вы кого-нибудь убьете.

Zostkiy menedzment_dop_11-2013.indd 13 11/13/2013 10:51:13 AM



Copyright © Dan Kennedy 2007

Vincent Palko
www.AdToons.com

Zostkiy menedzment_dop_11-2013.indd 14 11/13/2013 10:51:13 AM

ГЛАВА 1

Канцелярит — это мы

— Из-за предрасположенности потенциала продуктивности вашей позиции к флуктуациям, в сопоставлении с государственными стандартами было бы опрометчивым выступать за надбавку.
— Не понял.
— Вот именно.

Разговор между Александром Хейгом,
в бытность его госсекретарем США (1981–1982 гг.),
и его помощником

Я держу в руках брошюру, присланную мне из какой-то претенциозной университетской школы менеджмента: там хотят поучить меня на двухдневном семинаре «Управление новыми трудовыми ресурсами. Лидерство и стратегия» и взять за это 4950 долларов.

Эта брошюра так же, как и семинар, который она рекламирует, содержит 100% вранья и по крайней мере 90% той лабуды, которую обычно скармливают бизнесменам и управленцам на семинарах по управлению персоналом. Короче говоря, полная туфта, но позвольте мне это вам продемонстрировать.

Во-первых, текст полон пустой и невразумительной тарабарщины. Вроде звучит, пока не начнешь докапываться до смысла. Вот несколько бесценных примеров.

Расширьте перспективу и углубите свое понимание того, как изучить и учесть в своих действиях те ценности и потреб-

Zostkiy menedzment_dop_11-2013.indd 15 11/13/2013 10:51:13 AM

ности, которые движут все большей частью ваших сотрудников.

Каково, а? Какую, собственно, можно извлечь из этого практическую ценность? В конце концов, вы не очень заинтересованы в проведении программы групповой терапии для ваших сотрудников, не так ли?

А вот пример получше…

Демографические изменения выдвигают новые требования к лидерам, которые должны уметь находить, обучать и удерживать новых работников.

Это констатация факта, а не обещание решения. Брошюра полна таких клише и содержит фактически только пять полезных советов, один из которых — «расширять перспективу». Да и вообще, что такое эта «новые трудовые ресурсы»? Просто абракадабра. Звучит так, будто вдруг прилетели инопланетяне и заменили всех ваших сотрудников. Послушайте, демографические изменения на рынке труда не новость. Они были всегда, по крайней мере, со времен промышленной революции. Линкольн освободил рабов. А дальше — больше. Добавились женщины. Потом — азиаты, латиноамериканцы, юнцы с клиповым мышлением. Большое дело! И более того, никому не нужно уметь (да еще глубоко понимать это умение!) находить, обучать и удерживать какие-то «новые трудовые ресурсы». ВСЕ наоборот. Нужно уметь находить, обучать и удерживать полезных сотрудников, которые обеспечат вашему бизнесу максимальную прибыль. А у этих профессоров, как видите, ошибочно само представление о том, зачем нанимать людей, да и о том, зачем вообще делать бизнес. И уж точно, оно расходится с вашим.

Следующий отрывок, уверен, вас весьма развеселит:

Дискуссия в формате разных поколений даст слушателям возможность пообщаться со студентами 3–4 курса, специализирующимися в бизнесе. Задавшись целью высветить как сходства, так и различия между поколениями, слушатели более глубоко поймут, как устроены их молодые работники.

Разумеется, о «более глубоком понимании» тут написано много. То есть вы, человек, раздающий зарплатные чеки, должен более глу-

Zostkiy menedzment_dop_11-2013.indd 16 11/13/2013 10:51:13 AM

боко понимать нежных, хрупких, сложных, слабозаинтересованных индивидуумов, вверенных вашей заботе. Ну и дела, похоже, вы заведуете детским садом.

А вот о чем в этой брошюре не упоминается ВОВСЕ: о том, как управлять людьми для получения ПРИБЫЛИ. Я прочел ее внимательно, каждое слово. Поскольку при этом приходилось то и дело трястись от смеха, я перечитал текст вторично. Слово «прибыль» не появилось. Ни разу.

Интересно, почему?

А потому что — как практически все спонсируемые университетами бизнес-семинары, как большинство любых семинаров по менеджменту, большинство книг по менеджменту, большинство рассылок для руководителей — эту чушь преподносят нам люди, чей опыт управления исчерпывается наведением порядка в ящике с носками. Они ни разу не упоминают ни одного дня, проведенного в реальном мире, в фирме с реальными сотрудниками и реальными задачами, не говоря уже о необходимости давать прибыль. Это двухдневное погружение в мнимый мир заумных клише, которое стоит ценой 4950 долларов, ведут четверо:

Академический директор (кто это?), приглашенный лектор этой школы менеджмента. Всё. Больше о ней в брошюре ничего не сказано. Вероятно потому, что больше и нечего сказать.

Директор по маркетингу и доцент по маркетингу школы менеджмента, конечно. Хм, доцент по маркетингу… а ведь никак это он скомпоновал ту самую изящную брошюру.

Коуч по разносторонности, автор книги «Управление по-иному». Вот так, на голубом глазу «коуч по разносторонности»! Стань разным за Джиппера[1]! Интересно, будет ли группа болельщиц с махалками? А может, и духовой оркестр. Ладно, я перегнул палку.

[1] Полузащитник Джиппер — это одна из известных ролей Рональда Рейгана. Когда тренер Джиппера просит его попробовать выйти на поле, Джиппер приносит своей команде победное очко. В итоге Джиппер умирает от пневмонии, но перед этим успевает сказать самый знаменитый в карьере Рейгана монолог: «Тренер, однажды, когда-нибудь, когда команда будет в в критическом состоянии, когда все пойдет не так, попросите парней пойти и показать, на что они способны, попросите их **выиграть ради Джиппера**». Рейган на всю жизнь получил прозвище “Джиппер”. — *Здесь и далее прим. пер., если не указано иное.*

Zostkiy menedzment_dop_11-2013.indd 17 11/13/2013 10:51:13 AM

Черт возьми, я сам веду бизнес-тренинги. Но эта лабуда с «разносторонностью» — что-то запредельное. Теперь это вместо телег про сексуальные домогательства и мужской шовинизм, которые недавно выкачали прорву денег из бюджетов перепуганных корпораций. А до того была другая дурь. Хватит уже. Мы разные. Это ясно. Теперь за работу. *Она* все та же. А хуже слова «коуч» затрепали сейчас только «профессионализм».

Нигде не говорится, что кто-то из этих «экспертов» когда-нибудь брал на себя управление проблемной компанией с кошмарным моральным климатом и провальным контролем качества и вытащил ее из болота. Или так управлял трудовым ресурсом, что получил впечатляющий измеримый результат, например, поднял годовую прибыль на 30%. Или хотя бы был управляющим в Dairy Queen[1]. Ничего подобного в брошюре нет, потому что она продает *профессоров*. (И если кто-то них на самом деле мог бы похвастаться какими-то достижениями в управлении *живыми* сотрудниками, брошюра хранит молчание, и это показательно. Авторы ставят академическое теоретизирование и философские выкладки выше практического опыта и добытой из него мудрости. Самодовольство. Ребята на контракте в твидовых пиджаках с кожаными заплатками на локтях сверху вниз поглядывают, как мы, засучив рукава, месим сапогами грязь).

Но, конечно, ВЫ настоящий владелец бизнеса в реальном мире, и вряд ли купитесь на эту лабуду. Полагаю, туда съедется за деньги своих работодателей толпа корпоративных топ-менеджеров, не умеющих правильно писать слово «прибыль», которые от души повеселятся, играя в игру «ввосьмером за столом с коучем по многогранности», а потом рванут на кофе с плюшками. Предпринимателя среди этой публики и на спор не отыщешь.

Но беда в том, что шарлатанские кривляния из такой вот университетской коммерции, просачиваясь наружу, находят немало способов отравить разум бизнесмена. Ученая абракадабра и схоластика проникают в статьи, которые мы с вами читаем в деловых журналах и в книгах по менеджменту, к которым иногда обращаемся за по-

[1] Dairy Queen — это сеть ресторанов быстрого питания в США, первый ресторан открылся в 1940 г., сейчас у компании 5700 точек в 19 странах.

Zostkiy menedzment_dop_11-2013.indd 18 11/13/2013 10:51:13 AM

мощью. И подобных профессоров действительно нанимают, чтобы они пинали пни в реальных фирмах, которыми мы владеем, в которые инвестируем, которые берем в дилеры. Их нанимают, чтобы они выступали на собраниях деловых ассоциаций. И когда без конца слушаешь их бред, начинаешь думать, что он и вправду применим в твоем бизнесе.

Это рак, поразивший корпоративную Америку. Неисчислимые миллионы долларов и миллионы часов тратятся на эту чепуху. Все сидят на совещаниях и обсуждениях, круглых столах по качеству и семинарах по углублению видения, вместо того чтобы *работать*. Руководители усердно пытаются внедрить всякую чепуху типа создания приятной атмосферы, групповых обсуждений и пр. вместо того, чтобы *руководить*.

Я видел, как в остальном вполне разумные директора и топ-менеджеры сидят на совещаниях, слушая этот профессорский бред и не желая объявить очевидное — что король-то голый, — наверное, из страха показаться остальным невежей. Деньги на это выделяют люди, которым самим не придется это все претерпеть, которые не понимают, что покупают, и как это приобретение поможет увеличить прибыли.

Достаточно грустно, что болезнь разит большие и туповатые корпорации.

Чем бы не занималась *ваша* компания, берегитесь этой заразы. Отгораживайтесь. Делайте прививки. Будет уже хорошо, если вы научитесь с ходу отбрасывать любые советы по управлению вашим бизнесом или персоналом, исходящие от людей, никогда не управлявших предприятием (прибыльно), — от профессоров, например, — или смеяться над ними как над анекдотом.

Вернусь еще разок к **нашей** брошюре, такой уж она наглядный пример. Кроме «прибыли» есть еще одно слово, которого вы там не найдете: гарантия. Я сам и десятки моих клиентов тоже проводим семинары для бизнесменов, и берем с участников где-то меньше 4950, а где-то в разы больше. Но мы всегда гарантируем возврат денег и даже больше: если в конце первого дня вы не в восторге от практической ценности семинара, заявите об этом и уезжайте: вам полностью вернут уплаченное за семинар и возместят стоимость проезда и гостиницы. Почему мы так делаем? Потому что можем. Почему так

Zostkiy menedzment_dop_11-2013.indd 19 11/13/2013 10:51:13 AM

не делают профессора? Догадайтесь сами. Вот вам лакмусовая бумажка: пользуйтесь ею всякий раз, когда соберетесь отслюнявить кому-нибудь свои кровные за бизнес-консультацию.

1. Советовать будет человек, который был в вашей ситуации и успешно сделал то, что надеетесь сделать вы.
2. У этого человека есть солидный опыт управления живым бизнесом.
3. Этот человек может доказать, что его консультации приносят прибыль — лучше на примерах из прошлого и нынешнего опыта его собственного и чужих предприятий.
4. Консультант дает гарантию.

Безобидная песня компании по разнообразию

Мы приобретаем новое понимание,
Мы поклоняемся новым богам,
Разнообразие, чувствительность, гибкость
Отмечай праздник Кванза[1]
И завидуй нам.
Становись разноооообразныыым!

Нет ни елки, ни пасхального кулича,
Есть выходные для борьбы
с глобальным потеплением планеты,
Это здорово для вас и для меня.
Становись разноооообразныыым!

[1] С 26 декабря по 1 января чернокожие американцы отмечают праздник Кванза (Kwanza). С каждым годом Кванза становится все более популярным праздником. Кроме США, Квандзу ныне отмечают в Канаде, в государствах Карибского моря, Бразилии, Великобритании и многих других странах, где существуют общины выходцев из черной Африки. Создатель Квандзы — ученый, глава отдела Черных исследований Университета штата Калифорния Маулана Каренга, основатель общественной организации «Мы». В 1960-е гг. Каренга был активистом ряда организаций афроамериканцев и в 1966 г. предложил воссоздать древний праздник урожая, который некогда праздновался различными цивилизациями черной Африки.

Zostkiy menedzment_dop_11-2013.indd 20 11/13/2013 10:51:13 AM

Мужчины в этой компании такие милые
И славные,
Мы получили урок по половой терпимости.
Становись разнооообразныыым!

Мы новых людей воспитаем умело
И чувства их никак не заденем,
Мы критиковать их не будем за поздний приход,
Долой вражду на работе!
Становись разнооообразныыым!

Кто-то шляпу надел неприлично,
Кто-то привел козла на работу,
Не обращайте на это внимания,
Это его культурное достояние,
Практикуйте гибкость!
Становись разнооообразныыым!

Униформа ущемляет креативность,
Давайте проявлять вариативность,
Иначе это будет преступлением.
Становись разнооообразныыым!

Новые менеджеры так хорошо работают
С отозванными нами машинами,
Клиентов обслуживают в Индии,
Вам кажется, что вы в бизнес-аду,
Вам странно, что здравый смысл так суров,
Вы просто побудьте Махатмой Ганди немного.
Становись разнооообразныыым!

Стандарты производительности бесчеловечны,
Продуктивность культурно предвзята,
Упрямые менеджеры невыносимы,
Только неандертальцы ратуют за прибыль.
Становись разнооообразныыым![1]

[1] Пер. Ю. Вальковой.

ГЛАВА 2

Истинная природа отношений работник–наниматель

Иметь в жизни одного друга — уже много,
двоих — очень много, троих — вряд ли возможно.

Генри Адамс

Мало кто из нас готов признать, что работодатель и работник неизбежно состоят во вражде. Вы враждуете, потому что ваши интересы вступают в противоречие с интересами работников, и вы постоянно мешаете им преследовать свои интересы. Чтобы преследовать свои интересы, вам нужно убрать с дороги интересы работников, заменив своими или разрушив. Короче, вы для них что гвоздь в заднице.

Может, вы удивитесь, но я *не* думаю, что здесь что-то неправильно и не считаю, что сотрудники плохие люди, из-за того, что у них в голове 13, 30 и 300 забот, более важных, интересных и занимательных для них, чем та одна, которая волнует вас. Я не собираюсь винить людей в том, что у них свои приоритеты. Ожидать противного просто глупо.

Zostkiy menedzment_dop_11-2013.indd 22 11/13/2013 10:51:13 AM

Таблица 2.1. Конфликт интересов

У НИХ	У ВАС
1. Забота о детях. 2. Сохранение брака. 3. Планирование грядущего отпуска, каникул и т. д. 4. Планирование ближайших выходных. 5. Планирование пирушки с ребятами/девчонками. 6. Оплата счетов. 7. Покупка продуктов. 8. С кем переспала Сью на выходных? Офисные сплетни. 9. Кто выиграет в шоу «Фабрика звезд»? 10. Отношения на работе: кто сволочь, а кто мой друг? 11. Общественная активность на работе: обед, футбольный тотализатор, дни рождения. 12. Надо прийти на работу вовремя. 13. Уйти с нее точно вовремя или раньше, если получится. 14. Выполнение плана. 15. Много ли денег я сегодня заработаю для компании?	1. Сколько мы сегодня заработаем?

«Владельческий взгляд» — это фуфло

Разве ваш бизнес принадлежит вашим сотрудникам? Нет, он принадлежит вам. Ожидать от сотрудников владельческого подхода бессмысленно, как бы ни бредили этим некоторые гуру менеджмента. Это иррационально. Все равно что заставлять зебр в Дисней-парке интересоваться, много ли сегодня продано входных билетов! Зебру интересует, чтобы было вдоволь корма, и чтобы ее самое не сожрали

Zostkiy menedzment_dop_11-2013.indd 23 11/13/2013 10:51:13 AM

хищники. Сколько вы ни проводите тренингов по тимбилдингу, у ваших людей в списке приоритетов под номером один все равно будет поиск пищи, под номером два безопасность от чужих зубов, под номером три — поиск теплого местечка, чтобы прилечь, и только далеко внизу, в конце списка будет продажа билетов.

Ваш бизнес — это ваша жизнь, и ваша жизнь — это ваш бизнес. Они взаимосвязаны и неразделимы. Не это не так для ваших работников. Пусть это вводит вас в ступор, но у каждого из них есть собственная жизнь. У них в голове куча такого, о чем вы едва ли задумываетесь: цены на газ, на салат-латук или на билеты в кино. Они думают: «Наконец-то пятница!» Вы думаете: «М*не нужно еще один день поработать на этой неделе».* Они надеются, что клиенты не придут за 15 минут до закрытия и не сорвут им побег домой, вы молитесь, чтобы клиент пришел. Вы страстно заботитесь о прибыли. Они, вероятно, не думают об этом вообще, а если и думают, то это когда они возмущаются, как много прибыли, добытой их потом и кровью, вы забираете себе.

Вы хозяин зоопарка. Они зебры.

Их интересы на каждом шагу противоречат вашим, как это видно из приведенного выше примера: им хочется выпроводить клиентов за 15 минут до закрытия, все равно, покупают у них что-то или нет, потому что им охота выскочить пораньше и присоединиться к друзьям в пивнушке, пока не остыли куриные крылышки. Вы хотите, чтобы с каждым клиентом обходились как с хрупкой вазой, чтобы с ним обращались приветливо, любезно помогали, не торопили и что-нибудь продавали, даже если для этого вашим продавцам придется на 15 минут задержаться на работе. У вас разные интересы, и это неизбежно, даже если вы платите своим людям комиссионные и премии. Меня выгоняли из магазина OfficeMax за пятнадцать минут до закрытия, но меня выгоняли и из автосалона в три часа дня в воскресенье. У этих людей дома мужья и жены, с которыми они вместе спят, и иногда, если брачный стаж еще позволяет, занимаются сексом, и у которых соответственно больше влияния, чем у вас, и эти жены и мужья рассчитывают что их благоверный(ая) явится домой или будет в ресторане или на школьном стадионе, где Джонни сегодня играет за свою команду, ВОВРЕМЯ. И сердятся, если те опаздывают. А на ваши интересы им, разумеется, совершенно плевать.

Zostkiy menedzment_dop_11-2013.indd 24 11/13/2013 10:51:13 AM

И главное, ваши люди неизбежно возмущаются вашим с ними неравенством в доходах и власти.

Если бы вы слышали, что говорят ваши сотрудники у вас за спиной или в кругу друзей и семьи, вы бы увидели, как клокочет в них недовольство и как оно постоянно изливается в разных словах и как его поддерживают и разделяют те, кто находится рядом и слушает. Мне случалось даже подслушать в приемных и конторах, когда сотрудники у стойки администратора забывали, что в пределах слышимости сидит клиент, как подобные разговоры ведутся в рабочее время, за деньги работодателя. Сидя в первом ряду в салоне бизнес-класса, я часто слышал, как о том же толковали пилоты со стюардессами. Ваши сотрудники склонны думать, что это они делают всю работу, а вы получаете все деньги, и притом они не замечают издержек. Они видят ваш новый автомобиль, слышали, что вы ремонтируете дом, видели вас на пляже, пока они гнули спины в магазине, обливаясь потом под палящим солнцем, и за все это они вас ненавидят. Их бесит уже то обстоятельство, что вы их можете уволить, а они вас нет, что вы им диктуете, когда они могут взять отпуск, а сами отдыхаете, когда захотите. Они думают, что они умнее вас, лучше разбираются во всем, и им невмоготу работать по вашим дурацким схемам и браться за ваши безумные идеи.



Безжалостная истина № 1

Сотрудники есть сотрудники.

Они вам не друзья. Вы можете и, в известной степени, должны относиться к ним дружелюбно и поощрять в них взаимность. Вам хочется, чтобы у вас было своего рода боевое братство. Только не забывайте, что если вас завалит в блиндаже, когда провизия закончится, они съедят вас на ужин не колеблясь. Само собой, вы должны помнить их дни рождения и дни рождения их детей, знать, когда у них юбилеи, и по-настоящему заботиться об их здоровье и благо-

Zostkiy menedzment_dop_11-2013.indd 25 11/13/2013 10:51:13 AM

получии. Но и помните, что торт, который они вам преподносят на день рождения, — это лишь отчасти знак дружеских чувств, а отчасти обязаловка и прогиб.

Они вам не родня. Вы можете, если хотите, до известной степени относиться к ним, как к своим родственникам. Но не обманывайтесь. Они не будут навещать вас в доме престарелых, если перестанут получать от вас зарплатные чеки. У них свои семьи, и вы туда не входите.

Это просто ваши сотрудники.

«Думай точно»

В книге «Думай и богатей» Наполеон Хилл перечисляет 17 принципов, которыми руководствовались сотни крупных промышленников и предпринимателей его времени. Один из них — тот, которым миллионы читателей Наполеона интересуются меньше всего, Точность мышления. Всем нравится »Желай», но никому, похоже, не нравится принцип «Мысли точно». Читатели предпочитают приятные установки. Но Хилл оставлял читателю не больше выбора, чем Моисей: 17 принципов, как десять заповедей — не шведский стол. А на мой взгляд, наименее популярный принцип о точности мышления в списке Хилла — наиважнейший. И если вы отказываетесь думать об отношениях с работниками точно, рационально и реалистично,

Рекомендованный источник № 1

Наполеон Хилл больше всего известен по книге «Думай и богатей» и я рекомендую вам прочитать или перечитать то, что он говорит в ней о точности мышления. Я также настоятельно рекомендую его последнюю и наименее известную книгу — «Богатей без тревог».

Zostkiy menedzment_dop_11-2013.indd 26 11/13/2013 10:51:14 AM

вы навсегда обречены на разочарование, отчаяние, гнев и финансовые потери. Понимая истинную природу ваших отношений и думая о них точно, вы будете управлять своим бизнесом и людьми, в нем занятыми, совсем иначе, чем те, кто настойчиво пытается видеть в наемных сотрудниках друзей, родственников, товарищей по команде или даже коллег.

По телевизору, кажется, на канале «Дискавери» я видел сюжет о парне, который отправился в лес, чтобы жить с медведями. Он считал, что медведи обладают интеллектом и душой и определенными душевными склонностями. Он спроецировал на них человеческие качества, как люди проецируют их на домашних кошек и собак, и как владельцы бизнеса проецируют желательные характеристики на своих сотрудников. Он отрастил волосы, научился пахнуть медведем, и действительно поселился в пещере вместе с большой медвежьей семьей. Он поступил так, будто вправду состоял с медведями в тех отношениях, о которых мечтал. Ровно так же промахнулся мой отец, когда ему пришлось ненадолго заняться продажами и сетевым маркетингом: отношения с дистрибьюторами в его голове были совершенно не те же, что в реальности. И вот однажды, без всякой видимой причины, медведи взяли и съели того парня. Его семья и люди, снимавшие о нем документальный фильм закономерно пришли в ужас, стенали и заламывали руки. *Почему, ну почему медведи так с ним поступили?*

Потому что они медведи.

И относятся дикие медведи к тупым, придурошным и несообразительным людям как к пище.

Непонятно другое: зачем те медведи так долго ждали?

Zostkiy menedzment_dop_11-2013.indd 27 11/13/2013 10:51:14 AM



Copyright © Dan Kennedy 2007

Vincent Palko
www.AdToons.com

ГЛАВА 3

Список Шелби

После этого я всерьез задумался о харакири, но сегодня я проспал.

Бывший министр труда Японии
Тосио Ямагути

Несколько лет я владел долей в небольшой сети косметических салонов. Косметологи с лицензией нам были не нужны: наши сотрудники только рассказывали клиентам, как применять купленную у нас маску. По сути, у нас работали торговые представители в белых халатах, которые продавали подтяжку лица без хирургического вмешательства по цене «почти задаром» — около 300 долларов. Самый большой из салонов, тот, куда еженедельно прибывала партия новых сотрудников на двухнедельную практику, был в одном здании с нашим головным офисом, через холл от моего кабинета. И когда двери у меня были открыты, я слышал, как наш чуждый церемоний менеджер по имени Шелби, каждое утро орал: «Назови номер и проваливай!»

На стене в кабинете Шелби висел большой лист бумаги с пронумерованным списком оправданий для опоздавших на работу. «№ 14: Моя собака проглотила ключи от моей машины. № 37: У меня критические дни. № 41: Я сел не на тот автобус...» Шелби говорил, что список сильно экономит время.

Тогда это меня веселило. Шелби казался мне остряком, сама ситуация — анекдотом, и весь этот бизнес — забавой. Но этот анекдот

Zostkiy menedzment_dop_11-2013.indd 29 11/13/2013 10:51:14 AM

одновременно был квинтэссенцией кое-чего вовсе не забавного: принятия неприемлемого поведения.

Мой друг и коллега Зиг Зиглар любит вспоминать притчу, как можно сварить живую лягушку. Поскольку лягушка здорово умеет прыгать, то если ее бросить в котел с кипящей водой, она моментально выскочит. Но если посадить ее в котел с водой комнатной температуры, она останется там: лягушки любят воду. И если медленно добавлять огонь, лягушка будет спокойно сидеть, не замечая, что вода становится все горячее, пока не сварится, так и не прибегнув для спасения собственной жизни к данной богом способности скакать.

Вот так же многих владельцев бизнеса томят на медленном огне их собственные сотрудники. Поведение сотрудников со временем все хуже. Мало-помалу одна паршивая овца заражает других. Редкие сначала опоздания учащаются, потом становятся правилом. Неряшливый вид сначала случайность, потом не редкость, потом обыденность. Не выполнить работу: редко, иногда, как правило. И вот ваш бизнес незаметно сварился.

Если вы согласны иногда мириться с нечастыми случаями неприемлемого поведения, то рано или поздно вам придется смириться с неприемлемым поведением как единственно возможным.

Zostkiy menedzment_dop_11-2013.indd 30 11/13/2013 10:51:14 AM



Copyright © Dan Kennedy 2007

Vincent Palko
www.AdToons.com

ГЛАВА 4

Синдром Вилли Ломана поражает менеджмент

У меня есть еще 14 внуков, и если я заплачу хоть один пенни сейчас, то скоро у меня будет 14 похищенных внуков.

Жан Пол Гетти[1], объясняя свой отказ платить выкуп

Вилли Ломан — главный герой в пьесе Артура Миллера «Смерть коммивояжера». Коммивояжер погибает от того, что отчаянно хочет всем нравиться, а все остальное, в том числе и продажи, для него второстепенно. Среди неудачливых торговых представителей это настолько распространенная болезнь, что ей дали имя «синдром Вилли Ломана». Однако заразиться этой болезнью может не только продажник. Управленцев она косит тоже. Руководитель, заискивающий любви и одобрения у подчиненных, ставит себя в крайне невыгодное и весьма опасное положение и точно не сможет работать эффективно.

Зачем я пишу в названии этой книги слово «жесткий»? Не слишком ли это? О большинстве владельцев бизнеса такого никак не скажешь. Они дают людям шанс исправиться, потом еще один и еще, терпят некомпетентность и неподчинение, изворачиваются как мо-

[1] Жан Пол Гетти (1892–1976) — американский промышленник, один из первых в истории долларовых миллиардеров, основатель музея Гетти. В империю Гетти входила крупнейшая компания Getty Oil Company и более 200 концернов.

Zostkiy menedzment_dop_11-2013.indd 32 11/13/2013 10:51:14 AM

гут, лишь бы не увольнять — даже самых худших работников, каких только можно представить. Большинство владельцев слишком стараются быть «хорошим боссом», т. е. хозяином, любимым сотрудниками, а не эффективным боссом, который устанавливает правила работы, приносящие максимум прибыли, и твердо контролирует их выполнение. Я видел, как бывшие крутые морпехи, довольно безжалостные в остальных аспектах своего бизнеса, размягчались в кисель, когда дело касалось управления людьми, которым они платят. Многие вдруг начинают чего-то бояться: «Если я потребую, чтобы она это сделала, она уйдет с работы», или теряют волю: «Мои люди просто не будут этого делать». Хотя я вообще-то консультант и тренер главным образом по маркетингу, мне то и дело приходится помогать таким травести-владельцам отрастить пару яиц. И я думаю, что большинству владельцев следует двигаться в направлении *безжалостности*.

Одна из моих любимых «фронтовых баек» — о владельце компании с 22-мя отделениями, разбросанными по трем штатам, и головным офисом, который связывает три отдельных бизнеса в один. После трех лет работы этого владельца со мной к нему пришла его давняя помощница и сказала: «Вы были намного лучше, пока не начали слушаться этого Кеннеди» и «Я не хочу здесь больше работать». Следует отметить, что за эти три года прибыли компании увеличились почти на 35%. Поэтому мой клиент вежливо предложил своей помощнице поискать другое место работы, где ей будет лучше. Как бухгалтер, он понимал, что его банковский счет не вырастет и пенсионные сбережения не пополнятся оттого, что Берта будет *довольна*. Само собой, я не призываю намеренно создавать работникам неудобства. Но почему-то наемные служащие и разные общественные фигуры вбили себе в голову, что делать ваших работников счастливыми — ваша обязанность. Эти люди забывают, что работникам вы платите: за работу и принесенную прибыль. А счастливыми людей делают другие бизнесы: от парка «Диснейленд» до борделей в Неваде. И все они взимают *плату* за свои услуги.

В общем, я совершенно сознательно использовал слово «жесткий», чтобы привлечь внимание читателя. То, что для одного *жесткость и даже безжалостность*, для другого — *здоровый* подход к делу. Прочитав мою книгу, вы сами сделаете выводы.

Zostkiy menedzment_dop_11-2013.indd 33 11/13/2013 10:51:14 AM

Я жду суровых критических отзывов. Я думаю, 33% бизнесменов шарахнется от содержимого этой книги, как от обнаруженного в собственной постели клубка жирных змей, деловито пожирающих крыс. Если вы из этого процента, я не буду извиняться. Могу только посочувствовать. Возможно, кто-то из вас мне напишет. И это не будут письма поклонников кумиру. Но прежде чем вы захотите мне написать, знайте, что я придерживаюсь политики «невосприимчивости к критике».

Другие 33% моих читателей, думаю, обрадуются, что кто-то — *наконец-то* — говорит правду, одновременно позволяя им поступать с наемными работниками как подобает нормальному хозяину бизнеса и помогая им в этом проверенными практическими советами. Из этих мне напишут многие. Что книга принесла облегчение. Придала решимости. И о собственном успехе.

Остальные 33%, думаю, придут в недоумение. Но вообще-то у этих 33% недоумение вызывает 100% того, что они видят в 100% случаев. Вы их знаете, вы их видите и в вашей фирме, и просто на улице. Их легко узнать — по недоумевающему лицу.

Если вы попали в 33% обрадованных читателей, поздравляю и приветствую.

Вам стоит знать прежде всего, что в управленцы Вилли Ломан сгодился бы еще хуже, чем в продавцы. Нет никаких свидетельств, что руководитель, которого любят подчиненные, обеспечивает большую производительность труда или приносит компании больше прибыли. Наоборот: в спорте, например, довольно часто случается, что неважные игроки сплачиваются вокруг неуспешного тренера, который им нравится, пытаясь воспрепятствовать его увольнению. Мало того, любовь работников не только не добавляет успешности боссу, но вполне может ее отнимать. Так что нормально и даже правильно вычеркнуть из повестки дня пункт «нравиться персоналу». Там хватает вопросов поважнее.

Zostkiy menedzment_dop_11-2013.indd 34 11/13/2013 10:51:14 AM

ГЛАВА 5

Программа

Я верю в доброжелательную диктатуру
при условии, что диктатор — я.

Ричард Брэнсон

Многие предприниматели имеют такую производительность сотрудников, которой заслуживают, потому что у них нет никакой реальной Программы. Прибывая на новую работу, вы ведь спрашиваете: «Ну и какая программа?» Так же делают все.

Программа — это принятый способ решения задач.

Но если у вас нет программы, то нет и особых причин рассчитывать, что ее будут выполнять, верно?

Я не говорю о смертельно скучных, шаблонно-заумных должностных инструкциях. Я говорю о четко сформулированных, сопровожденных примерами и недвусмысленно доведенных до сведения и Билла, и Бетти правилах, как и что делать, куда ходить, что и кому говорить. Если у вас нет программы, ваши сотрудники придумают ее за вас. И это они расскажут новичку, что нужно делать. Когда вы даете людям действовать по собственному усмотрению, результат будет для вас непредсказуем.

Zostkiy menedzment_dop_11-2013.indd 35 11/13/2013 10:51:14 AM

ГЛАВА 6

Два самых важных управленческих решения

Я не люблю брокколи, не люблю с самого раннего детства.
Теперь я президент Соединенных Штатов,
и я не собираюсь больше ее есть.

Президент Джордж Буш-старший

Основополагающий управленческий вопрос: какие работники вам нужны? Задаю ли я этот вопрос клиенту лично или группе слушателей, я обычно получаю в ответ перечисление расплывчатых позитивных характеристик. «Нужны продуктивные работники. Душой болеющие за дело. Верные. Честолюбивые. Интеллигентные. Чтобы умели ладить с людьми. Чтобы правильно смотрели на вещи...»

Это все равно, что на вопрос о целях отвечать: «Хочу быть счастливым». Быть счастливым — это не цель, а только идея.

На основополагающий вопрос есть лишь один рациональный ответ: «Мне нужны ВЫГОДНЫЕ работники».

Вопреки множеству глупых теорий единственная разумная причина, по которой нанимают работников, — это получение выгоды: наняв людей, можно заработать больше, чем в одиночку. Единственная цель найма: работник должен принести вам доход в разы больше

Zostkiy menedzment_dop_11-2013.indd 36 11/13/2013 10:51:14 AM

той суммы, в которую сам вам обойдется. Увы, многие предприниматели обставляют себя наемными сотрудниками по каким-то совершенно иррациональным соображениям!

Чтобы цель достигалась, кроме всех управленческих приемов и принципов, о которых написано в этой книге, необходимо соблюдение четырех условий: 1) принимать главный тезис; 2) рассчитать истинную и общую стоимость; 3) иметь инструмент точного измерения ROI (окупаемости инвестиций); и 4) питать злостную нетерпимость к неудовлетворительному ROI.

Главный тезис

Либералы, в основном из демократов, но и некоторые республиканцы, Лу Доббс[1] на CNN и большинство американцев, работающих по найму, думают, что владельцы бизнесов, т. е. и вы, существуют, чтобы обеспечивать страну рабочими местами. Это бред. Если можно заработать больше, наняв меньше, то именно это вам нужно сделать. Более того: вы обязаны это сделать, потому что первоочередная обязанность директора фирмы — максимизация доходов и стоимости акций. Если эта фирма ваша, то вы там и директор, и акционер. У вас есть обязанность перед самим собой максимизировать прибыль. Только вы вкладываете деньги, только вы рискуете, только вас по-настоящему заботит результат. Если ваша фирма не выживет, работники устроятся в другом месте. Вы не обязаны обеспечить Мэри работой и не обязаны заботиться, чтобы ей хватало зарплаты прокормить себя, необразованного и не желающего ничему учиться мужа, троих детей, собаку, содержать две машины, пять мобильных телефонов и кабельное ТВ с премиум-пакетом каналов. Это Мэри обязана стать таким ценным кадром, что ваш бизнес не сможет без нее обойтись. Это Мэри обязана приносить вашему бизнесу все больше и больше пользы, чтобы вы больше и больше ей платили. Если же она этого не делает, если остается вполне заменяемой единицей, так тому и быть. **Понимать, где чьи обязанности, по-настоящему важно для владельца бизнеса.**

[1] Лу Доббс — известный американский тележурналист, ведущий канала CNN.

Zostkiy menedzment_dop_11-2013.indd 37 11/13/2013 10:51:14 AM

Мэри, возможно, не поймет этого никогда. Возможно, и Лу Доббс никогда не поймет. Но, по крайней мере, вы сможете. Многих бизнесменов заставляют нанимать и держать ненужных сотрудников только потому, что людям нужна работа. Невероятно, но это правда. Всеми силами сопротивляйтесь ложному чувству долга и не смейте казнить себя за то, что у вас хорошо идут дела.

Единственная причина нанять или держать у себя Мэри — это прибыль.

Другие причины **НЕ** нанимать

Другие недопустимые причины, по которым бизнесмены нанимают вообще, нанимают больше нужного или нанимают невыгодных сотрудников, — это эгоизм, низкая самооценка и нужда в чужом одобрении, социализации и друзьях. Для иного парня иметь штат больше, чем у соседа, — показатель успеха. Другой чувствует себя не в своей тарелке, когда его навещает зять-доктор и застает каморку в 50 квадратных метров, где сидит один работник, пересчитывающий деньги: и не важно, сколько этих денег. Зятю-доктору хочется показать большой гудящий улей и снующих туда-сюда рабочих пчел. А кому-то не хватает уверенности в собственных решениях, и нужна куча народу вокруг, и такой платит за то, чтобы с его решениями соглашались. Есть предприниматели, которые не могут работать в одиночку — им необходимо заполнить офис людьми. Таким я рекомендую лучше завести собаку. Единственная причина нанять или держать сотрудников — прибыль. (Есть много веских причин завести собаку. Если вы о них не знаете, прочтите «Марли и я»[1], возможно, лучшую книгу в истории человечества).

Ваша задача — до минимума сократить расходы на оплату наемного труда. Да, я согласен, что для всех правил есть исключения, и об этом вы прочтете в главе *23*. Но я считаю, что нужно любыми законными способами платить как можно меньше обычным работникам, выполняющим рутинную работу, и за неквалифицированный труд, дешевый по определению, — чтобы как можно больше денег

[1] Книга мемуаров журналиста Джона Грогана о том, как это — жить с самой непослушной собакой на Земле, по книге в 2008 году был снят одноименный фильм.

Zostkiy menedzment_dop_11-2013.indd 38 11/13/2013 10:51:14 AM

падало в карман вам, бизнесмену. Кстати, когда я это писал, как раз много шумели, что в США снижаются оклады на нижних ступенях сферы услуг, например, в гостиничном или ресторанном бизнесе. По словам Лу Доббса, это прямой результат притока нелегальных иммигрантов, которые работают за меньшую плату, снижая планку для всех. И здесь он, вероятно, прав. Что до меня, то я выступаю за закрытие наших границ по многим причинам, но только не ради того, чтобы у неквалифицированных рабочих не падала зарплата. Поясню: труд на таких местах зачастую не стоит и минимального оклада, и я приветствую все, что опустит оплату этого труда до его реальной стоимости.



Безжалостная истина № 2

Как можно больше денег, сделанных вашим бизнесом, кладите в карман.
Не оставляйте ни цента.

Во-вторых, и в-главных, ни один работодатель не должен платить больше, чем вынужден, или больше, чем стоит работа. Это работник, если он недоволен своей заработной платой, должен расти по карьерной лестнице и браться за более важную, а значит, лучше оплачиваемую работу.

Среди тонн всякой ерунды, которую говорят о деньгах, встречается такая мысль, что богатые хозяева бизнесов НЕ работают совсем. Несколько фактов: число американских пентамиллионеров (с доходом свыше 5 миллионов долларов и более) за десять лет увеличилось более чем в 4 раза и превысило 930 000 человек. Это, по большей части, предприниматели: кто предпочитает стабильную работу на почте, в полиции, в департаменте транспорта или в какой-нибудь большой корпорации, пентамиллионером не становится. Только 10% их богатство досталось по наследству и только 10% сделали деньги на пассивных инвестициях; остальные 80% свои миллионы *зарабо-*

Zostkiy menedzment_dop_11-2013.indd 39 11/13/2013 10:51:14 AM

тали. То есть потрудились, чтобы их получить. И проявили изрядное терпение: к большинству из них большие деньги пришли после долгих лет усилий, жертв и риска. Большинство работающих по найму работает 40 часов в неделю; большинство предпринимателей работает по 60 и даже 70 часов в неделю. Для *любого*, кто захочет резко повысить свой доход и финансовую независимость, есть общеизвестный, ясный, доступный и довольно стандартный способ этого добиться.

Кандидат в президенты Джон Эдвардс, выступая в Кливленде 4 июля 2007 г, безапелляционно заявил: «В Америке никто не должен оставаться бедным, работая полный день». Это полнейшая, чистейшая, отъявленная чушь. Сенатор забывает, что куча народу своими руками загоняет себя в бедность и там удерживает: рожают кучу детей, которых им не по силам содержать, тратятся на привычки, которых не могут себе позволить: курение, алкоголь, азартные игры; а главное, отказываются искать более оплачиваемую работу. Упоминая об ответственности общества, государства и рынка, сенатор напрочь упускает из виду личную ответственность самого человека. Закрывает глаза на то, что простое повышение заработной платы приводит к инфляции и сокращению производства, выносу его за границу и роботизации, от чего неквалифицированным рабочим на минимальных зарплатах будет только хуже. Слова сенатора — это или бессовестное лицемерие, или вопиющее невежество, или то и другое сразу. При этом я тоже считаю, что для такой богатой — и особенно богатой возможностями — страны, как наша, страшный позор, если человек, готовый работать, не может выбиться из бедности. Но никакое повышение зарплат по произволу правительства здесь не поможет. Проблема глубже. И начинать разговор нужно с правды, а не с заискивания. Я думаю, что гораздо больше сочувствую работающим беднякам, чем Эдвардс и иже с ним, потому что я бы сказал им правду, вместо того, чтобы обольщать заведомо несбыточными надеждами, что кто-то другой — Эдвардс, Хиллари, Лу Доббс — прискачет на белом коне и вырвет их из нищеты.

Эту горькую правду крайне необходимо донести до всех. Сказать так: мытьем туалетов и подметанием полов в местном мотеле семью *не* обеспечить. Такая работа не может быть достойным приложением ваших способностей. Для вас это только шаг к новой

Zostkiy menedzment_dop_11-2013.indd 40 11/13/2013 10:51:14 AM

работе, а та — шаг к следующей. И шагайте как можно быстрее — будто человек, по кочкам прыгающий через болото. Вечером тащите себя в библиотеку, ройтесь в Интернете, ищите помощи у друзей или накопите денег на курсы, чтобы приобрести новые, более ценные знания и умения. Умоляйте работодателя дать вам возможность сделать шаг из строя, применить новые навыки и заработать больше или меняйте работодателя на такого, который предлагает лучшие возможности для роста. Или займитесь в свободное от работы время каким-нибудь бизнесом на дому и двигайтесь к тому, что однажды начнете работать только на себя. Но не сидите на неквалифицированной низкооплачиваемой работе, надеясь, что наниматель, правительство или Лу Доббс будут раз за разом повышать вам жалованье. Людям следует понять, что работа стоит ровно столько, сколько она стоит, и не становится дороже оттого, что ты делаешь ее много лет, или оттого, что тебе нужны деньги. Надо отдавать себе отчет, что наши страховочные сети непрочны и ветхи и вряд ли заметно улучшатся, и потому на них не стоит полагаться… но зато в нашей стране есть огромный выбор разных доступных и замечательных возможностей, так что стоит, не мешкая, выбрать, что тебе по душе, и начать двигаться. Все это должны заявить в один голос родители, педагоги, наниматели, общественные деятели, белые, черные, серые и фиолетовые лидеры и политики.

Но поскольку такое вряд ли произойдет, *вам,* наверное, лучше перестать смотреть Лу Доббса. А утвердиться в мысли, что единственная причина нанять работника — это прибыль, и единственный вид работника, который нужно нанимать, — это прибыльный работник. Затем вам захочется раздавать львиную долю зарплатного фонда ценным и талантливым людям, стоящим на ключевых постах в вашей компании, и вознаграждать по-настоящему превосходную работу. Для этого придется стать Скруджем для тех, кто занят черным трудом, и тех, кто не блещет выдающимися результатами. Таким давайте по установленному законом минимуму, чтобы иметь возможность платить много выше среднерыночного уровня, давать мотивацию и компенсацию выше, чем где-либо на рынке, ценным сотрудникам, которые приносят вам ощутимую прибыль.

Кстати, я лично не имею ничего против Лу Доббса. Я его смотрю. Иногда соглашаюсь. Я использую его здесь как символ либеральной

Zostkiy menedzment_dop_11-2013.indd 41 11/13/2013 10:51:14 AM

и популистской демагогии вокруг зарплат и разницы в заработках. По-моему, эти темы нигде не обсуждают непредвзято, в том числе и в студии Лу.

Проясним еще, убрав из уравнения человека

По существу, работник — это арендованный ресурс. За аренду нужно ежемесячно платить. Как за трактор или станок. Если вы арендуете пресс-подборщик для сена за 300 долларов в месяц, а он все время ломается, делает рулоны разной величины, работает медленно и напаковывает сена за месяц только на 400 долларов, что делать? Вернуть его обратно. Если машина обходится вам в 300 долларов, то произвести продукции она должна на 3000. Ведь вы занимаетесь бизнесом по одной-единственной причине: чтобы как можно больше заработать. К тому же не забывайте, что торговля сеном прибыльна в солнечные годы и плохо идет в дождливые или если солнечных лет выпадает слишком много подряд, а если Альберт Гор не ошибается насчет глобального потепления, так она и вовсе скоро исчезнет. Поэтому в хорошие годы вам нужно накосить не только на текущий год, но и на грядущее ненастье, когда прибылей будет мало, а то и не будет совсем или даже придется вкладывать свои деньги в бизнес, чтобы он работал. Потому-то ваш пресс для сена должен хорошо, ой как хорошо окупаться. Если нет, ищите другой. А не то придется совсем покинуть сенной бизнес, вернуть все прессы и идти искать новое занятие. При любом исходе прессы удобнее арендовать, а не покупать.

Вот так: каждый пресс, читай — каждый сотрудник, должны окупаться во много раз.

А сколько же он стоит? Мало кто из нанимателей умеет правильно вычислить стоимость сотрудника: обычно упускают из виду несколько очень важных цифр. Эту ошибку допускают все аудиторы, бизнес-магистры и прочие дипломированные экономисты, каких я только видел. Ее повторяют все книги по менеджменту, которые мне приходилось читать.

Вот как они считают: заработная плата + налоги + бонусы + накладные расходы. В общем, если работник получает 12 долларов в час,

Zostkiy menedzment_dop_11-2013.indd 42 11/13/2013 10:51:14 AM

а налоги, соцстрах, цена компьютера или иного инструментария добавляют еще 30%, получаем уже 15,60 долларов. Добавляем медицину, пенсионный план, бонус на Рождество и т. п., и вот вам еще доллар в час. Потом некоторые важные расходы, которые не всегда учитывают. Сотрудники расходуют мыло и туалетную бумагу, растаскивают канцелярские принадлежности, пользуются отоплением и кондиционером, занимают место в офисе. Если за аренду, коммунальные услуги и поставки гипотетический предприниматель платит 2000 долларов в месяц, и у него четыре сотрудника, то мы имеем по 500 долларов на каждого, разделим на 160 часов работы и получим 3,12 в час. И вот уже 19,72 в час. Но мы только начинаем считать.

А теперь **ПОДЛИННАЯ** цена

Первая большая цифра, которую забывают, — цена ошибки. Возьмем вымирающих американских автомобилестроителей. Там куча проблем, и одна из них — сплоченная и высокооплачиваемая, неумеренно пере-оплачиваемая рабочая масса, неспособная или не желающая исполнять работу правильно. В итоге компаниям приходится идти на массовые отзывы автомобилей. Сотни тысяч машин приходится переделывать. И эти лишние расходы не компенсируются из зарплаты некомпетентных сотрудников. Компания утирается и платит. Перевожу: ваши работники лажают, а все возможные убытки несете полностью вы. А уж лажать они будут, и не сомневайтесь. Однажды мне пришлось приводить в порядок дела одного бедственного завода, главный конвейер которого напоминал божью мастерскую снежинок: среди готовых изделий не нашлось бы двух одинаковых. Работники могут выпустить и отправить на рынок брак, послать товар не по назначению, недопаковать, так что он испортится в пути, портить и транжирить сырье и заготовки, раздражать и отпугивать клиентов, не поднимать трубку и с восьмого гудка, при том что инструкция велит успевать до третьего, позволяя потенциальному клиенту сдаться и махнуть рукой, и так далее до бесконечности. И главное: работники не просто могут, но обязательно *будут* все это делать. А у всех этих действий есть твердая цена, и ее следует зашить в стоимость работника заранее, потому что вы не сможете взыскать с них по факту.

Zostkiy menedzment_dop_11-2013.indd 43 11/13/2013 10:51:14 AM

Цена эта, конечно, зависит от бизнеса, работника и нанимателя. Универсальная формула ее расчета мне неведома. Сейчас давайте для примера скромно предположим, что довольно приличный работник в неделю налажает, растранжирит и просто украдет на 400 долларов. Делим на 40 часов и вот уже плюс 10 долларов в час к стоимости работника. А значит, всего 29,72.

Следующая большая цифра, которую в упор не видят ребята в нарукавниках, — цена ВАШЕГО времени. Наемные работники неизбежно его поглощают. В больших компаниях за этим умеют приглядывать и подсчитывать затраты, потому там работают за небольшой оклад профессиональные няни (отдел кадров или служба персонала) и есть несколько ярусов управленцев, которые тоже пасут друг друга. В малом бизнесе, однако, эти ярусы сильно спрессованы, если есть вообще, и уж конечно вы не собираетесь платить кому-нибудь 50 000 в год или около того за работу с кадрами. А значит, ваши работники будут отнимать время у вас. Как я пишу в этой книге, наемный штат взваливает на вас три обязанности: мотивировать, управлять и контролировать. Вам нужно нанимать и увольнять, обучать, тренировать, наводить порядок. Разнимать поножовщиков (у меня был такой случай с двумя программистами), выслушивать истории распада семей, и делать много чего еще. И опять у нас нет формулы для подсчета потраченного времени. Но давайте положим в среднем два часа в неделю на человека.

Теперь посмотрим, сколько стоит ваше время, когда вы тратите его самым прибыльным образом. Мое сейчас стоит от 1600 долларов за час. И если сотрудница отнимает два часа моего времени каждую неделю, нужно 3200 разделить на 40 и получившиеся 80 долларов в час добавить к стоимости этой сотрудницы. Ваше время, по совести говоря, наверное, подешевле, чем мое. Для простоты предположим, что вы благополучно зарабатываете 100 000 в год, разделим примерно на 2000 часов работы, и получим 50 долларов в час. Если ваша сотрудница отнимает у вас два часа в неделю, то 100 делим на 40 часов, добавляем к ее стоимости полученные 2,50, и вот уже ее общая стоимость равняется 32,22 в час. Если, однако, вы захотите заработать в год миллион…

Последняя крупная цифра — цена отсутствия и замены сотрудника. Меня всегда забавляло, как в Вашингтоне, округ Колум-

Zostkiy menedzment_dop_11-2013.indd 44 11/13/2013 10:51:14 AM

бия, в зимнюю непогоду рекомендуют заводить машину и отправляться на службу только тем, кто *обязательно нужен*. Не каждый ли день на работу должны приходить только те, кто там *обязательно нужен?* Зачем держать ненужных сотрудников? Этот наблюдение много говорит о плотно окутывающей город Вашингтон глупости, но оно много говорит и о реалиях бизнеса. Любой мелкий предприниматель скажет, что если бизнес может спокойно работать три недели, пока Мэри или Билли Боб находятся в отпуске по семейным обстоятельствам, то Мэри и Билли Боб не нужны вообще. Тех, кто нужен, приходится заменять на период отсутствия. А для этого владельцу приходится хитро перераспределять обязанности других сотрудников или жертвовать своим драгоценным временем, чтобы выполнить работу Мэри, которая теперь будет ему стоить вдвое или втрое дороже против обычного. Будет ли Мэри исчезать в этом году? Конечно, по крайней мере, 20 дней, считая сюда отпуск, отгулы и больничные. Кроме того, каждые несколько лет она будет увольняться сама или вы будете ее увольнять, а затем вам придется нести расходы на объявления о найме, наем и обучение сотрудника, который ее заменит. Что ж, подсчитаем: 20 дней вашего времени умножим на стоимость вашего времени (50 долларов в час); получим 400 долларов в день и 8000 долларов в год. Раскидав обратно, получим дополнительные 4 доллара в час к набежавшим раньше *32,22*, и в итоге цена, в которую вам обойдется ваша сотрудница, составит *36,22* доллара в час.

Вы и понятия не имели, что на самом деле столько платите Мэри, правда?

О том и речь.

Бьюсь об заклад, вы требовали бы от Мэри больше и управляли бы ею иначе, если бы знали. Ну, а теперь вы знаете.

Окупаемость инвестиций

И наконец, ROI, т. е. окупаемость инвестиций. Итак, Мэри будет стоить вам около 5795 в месяц или 69 000 в год. Какая окупаемость этих инвестиций вас устроит? Если сравнимая с банковским процентом по депозитам, то задача не трудна. Мэри нужно только покрыть за-

Zostkiy menedzment_dop_11-2013.indd 45 11/13/2013 10:51:14 AM

траты на свое содержание и заработать жалких 2700 чистой прибыли. Но тогда не проще ли продать бизнес и положить все деньги на банковский депозит: вам больше не придется видеть ни Мэри, ни кого другого из ваших сотрудников. Наверное, вы терпите ваших сотрудников и даже иногда забегаете в контору не ради такой тощей маржи. Но тогда ради какой? Два к одному, три к одному, четыре к одному? Если четыре к одному, то Мэри должна производить 276 000 долларов прибыли. Дает ли она столько?

Вот, наконец, мы подошли ко второму важнейшему управленческому решению: как исчислить и оценить прибыль от Мэри? Большинство предпринимателей могут сказать, что Мэри нужна, могут объяснить, чем она занимается, но почти никто не в курсе, сколько она приносит денег.

Zostkiy menedzment_dop_11-2013.indd 46 11/13/2013 10:51:14 AM

ГЛАВА 7

Захромают ВСЕ

«Разум лошади» — это способность, помогающая лошадям не делать ставки на людей.

Автор неизвестен

Я держу беговых лошадей. 15–20 голов у меня всегда есть. Я каждый день сам с ними вожусь. И волей-неволей у меня с ними складываются личные отношения: к кому-то привязываюсь сильнее других, забочусь, грущу, когда кто-то из них покидает стойло. Каждая лошадь — индивидуальность. Есть замкнутые, но большинство и общительные, и по-настоящему яркие «личности». У них спортивный характер, каждая старается победить. Большинство полностью выкладывается на дорожке — ради меня. Кроме того, я сам наездник и выступаю на бегах, не меньше чем в 100 заездах в год, и несколько лошадей все время держу для себя. С ними связь может быть еще крепче, так как мы с лошадью выступаем как одна команда. Провожая лошадей на пенсию, я где-нибудь прячусь и плачу. И я до сих пор скучаю по многим лошадям, которых уже давно нет.

Но при всем этом мои лошади — не котята. Это бизнес. Они профессиональные спортсмены, а я владелец клуба. Если я хочу, чтобы команда успешно выступала, а бизнес процветал, приходится торговать игроками и выдворять их на пенсию. А вообще-то, сколько бы ты ни держал лошадей, ни готовил их и ни ездил на них, последняя правда такова: они все захромают. Как говорится, дело тут не в «ли», а в «когда».

Zostkiy menedzment_dop_11-2013.indd 47 11/13/2013 10:51:14 AM

Лошади хромеют в основном физически. Хотя у некоторых бывает и ментальная хромота: пропадает дух состязательности, воля к победе. Или слишком привередничают, требуя идеальных условий: не хотят выкладываться в дождь, в холод, в жару или если стартуют с неудобной позиции. Так или иначе, захромают все. И если хромоту нельзя быстро и недорого исцелить, для такой лошади бега закончены. Иногда она переходит на другую работу: катает людей верхом, возит тележки с амишами[1] или даже попадает на службу в полицию, как в старых диснеевских фильмах. А иногда уходит на пенсию — просто пастись до скончания дней. Богатые люди с большими поместьями любят держать таких пенсионеров как живое, дышащее и ходячее украшение пейзажа. Немногих бедняг — с тяжелыми и неизлечимыми травмами или неисправимо дурным поведением — приходится усыплять. И слишком привязываться душой к лошади — скверный поворот, потому что неизбежно наступит день, когда ты должен будешь с ней распрощаться. Ключевые слова: *неизбежно, должен*.

Так же и с вашими сотрудниками, компаньонами, партнерами и дилерами. Когда-нибудь каждый из них захромает. Случаи, когда рядом с предпринимателем все годы его деловой активности от первого до последнего шел один и тот же человек, или когда кто-то все эти годы работал на него и был полезен, или оставался его поставщиком или дилером, настолько редки и необычны, что превращаются в легенду. На ум приходят примеры успешного партнерства Уолта и Роя Диснея, а также Рича Де Воса и Джей Ван Андела, соучредителей компании Amway. А больше — вряд ли. Относительная редкость долгих и счастливых бизнес-отношений должна убедить вас не вкладывать ни гроша в такие авантюры. Знайте, что каждый человек в вашей деловой жизни неизбежно захромает, и вам придется с ним распрощаться.

[1] Амиши — консервативная секта меннонитов. Названа по имени основателя, священника Якоба Аммана. Основана в 1690 г. в Швейцарии. В 1714 г. члены секты переселились на территорию современной Пенсильвании (сейчас проживают также в Айове, Огайо, Виргинии, Делавэре, Мэриленде, Индиане, Иллинойсе, Миссури, Мичигане, Монтане, Небраске, Оклахоме, Орегоне). Живут в сельских общинах. Буквальное толкование Библии запрещает им пользоваться электричеством, автомобилями и т.п. Амиши носят бороду (без усов), старомодную одежду с крючками вместо пуговиц, пользуются плугом в земледелии, строго соблюдают день отдохновения.

Zostkiy menedzment_dop_11-2013.indd 48 11/13/2013 10:51:14 AM



Безжалостная Истина № 3

Если еда протухла, ее выбрасывают.
Если работник уже не выгоден, он должен уйти.

И даже многие знаменитые и продуктивные генеральные директора, руководители и легендарные предприниматели, случалось, хромели, и партнеры, акционеры или совет директоров отправляли их в отставку. Известные бизнес-лидеры, воспетые на страницах *Fortune*, *Forbes*, *Inc.*, *The Wall Street Journal* и других изданий, хромели и уходили.

Я был большим поклонником Майкла Эйснера[1] почти все время, что он стоял у руля корпорации Disney. Этот парень воскресил умирающую компанию. Благодаря его уверенному и агрессивному лидерству я изрядно заработал на акциях Диснея. Клиентам и слушателям я рассказываю истории об Эйснере. Рой Дисней принял блестящее решение, наняв Эйснера. И Рой принял блестящее решение, уволив Эйснера. По какому-то стечению причин Эйснер захромал. Он больше не мог эффективно управлять компанией, он направо и налево разбрасывался ценнейшими союзниками, он перестал приносить выгоду и должен был уйти. Когда лошадь больше не может приходить к финишу первой, она должна уйти. Когда работник больше не приносит выгоды, он должен уйти.

Ли Якокка[2] придумал Mustang, одну из самых успешных моделей компании Ford и не менее знаковую, чем легендарная «Т». Но его уволили. Потом его решительность, хитрая организация продаж и энергичное лидерство спасли Crysler. Но это не значит, что ребята из Ford поторопились с увольнением. Иногда сотрудник, который за-

[1] Майкл Айснер (или Эйснер) — с 1984 по 2005 г. был председателем самого большого медиаконгломерата — The Walt Disney Company.

[2] Лидо Энтони «Ли» Якокка (р. 1924) — американский менеджер и промышленник. Был президентом Ford Motor Company и председателем правления корпорации Chrysler.

Zostkiy menedzment_dop_11-2013.indd 49 11/13/2013 10:51:14 AM

хромал и стал бесполезен на своем месте, в новых условиях может возродиться, взяться за дело с новыми силами и преуспеть.

Почему и как я уволил себя

Есть известная киноцитата из Клинта Иствуда: человек должен знать пределы своих возможностей. Я думаю, что свои пределы представляю вполне объективно. Опираясь на свои таланты в области рекламы, маркетинга и продаж, я построил небольшой, но очень успешный и весьма прибыльный маркетингово-информационный бизнес, куда входили моя «фирменная» платная рассылка «Маркетинг без дураков», публикации и семинары. Но этот бизнес зашел в тупик — в основном из-за моей управленческой беспомощности, нежелания управлять людьми, особенно многоуровневым штатом плюс вендорами, и отсутствия воли к определенным шагам, которые нужно было сделать, чтобы вывести бизнес на следующую ступень эволюции. Выбор был простой: пребывать в невыносимом застое, медленно сводить бизнес на ноль, выжимая из него все что можно, до последнего издыхания, или уволить самого себя и найти себе замену к вящей пользе для бизнеса и, если повезет, к собственному удовлетворению и выгоде.

В сущности, я захромал. Обязанности, к которым у меня не было склонности, не увлекали, злили и утомляли меня, но я никак не хотел нанимать менеджеров, которые приняли бы эти обязанности на себя. Потому что для меня проще запломбировать канал без анестезии, чем кем-то управлять, и если вам странно узнать такое об авторе книги об управлении без дураков, пожалуйста, вернитесь назад и прочтите предисловие, там я все объяснил. В общем, я знал, что захромал и что со мной пора распроститься. А поскольку уволить меня было некому, я сделал это сам.

Среди своих клиентов я нашел человека с нужными способностями и волей — даже горячим желанием — расширить мой небольшой нишевый бизнес до крупного, развиваемого мейнстримного предприятия. Этот человек не только не хуже моего ориентировался в маркетинге, но и обладал большим опытом найма и увольнения сотрудников и управления ими, выстраивания структур и монито-

Zostkiy menedzment_dop_11-2013.indd 50 11/13/2013 10:51:15 AM

ринга сложных производственных процессов. Он был готов пересечь многие рубиконы, перед которыми пасовал я, идти на увеличение штата, вкладывать капитал, заниматься интернет-маркетингом и открывать тысячи представительств в Сети. Я продал ему бизнес за обычную цену одной консультации плюс отчисления со всех будущих сделок и возможность создания совместных предприятий, а мои обязанности в этом бизнесе мы свели почти полностью к тому, что я делаю не только исключительно умело, но и с большой страстью. И как только мы отправили хромого жеребца (меня) на выпас, бизнес пошел в гору. Я рад сообщить вам, что после небольшого сокращения доходов в первый год, этот бывший мой бизнес ежегодно приносит мне все больше прибыли, и эти доходы выше, чем те, которые я получал как владелец. Спасибо, Билл Глейзер.

Подобные решения не просто воплощаются в жизнь: люди нужной квалификации не валяются на дороге, и вообще тут есть свои оговорки, слишком сложные и многочисленные, чтобы сейчас заводить о них речь. Главное, я увидел, что мой сотрудник, и не просто сотрудник, а генеральный директор, более того — я сам — захромал. И не только увидел, но и что-то с этим сделал.

Это был урок или предупреждение. Захромают все. Даже вы сами. А с захромавшим следует распрощаться. Даже с вами.

Zostkiy menedzment_dop_11-2013.indd 51 11/13/2013 10:51:15 AM



Ни один фермер
не будет держать корову,
которая перестала доиться.
Такой корове приходит срок —
фарш.

Эту мудрость я в босоногом детстве услышал от соседа,
хозяина нескольких ранчо.

Zostkiy menedzment_dop_11-2013.indd 52 11/13/2013 10:51:15 AM

ГЛАВА 8

Худшее число в бизнесе...

Выживают только параноики.

Энди Гроув, генеральный директор Intel

Худшее число в бизнесе — один. Плохо, когда все в единственном экземпляре.

Я работаю дома копирайтером, должен жестко выдерживать сроки, и у меня не один «Мак», а целых три. Почему? Потому что когда один зависает, ломается или в него вселяются бесы, я могу закончить работу на втором, и распечатать что надо за день до последнего срока сдачи. Если же в последний день и у второго «Мака» случится несварение желудка, ПМС или проказа, я включу третий. Все три компьютера стоят в разных комнатах, чтобы не заражались друг от друга. Мой «Мак» — мой сотрудник. Если бы это был живой, из плоти и крови работник, который тискал бы мои рукописи на печатном прессе, у меня было бы по меньшей мере два таких Мака и два пресса. НИ В КОЕМ СЛУЧАЕ не один! Да, это удваивает стоимость персонала. Но это легче решаемая экономическая головоломка, чем вдруг лишиться человека, без которого никак не сделать в срок работу для самого важного клиента или никак не составить налоговый отчет, пока вам не впендюрили некислый штраф, или никак не подготовить к выставке стенд, с помощью которого вы собирались набрать 30% го-

Zostkiy menedzment_dop_11-2013.indd 53 11/13/2013 10:51:15 AM

довой клиентуры. У моих клиентов были случаи, когда их один-единственный сотрудник увольнялся как раз в тот день, когда он должен был лететь на такую выставку в McCormick Place[1] в Чикаго. И я тоже нарушал собственные правила. Я поставил жену, с которой мы прожили около двадцати лет, управлять всей моей компанией и вдруг (чему виной моя невероятная близорукость) получаю заявление о разводе, запрет пересекать порог собственного дома *и* заявление об увольнении. К счастью, у меня был человек на примете, жена пошла навстречу с переездом, но все же ситуация была не из приятных и грозила обернуться катастрофой. (Для любителей мыльных опер: мы развелись. А потом снова поженились. У нас все хорошо.) Все это житейские ситуации, не то что получить укус в задницу от змеи, сбежавшей из городского зоопарка и по трубам проползшей к тебе в клозет, — хотя глянуть, прежде чем сесть, тоже было бы благоразумно. Но это число — «один» — обязательно укусит вас в зад, если вы не подстрахуетесь.

Все равно не хотите удвоить штат? Другой вариант, похуже, на замену, но все-таки лучше, чем полное отсутствие страховки, — взаимная заменяемость и, когда это можно, разделение функций или обмен функциями. Взаимная заменяемость предполагает, что каждый учится выполнять работу каждого. Разделение функций — это два сотрудника на неполном рабочем дне вместо одного на полном. Такая практика постепенно растет и входит в моду у американских корпораций, и она, похоже, оправдывает себя. Обмен функциями — это когда Билл две недели делает работу А, а Бетти — работу Б, а потом они меняются. Если вам это кажется неудобным, то подождите возможности оценить все неудобства системы «У меня был только один сотрудник, и тот ушел».

Недавно моя подруга, владелица небольшого бизнеса, обнаружила, что ее ассистентка нещадно крадет у нее время. Но поскольку моя подруга в свое время воспользовалась моим советом, и у нее было две помощницы-секретарши, то она вполне смогла себе позволить вывести одну на задний двор и там пристрелить. Если бы она не приняла мой совет, то сама оказалась бы на мушке и в заложниках

[1] Конгресс-центр «McCormick Place» (Чикаго) — один из крупнейших конгресс-центров США. Ежегодно центр посещают около 3 млн человек, площадь выставочных залов центра — 250 000 кв. м.

Zostkiy menedzment_dop_11-2013.indd 54 11/13/2013 10:51:15 AM

у собственной негодной и вороватой наймички. **Вы сами решаете, в чей лоб будет нацелен пистолет.**

И вот вам маленький бонус: один — это худшее число для всего вообще. Ваш доход *слишком* зависит от одного финансового счета, одного продукта, одной услуги, одной рекламы, одного события в году, одного дистрибьютора, одного все равно чего, все равно чего.

Блаженное заблуждение, что гадости случаются только с чужим бизнесом

Раньше я раз *25–27* в год выступал с лекциями для крупнейшего и известнейшего в США организатора публичных семинаров и всякий раз меня слушали 20 000–30 000 человек. Весь этот бизнес исчез почти в одночасье после 11 сентября. Два семинара были запланированы через неделю после трагедии, один из них в Нью-Йорке, и в обоих должны были участвовать бывший президент США и многие знаменитости. Бывший президент и несколько знаменитостей зассали приехать. Публики собралось полторы калеки, и ключевые статьи дохода — продажа книги, заочного курса и сопутствующих товаров во время семинара — упали в сотни раз. Несметное число клиентов потребовало вернуть деньги. Бизнес рухнул. Почему? Поскольку он целиком строился на единственном способе извлечения прибыли.

Конечно, ничего сравнимого с 11 сентября *вашему* бизнесу не грозит.

Давным-давно у меня была совсем другая ситуация: в переломный момент, когда мне важен был каждый доллар, клиент, от которого зависело благополучие моего бизнеса, сообщил, что уходит к моим конкурентам из-за ничтожной разницы в цене. Мы обслуживали его в долг, когда у него были трудности с наличными, мы с ним даже дружили, и вот он сказал мне: «Понимаешь, приятель, бизнес есть бизнес».

Конечно, ваш самый важный клиент никогда не вытворит подобного.

Zostkiy menedzment_dop_11-2013.indd 55 11/13/2013 10:51:15 AM

Однажды клиент, которого я не раз, и не два, и не три предупреждал не класть все яйца в одну корзину, разорился из-за одного новшества в законе о массовой рекламной факс-рассылке. Менее чем за месяц из сытого и довольного миллионера, к которому стекались денежные потоки, он превратился в бизнесмена без бизнеса. Принятие закона о защите от телемаркетинга[1] десятикратно проредило конторы ипотечного рефинансирования, причем заглохли и некоторые из самых успешных — те, что слишком полагались на обзвон потенциальных клиентов. «Инфомершиалз»[2], которые вы сейчас постоянно видите в телевизоре и которые одному из моих клиентов помогли вырасти в бизнес, приносящий миллиард долларов в год, были некогда вне закона: купить 30 минут эфирного времени подряд на рекламу было невозможно.

Конечно, ваш рекламный канал никогда не подведет.

Одному моему другу, который наторговывал больше чем на полмиллиона, продавая свой товар через телемагазин, и на эти деньги все время подыскивал себе новые дома и новые яхты, а производство разместил в Китае, откуда как раз вышел сухогруз с очередной партией готовой продукции, вдруг сообщили, что телеканал больше не будет сбывать его товар: они сделали свою версию такой же штуковины и будут продавать ее под собственным брендом. В 24 часа мой друг из властелина мира превратился в человека, которому надо куда-то пристроить полный пароход гаджетов.

Есть очень большая компания, не смею назвать ее прямо, с очень интересным алгоритмом приобретения мелких бизнесов по бросовой цене. Я знаю по меньшей мере 11 случаев, когда эти ребята прибегали к своей стратегии. Они находят мелкого производителя уникального или запатентованного продукта и предлагают ему услуги своей мощной системы прямых продаж, которая способна сразу наводнить рынок нужным товаром. Перспектива перейти от изготовления и сбы-

[1] В США с 2003 г. действует так называемый Do Not Call Registry — открытый список телефонов, на которые нельзя звонить в рекламных целях. Любой абонент может добавить свой номер в этот список.

[2] Реклама, замаскированная под информационные, образовательные, научно-популярные телесюжеты. Infomercial (*англ.*) — от двух слов information (здесь: информационный) и commercial (реклама).

Zostkiy menedzment_dop_11-2013.indd 56 11/13/2013 10:51:15 AM

та стабильно небольшого объема продукции, приносящего нормальные прибыли, к бескрайнему росту продаж, который обогатит так, что не снилось и бывшим женам Трампа[1], настолько раздражает мелкому предпринимателю железу алчности, что он соглашается на обременительный контракт со всевозможными жестокими санкциями за просрочку поставок или за малейшие претензии к качеству, но притом без каких-либо определенных, продолжительных обязательств от второй стороны, и с иными суровыми пунктами. После этого новый партнер заваливает беднягу заказами. Тот отчаянно пытается нарастить производство, покупает и арендует дополнительное оборудование, новые помещения, расширяет штат и залезает в долги. Он быстро забрасывает прежних мелких клиентов и вовсе ничего не поставляет большинству из них. В этот момент большая компания вдруг объявляет, что больше не собирается покупать у этого бизнесмена, а будет торговать аналогом собственного производства... или она может, ну просто *может* рассмотреть вариант с поглощением. Незадачливому бизнесмену остается либо претерпеть ужасное опустошение, понести грандиозные финансовые потери и несколько лет работать бесплатно, чтобы как-то выбраться из долгов, либо с продажи бизнеса покрыть долг и, получив еще какие-то жалкие гроши, несопоставимые с истинной ценой компании, на руки, улизнуть целым и невредимым.

Конечно, *ваш* дистрибьютор никуда от *вас* не денется. Конечно, *вас* никогда так коварно не проведут. И *вам* жадность не застелит взор.

Кражи и пожары случаются только с кем-то другим. Это у кого-то детей-подростков забирают полицию за вождение в нетрезвом состоянии или хранение наркотиков. Что ж, продолжайте закрывать глаза. Считаете, что ваш бизнес застрахован от бесчисленных бедствий, постигающих другие фирмы, сделавшие ставку на единицу? Продолжайте в том же духе.

[1] Дональд Трамп (р. 1946) — знаменитый американский бизнесмен.

Zostkiy menedzment_dop_11-2013.indd 57 11/13/2013 10:51:15 AM



То что вы параноик,
еще не значит,
что за вами не охотятся.

Чарльз Джарвис[1]

[1] Известный ученый-биолог, автор книги о происхождении видов «Порядок из хаоса», 2007.

Zostkiy menedzment_dop_11-2013.indd 58 11/13/2013 10:51:15 AM

ГЛАВА 9

Нанимай медленно, увольняй быстро

Тот, кто понимает, что слишком занят,
чтобы улучшить свои методы, признается в том,
что зашел в тупик. И это печальное положение.

Дж. Огден Армор[1]

Я впервые услышал фразу «Нанимай медленно, увольняй быстро» от Чака Секереса, основателя весьма успешной компании «Потеря веса под наблюдением врачей». Чак был у меня на семинаре, и когда у него вырвалась эта фраза, я ее записал. Она такая же глубокая, как любое из высказываний Аристотеля. Гениальность и ценность ее в том, что 99% нанимателей поступает ровно наоборот. (Да, да, я тоже не раз делал, как все. И это мне дорого обошлось.)

Здесь я немного отступлю и расскажу о самом полезном совете на тему жизненного успеха, который мне приходилось слышать. Именно на этой мудрости я выстроил свой бизнес и разрабатываю стратегии для клиентов. Я узнал ее еще подростком, услышав на кассете Эрла Найтингейла[2]. Эрл говорил, что если вы хотите добить-

[1] Джонатан Огден Армор (1863–1927) — входит в число влиятельных бизнесменов Америки начала XX века, сделал состояние в мясной промышленности.

[2] Эрл Найтингейл (1921–1989) — знаменитый американский гуру личной эффективности.

Zostkiy menedzment_dop_11-2013.indd 59 11/13/2013 10:51:16 AM

ся успеха, и у вас нет ни инструкции, ни примера для подражания, ни правил, ни учителей, то вам нужно сделать одно: смотреть, как действует большинство, и поступать наоборот, потому что большинство всегда ошибается. Всякий раз, когда я говорю это аудитории, обязательно найдется умник, который возразит и ткнет мне в нос нашу замечательную американскую демократию. Мол, все-таки наша государственная система зиждется на власти большинства. Так вот: это неправда. Прежде всего, при отцах-основателях голосовать могли только налогоплательщики — в то время это были землевладельцы — и так должно быть и сегодня. Во-вторых, коллегия выборщиков не удержала последнего рубежа под натиском человеческой глупости: если вы не в курсе, членов коллегии выборщиков закон не обязывает голосовать за тех же, за кого голосует большинство населения. В-третьих, к счастью, большинство не голосует. Если бы большинство на самом деле избирало, то президентом была бы Бритни Спирс, а вице-президентом — Пэрис Хилтон. Так что, слава небесам, наше правительство рулит не от имени большинства. А большинство, как правило, всегда не право, и человек тем больше выиграет, чем меньше будет поступать, как все. (Мои рассуждения на эту тему можете прочесть на www.RenegadeMillionaire.com).



Безжалостная истина № 4

Большинство всегда ошибается.

Теперь вернемся к найму и увольнению.

Большинство бизнесменов увольняет медленно. Как кинозрители. Высиживают с первой до последней минуты муторный трехчасовой фильм. Зачем? Думают, что дальше будет интереснее. Не теряют надежды, что дело пойдет лучше. Как поклонник Берта Рейнолдса, я тоже раз высидел до конца худший фильм всех времен и народов, мюзикл «Наконец-то любовь», в котором пели и танцевали Берт и Сибил Шепард. Работники не коптятся сами по себе, как

Zostkiy menedzment_dop_11-2013.indd 60 11/13/2013 10:51:16 AM

окорок под стропилами. В бизнесе ждать и надеяться — тактика неуместная. А именно так и поступают слишком многие управленцы. Надеются на чудо, на стихийное улучшение. Поэтому, по итогам одного совершенно не научного опроса с участием доброй сотни моих клиентов, я резюмирую, что обычно нанимателю требуется от 6 до 18 месяцев чтобы уволить сотрудника, о котором уже *известно*, что он плохо работает, не поддается воздействию, отравляет обстановку на предприятии, вредно действует на остальных и вообще всему мешает. Удивительно ли, что когда таких в конце концов увольняют, многие удивляются, что с ними так долго тянули. Один из них поделился с моим приятелем: «Пять месяцев назад, когда вам следовало меня уволить, а вы не уволили, я понял, что мне все сойдет с рук». Некоторые уволенные, когда наконец их выставляют за дверь, даже испытывают облегчение и радуются, что все позади: непросто месяцами жить под дамокловым мечом.

В бизнесе опаздывать на 6–18 месяцев с любым делом — далеко не лучший образ действий.

Существует, к сожалению, еще одна причина затяжки с увольнениями. Конечно, мы ждем и надеемся, что плохой фильм станет вдруг лучше, несмотря на все предчувствия и данные опыта. Но, кроме того, многие предприниматели тянут с увольнением безнадежных исключительно по собственной лени. Они доверяют скверному работнику собирать и систематизировать информацию, которая и остается только в голове этого работника или в записях, где лишь он сам может разобраться. Один юрист говорил мне: «Это худшая из моих сотрудниц, но я завишу от нее всегда, когда выступаю в суде». Так, да? А еще бизнесмены пасует перед трудностями поиска и подготовки нового человека. Тут они похожи на холостяка, который осенним воскресеньем сидит дома в грязной майке, смотрит футбол, хочет есть и обнаруживает, что наличных и след простыл, а в холодильнике только пиво, позавчерашние остатки пиццы и огрызок зазеленевшей по краям колбасы. И взвесив варианты, предпочитает обрезать плесень и съесть на ужин колбасу и черствую пиццу, лишь бы не искать одежду, не одеваться, не идти к банкомату, а потом в магазин за продуктами. Станет ли нам его жаль, если после такого его будет выворачивать до глубокой ночи?

Zostkiy menedzment_dop_11-2013.indd 61 11/13/2013 10:51:16 AM

Задержка на 6–18 месяцев непростительна.

Следующая ошибка: **быстрый наем**. Как правило, это ошибка тесно связана с первой. Уволив наконец дрянного работника, вы остаетесь с дырой в штате. Ее нужно заделать. А вы ничего не сделали заранее, чтобы сейчас быстро удовлетворить срочную надобность в новом служащем. Закономерно, вам наплевать, что «лучший» кандидат, ответивший на ваш крик о помощи в Интернете, — девица без рекомендаций, но с двумя кольцами в носу, татухой «Убей босса» и привычкой внезапно переходить со слов на собачье рычание. «Эй, на эти звонки нужно ответить *сегодня*».

Вот так делают все. Сделайте наоборот.

Zostkiy menedzment_dop_11-2013.indd 62 11/13/2013 10:51:16 AM

ГЛАВА 10,

которую написал Скотт Такер[1]

Решающий фактор № 412: как найти полезных сотрудников и дилеров

Я знаю не меньше пятисот решающих факторов для извлечения максимальной прибыли из бизнеса. Один из важнейших — найти полезных сотрудников и дилеров. С ними невозможно работать, но и без них работать невозможно. По крайней мере, вам так кажется. Довольно скоро в любом успешном начинании вы натыкаетесь на стену, о существовании которой не знали или, что более вероятно, изо всех сил ее не замечали.

Такова реальность: сколь бы хорошо, усердно и быстро вы ни работали, у человеческих возможностей есть предел. И если даже у вас все автоматизировано до -дцатой степени, вы все равно ограничены временем и пространством. К суткам часов не добавить, как не добавить себе лишней руки, и нельзя быть в двух местах одновременно. Я знаю. Я пробовал.

[1] Скотт Такер — выдающийся ипотечный брокер, специализировавшийся на субстандартных кредитах. Сейчас он проводит семинары, тренинги, консультации и маркетинговые услуги для ипотечных брокеров по всей территории США и Канады. Подробности см. на www.MortgageMarketingGenius.com. — *Прим авт.*

Zostkiy menedzment_dop_11-2013.indd 63 11/13/2013 10:51:16 AM

Я нанимаю только одного сотрудника. У меня пять корпораций, все под одной крышей. И единственный сотрудник. Мне хватает, потому что я тщательно и продуманно подбираю, использую, и, наконец, увольняю сотрудника(-ов) и дилеров.

Я кое-что узнал на собственном опыте, не раз споткнувшись и не раз свернув в тупик. Ниже я расскажу об этом опыте, и надеюсь, он будет вам полезен.

Сначала вывод: вы можете иметь высокий доход, но никогда не станете *по-настоящему* богатым, если все делаете собственноручно. Понимаю, вы хотите контролировать каждую мелочь. Ваш «внутренний перестраховщик» от вас так просто не отстанет.

И как вам быть? Тут одно из двух…

> Либо ограничить свои доходы и успехи,
> либо пристегнуть ремень, засучить рукава
> и начать нанимать или контрактовать!

Наем — это минное поле. На которое ничего не стоит забрести! Принимать на работу легко. Слишком легко. Большинство предприятий нанимают слишком поспешно, слишком небрежно. Под наймом я имею в виду как прием в штат, так и контракты с дилерами и аутсорсерами. «Легкий наем» — только затрудняет управление. А главной трудностью нередко оказывается увольнение. И приступают к ее разрешению обычно с громадным опозданием и только после того, как куча других трудностей, ее и породивших, изрядно расшатают весь бизнес!

Работники *легко* могут пожирать огромные массы времени и ресурсов, несравнимо превышающие пользу от этих сотрудников. Стоит только нанять не тех, и вы сами себе устроите именно такой сюжет.

Про наемных работников нужно прежде всего помнить, что они работают на тебя *за деньги*. Только зарплата держит их в твоем бизнесе. Она их мотивирует. Это принципиально. Это основа всех ваших отношений.

Zostkiy menedzment_dop_11-2013.indd 64 11/13/2013 10:51:16 AM

На своих семинарах я первым делом сообщаю бизнесменам, что им стоит нанять помощника, но только правильного помощника! Нанимать друга или зятя только потому что он ваш друг или зять — *всегда* идиотизм. Чем ближе отношения с человеком, тем сложнее строго выстроить рабочее взаимодействие, не переходя на личности. В принципе *на любую* должность нужно брать *только* того, кто подходит к ней по личным качествам, а желательно, еще и обладает нужными для этой работы умениями, хотя когда вы найдете победителя, он будет готов с радостью учиться *всему*. И вы окажетесь в дураках, если упустите его.

Затем, надо понимать, что если идешь по обычному маршруту подбора, найма, применения и в конечном итоге увольнения сотрудников, то тебе обеспечены те же головные боли, что и любому другому нанимателю.

Чтобы получить «*других* сотрудников», нужно вообще *по-другому* подойти к делу. Потому что большинство всегда не право.

Никаких оправданий

Вы должны относиться к вашему бизнесу, как к военной операции, навязывая работникам и дилерам военные стандарты ответственности и подотчетности, требуя результатов и не принимая никаких оправданий. И если вы никогда не читали «Послание к Гарсиа» Элберта Хаббарда[1], сейчас самое время это сделать.

За отговорки не платят, оправданиями не выполняют заказ. Извинения не делают и никогда не сделают покупателей и клиентов довольными. А если клиенты недовольны, ваш бизнес долго не протянет.

[1] Элберт Грин Хаббард (1856–1915) — американский публицист, редактор и издатель. «Послание к Гарсиа» (1898) — это небольшая статья, входящая в 50 самых полезных текстов по бизнес-менеджменту, представляет собой конспект одной беседы, состоявшейся между отцом и сыном Хаббардами. Они говорили об итогах испано-американской войны 1898 г., и журналист Элберт, отец, считал, что исход этого конфликта был решен не столько политиками, сколько простым офицером Эндрю Роуэном. Этот человек получил приказ доставить сообщение Гарсиа, генералу испанцев, расквартированных на Кубе, и успешно выполнил задание.

Zostkiy menedzment_dop_11-2013.indd 65 11/13/2013 10:51:16 AM

Удивительно, как много предпринимателей согласны мириться с отговорками, и тут я проявляю жесткость к своим клиентам.

С подчиненными вы должны твердо выдерживать курс. Здесь нет места никакой жалости. Никто не будет относиться к вашему бизнесу, как вы, и никто не будет столько в него вкладывать: если дело пойдет прахом, наемные работники пойдут и найдут новое место, но вы-то здесь на крючке. Конечно, в чем-то можно дать послабление, но тем, и *только тем*, кто этого стоит. Без конца опаздывающий, некомпетентный, попросту нечестный и недобросовестный сотрудник милости не заслуживает. От такого нужно избавляться в пожарном порядке, как от раковой опухоли.

Политику «Никаких оправданий» нужно четко и недвусмысленно объяснять в самом начале любых трудовых отношений. На собеседовании с кандидатом и при первой встрече с потенциальным дилером. В письменной должностной инструкции или в письме-приглашении новому дилеру. Все должны ясно понимать, что вы никому не даете спуску.

Как охотиться на сотрудников

Сколько бы вы ни вложили в отбор самых лучших, это непременно окупится сторицей! Наняв негодного человека, вы скоро убедитесь: по затратам, трудоемкости и нервозности держать такого — мало с чем сравнимое «удовольствие». То же самое верно и про дилеров и, конечно, клиентов. Наняв сотрудника (найдя дилера или клиента), который отлично понимает вас и ваши ожидания и старается их удовлетворить, вы убедитесь, что совершили редкостно выгодную сделку.

Что ж, осталось отделить алмазы от камней. Ваша цель — получить максимальный результат с минимальными затратами вашего времени и сил.

К счастью, поиск компетентных и эффективных сотрудников или дилеров, равно как и поиск покупателей и клиентов, сводится к применению *маркетинга*.

Это сродни объявлениям в рубрику знакомств: не тот случай, чтобы говорить обиняками о том, чего вы хотите. И наверно, еще

Zostkiy menedzment_dop_11-2013.indd 66 11/13/2013 10:51:16 AM

важнее — о том, чего *не хотите*. Это идет вразрез с общепринятыми взглядами, зато полностью соответствует стратегии «убегающего продавца»[1] — чем *жестче* требования вы выставите для кандидатов, тем *лучшие* придут к вам наниматься.

Если человеку просто «понравилась» вакансия и он нацелился привычно заполнить анкету — в онлайне или «заглянув» к вам в контору — или послать по электронке резюме, нужно выставить на его пути несколько необычных препятствий, которые легко отсеют несерьезных и нецелеустремленных.

А вот те, кто успешно справится с серией задач, — это будут люди, готовые и умеющие следовать указаниям и нацеленные не упустить хорошую возможность.

Следовательно, оставьте кандидатам «четкие, но странные» указания. Один из методов, который я предлагаю участникам моих семинаров, — написать в объявлении, что нужно позвонить на круглосуточный бесплатный номер и прослушать записанное сообщение. В сообщении в мельчайших подробностях говорится о том, что нужно делать. Но сама процедура многих сбивает с толку, и они проваливают экзамен.

Большинство даже не понимает, что это обычная проверка.

Например, записывается такое сообщение: «Не посылайте резюме на такой-то факс (указывается факс конкурента). Не посылайте свое резюме на такой-то электронный адрес (называется адрес конкурента). Не звоните по такому-то телефону (номер конкурента). Вместо этого, пожалуйста, пришлите двухстраничное письмо, но не по почте, DHL, UPS, а только через Federal Express[2] по такому-то адресу (ваш ящик, специально выделенный для подобных целей).

---

[1] Take-Away Selling — маркетинговая стратегия, вынуждающая клиента уговаривать продавца продать товар или услугу. Дэн Кеннеди называет этот метод своим главным секретом. Самым похожим термином, который используется в России, является «экспертная продажа». При этом предполагается, что экспертные продажи — это когда продают что-то невообразимо сложное вроде космических технологий или изощренных налоговых схем. Хотя это вовсе не обязательно.

[2] Federal Express (основана в 1971 г.) — крупнейшая частная почтовая служба срочной доставки небольших посылок и бандеролей, штаб-квартира в г. Мемфисе, штат Теннесси. UPS — единая служба доставки посылок (транснациональная корпорация, предоставляющая услуги экспресс-почты). DHL — также служба экспресс-почты.

Zostkiy menedzment_dop_11-2013.indd 67 11/13/2013 10:51:16 AM

Вот, указания безупречно четкие, но попробуйте найти того, кто их выполнит! Замечательно, что этот тест проверит соискателей за вас. Большого отклика не будет, ведь кретины достучатся до кого угодно, но не до вас! А вам только того и надо!

Большинство поленится отправлять письмо FedEx, и это здорово! Зато те, чьи послания до вас дойдут, тем самым уже продемонстрируют ключевые навыки, которые вы ищете в сотрудниках.

Этим способом вы отсеете кучу людей, которые не могут и не будут следовать вашим указаниям, т. е. тех, которые вам ни в коем случае не нужны! А те, кто этот тест пройдет, скорее всего, будут делать, как им велено (не в этом ли и суть найма?).

Пусть ваше объявление и алгоритм связи сделают черновую работу за вас! Помните, что поиск персонала — это маркетинг, и действуйте соответственно.

Чем больше вы можете сделать, чтобы отделить зерна от плевел автоматически и на ранней стадии, тем лучше будет результат. Некоторые мои клиенты, прибегавшие к моему методу отсева, в записанном сообщении отправляли кандидатов в библиотеку. Давали им «домашнее задание». Голосовое сообщение — отличное средство. С баранами не приходится даже встречаться! Сиди, разбирай FedEx.

Удачная система — когда вы соберетесь сесть и выбрать, выбирать вы будете только из мотивированных и квалифицированных кандидатов.

И кстати, такой же алгоритм применим для подбора поставщиков. Вместо объявления или рекламы рассылается письмо. В письме вы предлагаете сотрудничество и даете те же «абсурдные» инструкции, как можно с вами связаться.

Ладно, вот вы проредили стадо и безжалостно вырезали сухостой. Парень или девушка перед вами (на бумаге), *кажется,* идеально подходит. Дело в шляпе?

Ничуть.

Все, что вы сделали до сих пор — это выбрали людей с нужными свойствами, а теперь вам предстоит кое-какое домашнее задание (вам или человеку, которому вы его поручите)! Необходимо собрать информацию о прошлом ваших кандидатов. Это может вызвать у вас неловкость, может показаться лишним, но по-

Zostkiy menedzment_dop_11-2013.indd 68 11/13/2013 10:51:16 AM

верьте, вам придется куда больше страдать, если вы ошибетесь в выборе. И куда больше тратиться!

Во-первых, учтите, что лучших кандидатов объединяет одна особенность биографии — в их семье или в родне кто-нибудь держал свое дело: мама, папа, дядя или старший брат. Им приходилось работать. Они знают, что это такое.

А вот другой случай: ваш соискатель — старший ребенок в семье алкоголика. Я считаю, что старший ребенок в такой семье быстрее взрослеет, поскольку на нем держится все хозяйство. Ему приходится быстро взрослеть, брать на себя ответственность и т.д.

Я думаю, то же верно и в отношении единственного ребенка в семье, потому что он растет самостоятельным, независимым… этаким ребенком с ключом на шее. Преимущество его в том, что вам не придется за ним присматривать. Он не будет сидеть и ждать, пока о нем позаботятся.

А наркоманы? А закоренелые пьяницы? Вы же не хотите, чтобы они у вас работали? Если их нужно вытянуть из болота, отлично, но пусть их вытянут прежде, чем они попадут к вам на работу. А вы не забывайте, что помочь можно только тому, кто сам этого хочет.

А кроме недобросовестности от таких персонажей можно ждать и растраты, и кражи, и мало ли еще каких гадостей.

Сделайте тест на наркотики обязательным для всех кандидатов. Нет, вы не нарушите их права, они не обязаны проходить эту процедуру, но ведь и вы не обязаны никого нанимать.

А если соискатель бывший военный, заслуженный ветеран? Тогда он должен предоставить вам форму DD-214[1] в доказательство, что служил в армии США. И что он «заслуженный», тоже обязательно проверьте. Внимательно прочтите документы. Не верьте на слово.

Если опыт военной службы действительно есть, пишите это в плюс. В армии жестко воспитывают внимание к мелочам, точность в сроках и безоговорочную исполнительность. Оттуда приходят уже обученные кадры. Вам уже не придется их учить. Кроме того, эти люди пунктуальны. Они приходят даже не вовремя, а раньше! И они рабо-

[1] Документ об увольнении из армии США с лишением прав и привилегий, положенных военным.

Zostkiy menedzment_dop_11-2013.indd 69 11/13/2013 10:51:16 AM

тали в трудных условиях за скромную зарплату. Так что не будут считать минуты до окончания рабочего дня.

Их уже научили, за государственный счет, выполнять приказы и инструкции. В них есть инициативность и ответственность, а маршировка под барабан вырабатывает здоровый командный дух.

Что ж, вы отсекли и безжалостно отбросили тупиц, тунеядцев, неумех и придурков, хорошенько прожарили парочку кандидатов, покопались в их биографиях и наконец выбрали «подходящего» человека.

Не спешите! Еще *не все* сделано. Новый самолет не набивают пассажирами, не проведя несколько испытательных полетов, верно?

Вот и вам понадобится какой-нибудь «испытательный срок», чтобы кандидат доказал свою полезность. И здесь тоже не нужно никакой щепетильности. Не бойтесь уволить и пройти весь путь заново. В долгосрочной перспективе все это окупится.

Для меня в любых деловых отношениях простейшая и скорейшая универсальная проверка человека — это *пунктуальность*. Если работник, поставщик или даже клиент не звонит вовремя или опаздывает на встречу, *где* он не налажает?

Не оставляйте тех, кто не способен приходить вовремя. Иначе лишние головные боли вам *обеспечены*, и, вероятно, раньше, чем вы думаете. Если соискатель опаздывает, распрощайтесь с ним, и точка. Никаких вторых попыток. Привет.

Другое испытание: прежде чем вы согласитесь взять человека на работу и доверите ему что-то фундаментально важное, предложите ему какое-то легкое задание, просто чтобы увидеть, насколько он добросовестно подходит к делу. Привычка — вторая натура: внимание к мелочам и умение браться за дело видны как в большой работе, так и в пустячной.

И не позволяйте дурачить вас отговорками. Если парень напортачил сразу, то и дальше пойдет в том же духе.

Нравится вам это или нет, настанет день, когда вы больше не сможете справляться с работой в одиночку. Поиск хороших сотрудников и дилеров будет легким, если последуете моему совету. Я по опыту знаю, что хорошие работники и дилеры ценятся на вес золота, если не дороже!

Заключительная мысль: идет ли речь о наемных работниках или деловых партнерах, самое главное — управлять ситуацией. А чтобы

Zostkiy menedzment_dop_11-2013.indd 70 11/13/2013 10:51:16 AM

держать рычаги, нужно все время следить за ходом дел. Наломать дров могут даже самые лучшие работники и дилеры, но лишь немногие в этом готовы признаться.

В конце концов, это *ваш* бизнес и *ваши* средства к существованию.

Никого не бойтесь уволить, если того требует ситуация. Как говорится: *нанимай медленно, увольняй быстро.*

Zostkiy menedzment_dop_11-2013.indd 71 11/13/2013 10:51:16 AM


— ЧУВАК РЕХНУЛСЯ?
КОНСУЛЬТИРУЮ
ЗА $50 000
ЗА 5 ЦЕНТОВ
ЗА $500
ЗА $5000
— ПОЛНОЕ ОТСУТСТВИЕ У ВАС НАВЫКОВ ДАЛЬНОВИДНОГО ЛИДЕРСТВА — НЕ ЦЕЛИКОМ ВАША ВИНА. КОМПАНИЯ НЕ СМОГЛА ОБЕСПЕЧИТЬ СЛОЖНУЮ ПРОГРАММНУЮ МАТРИЦУ ТРЕНИНГОВ ПО МЕЖЛИЧНОСТНОЙ КОММУНИКАЦИИ. НУ, И ВАШИ РОДИТЕЛИ НЕСУТ НЕКОТОРУЮ ДОЛЮ ОТВЕТСТВЕННОСТИ ЗА ТО, ЧТО ОНИ ВАС СДЕЛАЛИ...
— ДАЖЕ ЕСЛИ ОНИ БЫЛИ ПОД КАЙФОМ?
— ВАМ НУЖЕН КОУЧ ПО ЖИЗНИ!
Copyright © Dan Kennedy 2007
Vincent Palko
www.AdToons.com

ГЛАВА 11

Лидерство как дутая ценность

Лидер — тот, принимает решения быстро и иногда оказывается прав.

Элберт Хаббард

Лидерство — модное словцо, чья популярность вдвое возросла после 11 сентября. В политике мы этим словом называем и процесс и качество, например: «У Руди Джулиани[1] положительно есть лидерство». Судя по всему, американское общество стосковалось по лидерству. Но я сомневаюсь, что многие, если их спросить, сумеют раскрыть смысл этого волшебного слова, начертанного на знамени. Например, когда я писал эту книгу, полстраны, не меньше, основательно тошнило от президента Буша, а уж у него-то лидерства, согласно большинству имеющихся трактовок этого понятия, хоть отбавляй. У него есть провидческие идеи, как переустроить целый Ближний Восток, чтобы уберечь Америку и весь мир от наглеющих террористов, он верен своим убеждениям, несмотря на растущую критику и оппозицию (и на окружающую действительность, добавят многие), он преодолевал сопротивление и своей, и оппозиционной

[1] Рудольф Джулиани (р. 1944) — американский политический деятель, республиканец, был мэром Нью-Йорка в 1994–2001 гг., после 11 сентября участвовал в спасательных работах, проявив незаурядные организаторские способности.

Zostkiy menedzment_dop_11-2013.indd 73 11/13/2013 10:51:16 AM

партии, делая то, что считал нужным, а иногда делал — по крайней мере, однажды — смелые шаги. Так почему же не все любители лидерства в восторге от президента Буша?

А потому что *идея* лидерства может привлекать, но решения, которые принимают носители лидерства, чаще всего бывают спорными и даже экстремистскими, и нет никакого способа объективно их оценить. Лидерство одного иных будет восхищать, а иные легко найдут в нем все признаки кретинства. Провидческая одержимость может внушать благоговение, а может вызывать недоумение. История признает дальновидность и смелость президента Кеннеди, который задался целью отправить астронавтов на Луну и сделал это. Почти никто не возмущается и не возмущался выбрасыванием миллионов на космос, когда их можно было пустить на борьбу с бедностью, на социальное обеспечение, на разработку лекарств от рака и болезни Альцгеймера, хотя, на мой взгляд, к этому есть все резоны. Почему же все молчат? Джон Кеннеди был популярной харизматичной фигурой, он выбрал миссию с очень простой идеей и без особых затруднений ее исполнил, притом ни один астронавт не вернулся на Землю в мешке. И к тому же все это выходило исключительно телегенично. Публика любит интересные телешоу. И не терпит скучных. Затеи президента Буша, не менее авантюрные, но не космические, по ряду причин не получили столь широкой поддержки, и я не собираюсь их защищать. Но хочу отметить, что если взглянуть на вещи беспристрастно, мы увидим гораздо больше сходств, чем различий в грандиозных замыслах двух президентов, каждый из которых может служить примером столь желанного всем лидерства.

В корпоративной Америке лидерство — нет, еще хлеще: харизматичное лидерство — излюбленная тема. Если все написанные об этом книги сложить в кучу, то по ней без ракеты залезешь на Луну. Многих директоров сначала превозносят, как великих лидеров, потом те же газеты их поносят, как невежественных дураков, а потом нанимателя указывают им на дверь. И все равно, всем подавай лидерство. В этом и затык. Погоня за лидерством бесконечна, потому что у нее нет четкой и умопостигаемой цели. Лидерство — столь размытая идея, что люди никак не могут сойтись в определениях, никто не уверен, обладает он лидерством или нет, и никому не под силу точно заме-

Zostkiy menedzment_dop_11-2013.indd 74 11/13/2013 10:51:16 AM

рить лидерский потенциал. Не сомневайтесь, мне приходилось видеть весьма успешных бизнесменов, которые были, на мой взгляд, полными ничтожествами в плане лидерства. Встречал я и таких, у кого были налицо, кажется, все качества великого лидера, но они доводили свой бизнес до полного разорения. И не по разу.

После долгих размышлений я пришел к выводу, что лидерство — это дутая идея. В бизнесе для повышения прибыли гораздо важнее те вещи, о которых можно договориться, которые можно точно измерить и которые дают предсказуемые, практически проверенные последствия, независимо от того, кто стоит у руля. Один из этих по-настоящему ценных активов — это системы и методы работы, обеспеченные мерами принуждения (см. главы 13 и 14).

Компания McDonalds умеет каждый день сбывать миллионы своих продуктов миллионам клиентов в ресторанах, разбросанных по всей стране и принадлежащих независимым хозяевам, почти никого не травит, обеспечивает стабильное (пусть посредственное, но удовлетворительное) качество еды, держит разумные цены и доминирует в своем секторе рынка — это при ее прыщавых, шатаемых гормональными бурями подростках-работниках с клиповым сознанием — НЕ из-за харизматичных провидцев-лидеров и не благодаря мотивационным лекциям и веселым выездам на палаточные тимбилдинги. Нет, ее невероятный успех опирается на продуманную систему работы.

Как инвестор, я скорее бы инвестировал в корпорацию с отлаженной системой, чем в корпорацию с пламенными лидерами. Лидеры могут все разом погибнуть в авиакатастрофе и оставить меня с пачкой акций в одной руке и носовым платком в другой. А системы продолжают жить. Корпорации Disney — акциями которой я владею и которой восхищаюсь, — посчастливилось иметь управленцев, считавшихся, по крайней мере, в свое время, великими проницательными капитанами бизнеса (хотя сомневаюсь, что Роберта Игера[1] вы назвали бы «харизматичным»). Тем не менее я, изучив корпорацию Disney тщательно и глубоко, вижу, что величайший актив этой компании — сложнейшие, проработанные до микроско-

[1] Роберт Игер (р. 1951) — нынешний президент и исполнительный директор компании Disney.

Zostkiy menedzment_dop_11-2013.indd 75 11/13/2013 10:51:16 AM

пических деталей и в каждой точке управляемые системы менеджмента, максимизирующие прибыль от каждой пяди земли в развлекательных парках, от каждой буквы и ноты интеллектуальной собственности, от каждого рабочего места и каждого работника.

С квотербэками типа Пэйтона Меннинга или Тома Брэди[1] можно долго выигрывать, не сильно заботясь о тактических схемах. Но схему нападения Билла Уолша все копируют именно потому, что она позволяет выигрывать не только с Джо Монтаной, но с такими игроками, как Стив Янг, и даже с такими, как Стив Боно. Очевидно, средний квотербэк при такой схеме играет лучше. У Билла Уолша успех команды зависит не от исключительных талантов игрока, а от тактической схемы. Конечно, хорошо заполучить Монтану или Янга. Но...

...в бизнесе есть закон: ты далеко не уйдешь, если тебе нужны только *исключительные* люди.

Таких очень мало, за ними не набегаешься. Таких все тянут к себе. Такие дорого стоят. Таких чертовски трудно удержать. Если вам нужны один-два, куда ни шло. Но если 10, 20 или больше, то оставьте прожектерство, команда суперзвезд — это утопия.

Выдающиеся таланты отлично срабатываются с пламенными лидерами. Возьмите пару-тройку по-настоящему замечательных игроков, дайте им классного лидера и посмотрите что будет: будут золотые «Чикагские быки» эпохи Майкла Джордана с Филом Джексоном у руля или «Далласские ковбои» периода Джимми Джонсона. Но прочтите книгу Фила Джексона и испробуйте его дзен-буддистскую философию лидерства на обычном офисном планктоне, и вам придется туго. Чтобы сохранить душевное здоровье, может понадобиться нечто большее, чем дзенские медитации. Например, какие-нибудь высокоградусные жидкости. И, кстати, исключительные люди прекрасно себя показывают и у скверного лидера, и у среднего, и во-

[1] Квотербек — основной игрок в нападении в американском футболе, разыгрывающий мяч. Пэйтон Меннинг (р. 1976) — знаменитый игрок в американский футбол, квотербек команды «Индианаполис Колтс». Считается одним из лучших квотербеков всех времен. Томас Эдвард Брэди (р. 1977) — игрок в американский футбол, квотербек команды «Нью-Ингленд Пэтриотс».

Zostkiy menedzment_dop_11-2013.indd 76 11/13/2013 10:51:16 AM

обще в отсутствие любого лидерства. Вспомните, как Барри Свитцер[1] «привел» «Далласских ковбоев» к Суперкубку.

Люди, что будут ковать ваши бизнес-победы, в большинстве своем окажутся вовсе не исключительными. Они не будут ни исключительно мотивированными, ни исключительно целеустремленными, ни исключительно взыскательными. Ни умения, ни способности их тоже не будут исключительны. Ни ум. Они не будут исключительными ни в каком смысле. А будут в лучшем случае обычными людьми. А «лидерство», от которого так вдохновляются исключительные люди, не особо впечатляет обычных.

От этого на все лады обмусоливаемого и превозносимого «лидерства» есть своя польза, но считать его какой-то эфемерной, но притом могущественной силой, которая, если ее суметь направить, как джинна в бутылке, превратит обычных людишек из офиса в звездную команду ответственных трудяг, — это глупая греза. Ребята, которые мутят помпезные семинары о лидерстве, охотно торгуют такими фантазиями. А многие управленцы и предприниматели охотно их покупают, потому что трепаться о «лидерстве» куда приятнее, чем, погружаясь по уши во всякие скучные мелочи, выстраивать и отлаживать систему. Считать себя великим лидером, предназначенным к великому лидерству, а потом винить людей, что они полные болваны и не понимают твоего полета, утешительно для самолюбия, а винить самого себя в отсутствии здоровой системы или в том, что система никак не устанавливается, ничуть не утешительно. Пока мы с вами беседуем, где-то выдумывается очередная супер-пупер-«технология лидерства». Но если вы в самом деле хотите, чтобы ваш бизнес приносил побольше прибыли, и думаете этого добиться силами людей, которые у вас есть, и в условиях реального мира, то рекламу супер-пупер-семинара отправите в корзину.

[1] Фил Джексон (р. 1945) — знаменитый американский баскетболист и тренер. «Далласские ковбои» — профессиональный футбольный клуб из города Арлингтон, штат Техас. Барри Свитцер (р. 1937) — бывший футбольный тренер, тренер самых успешных команд разных университетов, был тренером «Далласских ковбоев» в 1994–1997 гг.

Zostkiy menedzment_dop_11-2013.indd 77 11/13/2013 10:51:16 AM



Copyright © Dan Kennedy 2007

Vincent Palko
www.AdToons.com

Zostkiy menedzment_dop_11-2013.indd 78 11/13/2013 10:51:16 AM

ГЛАВА 12

Маркетинг — господин, остальные — слуги

Ничего не случается, пока кто-то что-то не продаст.

Приписывается двум бизнес-тренерам —
Элмеру Леттерману и Артуру «Красному» Мотли[1].
Кто сказал первым, неизвестно

Несколько лет назад я (по глупости) согласился лично вести «тренинг персонала» для ключевых работников десятка моих клиентов. Я собрал их в группу и занимался с ними два дня. Самих работодателей там не было, и чего я там только не услышал, ребята,— уши вяли! Можно удивляться, что они так искренне и беззастенчиво мне все выкладывали, но откровенность во многом шла от того, что эти ребята даже не представляли, в чем их изобличают и насколько вредят им эти признания. Вот например, большинство из них горько сетовало на две вещи: 1) что приходится все время отрываться от «настоящей» и «важной» работы на звонки, письма и появления «клиентов»; и 2) что боссы то и дело срывают «нормальную работу»,

[1] Элмер Леттерман (1897–1982) — самоучка, покинувший школу в 13 лет, вырос до владельца страховой брокерской фирмы, позже вошедшей в корпорацию Letterman-Gortz. Известен также своими книгами по менеджменту продаж, которые растащили на цитаты. Артур Мотли (1900–1984) — издатель, в разные годы возглавлял American Magazine и Parade Magazine, в 1960–1961 гг. был президентом Торговой Палаты США.

Zostkiy menedzment_dop_11-2013.indd 79 11/13/2013 10:51:16 AM

решив вдруг запустить дополнительный маркетинг или поднапрячься на продажи.

И удивляться тут нечему. Уверяю вас: что вы считаете важной для своего бизнеса работой и что считают ею ваши люди — далеко не одно и то же.

К тому же напористый маркетинг, продвижение, любые идеи насчет продаж, новые начинания и проекты постоянно тормозятся текущими заботами и инерцией людей, которые во всяком новшестве видят «лишнюю работу».

Так моих клиентов мне в глаза их собственные работники поливали градом упреков на тему «Не можем же мы...». Вот уж воистину бизнесы управлялись по плану «А если не сможем».

В одной довольно крупной компании я показал, что с высокой долей вероятности они по меньшей мере в полтора раза увеличат продажи, если будут учитывать каждого потенциального покупателя, согласившегося в телефонном разговоре с представителем компании прийти в условленное время в демонстрационный зал, а сотрудники залов будут ежечасно сообщать в центральный офис, кто из ожидавшихся клиентов не явился, чтобы из центрального офиса каждому недошедшему начинали быстро звонить, писать на электронку и слать бумажные письма. Местные же торговые представители заявили президенту компании, что моя система не сработает, потому что продавцы никогда не станут сообщать, сколько народу побывало у них в зале, чтобы не раскрывать, сколько презентаций они провели и сколько состоялось продаж. Вице-президент по продажам сказал, что не получится быстро обрабатывать все поступающие сведения и реагировать по алгоритму. Вице-президент по финансам сказал, что в демонстрационных залах нет ноутбуков с Интернетом, а расходы на их покупку и подключение не предусмотрены. Начальник отдела полиграфии упорно повторял, что никак не сможет печатать вовремя материалы для отдельных клиентов. Еще одна менеджер заявила, что «отдел обработки данных встанет на дыбы, если ему поручат такую сложную и срочную задачу».

На моих глазах генеральный директор осел и сдался. Сильный, крепкий мужчина под два метра ростом, в стильном галстуке и с платочком в тон, с дипломом Стэнфордского университета в области

Zostkiy menedzment_dop_11-2013.indd 80 11/13/2013 10:51:16 AM

управления бизнесом растекся в кисель. А его армия тунеядцев торжествовала победу. Мне стало за него неловко.

Самое мягкое описание ситуации: «текучка взяла верх над маркетингом». Но должно-то быть всегда наоборот! Почему? Да потому, что деньги приносит именно маркетинг. В работе предпринимателя, президента фирмы или как бы ни звалась эта роль, самое главное — просчитать наилучшие, эффективнейшие, успешнейшие и надежнейшие стратегии рекламы, маркетинга и продаж, а затем требовать их применения. Если эти стратегии ставят помехи рабочему процессу, создают трудности и даже хаос — пусть. Значит, так надо. Если придется заново перечертить прелестные разноцветные таблицы рабочего процесса, переписать должностные инструкции, заменить новыми людьми тех, кто не подходит по квалификации или не хочет перестраиваться, изъять деньги из других подразделений — аллилуйя! **Правит маркетинг; все остальные — его слуги и рабы**.

Так что я больше не терплю клиентов типа того двухметрового мужика. Если я решил, что для продвижения вашего проекта нужно рассылать потенциальным клиентам ярко-зеленые пластиковые трубочки длиной 18 сантиметров с вложенным туда пакетиком арахиса и рекламным письмом с адресом нового сайта, берегитесь сообщать мне, что ваш поставщик штампует только 10- или 12-сантиметровые трубки, берегитесь спрашивать, нельзя ли заменить пластик на картон, чтобы вышло подешевле, берегитесь ссылаться на дефицит арахиса, возникший в городе после набега диких слонов, или заикаться, что парень, которому поручено делать сайт, внезапно

Рекомендованный источник № 2

Вы можете получить БЕСПЛАТНУЮ подписку на рассылку «Маркетинг без дураков» вместе со специальным набором подарков на сайте www.DanKennedy.com/management. Это поможет вам поставить маркетинг во главу угла!

Zostkiy menedzment_dop_11-2013.indd 81 11/13/2013 10:51:16 AM

ослеп. Мои клиенты знают: если они мне скажут что-то подобное, я их *уволю*!

Я предполагаю, что мои клиенты, не в пример герою моего недавнего рассказа, нашли способ втолковать своим людям кое-что об окружающей действительности: задача менеджеров, клерков и рабочих, да всех, черт возьми, именно в том, чтобы находить решения, а не ставить палки в колеса; чтобы подталкивать маркетинг, а не тормозить его, чтобы помочь новым возможностям подняться на ноги и зашагать, а не бороться с ними и не душить их на корню.

Вы должны твердо решить, какой императив будет диктовать вашему бизнесу, вашим работникам и поставщикам. Главный императив может быть лишь один. И лишь один хозяин.

На многих предприятиях, как ни жаль, главный императив — это оберегаемый толпой тунеядцев застой: лишь бы не пришлось решать трудные задачи, напрягаться на работе, что-нибудь, упаси боже, менять или нешаблонно мыслить. Главный императив — получить в следующую пятницу зарплатный чек без лишних телодвижений, без новых знаний и без «добавочной» работы.

На других предприятиях, как это ни дико, главный императив — мир между хозяином и работниками. Немало мелких бизнесменов говорили мне, качая головой: «Не стоит. Это слишком накалит обстановку на фирме». *Забитые* владельцы. Для них важнее всего, чтобы было удобно *их наемным работникам*. Один доктор рассказал мне, что хотя многие пациенты хотят записаться на прием в пятницу вечером, он отказывает, потому что персонал привык в пятницу уходить пораньше. А по вторникам и средам до обеда пациентов практически не было, и я сам видел, как медработники сидели, читали журналы. Ему нужно было перестроить рабочую неделю, например, в понедельник и четверг работать с 9.00 до 17.00, по вторникам и средам — с 11.00 до 17.00, а по пятницам с 10.00 до 18.00.

Есть еще предприятия, где главный императив, каким бы извращением это ни казалось, — выбирать не что выгоднее, а что дешевле. Есть такие, где всем правят косные логистические схемы: «*Мы не можем это сделать, потому что поставщик, с которым у нас контракт… компьютерная программа, которую мы используем… служба доставки, которую мы используем, не будет или не может…*» Пока-пока. Следующий.

Zostkiy menedzment_dop_11-2013.indd 82 11/13/2013 10:51:16 AM

Повторяю, вы должны твердо решить, какой принцип будет управлять вашим бизнесом, вашими работниками, а также поставщиками, которые вас обслуживают. Главный императив бывает только один. Если вы хотите максимальную прибыль, то этим императивом и должна быть максимальная прибыль. А чтобы вычислить принцип, обеспечивающий прибыли, долго ломать голову не придется. Чтобы вам не листать справочники, сообщаю: дело тут в максимально эффективном маркетинге, который привлекает новых клиентов, оптимизирует ценность клиентов и возвращает потерянных клиентов.

Запомните, хозяин только один. Его имя — Маркетинг. Остальные кланяются и говорят: «Да, хозяин. Чем я могу послужить тебе, хозяин?»

Zostkiy menedzment_dop_11-2013.indd 83 11/13/2013 10:51:16 AM

ГЛАВА 13

Мыши в пляс

ПРАВИЛО №22: Безделье, простои, болтовня, отлучка с рабочего места без разрешения наказываются лишением работы и отменой вычетов из срока.

Правила внутреннего распорядка тюрьмы Алькатрас[1]

Моя подруга Ли Милтиер заглянула в историю браузера на офисном компьютере одного из ее сотрудников. Последние 30 посещений — сайт MySpace.com. И поскольку парень и прежде был замечен в кражах у работодателя, его выставили за дверь.

Да, это не что иное, как кража, и крадут у работодателей безудержно и с баснословным размахом. Это кражи времени, и чтобы их искоренить, смотрите на них, как на кражу денег, — иначе вы заведомо проиграли.

Социальные сети типа MySpace и гиганты электронной коммерции от Amazon до eBay, исходили бы как тени, если бы туда не заходили днем из офисов люди, в рабочее время забавляющиеся в Интернете и тем самым ловко обкрадывающие своих работодателей. То есть львиную долю своих прибылей эти компании не *зарабатывают*. Они извлекают выгоду из труда, украденного у других бизнесов, в том числе у вашего. Если бы все работодатели в Америке разом сделали что дóлжно и обрубили доступ к этим сайтам из своих офисов, и онлайновые бизнесы могли бы рассчитывать только на по-

[1] Алькатрас — знаменитая тюрьма на острове в заливе Сан-Франциско.

Zostkiy menedzment_dop_11-2013.indd 84 11/13/2013 10:51:16 AM

сетителей, тратящих на это личное время, а не время работодателя, то многие из этих бизнесов разорились бы и канули в Лету.

Из писательского честолюбия я люблю Amazon, B&N и другие книжные интернет-магазины. Я владею акциями Amazon, и они приносят мне деньги, однако не сомневайтесь: MySpace, eHarmony, Amazon, Buy и прочие — ваши смертельные враги на той войне, где вы хотите получить от людей, которым платите за полный день, все 8 часов честной и добросовестной работы. И не сомневайтесь: пока кот не караулит, мыши пляшут по всевозможным развлекательным сайтам, включают игрушки, управляют личным банковским счетом, рассылают по электронке поздравительные открытки, чатятся с друзьям и даже смотрят кино, а тем временем никто не отвечает на звонки ваших деловых партнеров, ваши клиентов отшивают как надоедливых приставал, а недописанные документы, задвинутые подальше, покрываются слоем пыли.

Среди моих клиентов хватает мелких предпринимателей, у которых сидит в офисе один-два или с полдюжины сотрудников. Сами коты (хозяева) работают в основном из дому и много ездят, оставляя мышей на несколько дней подряд без всякого пригляда. Если бы они увидели, что творится в это время у них в конторе, они бы ужаснулись. Когда такой бизнесмен по моему наущению внезапно является к себе в контору или посылает своего тайного эмиссара, он столбенеет от увиденного. Когда они, вняв моим уговорам, идут в выходной проверять в офисе ящики столов, шкафчики, регистрационные журналы и персональные компьютеры, то сначала изумляются, а потом снова столбенеют от находок. Целый день, потраченный на общение в MySpace, — это еще сравнительно невинная шалость на фоне всего остального. Мыши приносят гораздо больше вреда.

Среди моих клиентов немало и врачей с частной практикой, владельцев магазинов и иных общественных заведений типа страховых компаний или агентств недвижимости. Этих котов тоже часто нет в офисе: они целый день сверлят зубы в кабинете или мотаются по встречам. Проверяя их предприятия под видом клиентов, по телефону или засылая агента, мы видим, что мыши не только развлекаются в рабочее время, но вполне намеренно саботируют. Например, самый обычный наш «улов» в конторах этого типа — офисные телефоны, отключенные на часик-другой, чтобы, пока нет кота, мыши

Zostkiy menedzment_dop_11-2013.indd 85 11/13/2013 10:51:16 AM

успели поиграть в игрушки и наговориться по мобильникам с друзьями, подружками, женами и мужьями. А огорченные пациенты уходят к другому врачу.

Кстати, если вы мне не верите, программа 20/20 на Эй-би-си сняла на эту тему роскошную передачу. Там тайно снимали людей, которых наняли проводить уличный опрос. Потом сообщали работникам кафе-мороженого, будто хозяин уехал из города на целый день, а сами включали скрытые камеры и посылали тайных покупателей. Ну и так далее. Из всех работников, которых мы видели в этом шоу, только одна честно исполняла свое дело, не отлынивая и не жульничая, но и ее товарищи уговаривали расслабиться. Ребята, нанятые на уличный опрос, сами заполняли анкеты, чтобы выполнить и без того смехотворную норму. Один из них прилег поспать на скамейке в парке, другой отправился по магазинам, а еще несколько обедали в два раза дольше отведенного времени. Все они фальсифицировали анкеты, таким образом исказив реальные данные и полностью провалив свою задачу. Но когда их в этом уличили, *им не было стыдно*. У каждого нашлись отговорки: начиная застенчивостью и заканчивая унижением от роли уличного анкетера. Тем не менее от уговоренной платы в итоге не отказался никто. Мороженщицы болтали, не обращая внимания на разрывающийся телефон. В передаче не было никакой подтасовки. Все так и было, и все так и есть.

Разумеется, каждый из вас сейчас думает: «Ну, только не МОИ работники».

Извините, но мыши есть мыши.

Так вот.

Я предлагаю, прежде всего, создать «рабочее место только полезного действия», где ничего не будет отвлекать работника от работы. А кроме того, кот не должен уходить из дому. Поясню, что я имею в виду.

Это место называется рабочим не просто так

Идея №1. Шкафчик для работника

Явившись на работу, Бетти и Бобби должны сложить в шкафчик и запереть на ключ все личные вещи. А это, как правило, мобильник или

Zostkiy menedzment_dop_11-2013.indd 86 11/13/2013 10:51:16 AM

любое иное устройство для связи (в том числе рации стартрековцев), игровые видеогаджеты, помада и кусачки для ногтей на ногах, еда и всякая дрянь, никак не использующаяся для Работы на Рабочем месте. Вот тогда продавщица в ювелирном отделе не будет трепаться по мобильнику, заставляя покупателя столбом стоять у прилавка и ждать. И ваш сотрудник не будет писать SMS, расстреливать пришельцев или чавкать бутербродом, когда он должен делать — что? А ну-ка вместе: РА-БО-ТАТЬ.

В перерыве он открывает шкафчик, вынимает нужные снаряды и в нерабочем помещении: в комнате психологической разгрузки, на автостоянке (если курильщик) или в любой зоне, отведенной для отдыха, — делает с ними все, что хочет. Вам никто не мешает устроить для персонала отличную зону отдыха: поставить пару 52-дюймовых плоских телика, несколько компьютеров для банковских транзакций, шопинга и игр. И даже можно немного удлинить обед. Хороший ход: чтобы зато никто не тащил личные заботы на рабочее место и не тратил на них рабочее время, когда хватает личного. Если вы на это пойдете, это будет мило, крайне мило. Но необходимости в этом нет никакой. В конце концов, вы же нанимали их на работу не затем, чтобы они играли, верно? Вы целый день держите их у себя, чтобы они что? Правильно: РА-БО-ТА-ЛИ.

Да, и кстати, ритм, темп и сложность РАБОТЫ должны утомлять. В конце рабочего дня человек должен *чувствовать*, что работал. Как я уже говорил, я держу рысаков и сам участвую в бегах. Ничто не бесит меня сильнее, чем понуро трястись в повозке по пути в конюшню после проигранного забега позади не такой уж и уставшей лошади.

Конечно, придется в чем-то корректировать правила в зависимости от конкретной должности и обязанностей на ней. Но каждое отступление от правил нужно тщательно продумывать и не спешить принимать. Каждая поблажка подтачивает ваш режим. В любую лазейку в правилах утекает оплата труда и прибыль.

Идея №2. Не все должны быть подключены к Интернету

Если Бетти и Бобби используют компьютеры для ввода данных или бухгалтерской работы, то они им нужны. Но им не нужна электрон-

Zostkiy menedzment_dop_11-2013.indd 87 11/13/2013 10:51:16 AM

ная почта и доступ к MySpace. У меня в любом некрупном офисе с известным числом служащих только один компьютер подключался бы к электронной почте, и стоял бы он в специальной Коммуникационной рубке. И воспользоваться им служащий мог бы, только если ему в самом деле нужно отправить рабочее сообщение. Пусть это будет как факс. Если Бетти постоянно собирает сведения в Интернете, так и быть: подключим ее к Интернету. Но Интернет у Бетти не значит, что он должен быть и у Бобби. Нет, у служащих нет ни малейшей необходимости поминутно слать друг другу электронные письма или чатиться. Пусть учатся составлять список вопросов для обсуждения и раз в день собираются их обсудить. Впрочем, я не против интранета — внутренней сети компании, не дающей выхода во всемирную паутину.

Идея №3. Кот всегда дома

Мне вовсе не нравится, когда Большой брат следит за всеми моими делами и личной жизнью, и я вполне понимаю людей, которые против вторжения в личную сферу. Черт подери, я до сих пор отказываюсь от дисконтных карточек в супермаркетах, потому что не хочу, чтобы кто-то знал, какие лекарства от геморроя я покупаю и какие журналы читаю. По взглядам я настолько либертарианец, насколько можно быть, не забросив вообще любое практическое участие в политике. Но обратите внимание на эти слова: *личная жизнь*. Личная жизнь происходит в личное время на личной территории. Мы должны понимать, что в общественных местах теряем право на скрытность, и камеры наблюдения в людных местах — например, на оживленных улицах, стоять должны, так мы сможем предупреждать террористические акты и быстро задерживать террористов: как это делают в Лондоне и как было, например, в июле 2007 г. На рабочем месте мы должны понимать, что находимся на работе и не имеем права на скрытность. *Чем бы* ни занимались ваши люди — это *ваше* дело, пока они занимаются этим на территории *вашей* компании в организованное и оплаченное *вами* время.

На salary.com опубликованы данные одного исследования: американские компании платят более 750 миллиардов (миллиардов!) долларов за работу, которая вообще не выполняется. Добавьте к это-

Zostkiy menedzment_dop_11-2013.indd 88 11/13/2013 10:51:16 AM

му сумму, которую, по вашим оценкам, люди получают за работу, выполненную не по технологии, без соблюдения правил и мимо стандартов качества. Какая бы доля ни поступила в общую сумму из вашего кармана — она слишком велика.

На рабочем месте Большой брат должен следить за всеми. Кот все время должен быть дома.

Есть несколько способов этого добиться.

Во-первых, с помощью техники. Сам я в технике профан, и потому обрисую картину в немногих и понятных выражениях. Есть куча поставщиков программ и оборудования, которые сделают для вас все, о чем я сейчас расскажу. Вам остается только их найти и поставить задачу.

Что до компьютеров, то вы можете забраться в любой: из любого места и в любую минуту вы можете наблюдать в режиме реального времени, как использует компьютер каждый из ваших служащих. Кроме того, вы может просмотреть историю, куда ходил пользователь в Интернете, какие сайты посещал и кому отправлял электронные письма. Все эти записи можно восстановить, даже если их удалили. А лучше фиксировать их в течение всего дня. Более того, можно получить данные за весь день. Даже самые компьютерно безграмотные хозяева нынче могут точно отслеживать использование Интернета в компании: по городам, по офисам, по отделам и персонально, каждый день, каждый час, каждую минуту.

Что до рабочих мест, там можно установить системы наблюдения, записывающие видео- и аудиосигналы, которые фиксируют все и позволяют вам с ноутбука наблюдать за происходящим в офисе, как бы далеко вы ни находились. (Об этом подробнее в следующей главе.)

Ученые из государственного университета штата Вашингтон обнаружили, что работники, которые знали, что за ними следят, делали больше, но не чувствовали себя довольными! Ха, интересно почему? Не потому ли, что им пришлось и вправду — а ну-ка вместе — РА-БО-ТАТЬ? Открою вам тайну: по-настоящему ценные, честные, продуктивные работники, которых всегда небольшой процент, терпеть не могут бесполезных лживых бездельников. Хорошим работникам нравится, когда порядки по-настоящему жесткие. У хороших работников это не вызывает недовольства. Недовольны только плохие.

Zostkiy menedzment_dop_11-2013.indd 89 11/13/2013 10:51:17 AM

Что до торговых агентов, разъездных мастеров, службы доставки и пр., используйте GPS.

И еще два слова. Соль в том, что если вы хотите, то всегда можете узнать, кто что делает, когда, где и как… выполняются ли правила, инструкции, методики продаж и пр., как люди используют ваши деньги и ваше время минута за минутой. А если не хотите, извините, но вы болван.

Другой способ следить за мышами — шпионы. Все слышали, как Марта Стюарт[1] без предупреждения врывалась в магазины Kmart и всех ставила на уши, если обнаруживала, что товары ее бренда расставлены не как оговорено. Марта молодец, но более практично будет регулярно подсылать «тайных покупателей».

Есть люди, которые занимаются этим профессионально и охотно придут проверить ваши магазины, офисы, приемные, выставочные стенды или любые другие заведения. Они позвонят под видом заинтересованного потребителя, придут под видом покупателя и что-нибудь купят. У них есть простые и недорогие пакеты услуг, а есть изощренные и дорогие программы, но оно того стоит. Вы должны определить, какой уровень сложности нужен именно вам, насколько глубоко надо внедриться тайным покупателям, как часто это проделывать и пригласить ли тех же экспертов вести занятия для ваших работников, или по материалам проверок устраивать тренинги (постоянные) самому. Вы должны разумно рассчитать число потерянных клиентов, чтобы знать, сколько можно вложить в «шпионаж». Затем НЕОБХОДИМО привести в действие комплексный план, включающий в себя вашу *Программу* (что должно быть сделано и как), обучение, использование «тайных покупателей», принуждение, поощрения и увольнения.

Кроме того, нужно «обшаривать» столы и кьюбиклы ваших сотрудников, пока их нет. По крайней мере раз в месяц посвятите субботнее утро тщательному обследованию некоторых. Делая это лично, я находил давно припрятанную несделанную работу, резюме, размноженные на моем ксероксе и рассылавшиеся за мой счет (я даже удивился такой предприимчивости) и сунутые под сукно

[1] Марта Стюарт (р. 1947) — знаменитая бизнесвумен, телеведущая и писательница, сколотившая состояние благодаря своим кухонным рецептам и советам по домашнему дизайну.

Zostkiy menedzment_dop_11-2013.indd 90 11/13/2013 10:51:17 AM

Рекомендованный источник № 3

ШПИОНЫ ПО НАЙМУ! У меня есть две различных шпионских службы, с которыми я много работаю и которые рекомендую клиентам. У каждой из них свой подход. Если вы хотите получить о них краткую справку и познакомиться с отзывами об их работе, посетите www.NoBSBooks.com, перейдите в раздел MANAGEMENT BOOK, затем щелкните значок SNOOPS REPORT.

жалобы клиентов. У других случались находки и похлеще. Так, один мой клиент обнаружил, что его служащая оказалась чересчур жалостливой особой: верила в любую слезливую историю, которыми ее потчевали заказчики, и месяцами не выставляла им счетов, но не останавливала поставку заказанных ими товаров, что в итоге вылилось в 236 700 долларов, не списанных со счетов клиентов. А когда ей высказали претензии, она возмутилась вмешательством в ее личную жизнь! И ясно дала понять, что, по ее мнению, владелец фирмы продает бесполезный товар по завышенной цене и не заслуживает тех денег, которые гребет, а она — жертва, претерпевшая гонения за человеколюбие, за то, что давала клиентам отсрочки. И плевать, что она фактически украла у сына своего босса стоимость обучения в колледже.

Третий способ знать обо всем — позволить хорошим мышам «стучать» на плохих. Одному клиенту, владельцу нескольких офисов, магазинов и ресторанов, я посоветовал установить бесплатный телефонный номер, по которому наемные работники могли бы анонимно и безопасно сообщать о нарушителях и бездельниках. И вот за первые полгода этот телефон доверия помог изобличить работника, который почти ежедневно крал из магазина товары, официанта, который плевал клиентам в еду и даже бросал туда грязь с пола, секретаршу, которая каждый день на час отключала все телефоны,

Zostkiy menedzment_dop_11-2013.indd 91 11/13/2013 10:51:17 AM

чтобы от души позабавиться своим вибратором, и, наконец, венчал эту галерею парень, который раз в неделю копировал координаты покупателей и разрабатываемых потенциальных клиентов и продавал их конкурентам. Сказать по совести, моему клиенту приходилось отсеивать груды ложных доносов, оставленных озлобленными людьми, мстящими за какие-то мелкие обиды. Но вместе с тем он убедился, что поведение лентяев, паразитов и подлецов глубоко возмущает хороших, честных и старательных работников, и они хотят, чтобы паршивую овцу изобличили и выкинули за дверь, и с удовольствием донесут на такую, если это им ничем не будет грозить.

Наконец, четвертый способ, для нашего времени довольно радикальный, — самому все время быть на месте и всем управлять. Многие предприниматели куда охотнее проводят время на лужайке для гольфа, на пляже, дома с детьми, в Starbucks — да где угодно, лишь бы не в собственной фирме, и за каким угодно занятием, лишь бы не за улаживанием собственных дел. Что ж я всей душой за то, чтобы понежиться на солнышке, и всем советую строить бизнес так, чтобы он был вашим слугой, а не хозяином. И я убеждаю бизнесменов время от времени устраняться от текучки, чтобы заняться другой, важнейшей работой — придумыванием рекламы, составлением маркетингового плана и пр. — в более стимулирующей и спокойной обстановке, где ничто не будет отвлекать. Но. Есть очень большое *НО*. Я буду повторять снова, и снова, и снова: если вы все-таки решили нанимать людей, извольте принять на себя соответствующие обязанности. Увлекать, руководить и НАДЗИРАТЬ. Кроме того, знать, что на самом деле происходит на твоем предприятии, невозможно, если бываешь там редко или не бываешь вовсе. Никто не сможет обойтись без «управления методом личного вмешательства», как это называет Том Питерс[1]. Ходите и слушайте. Вмешивайтесь и действуйте. Видьте всех, и пусть видят вас.

Знаменитый Майкл Гербер, автор книги «Предпринимательский миф», говорит, что большинство бизнесменов проводят слишком много времени, работая *в* своем бизнесе, а не *над* ним. Десять лет назад я согласился бы с ним на 100%. Но сейчас — нет. Его наблюдение верно

[1] Том Питерс (р. 1942) — автор мировых бестселлеров, гуру менеджмента и мастер новых подходов к ведению бизнеса.

Zostkiy menedzment_dop_11-2013.indd 92 11/13/2013 10:51:17 AM

лишь отчасти. Да, этим грешат многие предприниматели. Но не меньше грешат тем, что не работают в своих бизнесах вообще. А есть и такие, что избегают работать и *в*, и *над*! Вот мой совет: если вам так не по душе ваш бизнес, или он вам настолько неинтересен, что вы избегаете там бывать и не хотите работать ни в нем, ни над ним, — продайте его, отдайте или убейте. Чем скорее, тем лучше.

Верный баланс «над» и «в» у каждого бизнеса свой. Но есть общее универсальное правило: 75% против 25% соответственно.

Уточним: работать *над* бизнесом — значит решать большие стратегические и творческие задачи, как то: придумывать рекламную кампанию для новой серии товаров, ездить на мои семинары и тренинги и там обмениваться информацией и идеями с другими тщательно отобранными предпринимателями, продумывать подготовку к ежегодной отраслевой выставке, программу на выставке и действия после и пр. Многое из этого лучше получается вдали от офиса, завода или магазина: например, дома или во время прогулки по зоопарку.

Работать *в* бизнесе — значит погружаться с головой в бесчисленные мелочи рабочей рутины. Например, лично встречаться с людьми, по одному или группами, для совместной работы над конкретными задачами, отвечать на звонки ключевых покупателей или дилеров и даже участвовать в рутинном труде: обслуживать клиентов, продавать, расставлять товар на полках, сажать цветы. В иных небольших бизнесах у владельца нет разумной альтернативы и приходится брать на себя часть такой работы. Но в любом бизнесе для владельца полезно поработать, пусть лишь время от времени, на всех участках работы, и знать, что как делается, чтобы его не могли ввести в заблуждение на этот счет, и чтобы все это понимали. «Работа-в» также позволяет владельцу побольше узнать про своих людей. Например, каждый владелец должен время от времени раньше всех забирать дневную почту, вскрывать и читать ее. То же самое с электронкой. Еще полезно на час или два сесть на телефон и, лично отвечая клиентам, услышать, что они говорят на самом деле. Так вы будете лучше понимать, куда идет ваш бизнес. Или, по правде говоря, только так вы это и сможете понять!

Ну вот, я все растолковал, и мой совет теперь кажется абсолютно разумным, верно? Чтобы его исполнить, мало развесить по стенам мантры успеха и, держась за руки, хором распевать спиричуэлсы.

Zostkiy menedzment_dop_11-2013.indd 93 11/13/2013 10:51:17 AM

Цели такие:

- Рабочее место должно быть местом, где работают.
- Рабочее место должно быть таким, где делается только полезная работа.
- За условленную дневную плату вы должны получать честный, грамотный труд в течение всего рабочего дня. От каждого. Каждый день.
- Вы должны получать удовлетворительную работу, т. е. сделанную так, как вы задумали.
- Быстро и безжалостно выявлять, устранять и заменять работников, которые отказываются в течение рабочего дня честно и грамотно делать удовлетворительную работу.
- Умело поддерживать работников, которые в течение рабочего дня честно и грамотно делают удовлетворительную работу, не заставляя их работать еще и за тех, кто это условие не выполняет.

Zostkiy menedzment_dop_11-2013.indd 94 11/13/2013 10:51:17 AM

ГЛАВА 14

Вышла курнуть

Доверяй, но карты считай.

Рональд Рейган, президент США

Как-то раз моя коллега Ли Милтиер, гуляя по шикарному торговому кварталу в Аутер-Бэнкс[1] в штате Виргиния, забрела в дорогой магазин женской одежды — и обнаружила, что в нем вообще никого нет. На кассе лежали чья-то раскрытая сумка и мобильный телефон. Ли подала голос, заглянула в подсобку. Минут десять она рассматривала товары и даже приглядела пару вещиц, которые бы с удовольствием купила, но отпустить их ей был некому. В магазине то и дело звонил телефон, раздавалось по 10–20 звонков, но трубку тоже некому было снять. Через 15 минут Ли сдалась и вышла оттуда, гадая, не похитил ли кто продавцов и не сидят ли они, связанные по рукам и ногам, в подвале?

Когда она вышла, кто-то окликнул ее с противоположной стороны улицы. За столиком кафе сидели три дамы, и одна из них спросила Ли: «Хотели что-то посмотреть в магазине?»

Ли перешла улицу и увидела, что женщины пьют кофе и курят. Она спросила ту, которая кричала, ее ли это магазин. Та ответила, что просто «распоряжается там». Тогда Ли обратилась к ней с краткой «мотивационной речью»: «Если бы я знала владельца, вас выгнали бы

[1] Outer Banks (Наружные отмели) — 320-километровая полоса узких островов у юго-восточного побережья США, популярное туристическое место.

Zostkiy menedzment_dop_11-2013.indd 95 11/13/2013 10:51:17 AM

поганой метлой. Вы видели, как я зашла в магазин, и не двинулись с места. Вы настолько глупы, что оставили свою сумку, мобильник и кошелек на прилавке. Телефон в магазине разрывается от звонков. Вас обязательно нужно уволить».

Возможно, если бы Ли поддалась минутному порыву после двадцатого звонка телефона поднять трубку и ответить, там и оказался бы владелец магазина. Но сама продавщица, если бы хозяин спросил ее, почему не отвечала, скорее всего, соврала бы, что обслуживала покупателя. Магазин потерял больше 500 долларов на этой несостоявшейся продаже, но его владелец никогда не узнает об этом ущербе. Это все равно, что продавщица просто украла бы пять сотен из кассы.

Вы, конечно, уже говорите:

Только не в МОЕМ бизнесе.
МОИ работники так не сделают.

Но если такова ваша реакция, вы либо наивный лунатик, и для вашего же блага вас нужно поскорее определить в специальное учреждение, либо намеренно валяете дурака, чтобы не делать собачью работу по управлению бизнесом. По моим представлениям, последнее бывает чаще.

Истории, типа рассказанной Ли, происходят за редчайшими исключениями в любой компании, в том числе в вашей, и если вы готовы побиться о крупный заклад, что я не смогу уличить *ваших* работников в том, что они бездельничают, отваживают клиентов, плюют на них, врут и крадут, позвоните. Я люблю играть в азартные игры, когда выигрыш мне обеспечен заранее.

Подобные сюжеты — общенациональная эпидемия.

И вот что я предлагаю.

Мои доводы в пользу скрытого наблюдения

Своим клиентам, держащим магазины, рестораны, кабинеты, клиники, да, собственно, практически любой бизнес, я даю совет (надежный, но, как правило, неблагодарный): установить и использовать систему видео- и аудионаблюдения без мертвых зон, позволяющую, где бы вы

Zostkiy menedzment_dop_11-2013.indd 96 11/13/2013 10:51:17 AM

ни находились, видеть на экране ноутбука в режиме реального времени все, что происходит у вас в конторе. Так вы сможете «нагрянуть» туда много раз за день, никого не спугнув даже звуком шагов. Вы увидите и услышите, как на самом деле продажники представляют товар, как в приемной встречают пациентов. Для большинства бизнесов цена подобной системы составит от 4000 до 10 000 долларов, включая установку и подключение к Интернету — это просто сделка века! За такую мелкую сумму ваши стены обретут и уши и глаза.

Наблюдение помогает достичь пяти целей.

1. Максимальное устрашение

Всякий раз, когда у нас кого-нибудь казнят, на рысях сбегается толпа «экспертов», которые начинают гундеть, что смертная казнь не устрашает преступников. Наверное, убивающий в состоянии аффекта не думает об электрическом стуле. Но никто меня не разубедит в том, что применение высшей меры к разным гнусным злодеям, ее пропаганда и показ казней по телевидению *кого-нибудь* да образумят. Профессиональные воры говорят, что собачий лай за дверью их останавливает: чего ради рисковать, ведь есть и другие дома. Но помимо этой теоретической аргументации в пользу мониторинга рабочих мест говорят и факты. Ряд исследований, в том числе одно, проведенное Университетом штата Вашингтон, показывают, что люди работают лучше, если знают, что за ними наблюдают. Несколько лет назад я партнерствовал с высококлассным специалистом по борьбе с кражами в розничной торговле, и к нему обратился клиент, у которого в магазинах 30% краж совершали служащие. Буквально за сутки — после установки системы наблюдения — 30% превратились в 8. Сомнительно, что та продавщица из Аутер-Бэнкс прохлаждалась бы на улице с сигареткой, бросив пустой магазин, если бы знала, что все, происходящее в нем, записывают видеокамеры, а хозяин в любой момент может просмотреть эту запись у себя на ноутбуке.

2. Безопасность работников и защита от судебных исков

Если каждый сантиметр рабочего пространства каждую минуту просматривается и прослушивается, у вас нет причин бояться исков

Zostkiy menedzment_dop_11-2013.indd 97 11/13/2013 10:51:17 AM

о сексуальных домогательствах или о притеснениях. В мини-маркетах одной небольшой сети, работающей в самых паршивых районах города, после установки системы мониторинга с камерами на видных местах и с уведомляющими табличками, перестали отмечаться, прежде «часто фиксируемые», случаи насилия над служащими во время ограблений. Увы, частота самих ограблений не сильно упала, но опасность для сотрудников снизилась.

3. Соблюдение правил

Всем целям цель. Если вы дантист, мануальный терапевт или пластический хирург, то вы даете служащим определенный сценарий телефонного разговора с клиентом, правила ответов на расспросы о ценах, услугах и пр., и хотите, чтобы в приемной пациентов приветствовали должным образом. Но сами-то вы находитесь у себя в кабинете: сверлите зубы, мнете кости или отсасываете жир из задниц, чтобы закачать в губы, и потому не можете видеть и слышать, что творится за дверью. Если у вас пять автомастерских, или заправочных, или шинных магазинов, то у вас тоже прописаны сценарии для телефонного разговора, для встречи клиента, для предложения бонусов («Сэр, если вы сейчас вместе с маслом поменяете у нас и масляный фильтр, я вручу вам бесплатный комплект дворников») и для прощания с клиентом. Но мастерских пять, а присутствовать лично в данную минуту вы можете только в одной.

Если ваш бизнес — торговля по почте, вы наставляете работников тщательно паковать товар, оборачивать его пузырчатой пленкой и доверху заполнять коробку упаковочным материалом, чтобы когда ее будут туда-сюда пихать при перевозке или поставят на нее сверху еще штабель коробок, картон не помялся, не сломался, и клиенту не пришлось бы вынимать из посылки рожки да ножки от заказанного товара. Еще вы велите им вкладывать в коробку конверт со скидочными предложениями и каталоги ваших товаров, причем класть их сверху. Но вчера я получил от вас коробку с вмятым боком, в которой сильно не хватало наполнителя, лежал мой заказ, разбитый вдребезги, и не было никакого каталога. Я не собираюсь звонить вам и сообщать дурные вести. Я простой покупатель и не обязан школить ваших упаковщиков и проверять качество посылок. Я просто больше

Zostkiy menedzment_dop_11-2013.indd 98 11/13/2013 10:51:17 AM

ничего не буду у вас заказывать. Кстати, если бы у вас в экспедиторской стояла система видеонаблюдения, вы могли бы заглядывать туда в любое время, когда бы только пожелали. Или вы могли бы платить сыну-бездельнику, получившему на ваши деньги MBA и вернувшемуся в родной дом, чтобы целым днями плевать в потолок, посадив его смотреть мониторинг и приплачивая по десятке за каждое нарушение, которое он заметит и о котором сообщит. Если бы у вас стояла система наблюдения, халтуры, несомненно, было бы куда меньше, чем сейчас, поскольку упаковщики знали бы, что за ними наблюдают. А если добавить прослушку, то в экспедиторской прекратятся сексуальные домогательства, воровские сговоры и просьбы сунуть чужую карточку в автомат учета времени, чтобы ее хозяин смог пораньше улизнуть с работы.

И вот вам еще один супердовод: системы наблюдения уже давно ставят в производственных помещениях, чтобы пресекать воровство и гарантировать соблюдение санитарных норм и техники безопасности. Например, в кафе быстрого питания камеры часто стоят на кухне. А в скором будущем здравомыслящие бизнесмены будут использовать их, чтобы добиться от торговых агентов соблюдения сценария и алгоритма продаж. Пока это новость. Но я обеими руками голосую за такие методы.

Несколько лет назад меня пригласили провести обучающий семинар по экстенсивным продажам в компании, владеющей и управляющей сетью коммун для престарелых во Флориде. Перед семинаром я сделал две вещи. Во-первых, я узнал, какому сценарию должны следовать продажники, предлагая клиентам места в коммунах. Во-вторых, я нанял старушку, чтобы она, выдавая себя за мою бабушку, поездила со мной по коммунам, а я бы мог лично наблюдать работу продажников. Два дня я таскал свою арендованную бабушку по всей центральной Флориде. Снова и снова мы выдерживали объезд очередной коммуны на гольфмобиле и презентацию в исполнении очередного продажника. Однажды мы видели аллигатора у края пруда на поле для гольфа, и это немножко оживило атмосферу. Догадайтесь, чего мы не увидели и не услышали ни разу? Верно. Ни разу презентацию не провели по сценарию. Нигде. Даже приблизительно. Специально разработанную президентом компании «программу понижающей продажи», предлагающую клиенту, не готовому к большой

Zostkiy menedzment_dop_11-2013.indd 99 11/13/2013 10:51:17 AM

покупке, сначала отзываемый взнос, а потом взнос в 250 долларов с кредитной карты, не упомянул *никто*.

Конечно, вы можете уволить их всех. Или скормить аллигаторам. Но тогда кем вы их замените? Невозможно собрать армию продавцов, *добровольно соблюдающих* установленные для них правила. Единственный способ обеспечить соблюдение правил — вынудить к этому. Я знаю, вы мгновенно решили, что это не для вас. Вы подумали: «Но ведь если я докажу им, что предлагаемый мною способ работает лучше и приносит им больше комиссионных, то они сами захотят его применять». И вы не правы. Они не захотят. Они сочтут вас шутом гороховым. Будут работать, как самим заблагорассудится, и кивать вам головой. «Ладно, — думаете вы, — я скажу им: "либо вы будете делать по-моему, либо пошли прочь: уволю каждого, кто не выполняет правила", и они будут работать, как сказано, чтобы не лишиться места». Нипочем не будут, если только не знают точно, что любой мухлеж раскроется.

Вот что я посоветовал бы тому клиенту сейчас: каждый продавец должен приводить каждого потенциального клиента в комнату для презентаций, оборудованную системой видео- и аудиомониторинга, и там с ним беседовать. Кроме того, я бы посоветовал почаще и в случайном порядке засылать тайных покупателей. Но скрытая камера работала бы у меня там без передышки.

4. Соблюдение правил = рост рентабельности

Цель номер 3 — еще и двойная. Предположим, ваши алгоритмы продаж, сценарии телефонных и личных переговоров, правила предложения бонусов, политика сервисного обслуживания и пр. хорошо разработаны и, если соблюдаются, приносят прибыль. Тогда чем лучше ваши люди соблюдают правила, тем больше обзвоненных придет к вам в офис, тем больше презентаций завершится продажей, тем довольнее будут клиенты, тем меньше из них уйдет к конкурентам, тем лучше будут рефералы[1], тем больше придет новых заказов по каталогам, вложенным в каждую добросовестно упакованную

[1] От *англ.* referral — клиент, приведенный другим, состоявшимся или потенциальным клиентом.

Zostkiy menedzment_dop_11-2013.indd 100 11/13/2013 10:51:17 AM

посылку, тем меньше будет издержек и расходов и тем сильнее будет играть на повышение прибыли множество других факторов. Практика показывает, что самый лучший и верный способ повысить рентабельность бизнеса — это твердо насаждать ваши лучшие методы. Это гораздо заметнее повышает прибыль, чем всякие мелочные урезания издержек. И обычно более эффективно, чем даже прорывы в маркетинге и продажах, приносящие кучу новых клиентов.

5. Личная свобода

Множество мелких бизнесменов пытаются добиться от работников выполнения правил, постоянно околачиваясь в конторе и каждому заглядывая через плечо. Если вы узнали себя, я вам сочувствую. Прикованные к своему бизнесу, вы — словно большой глупый слон, прикованный за ногу к вбитому в землю столбу. Вы в тюрьме. Разумеется, я думаю, что у вашей паранойи есть все основания, только вы лечите ее не теми средствами. Установите хорошую систему наблюдения, научитесь пользоваться ей через ноутбук, и сможете

Рекомендованный источник № 4

Специалиста по системам мониторинга, которого я рекомендую и который понимает все описанные выше цели применения этих систем и помогает частным предпринимателям превратить видеомониторинг в инструмент управления, зовут Майкл Греветт. По моей просьбе он создал специальный информационный сайт только для читателей этой книги — www.SurveillanceManagement.com. Вы также можете связаться с ним напрямую по электронной почте: Michael@SurveillanceManagement.com.

Zostkiy menedzment_dop_11-2013.indd 101 11/13/2013 10:51:17 AM

в любой момент наблюдать за работой ваших сотрудников, где бы вы ни находились. Можете пойти куда-нибудь в тихое местечко, чтобы поработать *над* своим бизнесом, можете провести приятный вечер в лодке с удочкой на озере, — все время присутствуя *в* своем бизнесе. Вы одновременно свободны и находитесь сразу в нескольких местах.

Zostkiy menedzment_dop_11-2013.indd 102 11/13/2013 10:51:17 AM

ГЛАВА 15

Телефонная система оповещения Holiday Inn

Элементарно, Ватсон!

знаменитая фраза, которую Шерлок Холмс никогда не произносил ни в одной из книг Артура Конан Дойля

В те годы, когда наша семья с трудом сводила концы с концами, отец пару лет подрабатывал банкетным менеджером и коридорным в местной гостинице сети Holiday Inn. Хозяева этой сети время от времени посылали агента или группу агентов объезжать гостиницы в разных городах с внезапной проверкой. На деле, однако, проверки не были такими уж внезапными. Вокруг Кливленда в то время было семь гостиниц Holiday Inn. И первая из них, когда заявлялась проверка, немедленно обзванивала остальные с предупреждением.

Товарищи по работе часто покрывают друг друга. Именно на этом зиждется коррупция, которая пронизывает Конгресс США, а может, и ваш полицейский участок. У ваших работников свой частный клуб. Вы — не член этого клуба. В случае чего они скорее будут стоять друг за друга, а не за вас. Если кто-нибудь из них поведет себя скверно, остальные в лучшем случае отведут глаза. В худшем — присоединятся.

Zostkiy menedzment_dop_11-2013.indd 103 11/13/2013 10:51:17 AM

Однажды я ждал своей очереди в приемной некого специалиста. Обычно он входит в офис и выходит из него через заднюю дверь. Непонятно почему, на ней прицеплен колокольчик, который звенит каждый раз, как дверь открывается. Когда колокольчик звякнул, секретарша в приемной убрала со стола каталог Avon, открыла какой-то документ на экране компьютера и приняла очень занятой вид. Спустя пару минут хозяин вышел ко мне в приемную, и его офис уже был похож на улей, в котором кипела важная работа.

— Похоже, на этой неделе им опять придется работать сверхурочно, чтобы все успеть,— сказал этот парень. — Я уже дал объявление о найме шестого сотрудника.

— Дешевле будет снять колокольчик с двери, — ответил я.

Zostkiy menedzment_dop_11-2013.indd 104 11/13/2013 10:51:17 AM

ГЛАВА 16

Воры как мы

Все дети в городе Лейк-Уобегон
имеют способности выше среднего.

Гаррисон Келлер[1]

Я многому научился за те несколько лет, что работал с главным (на тот момент) американским специалистом по предотвращению краж среди продавцов и рассыльных в супермаркетах, минимаркетах и аптеках. Практически каждая крупная национальная и региональная сеть супер- или мини-маркетов приглашала его проводить тренинги для менеджеров и внедрять строгие системы контроля персонала. Он хорошо знал свою работу, в частности потому, что сам когда-то был вороватым экспедитором, который не просто обкрадывал магазины, куда доставлял хлеб и выпечку, но чаще всего делал это сообща с продавцами этих магазинов.

Я узнал, например, что есть как минимум 152 способа, которыми продавцы и рассыльные каждый божий день обворовывают свои магазины. Я узнал, что украденное посетителями — мелочи по сравнению с объемами «внутреннего» воров-

[1] Лейк-Уобегон — вымышленный город из популярного радиоспектакля по сценарию Гаррисона Келлера. В этом городе «женщины сильные, мужчины привлекательные, а все дети обладают способностями выше среднего уровня». Психологи называют «эффектом Лейк-Уобегона» характерную для многих людей иллюзию собственного превосходства над остальными.

Zostkiy menedzment_dop_11-2013.indd 105 11/13/2013 10:51:17 AM

ства, как бы ни хотелось многим владельцам верить в обратное. Я научился, подойдя к кассе, с первого взгляда определять, ворует ли кассир, а иногда мог даже сказать, много ли он ворует. Научился мухлевать со штрих-кодами. Вычислять экспедиторов-воров по одной детали, заметной издалека. И главное, я узнал, что воры есть в любом бизнесе. (см. Рекомендованный источник №3 в главе 13.) А теперь, отодвинув в сторону частности, я скажу вам, как эти сведения относятся к каждому читателю этой книги, к его бизнесу и его сотрудникам.

Вы будете горячо это отрицать, но *сейчас в* вашей компании сотрудники воруют.

Вопрос только в том, как именно, сколько и как часто. По всей вероятности, это довольно большая дыра, через которую уплывают ваши доходы. Дыру можно и нужно заткнуть. Это способ немедленно увеличить доходы, не вкладывая ни копейки в дополнительную рекламу, маркетинг, новую продукцию, новых клиентов или сотрудников. Чтобы двинуться от возмущенного отрицания к латанию дыр, в которые утекают ваши прибыли, вы должны согласиться, что ваши сотрудники — такие же воры, как и мы.

Ну вот, теперь вы отрицаете *оскорбленно*.

Дайте мне пять минут. Я навсегда изменю ваше мышление, ваш метод управления бизнесом и выстраивания отношений и научу вас зарабатывать гораздо больше, чем раньше.

Секрет ситуационной этики

Допустим, вы пришли в продуктовый магазин кое-что купить. Выходите с покупками, садитесь в машину и понимаете, что вам случайно дали сдачу на восемь долларов больше. Пойдете ли вы в магазин вернуть деньги? Почти любой пойдет.

А теперь представим, что вы пришли в магазин с двумя сыновьями-шестилетками, у которых давно настал час дневного сна. Вы припарковались далеко от входа, в магазине полно народу. Вернувшись с покупками в машину, вы понимаете, что вам дали восемь лишних долларов сдачи. Пойдете ли вы отдавать восемь долларов?

Zostkiy menedzment_dop_11-2013.indd 106 11/13/2013 10:51:17 AM

Вы в продуктовом магазине со своими шестилетними близнецами, которые капризничают и хотят спать. Вы припарковались далеко от входа, в магазине толпа. Дождь льет как из ведра. Когда вы достаете пакеты из тележки, один из них рвется, и несколько покупок падает в лужу. Сев, наконец, в машину, вы понимаете, что кассир выдал вам восемь лишних долларов сдачи. Пойдете возвращать?

Вы в продуктовом, ваши шестилетние близнецы хнычут, машина стоит далеко от входа, в магазине толпа. Дождь льет как из ведра, у вас порвался пакет, несколько покупок упало в лужу. Кассир вам нагрубил. Вы уже на полчаса опаздываете домой, где нужно все подготовить к празднованию дня рождения ваших близнецов. Усевшись, в конце концов, за руль, вы обнаруживаете у себя восемь лишних долларов сдачи. Идем обратно?

В какой момент вы начинаете думать примерно так: «Вообще-то отсчитывать сдачу — не моя работа. И восемь баксов для этого магазина ничего не значат. Боже мой, я так много трачу в этом магазине, я у них постоянно покупаю, не беда, если я не верну эти восемь баксов».

Я уверен, что вы считаете себя честным, этичным, высокоморальным человеком. Но в этом примере вы только что украли деньги и оправдали свой поступок, ни на миг не перестав считать себя честным, этичным, высокоморальным — пока я все не испортил. Здесь-то и зарыта собака. Любой из нас найдет способ оправдать свои дурные поступки и не считать себя ни лжецом, ни мошенником, ни вором.

Дело в том, что есть три категории людей. 5% человечества устроены так, что в принципе не могут врать, мошенничать или воровать. Не способны. Даже если такой человек умирает от голода и увидит буханку хлеба, выпавшую из хлебного фургона, он подберет ее и побежит за фургоном, чтобы закинуть хлеб обратно. Вы можете попытаться нанимать только таких людей, и, кстати, существуют тесты на честность, которые можно использовать при найме. Но вероятность того, что вы сможете набрать всех сотрудников и поставщиков только из этих 5%, в лучшем случае, составляет 5 против 95. Слабоватые шансы. К тому же патологически честные люди зачастую оказываются бесполезны, какую работу им ни дай, поскольку почти любая работа *требует* ситуационной этики! Ваша секретарша должна

Zostkiy menedzment_dop_11-2013.indd 107 11/13/2013 10:51:17 AM

соврать, что вас нет в офисе, когда вы есть. Если вы дантист, ваш ассистент должен изображать, что ему очень интересно слушать бесконечное повествование миссис Персиммон о том, как ее внук завернул соседскую кошку в фольгу. Рекламному копирайтеру хорошо бы прибегать к «поэтическим вольностям», описывая достоинства ваших товаров. И вообще, занудливые святоши и несгибаемые правдолюбы — не самая приятная компания.

Да, и к вашему сведению, никогда нельзя быть уверенным, что человек действительно относится к категории людей с врожденной честностью. У меня был клиент, который нанимал на работу только таких же ревностных христиан-евангелистов, как и он сам, и я видел, что работники обворовывали его нещадно. Да не будет религиозность влиять на твой выбор при найме сотрудника. Католические иерархи лгали и плели интриги, чтобы замять нешуточный скандал со священниками-педофилами, затем безжалостно заткнули жертвам рты, ну а потом им пришлось украсть миллионы, собранные с прихожан в качестве пожертвований на «добрые дела» церкви, чтобы откупиться от жертв и их адвокатов. Для таких вещей есть точные термины: *шантаж* и *организованная преступность*.

Среди евангелистов мы имели удовольствие наблюдать Джима Баккера и Тэмми Фэй, беспечно продавших 860% одного и того же таймшера, Сваггарта[1] и того парня, которого застукали с мужчиной-проституткой. Этот веселый список начинается из глубины веков и уверенно стремится в будущее. Я мог бы продолжить и по очереди оскорбить каждую религиозную организацию. Если я ничего не сказал о вашей, не спешите гордиться. Фокус в том, что «высокодуховный» фасад абсолютно не гарантирует ни чести, ни достоинства. Да не будешь ты слишком доверчивым и к людям на ответственных постах — скажем, к юристам и судьям, которые дают клятву защищать закон, или к выборным чиновникам, начиная с мэра и заканчивая президентом США, и не одним. «Я не жулик». «Я не состоял в сексуальной связи с этой женщиной»[2].

---

[1] Телепроповедника Джимми Сваггарта дважды уличали в том, что он прибегает к услугам проституток.

[2] Первая цитата из пресс-конференции Ричарда Никсона во время Уотергейтского скандала. Вторая принадлежит Биллу Клинтону и относится к Монике Левински.

Zostkiy menedzment_dop_11-2013.indd 108 11/13/2013 10:51:17 AM

Подавляющее большинство тех, кто клянется, что входит в 5%, которые не врут и не крадут, врет. Вероятность 95 к 5.

Есть еще 5% людей, которые врут, мошенничают и воруют от природы: постоянно, в любой ситуации, даже когда им это не на пользу. Они не могут НЕ воровать. Иногда их можно вычислить с помощью тестов или справившись по прежнему месту работы. Однако шанс встретиться с такими неисправимыми персонажами тоже составляет 5 против 95.

Вся проблема в остальных 90%, к которым относимся и мы с вами.

Нам с вами, чтобы совершить кражу, нужно три условия:

1) мнимая или реальная нужда;

2) возможность оправдать свой поступок;

3) уверенность, что кража сойдет с рук.

Мы подходим к главному вопросу: как заделать дыры, проточенные в вашем бизнесе ворами.

Сначала надо определить, что такое *кража*. В продуктовом магазине есть очевидные кражи — например, когда продавец съедает товар и не платит за него. Это называется «крысинг». Каждый из сотни продавцов ежедневно съедает пачку печенья, один пакетик чипсов, один шоколадный батончик и запивает это банкой кока-колы. Допустим, это 3 доллара. 300 долларов в день, 109 500 долларов в год. Но для того, чтобы возместить компании эту сумму, продавцам при существующей рентабельности их труда нужно продать товара на миллион долларов. То есть получается Кража Миллиона Долларов. Или когда по-крупному и внаглую: тащат домой стейки коробками. Плюс еще 80 с чем-то разновидностей очевидных краж. А еще в магазинах и на других предприятиях открыто происходит воровство, на которое хозяева обычно не обращают никакого внимания, — вот, например, сотрудник скопировал школьный доклад своего ребенка на офисном ксероксе: немного вашей бумаги, ваших чернил, вашего электричества, полчаса оплаченного вами рабочего времени. Наконец, возможно, самое опасное — это неочевидное воровство, за которое даже не предусмотрено наказания: начиная с кражи туалетной бумаги (у меня есть отличная история об этом) и времени (масса примеров; через минуту я вернусь к этой теме) и заканчивая саботажем ваших рекламных и маркетинговых инициатив (примеры я скоро приведу).

Zostkiy menedzment_dop_11-2013.indd 109 11/13/2013 10:51:17 AM

Есть только один способ заткнуть дыры

Вы не можете контролировать мнимые или реальные нужды окружающих.

У Марты Стюарт[1] не было нужды в этих 10 000 долларов, когда она сдуру рискнула репутацией, маркой и всей своей империей и воспользовалась инсайдерской информацией в биржевой игре, а потом еще отпиралась и в итоге за препятствование правосудию села за решетку. Соберите в одной комнате сто миллиардеров и спросите, кому из них не хватает денег, — руки поднимут все. Психотическая у них потребность или реальная, но она существует. Даже если вы наймете на работу одних миллиардеров, все равно не сможете спать спокойно (да, они тоже слопают каждый по упаковке печенья и не заплатят) — что уж говорить о ваших сотрудниках с их уровнем доходов и скверными финансовыми привычками. Между прочим, значительная часть внутренних хищений и растрат начинается с того, что носитель ситуационной этики сталкивается с новой и острой этической дилеммой: например, Сьюзен обнаруживает, что муж не платил за ипотеку, и теперь нужно в течение тридцати дней найти где-то 20 000 долларов, чтобы не остаться без дома, или Боб получает звонок от любимого внука, которого только что арестовали, вынув из машины, нашпигованной сильнодействующими препаратами, на которые ему никто не выписывал рецепта, и теперь нужны 5000 на адвоката, а их неоткуда взять. Первая проблема встает перед тысячей американских семей еженедельно, особенно обостряясь, когда сраные «Ковбои» три недели подряд не могут победить соперника с нужным перевесом[2]. Вторая, с вариациями, примерно так же обычна, и ее не избегают даже лучшие семейства — например, семья Альберта Гора[3]. И вот, ваша вполне порядочная сотрудница внезапно оказывается перед выбором: вы или ее дом, вы или ее внук. Вы не мо-

[1] Марта Стюарт (р. 1941) — известная американская телеведущая и писательница, в 2001 г. воспользовалась инсайдерской информацией для игры на бирже, за что получила 5 месяцев тюрьмы.

[2] «Далласские ковбои» (Dallas Cowboys) — футбольная команда из г. Далласа.

[3] Сына бывшего вице-президента США Альберта Гора, Альберта Гора-младшего, в 2003 г. полиция арестовала за хранение наркотиков.

Zostkiy menedzment_dop_11-2013.indd 110 11/13/2013 10:51:17 AM

жете управлять реальными или мнимыми нуждами сотрудника ни через зарплату, сколько вы ее ни повышайте, ни через бонусы, ни через мотивационные семинары, ни через поощрения за отличную работу, ни через длительные взаимоотношения, ни через членство в одной и той же церкви. НЕ можете.

Далее, способность оправдать кражу. Вы не можете управлять мыслями человека и проникать в его извращенную логику. Вот, такую, например:

- Да у нас целая комната бумаги для ксерокса. Подумаешь, одна пачка!
- Да тут целый склад шоколадок. Подумаешь, одна плитка.
- Я тут вкалываю, пока он (хозяин) оттягивается на пляже со своей подружкой/ тусуется с приятелями в гольф-клубе / прохлаждается на ярмарке в Лас-Вегасе, куда я никогда не попаду. И этот жадный ублюдок мне уже год не повышал оклад… Я заслужил компенсацию…
- Сюзи, Кэрол и Тэд так делают. А я что, рыжий?
- Он столько лупит с клиентов, что вполне обойдется без…

В общем, вы поняли.

А сочетание сильной нужды и готовых оправданий — это уже что-то. Когда я был ребенком, наша семья жила весьма неплохо. Когда стал подростком, мы бедствовали. Отец превратился из «богатого папы» в «бедного папу»[1] в одночасье. Несколько лет он перебивался с одной плохой и низкооплачиваемой работы на другую, а чаще всего вкалывал на двух параллельно. Работал на фабрике окон, на заправке. В местной гостинице сети Holiday Inn занимался оформлением залов для заседаний и банкетов, разносил еду по номерам. По сравнению с его прежним образом жизни это было унизительно и тяжело. Но он всегда делал свою работу хорошо, никогда не халтурил и не допускал, чтобы плохое настроение сказывалось на качестве работы. Отец был «хорошим работником». А еще он был в принципе одним из самых честных людей на этой планете. Ему бы никогда в голову не пришло кого-нибудь обокрасть. Но в то время дела

[1] Автор ссылается на знаменитую книгу Роберта Кийосаки и Шэрон Лектер «Богатый папа, бедный папа».

Zostkiy menedzment_dop_11-2013.indd 111 11/13/2013 10:51:17 AM

у нас шли ну просто из рук вон плохо, и это ни для кого не было секретом. Он ездил на работу на моей развалюхе, которую я купил за 25 долларов, потому что его машина сломалась, и ремонт стоил бы несколько сотен долларов, которых у нас не было, а на заправке мы задолжали дикую сумму за бензин. Поэтому когда папа однажды после рабочего дня нашел на сиденье машины большую упаковку замороженных гамбургеров и коробку булочек, он без лишних вопросов отвез все это домой, сказав нам, что это «чаевые». Их, конечно, украл с кухни и подложил в машину шеф-повар. Мой отец дураком не был. Эта история повторялась регулярно в течение нескольких месяцев. В остальном папа был работником, каких поискать. Всегда на месте, никогда не опаздывал, знал свое дело, разумно подходил к работе, почти не нуждался в надзоре и работал на совесть, заботясь о качестве и о соблюдении технологий. И в то же время он регулярно сообщничал в кражах. Не сомневаюсь, что милосердный шеф-повар не забывал и себе в машину что-нибудь положить.

Конечно, у папы была отменная коллекция оправданий, перечислять которые здесь я не стану. Я помню штук десять, которые он огласил, когда я стал допытываться. Ему мало платят; отелем владеет большая корпорация, принадлежащая богатым людям, которые пропажу упаковки свиных отбивных или десяти фунтов бифштекса даже не заметят; начальник — жлоб; и так далее и так далее, плюс наша острая, острая нужда в еде. И мы даже делились добычей с другом семьи, который тоже был на мели в то время. Робин Гуды!

По правде говоря, любой из вас наверняка повел бы себя так же, если бы оказался в подобной ситуации. Важно понять: они — *воры как мы*. Некоторые — хуже нас, иные крадут способами, какими мы не стали бы. Но многие крадут точно так, как и мы бы крали. Так что нет простого деления на «хороших» и «плохих» людей. Мы говорим о 90% людей.

Итак, вы не можете контролировать нужды людей и не можете контролировать их оправдания.

В тех секторах розничной торговли, где работал мой вышеупомянутый клиент — эксперт по борьбе с кражами среди персонала, рентабельность настолько низкая, что вороватые продавцы с курьерами кладут львиную выручки магазина себе в карман — причем, в отличие от хозяина этого магазина, без всяких вложений, рисков, хлопот

Zostkiy menedzment_dop_11-2013.indd 112 11/13/2013 10:51:17 AM

Остается только уверенность вора, что ему все сойдет с рук. Это единственное, что вы можете и должны контролировать. Впрочем, если вам нравится смотреть, как воры рубят вашу капусту, можете жить как раньше.

с арендой, оборудованием и наймом персонала. Может быть, у вас не такая ужасная ситуация. Однако вашим работникам и не нужно каждый день красть помногу или беспросыпно халтурить, чтобы вы столкнулись с перспективой выйти на пенсию совсем не таким состоятельным человеком, как планируете. Я понимаю, большинство владельцев предприятий эта мысль вряд ли заставит шевелиться. Странное дело: бизнесмены, которые впадут в ярость, застукав сотрудника за кражей наличных из кассы или за растратой средств с расчетного счета компании, смотрят сквозь пальцы на другие формы воровства. Потому давайте-ка я кратко пробегусь по этим другим формам, от которых у вас, возможно, закипит кровь в жилах, и вы решите, наконец, что терпеть этого больше нельзя.

Вот поучительная история. Владелец крупной аудиторской фирмы разработал и начал проводить обширную промокампанию с выдачей подарков. Когда новый клиент обращался за расчетом налогов, ему предлагалось выбрать себе один из подарков: набор кухонных ножей, большую кожаную сумку, браслет с фианитами или хорошенький маленький фотоаппарат. На каждом подарке был ценник, и стоили они от 50 до 99 долларов. А еще среди клиентов разыгрывалась путевка в Лас-Вегас, где всегда можно весело спустить возвращенные налоги. На маркетинговом жаргоне это зовется «существенный бонус». Так или иначе, владелец компании потратил массу своего драгоценного времени на планирование этой акции, написание текстов для рекламы, придумывание флаеров, размещение объявлений и проведение почтовой рассылки (инвестиция номер 1). Затем он потратил около 10 000 долларов на закупку рекламных площадей, полиграфию и почтовые расходы (инвестиция номер 2). Также на две недели проведения акции он нанял дополнительных работников (инвестиция номер 3). Однажды он зашел в собственный кабинет

Zostkiy menedzment_dop_11-2013.indd 113 11/13/2013 10:51:17 AM

с черного хода, незамеченный секретаршей, и подслушал, что она говорила новому клиенту, который пришел с купонами акции:

— Ну, вы же понимаете, что это все разводка? Мой босс покупает это барахло за бесценок на какой-то распродаже, к тому же вы все равно платите за этот подарок, потому что наши услуги гораздо дороже, чем у тех же H&R Block. А поездку в Лас-Вегас, могу спорить, выиграет какой-нибудь его родственник.

И клиент пошел восвояси.

Получив такой удар, наш герой решил изучить, как работают остальные его люди, и выяснил, что семеро из десяти аудиторов, рассчитывая клиенту налоги, не сообщали (и не собирались сообщать) ему о других предлагаемых компанией финансовых услугах. Один из этих семерых брал с клиентов взятки в десять долларов за то, что обеспечивал им приличную скидку, занижая стоимость оказанных услуг.

Одним словом, эта фирма кишела ворами.

Предположим, вложения хозяина (10 000 долларов, потраченных на рекламу, и рабочее время на 10 000 долларов) привлекли 400 новых клиентов, каждый из которых обошелся в 50 долларов. Выходит, предавшее общее дело секретарша, отпугнув клиента, украла 50 долларов? А вот и нет. Мы не знаем, скольким клиентам она сообщила свое видение ситуации, но уж точно больше чем одному. Наш герой, учтя эффективность рекламы и еще немного пошпионив, заключил, что таких было не меньше 50. Значит, украдено уже 2500 долларов. Но это еще без учета упущенной выгоды: доходов, не полученных с этих клиентов и рекламы, которую они НЕ сделали фирме среди своих друзей и знакомых. И антирекламы, которую они сделали. Итого, предательница украла как минимум 50 000 долларов. Это была кража-диверсия.

И вот что невероятно: лично вычислив воровку, этот парень еще и защищал ее передо мной. *У нее был плохой день. Пожалуй, она права, что эта акция не профессионально придумана и похожа на балаган. Она уже давно на него работает. Она поклялась, что больше так не будет. Харриет нужно работать в продажах. Она зарывает свой талант в землю.*

Zostkiy menedzment_dop_11-2013.indd 114 11/13/2013 10:51:17 AM

Заметим, что фирма приносит владельцу около 200 000 долларов чистыми. Выходит, только эта секретарша украла 25% его дохода.

Разумеется, вы не можете себе представить, чтобы такое безобразие творилось в *вашем* бизнесе. Но это не значит, что там все в порядке. Это значит лишь, что у вас плохое воображение.

Кстати, воровство не всегда бывает столь вопиюще. Вот, может быть, какой-нибудь циничный волк продаж растлевает новичков, рассказывая им, что вы ни аза не смыслите, что ваша реклама привлекает только любителей халявы, которым ничего нельзя продать, и что показывать клиентам вашу презентацию — только даром терять время. Этот человек крадет ваши деньги. Или, может быть, одна сотрудница вместо того, чтобы обзванивать пациентов, торчит на Myspace.com или делает покупки к Рождеству на eBay (а то и сама там слегка подторговывает), а отчеты обзвона подделывает. Она тоже крадет у вас.

Есть только один способ заткнуть дыры и соглядать воровство. Вот «лекция о плюшках», которую обычно читает клиентам мой друг-эксперт:

> *Маленький Джонни сидит дома с мамой. Больше никого нет. Мама испекла дюжину шоколадных плюшек. И решила сходить к почтовому ящику у ворот забрать письма. Если она хочет, чтобы к ее возвращению плюшек не стало меньше, ей стоит позвать маленького Джонни в кухню и сказать: «Джонни, мы с тобой испекли 12 плюшек к папиному приходу. Не трогай их, пока меня не будет. Если ты съешь хоть одну, я тебя накажу. Джонни, дома нет никого, кроме нас с тобой. Ни папы, ни собаки. Только ты и я. Давай посчитаем плюшки: 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12. Теперь я пойду за почтой. Ты останешься один. Как только я вернусь, мы с тобой пересчитаем плюшки заново. Если их окажется меньше двенадцати, тебе влетит».*

Начните пересчитывать плюшки — и не останавливайтесь

Этот совет в некоторых случаях надо исполнять *буквально*. Это называется инвентаризация. Допустим, вы дантист. Каждому новому пациенту вы дарите тюбик специальной зубной пасты и флакон

зубного эликсира. В начале месяца у вас в шкафу 36 тюбиков и 36 флаконов. Если за месяц у вас было 30 новых пациентов, то в конце месяца у вас должно остаться 6 тюбиков и 6 бутылочек. Большинство дантистов поручают учет и закупки одному и тому же сотруднику. То есть маленький Джонни сам считает плюшки. И он быстро сообразит, что можно стащить штучку-другую безо всякого риска.

Но, как правило, простого пересчета «плюшек» бывает мало. Кражу времени или саботаж выявить труднее. Но все-таки можно. В главе 13 я пишу, как отслеживать использование компьютера и Интернета и ограничивать применение на рабочем месте мобильных телефонов, начиненных музыкой, фильмами, играми и даже порнографией. Там идет речь о видео- и аудионаблюдении, тайных покупателях и шпионаже, которые помогают выявлять саботаж и халатность. Я включил все это в книгу не затем, чтобы вас позабавить.

Не могу закончить главу, не рассказав любимую историю о туалетной бумаге. Давным-давно я принял на себя руководство компанией, занимавшейся распространением аудиокурсов на кассетах: мы записывали программы по продажам, менеджменту, мотивированию и саморазвитию по заказам писателей, лекторов, консультантов и тренинговых компаний. Склад, где мы хранили всю эту продукцию, был огорожен забором из сетки-рабицы и закрыт на гигантский замок. Попасть внутрь можно было только под присмотром одного из двух кладовщиков, у которых были ключи.

Через несколько месяцев работы я заметил, что туалетную бумагу, бумажные полотенца, мыло и прочую бытовую мелочь мы закупаем вагонами. Все это хранилось в кладовке, удобно расположенной возле выхода с фабрики и не запиравшейся ни на какой замок. Я вызвал управляющего фабрикой и сказал: «Я вычислил, почему у нас такая низкая производительность. Судя по запасам туалетной бумаги, которые мы расходуем, каждый работник просиживает на толчке по 6,8 часа в день». Я велел менеджеру освободить склад от кассет и запереть там туалетную бумагу. Работники не станут красть учебники по саморазвитию. Но туалетную бумагу — не вопрос!

Zostkiy menedzment_dop_11-2013.indd 116 11/13/2013 10:51:17 AM



Практикуете ли вы ситуационную этику?

— Милый, посмотри,
это платье меня не полнит?

Zostkiy menedzment_dop_11-2013.indd 117 11/13/2013 10:51:17 AM

ГЛАВА 17

Разбитые окна, разрушенный бизнес

Большие двери держатся на маленьких петлях.

В. Клемент Стоун, автор книги «Система успеха, которая всегда работает»

Самая лучшая, правдивая и полезная бизнес-книга из всех, что я читал — а это более 300 штук — книга Майкла Левина «Разбитые окна, разрушенный бизнес» (Broken Windows, Broken Business), и вас я призываю тоже купить ее, прочесть и задуматься. «Теорию разбитых окон», которая лежит в ее основе, сформулировали в 1982 году в журнальной статье два криминолога. Ее суть в том, что активная борьба даже с мельчайшими нарушениями порядка, вроде надписей на стенах или праздного шатания по улицам, может снизить уровень преступности в районе, поскольку население увидит принципиальную позицию властей. Игнорирование мелких преступлений авторы теории сравнивали с разбитыми окнами в здании — это сигнал, побуждающий к дальнейшему разрушению. По их словам, если одно разбитое окно оставить не застекленным, скоро перебьют и остальные стекла в здании, а квартал, где такие здания стоят, захлестнет волна преступности и хаос. Разбитые окна показывают, что владельцам недвижимости и местной власти наплевать. **Закрывая глаза на подобные мелочи, общество приветствует анархию**.

Zostkiy menedzment_dop_11-2013.indd 118 11/13/2013 10:51:17 AM

Осмеянная многими читателями из системы правосудия, эта теория послужила мэру Нью-Йорка Рудольфу Джулиани основой для его политики «нулевой терпимости» к любым правонарушениям, по-настоящему возродившей город. В годы правления Джулиани число убийств и других тяжких преступлений в Нью-Йорке снизилось, жуткий город стал вполне пригодным для жизни, знаменитые места вроде Таймс-сквер превратились из островов проституции и наркоторговли в места роения туристов — и все это началось с настойчивого смывания граффити с вагонов метро. Расчистка Нью-Йорка мэром Джулиани подробно описана в книге Левина как пример для бизнесменов. Левин говорит, что в бизнесе

«разбитым окном» может оказаться замызганный прилавок, неудачно выложенный товар, неупорядоченное меню или работник-грубиян. Что-то материальное, вроде облупившейся краски на стене, или символическое — например, взимание с покупателей товара платы за обслуживание. Когда клиент звонит с вопросом, как собрать велосипед, а его заставляют 20 минут ждать на линии, — это разбитое окно. Когда покупательница спрашивает, почему она не может вернуть кофточку, которая ей не подошла, а ей отвечают: «Такие у нас правила», — это «разбитое окно».

В общем, из маленьких проблем вырастают большие. Недавно я был у стоматолога. Клиника у него — чисто Тадж-Махал: роскошный декор, кофе латте с печеньем бискотти, фонтан, стена-аквариум. Дружелюбный персонал в отутюженных униформах. Над зубоврачебным креслом — 42-дюймовый телевизор с плоским экраном. Все соответствовало позиционированию врача как «лучшего» на рынке и его весьма высокими ценами. Но в углу кабинета, прямо над этим крутым телевизором, висела маленькая паутинка. В другом углу — надорваны и смяты обои. И окно было грязновато. Эти три изъяна запали мне в голову и совершенно вытеснили собой весь броский дизайн клиники. Позже в беседе с кем-то из друзей я заговорил именно об этих «разбитых окнах».

Знаменитый кентуккский конезавод, где я несколько лет держал племенных кобыл, имеет длинную-длинную подъездную дорогу. По обе стороны дороги тянется белая изгородь в три перекладины,

Zostkiy menedzment_dop_11-2013.indd 119 11/13/2013 10:51:17 AM

за которой пасутся лоснящиеся лошади. Хозяева завода нанимают специальных людей, которые целый день и всю неделю заняты исключительно окраской изгородей. Они начинают с одного конца, выкрашивают всю изгородь, а потом разворачиваются и снова красят. Изо дня в день. Зачем? «Затем, — сказали мне хозяева, — что о нас судят по нашим пряслам».

Они имели в виду, что если люди воспринимают ваше заведение как «второсортное», уже не имеет значения, насколько хорошо вы делаете свою основную работу, насколько профессионально ухаживаете за лошадьми, сколько победителей произошло от ваших жеребцов. Левин пишет, что впечатление — это итог одного беглого взгляда. Я бы добавил: или одной сказанной вами глупой фразы, одного грубого ответа, лишней минуты ожидания. Допустимое число разбитых окон — ни одного.

Прекрасная одержимость

Проще говоря, вы должны не только принять политику «нулевой терпимости» в отношении разбитых стекол в своем бизнесе. Вы должны быть ею одержимы. Скажите себе, что мелочей не бывает. Ничего нельзя спускать на тормозах. Ни одного сотрудника, испортившего имидж вашей компании в глазах клиента, нельзя оправдать «неудачным днем». Конечно, большинство владельцев бизнеса скажут, что это совершенно неразумно. В конце концов, кто может себе позволить нанимать людей только для того, чтобы красить заборы, мыть окна, немедленно подклеивать обои: в общем, следить за тем, что говорят о вашем бизнесе стены вашей конторы? Неправильный вопрос. Вы не можете себе позволить НЕ нанимать таких людей. Эти расходы — ничто по сравнению с теми потерями, которые вы несете, когда вкладываете кучу денег в рекламу и маркетинг только затем, чтобы клиент, переступив порог вашей фирмы, тут же получил о ней дурное впечатление. Однако неудачные дни ведь время от времени случаются у всех, правда? Никаких неудачных дней! Ваши люди должны появляться на работе в полной боевой готовности, или уж пусть остаются дома, а от «неудачного дня» пусть страдают их близкие. Это нисходящий процесс, как в Нью-Йорке. Как у Дональда

Zostkiy menedzment_dop_11-2013.indd 120 11/13/2013 10:51:17 AM

Трампа, знаменитого своим обсессивно-компульсивным поведением и вспышками ярости по поводу малейшей неаккуратности в его владениях, типа одинокого окурка на полу туалета. Вы должны одержимо, упорно и воинственно, с орлиным зрением и кошачьим слухом, школить, воспитывать и направлять своих людей.



Безжалостная истина № 5

Допустимое число разбитых окон — ни одного.

Изрядную часть «нулевой терпимости» вам надлежит тратить на персонал. Снова цитирую Левина (курсив мой): «Когда сотрудник — *кто бы это ни был* — вредит компании, он становится разбитым окном, каковы бы ни были причины его действий, а вызванный им эффект домино может *руинировать* весь ваш бизнес».

А как насчет разумной терпимости к человеческим слабостям, ошибкам, несовершенству? Дальше Левин:

> *У нынешних бизнесменов заметна тревожная тенденция — прощать наперекор здравому смыслу... Работникам даже на минимальной оплате нельзя позволять спать на ходу, когда они работают с клиентами. Нельзя позволять им тратить рабочее*

Рекомендованный источник № 5

Майкл Левин написал 17 книг по бизнесу, в том числе «Разбитые окна, разрушенный бизнес», которую я очень рекомендую. За дополнительной информацией обращайтесь на сайт www.LCOonline.com или www.BrokenWindows.com.

Zostkiy menedzment_dop_11-2013.indd 121 11/13/2013 10:51:17 AM

время впустую: каждый контакт с клиентом должен укреплять репутацию компании. Сегодня недопустимо, чтобы люди относились к работе как к занятию, отвлекающему от жизни... в наши дни хозяева слишком уж не спешат увольнять. Увольнять нужно больше. Многих нужно увольнять немедленно. Почему? Да уже потому что они не выполняют работу, на которую вы их нанимали.

Аминь.

Кое-что о моральном авторитете

Много лет назад ко мне обратился врач, руководитель большой клиники мануальной терапии. Его огорчало, что сотрудники постоянно опаздывают на работу, поздно возвращаются с обеденного перерыва, и, как сказал бы Левин, спят на ходу по понедельникам и пятницам. Он попросил меня прийти и провести короткий семинар по «увеличению личной продуктивности», надеясь таким образом исподволь побудить сотрудников добросовестнее относиться к работе. Занятие назначили с 9 до 11 часов утра в субботу, после него — небольшой ланч. Сам директор клиники должен был забрать меня на машине от отеля в 8.30 утра. Он приехал в 9.05. Я уже кипел от злости. У офиса мы оказались в 9.20. Я не стал давать ту презентацию, которую он просил и которой ждал. Я откатал «облегченный вариант» и немного поразвлек аудиторию. Когда все закончилось, я сказал тому доктору, что нашел корень зла, и что беда не в сотрудниках, но что ни он, ни я не имели морального права в тот день читать персоналу лекции о бережном обращении со временем и об ответственном отношении к работе. Мой клиент сам был своим разбитым окном.

Zostkiy menedzment_dop_11-2013.indd 122 11/13/2013 10:51:18 AM

ГЛАВА 18

С другой стороны, уже хорошо — уже хорошо

Врач может похоронить свою ошибку, архитектор разве что посоветует заказчику увить стены плющом.

Фрэнк Ллойд Райт

Я всегда призываю клиентов не гнаться за совершенством. Перфекционизм парализует. Перфекционизм дорого обходится. И уводит в сторону от реальности бизнеса, с его победами и поражениями. Его часто воспевают в книгах и семинарах как некий святой Грааль, к которому нужно стремиться всю жизнь, однако если твоя главная цель — максимальная прибыль, то погоня за совершенством — совершенно чуждая тебе цель.

Я твердо верю в принцип «лучшее — враг хорошего». И придерживаюсь его где только возможно. Например, в этой книге редакторы и корректоры будут ковыряться не один месяц: захотят навязать мне идеальную грамматику и синтаксис, будут спорить о каждом неполиткорректном или грубом обороте, который может задеть хотя бы одно самоничтожнейшее существо, и, конечно, вознамерятся исправить все опечатки до единой.

Zostkiy menedzment_dop_11-2013.indd 123 11/13/2013 10:51:18 AM

Соответственно, моему издателю, как и вообще большинству издателей, требуется от полугода до года, чтобы поставить на полки магазинов уже написанную книгу. А для своего бизнеса я пишу пять рассылок в месяц, несколько книг в год, еженедельный факс и не один десяток заочных курсов ежегодно. Все это я тут же печатаю и распространяю, и там столько опечаток и ошибок, что какой-нибудь вдовой училке — синему чулку пришлось бы полгода сидеть, не разгибаясь, чтобы их вычистить. Моя неидеальная продукция вполне устраивает более ста тысяч довольных, верных и постоянных клиентов и питает несколько процветающих бизнесов, включаю самую массовую и быстрорастущую в своей категории платную почтовую рассылку. Ценой несовершенства эта продукция быстро находит рынок. Но почему мой небезупречный товар так успешно расходится? Ответ прост: потому, что потребителей гораздо больше интересуют мои ценные советы, а также их число и скорость поступления, чем правильно расставленные точки и тире. И еще потому, что я намеренно привечаю именно таких трезвомыслящих клиентов. И потому, что я чутко реагирую на их ожидания и всегда даю им больше, чем они ожидали, и больше, чем обещал (заметьте: не больше, чем может смертный человек. Просто больше, чем обещал, и больше, чем они рассчитывали). И для меня, и для них мое «уже хорошо» — больше, чем «уже хорошо»!

Так что никакого сущностного противоречия между «ни одного окна разбитым» и «уже хорошо — уже хорошо» нет. Эти положения абсолютно сочетаемы. А стыкуются они с помощью «стандартов».

Установите оптимальные стандарты для *своего* бизнеса

Генерал Норман Шварцкопф, который ловко привел первую войну в Персидском заливе к быстрому и победоносному завершению, два года выступал вместе со мной на публичных семинарах, которых у нас состоялось общим счетом 30 или 40. Всякий раз мы проводили вместе в гримерной по часу или около того, и успели неплохо познакомиться. Я считаю, что Шварцкопф — прямой человек, без всякого притворства. Поэтому лекция о лидерстве, которую он читал

Zostkiy menedzment_dop_11-2013.indd 124 11/13/2013 10:51:18 AM

с кафедры, точно отвечала его действиям на поле боя, без слушателей и видеокамер. И в отличие от тех тюфяков, что кропают на эту тему книжки, он действительно применял свои принципы в реальной жизни. В своей речи он подчеркивал, что в бизнесе ошибка, как правило, приводит только к потере денег. На войне — к потере жизней. И говорил, что главный фактор, позволяющий сберечь как можно больше солдатских жизней, притом успешно воюя и побеждая, — это «стандарт». Я попросил его в частной беседе пояснить это утверждение, и генерал сказал, что «нюансы» хороши для трепа под сигару и виски, а «гибкость» — это путь в трясину. В условиях реального боя самое лучшее, чтобы люди были приучены и умели действовать в рамках непререкаемых правил и инструкций. Я уверен, что в бизнесе все точно так же. Небрежность может стоит жизни.

Только вы (и ваши клиенты) можете задавать стандарты вашему бизнесу, чтобы он стал максимально успешным на рынке. Но задавать их нужно.

Посмотрите на ресторанный бизнес. Там есть McDonalds — огромная, успешная и даже господствующая на рынке империя, прочной основой которой служит *средненькая* еда. Любой из нас, будь у него даже куриные мозги, жизненный опыт десятилетнего ребенка и хотя бы пара-тройка вкусовых сосочков, прекрасно знает, что вокруг полно нормальных мест, где гамбургеры вкуснее. Это не секрет. McDonalds и его клиенты договорились о стабильном среднем качестве еды, низких ценах и быстром обслуживании. Это стандарт. Тратить деньги и время, чтобы гамбургеры стали вкуснее или свежее, для McDonalds было бы бессмысленным мотовством и разновидностью парализующего перфекционизма. Улучшишь вкус — неизбежно повысятся цены или упадет скорость обслуживания, так что вряд ли публика оценит старания. Но стейкхаусы вроде Palm или Smith and Wollensky заключили со своими клиентами совсем иные соглашения. Там хозяева обязуются готовить отличную еду, а клиенты не возражают подождать, пока им ее приготовят. Официанты должны быть сведущими, дружелюбными, внимательными и уметь поддержать беседу, но медленное обслуживание тоже входит в пакет. А еще в этих местах шумно, как в аду, и это тоже в порядке вещей. (Хотите тишины — идите в Flemings). Starbucks, Dunkin' Donuts, Denny's, Domino's — каждая сеть ресторанов установила свои договоренности с клиен-

Zostkiy menedzment_dop_11-2013.indd 125 11/13/2013 10:51:18 AM

тами и придерживается собственных стандартов обслуживания. Крайне редко эти стандарты предполагают, что каждый аспект поставляемого сервиса должен быть «идеальным» или даже просто «отличным». Качество сверх необходимого по соглашению редко будет окупаться. Однако невыполнение стандартов, оговоренных в соглашении между бизнесом и потребителями, даже самое малозаметное, не успеешь и глазом моргнуть, разрушит и погубит твой бизнес.

Найти волшебную точку-уже

То, о чем пойдет речь ниже, необычайно благодарное, хотя и очевидно непростое умение, хотя искать точку-уже все-таки и вполовину не так мучительно, как пресловутую точку джи!

Точка-уже — это точка «уже хорошо».

Ваша лидерская роль — вычислить, что ваши клиенты ценят больше всего, и что они ценят меньше всего в отношениях с бизнесами типа вашего. Не то, что важно для вас. Не то, что, по вашему мнению, *должно быть* важно для них. А то, что действительно важно для них. Установить, какие грани вашего бизнеса дают возможность вызвать у клиента восхищенное «Ого!», которое станет вашим заметным конкурентным преимуществом — без ненужных издержек и без парализующего перфекционизма. И ясно донести свое знание до остальных.

Вам нужно обрести четкое понимание, где находится точка-уже для каждого из аспектов вашего бизнеса. Здесь начинается магия высшего порядка. С ее помощью вы исчислите то, что мало кто из бизнесменов способен исчислить. Очистите от пелены неуверенности, путаницы и смутных представлений и собственное видение вещей, и «зрение» ваших работников, поставщиков и клиентов. Ясное и четкое понимание, где находится точка-уже для каждого аспекта вашего бизнеса — это самый мощный прорыв в менеджменте, какой только может быть, и сам по себе он стоит в 100 000 раз больше тех денег, что вы отдали за эту книжку.

Чтобы у меня не осталось сомнений, что я все изложил понятно, рассмотрим примеры точки-уже в аспекте того, когда и как быстро

Zostkiy menedzment_dop_11-2013.indd 126 11/13/2013 10:51:18 AM

должны отвечать на телефонные звонки в разных бизнесах. Адвокат по уголовным делам, поручитель под залог или пиарщик, который помогает звездам заминать скандалы, очевидно, должен отвечать с первого звонка 24 часа в сутки 7 дней в неделю. Цветочный магазин может отвечать с 9.00 до 17.00, пять дней в неделю, с третьего или четвертого звонка — за исключением больших праздников вроде Дня Матери или Дня святого Валентина, когда имеет смысл отвечать с 7.00 до 19.00 с первого звонка. Для бизнесов, которые получают основную массу заказов через газетные объявления (например, сантехники или мануальные терапевты), как показывают железные эмпирические свидетельства, чревато огромными финансовыми потерями не отвечать на звонки круглосуточно без выходных и максимум с третьего гудка. Клиенты, у которых есть срочные потребности, не будут оставлять сообщения и ждать. Они просто позвонят по следующему объявлению, а потом по следующему, пока где-нибудь не ответят. (Гораздо эффективнее, чем голосовая почта, работает перевод звонков с офисных телефонов на мобильные номера сотрудников или на внешний колл-центр, работники которого вооружены правильными сценариями разговора и уполномочены назначать встречи или хотя бы гарантировать, что клиенту перезвонят в течение определенного времени. Между тем многие бизнесы упомянутого типа перенаправляют звонки на голосовую почту 30% рабочего времени и постоянно в нерабочее время). А вот компании, привлекающие клиентов средствами прямого маркетинга и поставляющие экспертные услуги, предлагающие продукт, к выбору которого клиенты обычно подходят более тщательно (например, финансовый консалтинг), как правило, могут успешно работать вообще без живого приема телефонных звонков. Им достаточно принимать сообщения, и перезванивать в течение какого-то оговоренного срока. В моем офисе уже много лет никто не принимает входящие звонки. Клиенты или потенциальные клиенты не могут мне позвонить без предварительного назначения времени, которого им иногда приходится ждать по две-три недели. Клиенты компании Glazer-Kennedy Insider's Circle давно приучены общаться с нами в основном по факсу и электронной почте, и знают, что если звонить вживую, никто не ответит. Как видите, точка-уже снятия телефонной трубки находится у разных бизнесов в разных местах! Ровно так же дело обстоит и со всеми остальными аспектами.

Zostkiy menedzment_dop_11-2013.indd 127 11/13/2013 10:51:18 AM

Ваша задача — найти все точки и построить такой список особенностей своего бизнеса, который поможет правильно его позиционировать.

Ваша роль как маркетолога — объединить все эти точки в четкое, понятное и приемлемое соглашение с клиентами. Рыночная позиция, реклама, маркетинг, информационное сопровождение, публикации в медиа, продажи, здания и интерьеры — все, что представляет ваш бизнес, — должно управлять ожиданиями клиентов.

Вот весьма очевидный секрет по-настоящему процветающих компаний — у них есть четкие и недвусмысленные соглашения с клиентами. Отличный пример — компания Southwest Airlines. Я бы описал их соглашение так: «без еды, никаких примочек, довольно уродская загрузка в самолет: если ты чуть-чуть зазевался, тебе достанется кресло в середине; в принципе наши самолеты — просто автобусы с крыльями, но мы в лепешку расшибемся, чтобы взлететь без задержки и вовремя посадить вас в пункте назначения, а все неудобства путешествия наши люди смягчат добрым юмором».

У Диснейлендов соглашение с клиентами исчерпывается определением, которое дал некогда сам Уолт Дисней: «Самое счастливое место на Земле». Там все время организуют всеобщее счастье. Сказочные персонажи раздают автографы, устраиваются шествия, звучит радостная музыка, и каждому сотруднику — вплоть до киоскеров, которые меняют детишкам сувенирные значки, и подметальщиков, которые всегда готовы первыми предложить помощь любому посетителю, который выглядит растерянным, — позволено и поручено превращать несчастных людей в счастливых, моментально разрешая их затруднения. Последний раз, когда я там был, я видел, как в очереди желающих посмотреть на Плуто один малыш уронил мороженое и расплакался. К нему тут же подскочил диснеевский парень и сказал, что сейчас принесет новое мороженое, которое через минуту и вручил. У каждой по-настоящему успешной компании — свое четкое соглашение с клиентами. И дирекция, и клиенты равно понимают, где находятся точки-уже. И понимают одинаково.

Ваша менеджерская роль — перевести это соглашение в систему четких стандартов, по которым работает ваш бизнес, по которым производятся, упаковываются и доставляются ваши товары, по которым работают ваши сотрудники и продают ваши продавцы. Вам

Zostkiy menedzment_dop_11-2013.indd 128 11/13/2013 10:51:18 AM

нужно уметь точно и бесперебойно выполнять собственные стандарты все 100% времени и в то же время не тратить время, энергию и деньги на поиски совершенства или «отличного качества», не предусмотренного стандартами или превосходящего их. Знаю, знаю, это здорово противоречит тому, что вы читали и что слышали от всех этих благомысленных теоретиков в области креативности, лидерства и мастерства. Самые знаменитые «учебники превосходства» прославляют компании, которые сначала процветали, а потом разорились или скатились в аутсайдеры — не в последнюю очередь из-за того, что тратили ресурсы на погоню, нередко успешную, за высокими стандартами качества, не предусмотренными соглашением между компанией и клиентами, и не отвечающими основным установкам потребителей. Эти стандарты обеспечивались дорогой ценой при ничтожной рентабельности. Стремление к абсолютному совершенству — симпатичная теория. Но реальность такова, что все самые успешные, стабильные, доминирующие на рынке и самые прибыльные компании в любой области бизнеса находят для себя какой-то оптимальный баланс, как я описал выше. Они выстраивают всеобъемлющую матрицу точных стандартов и соблюдают их. И не пытаются переплюнуть свои же собственные установки. Если вы изучите и проанализируете десяток-другой успешных компаний через эту призму, то быстро убедитесь в моей правоте.

И наконец, ваша контролирующая роль — обеспечить соблюдение стандартов. Без исключений, без уклонений, творческих рационализаций и импровизаций. «Обеспечить» всеми средствами. Не только обучать людей (хотя обучать нужно), не только поощрять (хотя нужно и это). Заставлять.

Эта роль никому не по душе. Почти все стараются увильнуть от нее, отчаянно выдумывая обоснования своему дезертирству, пылко его оправдывая.

Увы, об этой обязанности владельца бизнеса в книгах и лекциях по теории менеджмента брешут больше, чем о любой другой. Почитав и послушав это все, рискуешь заиметь нехилый комплекс вины. Статьи, книги и семинары пронизаны сотнями пораженческих суждений типа «если вы не доверяете людям, то как они будут доверять вам», «нельзя управлять компанией, как тюрьмой», «все это устаревшие методы, которые не сработают с новым поколением»

Zostkiy menedzment_dop_11-2013.indd 129 11/13/2013 10:51:18 AM

и т. д. На владельца бизнеса, которому и без того неуютно в роли цербера и очень хочется нравиться рабочим, который не понимает истинной природы отношений между нанимателем и наемником и боится давить на людей, эта шняга действует как кокаин. И не меньше кокаина опасна для него.

Беда в том, что *как бы вы ни старались* все делать правильно и правильно устроить, если не будет контроля и принуждения, ваши труды пойдут насмарку. Любые инвестиции потеряют в цене. Каждого клиента вы рискуете упустить в любой момент. Без принуждения все классные идеи, благородные принципы, умные маркетинговые стратегии теряют силу.

Zostkiy menedzment_dop_11-2013.indd 130 11/13/2013 10:51:18 AM

Рисунок 18.1. Четыре обязанности владельца бизнеса в отношениях с сотрудниками

Лидерство (мотивация) Раз в год, в три, в пять и в десять: • Рождать генеральные идеи. • Видеть перспективы — прозревать то, чего пока не понимают остальные. • Формулировать цель и миссию: «*Зачем* вообще этот бизнес?» • Обозначать основные цели и направления — никогда не теряя из виду главного императива — прибыли. • Влиять на культурную среду: — личным примером и моральным авторитетом; — стратегическими программами	**Менеджмент (воплощение)** Раз в год, в квартал, в месяц: • Переводить генеральные идеи в: — практические планы действий и проекты (включая планы максимизации прибыли); — сбор и распределение ресурсов, необходимых для выполнения планов; — ПРОГРАММУ, описывающую, как все должно делаться; — политику поощрений, признания заслуг, награждений, принуждения и наказаний; — систему оценки и учета. • Согласовать ПРОГРАММУ с ожиданиями, которые задает маркетинг. • Служить маркетингу всеми возможными способами
Контроль (принуждение) Каждую минуту, час, день, неделю; и вне графика по любому поводу: • Все контролировать • Следить за исполнением ПРОГРАММЫ • Особо тщательно отслеживать исполнение ПРОГРАММЫ на звене маркетинг–продажи • Все контролировать. • Дисциплинировать и, при необходимости, устранять не исполняющих программу. • Все контролировать. • Добиваться соблюдения графика. • Все контролировать. • Создавать обстановку для максимальной продуктивности. • Все контролировать. • Добиваться намеченной прибыли	**Маркетинг (привлечение и удержание клиентов, оптимизация ценностей)** Раз в несколько лет, раз в год, квартал, месяц, неделю, день; каждую кампанию, каждый проект, каждое событие: • Превращать Генеральные идеи в «позиционирование» на рынке. • Составлять соглашения с клиентами по поводу всего того, в чем ваш бизнес особенно успешен. • Привлекать наиболее подходящих и выгодных для бизнеса клиентов. • Отклонять неподходящих и невыгодных для бизнеса клиентов. • Органично объединить рекламу, маркетинг, продажи и выполнение планов. • Обеспечивать успешное выполнение соглашений, заключенных с клиентами (для чего обеспечить интеграцию МАРКЕТИНГА с МЕНЕДЖМЕНТОМ и КОНТРОЛЕМ)

Zostkiy menedzment_dop_11-2013.indd 131 11/13/2013 10:51:18 AM

ГЛАВА 19

«Но мой бизнес совсем не такой...»

Мысль дня: Каждое утро все дураки, которых ты знаешь, собираются вместе и составляют планы, как сделать твою жизнь еще труднее.

У каждого, кто не может прибыльно управлять бизнесом по моделям, обсуждаемым в этой книге, или не использует выигрышные маркетинговые стратегии, которые я представляю в других книгах из серии «Без дураков», найдется этому свое оправдание. У таких бегство от реальности нередко начинается со вступления «Я с вами полностью согласен» и всегда включает в себя фразу «Но мой бизнес — совсем другой».

Я слышу ее так часто, что у нас с моими клиентами и предпринимателями, приезжающими на семинары, эти слова стали своего рода дежурной шуткой. Один клиент даже подарил мне большой желтый баннер с этой идиотской формулой, чтобы я повесил его в переговорной.

Вам нужно усвоить две истины.

Первое. Нет, это не так. Ваш бизнес — не другой.
И ничей — не другой.

Преуспевание или разорение, процветание или прозябание любого бизнеса определяется коротким списком одних и тех же решающих факторов. Единственное возможное исключение — компании,

Zostkiy menedzment_dop_11-2013.indd 132 11/13/2013 10:51:18 AM

которые производят и продают продукт только для правительства США. Там люди могут строить космические челноки, которые потом астронавты на орбите латают скотчем с применением степлеров, и спокойно получать жалованье из налогов, заплаченных нами. Но все — повторяю: все — остальные компании выплывают или тонут в зависимости от того, способны ли они следовать нескольким основным правилам игры. Чем скорее вы избавитесь от отупляющей и абсурдной веры в то, что ваш бизнес — не такой, как все, тем скорее сможете заимствовать лучшие идеи у самых разнообразных компаний за пределами вашего ограниченного мирка, и использовать их для улучшения собственного дела. Это дает большое конкурентное преимущество, поскольку все ваши конкуренты имеют одинаково узкий кругозор. Расширив свой, вы увидите то, чего не видят они, примете то, что другие автоматически отвергают, и к своей выгоде используете методы, которых чураются ваши соперники.

Второе. Кто хорошо придумывает оправдания, никогда не сможет хорошо делать деньги.

Это два взаимоисключающих набора умений. Нытье «но мой бизнес — совсем другой» — не более чем оправдание собственному многолетнему нежеланию что-то поменять. Как бы жалобно вы ни сокрушались о состоянии собственных дел, это ведь вы ничего не хотите менять, так что лучше помалкивайте. Знаете что: если вы не удовлетворены своими доходами, попробуйте пересчитать свои оправдания. Обычно бедные люди весьма богаты оправданиями.



Безжалостная Истина № 6

Оправдания и прибыль несовместимы.

В качестве отступления замечу, что сказанное относится в первую очередь к вам, но кроме того — и к вашим ближним: партнерам, наемным работникам, дилерам. Водясь с людьми, которые хорошо

придумывают оправдания для себя и других, вы погружаетесь в культуру сорванных сроков и невыполненных обещаний, упущенных клиентов, несостоявшихся продаж, пустых трат и бесполезных хлопот. В конце всякой игры кто-то побеждает, кто-то проигрывает. Счет показывают на табло. Список оправданий проигравшего на табло никогда не увидишь. Знаете почему? Потому что они не имеют значения. И это — настоящий подход для вашего бизнеса.

Zostkiy menedzment_dop_11-2013.indd 134 11/13/2013 10:51:18 AM

ГЛАВА 20,

которую написал др. Чарльз В. Мартин[1],
стоматолог, член MAGD, DICOI, FIADFE

Менеджмент на сегодня и на завтра

Если вы собираетесь открыть бизнес, в котором будет занят кто-то еще, кроме вас, вы автоматически принимаете обязательство вести за собой эту группу людей и управлять ею. Даже если у вас только один подчиненный, вы должны иметь собственный, четко определенный взгляд на менеджмент, а также лидерские навыки.

Люди — ваш главный ресурс и в то же время ваша главная сфера ответственности. Если *ключевые* члены команды разделяют ваши цели и ваши взгляды, вкладывают силы, труд и страсть в ваше дело, то успех обязательно придет.

На диаграмме вы видите Цикл матрицы лидерства, который я использую в своем бизнесе и которому обучаю своих клиентов. Эта диаграмма наглядно показывает составляющие успеха любого бизнеса, независимо от того, ведете ли вы его в одиночку или у вас есть штат сотрудников.

[1] Др. Чарльз В. Мартин — основатель компании Affluent Practice Systems. Если вы хотите узнать больше о программах доктора Мартина, зайдите на сайт www.AffluentPracticeSystems.com или на сайт его стоматологической клиники — www.richmondsmilecenter.com. — *Прим. авт.*

Zostkiy menedzment_dop_11-2013.indd 135 11/13/2013 10:51:18 AM

Рисунок 20.1. Цикл матрицы лидерства



Личная ясность

Вы видите, что в центре матрицы находитесь вы сами и ваши основные личные ценности. Проще говоря, если наемные сотрудники не знают, что для вас лично наиболее ценно, или не понимают вашего набора ценностей, — как вы можете рассчитывать, что они будут как-то ориентироваться на эти ценности? Нельзя требовать от них телепатических способностей.

Из ваших главных личных ценностей растут ваши деловые ценности. Из личных и деловых ценностей возникает та энергия, которую вы вкладываете в создание своего бизнеса. **Вы создаете свой бизнес *каждый день*.** И ясность тут критически важна.

Что видишь — то и имеешь

Бизнес начинается с идеи, и эта идея должна быть составлена из определенных частей и деталей. Это называется: *есть видение*.

Zostkiy menedzment_dop_11-2013.indd 136 11/13/2013 10:51:18 AM

То самое «видение». О нем все говорят, но весьма немногие предприниматели способны превратить его в серию практических действий.

Слово «видение», конечно же, происходит от слова «видеть». Каким вы мысленно видите собственное будущее? Если вам трудно представить будущее, каким бы вы хотели его видеть, поговорите с собой о будущем, вслух и про себя, опишите его словами, и, желательно, запишите свои слова. А еще будущее можно почувствовать. Опишите, что вы хотели бы чувствовать в отношении своего дела или организации в будущем. Составьте список эмоций, а потом попробуйте понять, что должно совершиться, чтобы вы их получили. Используя оба метода, вы нарисуете картину будущего, включающую в себя и представления, и эмоции. Прибегая к этим двум техникам, можно прояснить и уточнить любое видение.

Жизненно важно понимать, что от **ясного видения целей** зависят глубина и сила энергии, с которой ты будешь эти цели преследовать. Расплывчатые идеи не воплощаются.

Как воплощать свое видение

Многие предприниматели не могут воплотить в жизнь собственное видение будущего, поскольку настойчиво воспринимают бизнес как работу. Работа — это то, что делают. Бизнес — это то, что создают. Хочешь успеха — работай *над* своим бизнесом, а не *в* бизнесе. Здесь есть огромная разница.

Конечно, начиная свое дело, ты сам работаешь в нем. Но если завязнешь в борозде, сразу положишь предел росту своего бизнеса, а себя прикуешь к мотыге — фактически поставишь сам себя на наемную работу, только без премий и отпусков.

Когда вы составили представление о будущем, определились с ценностями и задачами и четко обозначили их, вы принимаетесь их *транслировать*. По сути дела, первый, кому вы их транслируете, — это вы сами. Затем — ближним, которые должны понимать, к какой цели стремиться. Это составная часть лидерства: показать направление, а потом побудить других туда идти.

Zostkiy menedzment_dop_11-2013.indd 137 11/13/2013 10:51:18 AM

Стратегия

Итак, цели поставлены. Вы рассказываете о них самому себе и ближнему кругу. Бизнес-цели нужно объяснить и *преподнести* членам команды так, чтобы люди их приняли.

Дальше нужно составить стратегический план, работая по которому ваша команда достигнет этих намеченных целей. Стратегический план — это грубый набросок, общий план действий. На этом этапе подробности не нужны. Такой план обычно занимает не больше двух страниц.

Важно отметить, что на этом этапе многие предприятия терпят неудачу. Если нет стратегии, которая отличает от конкурентов, ты становишься просто еще одной типографией, еще одним издательством, юридической консультацией, стоматологической клиникой, мясной лавкой, пекарней, свечным заводиком и пр. *Еще одной* компанией.

Значит, стратегия обязательно должна отвечать на вопрос: «Чем мы отличаемся от других? В чем наша уникальность? В чем наши сильные стороны? Как наши покупатели/клиенты/пациенты/заказчики — люди, которые будут приобретать наши товары и услуги, — смогут оценить нас и наш продукт? И как мы оттолкнемся от этого, чтобы идти дальше?» Предупреждаю: если вы в ответ заговорили о качестве или о внимании к потребителю — удачи! Так говорят все, и эти слова уже ни на кого не действуют. Все это, конечно, важно, но подобные вещи в нашем обществе, оглушенном рекламными призывами, как бы разумеются сами собой.

Именно на этапе стратегического плана начинается и *менеджмент* — ведь этот план будут претворять в действия ваши люди.

Итак, когда стратегический план готов, менеджмент должен приступить к его выполнению. Именно в этот момент мы преодолеваем пропасть между лидерством и менеджментом. В реальности это означает, что если в вашем деле есть человек, который координирует все процессы, именно ему — в сотрудничестве с лидером команды, т. е. с вами — нужно превратить стратегический план в серию **тактических программ**.

Убедитесь, что программы выполнимы при имеющихся ресурсах: «вот это будет работать, это выполнимо, это мы используем, это при-

Zostkiy menedzment_dop_11-2013.indd 138 11/13/2013 10:51:18 AM

близит нас к цели». Сколь очевидным ни кажется это правило, многие бизнесы ради выполнения стратегического плана влезают в огромные долги и приобретают ресурсы, которые им не по карману. Такая ошибка чаще всего ведет к неплатежеспособности и банкротству.

Тактическая программа, не отражающая целей, изложенных в стратегическом плане, останется просто стопкой проектов, набором действий, нисколько не продвигающих к цели. К сожалению, именно так обычно и обстоят дела в большинстве бизнесов, и малых и больших.

Еще хуже, когда тактические планы противоречат стратегическому. Так бывает. Вот я, например, все время работаю с дантистами, и каждому из них стараюсь создать в его местности репутацию «того врача», к которому обращаются в особо сложных случаях («стоматологических катастрофах», как выразился один мой клиент) — когда необходимо сложное хирургическое вмешательство, требующее от врача особых умений, таланта и опыта. И если мой клиент-стоматолог при этом применяет еще тактический план, направленный на привлечение всех возможных клиентов, то он работает против себя. Для его квалификации нужны клиенты особого типа, с вполне определенными проблемами. Именно на них нужно сосредоточиться.

Тактические планы пишутся для всех аспектов вашего бизнеса, среди которых могут быть:

1. Связи с общественностью.
2. Маркетинг.
3. Кадровая политика.
4. Финансы.
5. Продажи.
6. Внутренняя структура.
7. Контроль качества и эффективности.
8. Регламент и периодичность совещаний.
9. Финансовые потоки.

Все перечисленные составляющие должны в значительной степени управляться тактическими программами.

Zostkiy menedzment_dop_11-2013.indd 139 11/13/2013 10:51:18 AM

Далее, основные тактические решения включают в себя:

1. Кто что будет исполнять?
2. Каковы полномочия каждого исполнителя?
3. Какая сумма отпущена на проведение программы?
4. К какому сроку все должно быть готово?
5. Как оценивать работу ответственных? Что считать успешным результатом?

Простые вопросы, на которые необходимо ответить... но многие так и не отвечают!

Прибыль

Бизнес живет и дышит ровно в той мере, в какой он приносит прибыль. И вы должны знать, какова будет *средняя* прибыль в обычный день, при заданном уровне производительности труда.

Чтобы оценить положение, я, например, **постоянно думаю, как можно увеличить долю рабочего времени, приносящую доход**. Какую работу можно делегировать? Какую вовсе не делать? Где упростить? Что отдать на аутсорсинг? А что, наоборот, завести у себя? Мне подходит такой образ действий, потому что моя практика в четыре раза крупнее среднестатистической, десять недель в году у меня отпуск, и я веду еще четыре других бизнеса. Этому я также обучаю своих клиентов.

Zostkiy menedzment_dop_11-2013.indd 140 11/13/2013 10:51:18 AM

ГЛАВА 21

Как сделать каждое рабочее место центром прибыли

Есть два способа отличаться от других...
первый — иметь такую высокую должность, чтобы можно было уходить домой до звонка, если захочется. Второй — иметь столько работы, чтобы оставаться в офисе после того, как все остальные уйдут. Те, кто наслаждается первым, в свое время воспользовались преимуществами второго.

Генри Форд

Сьюзан отвечает на телефонные звонки. Ведь в вашу фирму звонят: надо отвечать. Но эту статью расходов, неизбежных для бизнеса, можно дополнить статьей доходов.

Сьюзан может задавать звонящим кое-какие вопросы, собирая сведения, которые позволят уточнить сегментацию вашего рекламно-рассылочного списка. Она может сообщать каждому о специальной акции, которую вы проводите в этом месяце, или направлять собеседника на ваш веб-сайт, где размещена новая статья. Если Сьюзан принимает заказы, то пусть убеждает покупателя выбрать более дорогой товар или что-нибудь в дополнение к основной покупке. Если она принимает звонки от потенциальных клиентов, пусть собирает о них развернутую контактную информацию, чтобы пополнять спи-

Zostkiy menedzment_dop_11-2013.indd 141 11/13/2013 10:51:18 AM

сок адресатов почтовой рассылки. Она явно может делать больше, чем просто снимать трубку.

Горничные в отеле должны прибирать номера. Но при этом они могли бы в каждом номере класть на видное место каталог товаров вашей компании (как это делается в сети отелей Westin). С любым постояльцем, которого она встретит, горничная могла бы заводить разговор по готовому сценарию, советуя ему вечером посмотреть трансляцию важного матча в спорт-баре отеля с бесплатными аперитивами.

В ресторане официанты и бармены подают еду и питье, принимают заказы и рассчитывают клиентов. Но помимо этого они могли бы в разговоре с посетителем предлагать ему вступать в клуб именинников или в VIP-клуб ресторана, заполнять анкеты (нет ничего более ценного для ресторана, чем список клиентов с днями рождения).

В зубной клинике стоматологи-гигиенисты отбеливают эмаль и снимают зубные камни. А еще их можно обучить, наставить и заставить во время работы продавать помощь дантистов-терапевтов и хирургов. Клинике придется вкладывать 40 000 долларов в год, но зато она создаст мощный центр прибыли, приносящий ежегодно не менее 100 000.

Все эти комбинации можно просчитать и оценить, а дальше, если захотите — заинтересуйте людей и внедряйте. Советую вам. Мне нравится, когда у каждого работника есть возможность заработать сверх обычного жалованья стабильную доплату за «попутную работу», а лучше — бонус в зависимости от вклада в прибыль компании.

Мощнейший рывок вперед совершит любой бизнес, если занятые в нем люди поймут: все, что они делают, — это маркетинг, и каждый должен участвовать в маркетинге грамотно. У людей есть естественная склонность отделять «маркетинг» от собственно «работы», и от этого предприниматель неизбежно начинает смотреть на некоторые операции и сотрудников как на издержки и неизбежное зло и видит расходы вместо центров прибыли и бизнес-возможностей.

Zostkiy menedzment_dop_11-2013.indd 142 11/13/2013 10:51:18 AM

ГЛАВА 22

Создавайте хорошие рабочие места, чтобы больше требовать от работников (и быстрее их увольнять)

Компании, которые поднимают людей, поднимают свои доходы. Компании, которые унижают людей, уменьшают доходы... Посмотрите, достаточно ли вы вкладываете в человеческие ресурсы.

Том Конеллан. В волшебном королевстве

Нужно, чтобы все ключевые должности в вашем бизнесе были «хорошими местами». Любая работа, на которой вашим людям приходится контактировать с клиентами, должна быть по-настоящему завидной. Платите больше среднего, стирайте униформу за счет фирмы, создайте хорошую рабочую атмосферу, назначьте ощутимые бонусы за выполнение правил, за результативность и за достижения, а также поощряйте спонтанно, неожиданно и разнообразно. Создавайте рабочие места, на которых действительно хочется работать и которых приличные люди не захотят лишиться.

Зачем это нужно делать?

Не ради великодушия. Не чтобы нравиться. Не чая наград.

А чтобы работники боялись вашего кровавого топора, а вы без колебаний рубили головы, когда нужно.

Zostkiy menedzment_dop_11-2013.indd 143 11/13/2013 10:51:18 AM

ГЛАВА 23

Исключение из правил

Никогда не ешь в заведении под названием «У мамочки». Не играй в карты с парнем по прозвищу Тертый и не спи с женщиной, у которой тараканов в голове больше, чем у тебя.

Нельсон Олгрен, американский писатель

Жаль, я не знал этих правил, когда был молодым!

Дэн Кеннеди, автор этой книги

К любому бизнесмену, у которого часто обновляется персонал, время от времени приходят по-настоящему незаурядные работники: обычно они как приходят, так и уходят, но иногда задерживаются.

У одного из моих клиентов в штате пять дистанционных продажников, и каждый из них должен постоянно приносить прибыль. Одна леди работает у него в такой роли уже добрый десяток лет. Она — необыкновенный служащий. Любит свою работу. Любит хороший доход. Она благодарна за данную ей самостоятельность, за скользящий график, за минимальный контроль, за возможность самой выбирать время отпуска. Она выполняет или перевыполняет норму, которая гарантирует, что работник приносит прибыль каждую минуту рабочего времени. Более того, она с удовольствием учит уму-

Zostkiy menedzment_dop_11-2013.indd 144 11/13/2013 10:51:18 AM

разуму новичков, которые появляются и исчезают за четырьмя соседними столами со скоростью пургена в кишках поносящейся утки. А чтобы остальные четверо приносили хотя бы по 70% прибыли, которую приносит эта бесценная женщина, приходится за год нанять и уволить от 16 до 24 человек. Дверь не успевает закрываться.

И это при том, что я изрядно попотел, придумывая систему найма, которая должна отбирать двойников чудо-сотрудницы, а не просто привлекать безработных торговых представителей, и добавил к этому целых два действенных метода оценки кандидатов в ходе собеседования. Время от времени у этого клиента прибыли ползут вниз — это когда он устает нанимать и увольнять со скоростью швейной машинки, но тут уже ничего не поделаешь. Как говорится, что имеем, то имеем. Но ради нескольких миллионов годового дохода, которые приносит моему приятелю его бизнес, эту «засаду» можно и потерпеть — тем более, что без подобных «засад» не обходится ни один высокоприбыльный бизнес. И нашему герою приходится обращать менеджерские способности скорее на управление своими эмоциями по поводу получившейся чехарды, чем на управление самими этими дистанционными продажниками. Уникальной леди управлять почти не требуется, а остальными четверыми поруководить он просто не успевает.

Что касается лично меня, то я за все годы в бизнесе нанимал 56 или 57 человек на разные типы работы и на разной важности посты. Мне приходилось в разные моменты нанимать членов своей семьи, и надо сказать, что и отец, и мать оказались тоже незаурядными работниками. Оговорюсь: отменными, но не идеальными. «Отменный работник» приносит больше прибыли и меньше проблем по сравнению с остальными сотрудниками на том же самом месте. Это относительная, а не качественная характеристика. Несколько лет моим офисом управляла жена и тоже была отменным работником. А сейчас я уже пятый или шестой год счастлив с моей нынешней единственной сотрудницей — секретарем, референтом, домоправительницей и пр. в одном лице, — которая в одиночку управляется в маленьком офисе, расположенном в противоположном относительно двух моих домов конце страны. Я никогда не бываю там. Наше общение ограничивается факсом и краткими телефонными переговорами трижды в неделю, а по пятницам мне приходят акку-

Zostkiy menedzment_dop_11-2013.indd 145 11/13/2013 10:51:18 AM

ратные бандероли со счетами, почтой, факсами, приглашениями на встречи, чеками и т.д. Моя помощница — исключительна. Как и моя организация дела, нарушающая целый ряд железных правил, приведенных в этой книге, и прежде всего — правило всего иметь больше чем по одному.

Впрочем, бизнес у меня сейчас простой донельзя, и в нем я многое умею сам. А вот в компании Glazer-Kennedy Insider's Circle все иначе: 19 сотрудников, два офисных здания в Балтиморе, и вице-президент, отчитывающийся перед Биллом Глейзером. Я бываю там всего раз в год, по расписанию созваниваюсь с Биллом и устранился от всякого «руководства».

Еще два исключительных в своем роде работника, которых я несколько лет нанимал, — супружеская чета из Латинской Америки. Сначала они работали у меня на фабрике, но там от них толку было мало: эти люди просто не могли приходить на работу вовремя хотя бы несколько дней подряд. У парня коммуникативные навыки равнялись нулю, с людьми ему было не по себе. И в этом, и в ряде других отношений они нарушали порядок, необходимый в любой армии. Покидая то предприятие, я позвал эту парочку с собой в новую, небольшую и компактную фирму, предложив следующий договор: фиксированная зарплата вместо почасовой оплаты, свободный график, полная свобода распоряжаться рабочим местом и единственное требование — вся работа к концу недели должна быть сделана, все поступившие заказы собраны и отправлены заказчику. Работы у них бывало в иную неделю поменьше, в иную побольше. Эти ребята поставили у себя холодильник и микроволновку, дама приносила продукты и готовила еду. Иногда я не видел их целый день, а они приходили по ночам, вместе с ребенком, и работали до зари. Работали, в основном, вместе. Я платил им выше среднего и старался не вмешиваться. Они были счастливы и трудились на совесть. Это был практически уже аутсорсинг. В общем, мой подход сработал.

Общаясь с клиентами, я часто вижу: кому-то достался исключительный кадр, и чтобы его удержать, нужно создать исключительные (т.е. нестандартные) условия. И если их можно создать — вам и карты в руки! На производстве, в коллективе из 40 с лишним человек я бы тех латиноамерканцев работать не оставил. Но в свой малый бизнес я мог их взять, и взял, и сейчас поступил бы так же, не задумываясь.

Zostkiy menedzment_dop_11-2013.indd 146 11/13/2013 10:51:18 AM

Я против уравниловки. Плата по труду — практически единственный способ организовать обычную заурядную работу и орды исполняющих ее людей. Если у тебя конвейер, остается только платить рабочим по единой сетке и применять общие для всех средства мотивации. Но когда есть тонкая работа, и ее делают исключительные люди, следует выстраивать и работу, и систему компенсации персонально под сотрудника. Более того, попытка запихнуть исключительную личность в «гнездо», выпиленное под рядового человека, нередко заканчивается тем, что сотрудник, который мог бы стать у вас самым прибыльным за всю историю, утрачивает свои полезные свойства или просто уходит.

Zostkiy menedzment_dop_11-2013.indd 147 11/13/2013 10:51:18 AM

ГЛАВА 24

К черту справедливость!

Все животные равны. Но некоторые животные равнее других.

Джордж Оруэлл. Скотный двор

Знаменитый футбольный тренер Джимми Джонсон однажды сказал мне:

— Знаешь, если Эммитт Смит вдруг на собрании команды положит голову на стол и заснет, мы подсунем ему подушку и поставим кого-нибудь рядом следить, чтобы, чего доброго, не упал со стула, когда проснется. Если заснет какой-нибудь тормозной лайнмен, который на прошлой неделе в одной игре четыре раза прозевал защитников, он проснется проданным в Буффало.

Zostkiy menedzment_dop_11-2013.indd 148 11/13/2013 10:51:18 AM

ГЛАВА 25

Трофеи забирает победитель

ПРАВИЛО № 5:
Вы имеете право на еду, одежду, крышу над головой и медицинское обслуживание. Все прочее — привилегии.

Из правил внутреннего распорядка тюрьмы Алькатрас

Не думайте, будто я Карабас-Барабас с хлыстом, и перед моим столом устроен люк в полу, сквозь который я отправляю впавших в немилость сотрудников на съедение голодным акулам: есть у меня и у моей системы прибыльного управления людьми и другая грань. Мы щедры, как Санта-Клаус к ребятишкам. Я верю в чулки, полные игрушек. И в чулки, набитые кусками угля.

Неподалеку от моего дома в северо-восточном Огайо на дороге между двумя городками стоит один хороший ресторан. Тамошний администратор проводит семинары для официантов «Как зарабатывать сто тысяч в год». И она действительно считает, что официанты могут достичь шестизначного дохода. Хозяину хочется, чтобы больше получал тот, кто работает лучше. В точности моя идея того, как должно быть поставлено дело в любом бизнесе.

Кто работает лучше других, должен зарабатывать больше: больше, чем менее продуктивные товарищи, и больше, чем платят на похожих должностях в других компаниях. Своим лучшим работникам вы должны платить лучше, чем любой другой работодатель.

Zostkiy menedzment_dop_11-2013.indd 149 11/13/2013 10:51:18 AM

Один мануальный терапевт, некогда посещавший мои семинары по маркетингу, выдал пяти своим помощницам по новенькому кабриолету. Они могли пользоваться машинами, когда и как захотят, и совершенно бесплатно, при условии, что будут отвечать минимальным должностным требованиям и ежемесячно приводить в клинику по два новых пациента из своего круга общения. Доктор решил, что это обеспечит как минимум десять новых пациентов в месяц без затрат на маркетинг и рекламу, и разумно полагал, что сотруднице, у которой не хватает энтузиазма и убедительности привлечь хотя бы двух клиентов в месяц из числа собственных друзей, соседей, знакомых или членов семьи, бессмысленно общаться с пациентами и в клинике. Кроме того, система, придуманная доктором, должна была воодушевить и мотивировать персонал. Один раз в полгода позволялось не выполнить месячный план по новым пациентам. Но если не выполнила норму хотя бы два месяца из шести — на следующие полгода прощайся с машиной.

Превосходная идея, и результаты получились весьма поучительные.

Одна из девушек по достоинству оценила замысел босса, каждый месяц выполняла норму, привлекая обычно даже больше двух пациентов, и отлично работала в клинике. Благодарная за маленький ладный кабриолет, она никогда не унывала, с радостью брала дополнительную работу и всегда поддерживала доктора в его начинаниях. Еще две девушки выполняли норму без сбоев, вполне удовлетворительно справляясь с основными обязанностями.

Четвертая, что называется, висела на волоске. Она время от времени опаздывала на работу (а значит, уже не соответствовала минимальным требованиям) и за три года, о которых мне известно, лишалась машины дважды. Частенько бывала не в настроении, и от нее было мало толку в клинике. В конце концов она уволилась. Пятая потеряла кабриолет сразу же и недотягивала по всем остальным параметрам, а лишившись машины, стала вести себя грубо и раздражительно и конфликтовать с остальными, так что ее пришлось уволить.

В общем, все работает как часы. «Кабриолетная система» вынуждает доктора снова и снова — раз в год или в полгода — увольнять худшие 20% персонала (т. е. одну из пяти помощниц). Худшая из оставшихся уходит сама. А лучшим достается награда.

Zostkiy menedzment_dop_11-2013.indd 150 11/13/2013 10:51:18 AM

Приведу пример попроще. Однажды я принял руководство очень проблемной компанией, где работало 47 человек. Опоздания и прогулы среди рабочих и служащих были притчей во языцех. Тогда я ввел очень простую систему премирования — 100 долларов в месяц каждому, кто ни разу не опоздал. И — бац! Раньше никто не мог приехать на работу вовремя, а бабушек при смерти у них было больше, чем идиотов в Конгрессе. А теперь все оказывались на своих местах минута в минуту, бодрые, опрятные и готовые к работе. Правда, удивительно? Впрочем, четверо сотрудников так и не смогли себя преодолеть. Двоих вскоре пришлось уволить. А оставшиеся двое каждый месяц хмурились и переминались с ноги на ногу в задних рядах, наблюдая, как другие получают свои премиальные. Между прочим, одной леди из этой парочки дополнительная сотня была бы очень кстати. Но ее нужды меня ничуть не волновали. Я с легким сердцем платил ей по-прежнему, премируя отличников. (Грустно, конечно, что все их отличие состояло в появлении на работе без опоздания, но надо ведь с чего-то начинать.)

Один мой приятель в свое время владел немаленьким сборочным заводом. Он разделил своих рабочих на две команды, назначил капитанов и объявил соревнование. Еженедельно команда, допустившая меньше брака и точнее выдержавшая график производства, получала приз. Капитан — 100, а все остальные — по 50 долларов премиальных. В ту пору, в конце 1970-х, это было заметной прибавкой для рабочих-сборщиков на минимальной зарплате. Раз в две недели мой друг менял капитанов местами, так что каждый получал в подчинение команду соперника. А время от времени тасовал и сами команды.

Неудивительно, что за 48 недель такой работы 36 раз — т.е. в 75% случаев — побеждал один и тот же капитан. Примерно о том же однажды сказал знаменитый футбольный тренер Пол Брайант по прозвищу Медведь: «В первом тайме я разобью тебя со своими ребятами, а потом мы поменяемся командами, и во втором тайме я снова разобью тебя». Или как-то так. Я не биограф Брайанта и не стану разыскивать точную цитату. Вы поняли суть. Победитель побеждает, проигравший проигрывает. На заводе лучший капитан заработал за год 3600 долларов премиальными. Ну, а «серебряный призер» — всего 1200. Так и должно быть.

Zostkiy menedzment_dop_11-2013.indd 151 11/13/2013 10:51:18 AM

У меня самого за годы работы бизнесе были отдельные сотрудники, которым я платил годовые бонусы — по установленной формуле, — доходившие до 300% зарплаты. И платил с радостью. А другим приходилось довольствоваться минимальным поощрением: подарочной картой на 25 долларов и хлопком по плечу.

Zostkiy menedzment_dop_11-2013.indd 152 11/13/2013 10:51:18 AM

ГЛАВА 26

Когда бонусы обязательны

Платить алименты — все равно
что покупать овес для мертвой лошади.

Багз Баэр, американский юморист

Однажды в пятницу, перед обедом я оказался в офисе у своего клиента и нечаянно подслушал, как его служащие обсуждали «пятничную пиццу»: за выполнение недельной нормы продаж этот парень имел обыкновение раскошеливаться на пиццу, сэндвичи и газировку для всего офиса. Судя по всему, такое случалось довольно часто. И один из служащих сказал: «Этот жмот готов заказать у кого угодно, лишь бы ему дали скидку!».

Я и сам в оно время, когда у меня было много наемных служащих, так же ошибался. Путал «бонусы» с «любезностью». Если награда становится привычным делом, ее принимают как должное, и она превращается в бесполезную трату денег. Помните фильм «Рождественские каникулы» с Чеви Чейзом, где главный герой и все его домочадцы так твердо рассчитывали на рождественский бонус, что, не получив его, устроили крутую заваруху и даже похитили хозяина компании.

Начнем с философской позиции. Многие посчитают, что бонус — это награда за в целом хорошо сделанную работу либо — еще того хуже, на мой взгляд, — их обязательная доля в общей

Zostkiy menedzment_dop_11-2013.indd 153 11/13/2013 10:51:18 AM

прибыли компании. С этой точкой зрения я не согласен категорически. Сорить деньгами, не обеспечив никакой измеримой рентабельности вложений — значит поступиться своей главной обязанностью как генерального директора: обеспечивать прибыль акционерам. Вы можете быть и директором, и единственным акционером. От этого ваши обязанности не меняются.

И, как показывает история про «жмота», таким способом не купишь ни лояльности, ни подчинения. Я считаю, что бонусы — это плата за что-то ценное и точно измеримое. Их можно применять, чтобы исправить неприбыльное поведение, стимулировать прибыльное, поощрить работника, получающего образование и повышающего компетенцию, либо успешно выполняющего трудную или неприятную работу. Это не подарок и не обязанность. Это инструмент.



Безжалостная истина № 7

Бонусы — это плата за нечто ценное.

Давайте заодно проясним разницу между «бонусом» и «признанием». Например, переходящее парковочное место для лучшего сотрудника прошлого месяца — это признание, а не бонус. Бонус — это деньги, дополнительный выходной или то, что можно за деньги купить, скажем, поездка на отдых или какие-то иные потребительские блага. А поощрение — это вымпелы, значки, статья в газете, парковочное место.

Бонусы — хлопотная вещь, особенно групповые или командные. Честно говоря, я не уверен, что в этой области есть какие-то точные рецепты, хотя некоторые методики явно хуже. Многие владельцы бизнесов и проницательные консультанты показывали мне разработанные ими «системы» применении бонусов, и в каждой я замечал какие-то изъяны.

Я не сторонник групповых бонусов, увязанных с уровнем продаж, поскольку на этот показатель ваши люди могут повлиять лишь в незначительной степени, а премия чаще всего оказывается не по за-

Zostkiy menedzment_dop_11-2013.indd 154 11/13/2013 10:51:18 AM

слугам велика для одних и несправедливо мала для других. Похоже, что лучшие результаты приносит целевой, индивидуальный бонус-план, поощряющий нужное работодателю поведение. Такие планы обычно разрабатывают, чтобы мотивировать работника выполнять действия, которых он склонен избегать, о которых забывает, которые считает неприятными или трудными, и этим обычно добиваются, чтобы и этот работник, и сама его позиция в компании приносили большую прибыль. Но такие бонусы воспринимаются как гарантированные, и стоит вам перестать их платить, как испарится и купленная ими исполнительность персонала. Институционализация бонусов может быть весьма полезной и прибыльной, но, прежде чем на это пойти, нужно отдавать себе отчет, во что вы ввязываетесь. Отменять постоянные бонусы — это кошмар.

Даже если бонус устанавливается для группы, лучше всего сузить набор вознаграждаемых бонусом показателей до тех, которые напрямую зависят от действий данной группы сотрудников. Вот, например, офис или демонстрационный зал, куда потенциальные клиенты приходят по предварительной договоренности с агентом. Сколько потенциальных клиентов, среагировавших на рекламу и позвонивших, придет в итоге на встречу с агентом, практически целиком зависит от трех принимающих звонки операторов, но от этих операторов почти или вообще не зависит, сколькие из пришедших что-нибудь купят, и много ли они купят. И если бонус этих троих будет зависеть от продаж, это может их демотивировать, особенно когда продажники не блещут. Или возьмем сервисное предприятие: ресторан, химчистку и пр. Кассирша, лаборантки, повара, швейцар и парковщик — никто из них практически никак не влияет на уровень продаж, зависящий от эффективной рекламы и маркетинга, ценовой политики и, пожалуй, даже адреса заведения. При этом все они в значительной степени влияют на то, вернется ли клиент еще, и как часто он будет заходить.

Как составить бонус-план

Предусматривая бонусы для отдельных работников или для групп, предприниматель должен подумать, какие «дополнительные усилия»

Zostkiy menedzment_dop_11-2013.indd 155 11/13/2013 10:51:18 AM

он хотел бы за это получить, что для него ценно, и сколько он готов платить за эту ценность? Затем нужно понять, как лучше всего мотивировать человека или группу на те усилия, которые вы покупаете за свой бонус. Мотивацией могут быть деньги, а могут и другие блага или когда-то одно, а когда-то другое.

Например, для одного клиента я проводил тестирование, предлагая людям на выбор 100 долларов наличными или подарочную карту Wal-Mart, Olive Garden или Restaurants, Bed, Bath & Beyond того же номинала, и карту предпочли втрое больше испытуемых. Почему? Потому что многие, получив наличные, будут чувствовать, что должны истратить деньги на оплату счетов. А с картой можно спокойно пойти и спустить все на собственные удовольствия. Получив 750 долларов на руки, ваш сотрудник может решить, что самое время уменьшить громадный долг по кредитке, — и тогда плакал его уик-энд в Атлантик-Сити. Гораздо эффективнее мотивирует такого оплаченный отель, ресторан и шоу плюс сто долларов наличными на казино.

Затем нужно решить, стимулировать ли то поведение, которое вы покупаете и вознаграждаете, одинаковым бонусом каждый месяц или чередовать в течение года бонусы с иными видами поощрения. При этом постарайтесь рассчитать, как часто выплачивать бонус или, по крайней мере, как часто вы будете замерять показатели работы премируемых сотрудников.

Наконец, нужно решить, вводить ли этот план как постоянный или как временную, краткосрочную программу, которую потом сменит другая.

И последнее, что я хочу сказать на эту тему: бонус-планы нужно рассматривать только в контексте вашей общей системы оплаты труда. Многие работодатели, кажется, платят своим людям просто за появление на работе. По-настоящему же вы должны пытаться купить определенное поведение работника и обеспеченные этим поведением рабочие показатели, охотное и даже увлеченное участие в вашей Программе. Поэтому любые выплаты сотрудникам должны быть прямо и тесно увязаны с этими целями. Пожалуй, прав был Вуди Аллен, сказав, что вовремя появиться на месте — это уже треть успеха. Но когда управляешь людьми, тебя должны заботить другие две трети!

Zostkiy menedzment_dop_11-2013.indd 156 11/13/2013 10:51:18 AM

ГЛАВА 27,

которую написал Билл Глейзер[1]

Мотивация замером

Окончив колледж, я стал работать в нашем семейном деле: в магазине мужской одежды. Когда отец отошел от дел, я возглавил бизнес, и дела двинули резко в гору. В 1991 г. я открыл второй магазин, бизнес рос, и вскоре я стал самым успешным торговцем мужским платьем в штате Мэриленд и нанимал 65 прекрасных работников.

В 1998 г., вняв настойчивым советам Дэна Кеннеди, я открыл маркетинговую компанию и стал давать розничным торговцам всех категорий консультации о «передовых» и рентабельных формах рекламы и маркетинга, помогая им привлечь больше новых клиентов, лучше удерживать старых и увеличить доходы от каждого клиента. Наверное, я был у Дэна не последним учеником: в 2003 г. он предложил мне стать операционным директором его компании (которая теперь называется Glazer-Kennedy Insider's Circle), консультирующей в области маркетинга и прибыльности более 130 000 бизнесменов со всего мира. За три с половиной года нашего сотрудничества с Дэном наш бизнес вырос более чем на 2000%.

[1] Билл Глейзер — лучший в мире консультант по маркетингу розничных бизнесов. Владельцы магазинов и торговых фирм, не проходите мимо его сайта www.bgsmarketing.com. — *Прим. авт.*

Zostkiy menedzment_dop_11-2013.indd 157 11/13/2013 10:51:18 AM

Но управлял ли я магазином одежды, или маркетинговой фирмой с многомиллионными оборотами, одно остается неизменным: я все время слышу, как хозяева и директора жалуются на людей, которые у них работают. Причина недовольства: наемные сотрудники делают работу иначе, чем сделал бы сам хозяин или директор. Грубая реальность, однако, такова, что эти жалобы абсолютно не помогают исправить ситуацию.

Я убежден, что люди в мире делятся, в общем, на две категории. Первая — по моей терминологии, «пятипроцентеры». Это предприниматели и владельцы бизнесов, составляющие 5% от всего трудоспособного населения. Вторая — «девяностопятипроцентеры», т.е. 95% населения. Это наемные работники, подчиненные «пятипроцентерам». А теперь радикальная идея: эти 95% необходимы точно так же, как и те 5, потому что без них **ничего в мире не делается**.

Задумайтесь: если бы не девяностопятипроцентеры, кто бы сварил и подал нам утренний кофе? Кто заботился бы о наших покупателях, клиентах и пациентах? И главное, кто бы помог нам достичь наших целей?

На своем предпринимательском пути я встретил немало людей, оказавших сильное влияние на мои представления об управленческой науке. Но больше всех, наверное, повлиял на меня гуру менеджмента по имени Винс Зирполи. Помню, в первую нашу встречу он дал определение менеджменту, которым я с тех пор и пользуюсь, потому что оно лучшее из всех, какие я только слышал. Вот оно:

СДЕЛАТЬ ДЕЛО СИЛАМИ ДРУГИХ ЛЮДЕЙ

Я не большой сторонник «мотивации», как ее понимает большинство, т. е. еженедельных, по особому поводу или даже внезапных обращений к штату, семинаров, нагрудных значков и воодушевляющих плакатов. Я считаю, что мотивация не имеет никакого смысла без замера результатов и без системы вовлечения.

Ниже приведены два лучших метода, к которым я прибегаю, когда нужно сделать что-то силами других, и которые предполагают и вовлечение, и замер.

Zostkiy menedzment_dop_11-2013.indd 158 11/13/2013 10:51:18 AM

Метод 1. Замеряйте все важные показатели и вывешивайте цифры на стену

Вспомните, что вы видели, когда в последний раз ходили на бейсбол. Вот бьющий идет к «дому», а на большом табло пишут его имя, а ниже — игровые показатели. Средний процент попаданий, сколько хоумранов, сколько сыграл игр и прочие важные цифры.

Как вы думаете, зачем это?

Во-первых, для того, чтобы публика на трибунах могла оценить качества спортсмена.

А во-вторых, это мотивирует его самого. Не кажется ли вам, что спортсмену приятно, когда на этом огромном экране выводятся отличные показатели, которые видят тысячи людей, в том числе менеджер команды, товарищи по команде и владельцы клуба? Если у него есть гордость, цифры на табло заставят его стараться изо всех сил.

Большинство предпринимателей и управленцев не представляют себе, хорошо ли работают их люди. Например, владея розничным бизнесом, я узнал, что большинство магазиновладельцев отслеживают продажи каждого продавца. Это правильно, но этого мало.

Единственный способ объективно оценить работу людей — это замерять все значимые показатели.

Многие с этим не согласны. Они ничего особо не меряют, а просто говорят людям: «иди и постарайся на совесть».

Этот способ — неправильный.

Неправильный, потому что «на совесть» — не обязательно «как нужно». Точно как в бейсболе. Если средний рейтинг бьющих в команде колеблется от 0,225 до 0,310, то спортсмен с рейтингом 0,115 не выйдет на поле, как бы добросовестно ни пахал на тренировках.

Вот почему нужно точно замерять все важные показатели.

Продумайте, какие показатели нужно измерить, чтобы получить нужный вам результат, и каковы точно должны быть минимальные нормы по этим показателям.

В моих магазинах мы ежедневно вывешивали ОПС, т. е. «Отчет о продуктивности служащих». Мы хотели знать, как работает каждый

Zostkiy menedzment_dop_11-2013.indd 159 11/13/2013 10:51:18 AM

сотрудник, и, что не менее важно, хотели, чтобы сами продавцы видели, хорошо ли они справляются.

Позвольте рассказать вам, как мы эти отчеты получали, — и вы увидите принципы, которыми мы руководствовались. Вы можете применить эту схему для управления собственным делом — **неважно, в какой сфере вы ведете бизнес**.

Ежемесячно мы измеряли 15 разных показателей, которые, как мы выяснили, описывают продуктивность продавцов:

1) **процент от общих продаж в день**: доля продаж данного продавца (ДП) в совокупных дневных продажах по дням;
2) **долларов в день**: на какую сумму ДП продавал в день, по дням;
3) **товаров**: сколько единиц товара ДП продавал в день, по дням;
4) **чеков**: сколько чеков собирал в день ДП, по дням;
5) **среднее число продаж**: среднее число продаж у каждого продавца;
6) **товаров на сделку**: среднее число единиц товара на одну продажу у каждого продавца;
7) **средняя дневная сумма продажи**: средняя сумма продажи у ДП, по дням, в долларах;
8) **ожидаемое за месяц**: ожидаемый объем продаж ДП за месяц, рассчитанный на основе показателей, имеющихся на момент расчета;
9) **звонки клиентам**: число телефонных звонков бывшим покупателям и число назначенных встреч у ДП в день. (Заметьте, более 30% наших продаж происходили по предварительной договоренности — и это в магазине мужской одежды!);
10) **письма клиентам**: число благодарственных карточек недавним покупателям, отправленных ДП в день, по дням;
11) **состоявшиеся встречи**: количество состоявшихся встреч, назначенных на сегодня у ДП, по дням;
12) **продажи на встречах, в долларах**: общая сумма продаж пришедшим на назначенные встречи у ДП за каждый день;
13) **электронная почта**: число электронных адресов, собранных ДП за день, по дням;

Zostkiy menedzment_dop_11-2013.indd 160 11/13/2013 10:51:18 AM

14) **рефералы**: число новых клиентов пришедших в магазин по рекомендации прежних клиентов ДП, по дням;
15) **кредитные счета**: число кредитных счетов магазина, открытых клиентам ДП, по дням.

Мы решили, что в нашем бизнесе имело смысл замерять именно эти показатели. Вам придется самим решать, какие важны для вашего.

Отбирая, что́ измерять, задайте себе четыре вопроса:

1. Важен ли этот показатель?
2. Можно ли его исчислить?
3. Поймут ли служащие такую статистику?
4. Отразят ли полученные цифры именно тот параметр, который вам нужен?

Наша программа поначалу встретила активное сопротивление. Продавцы заявляли, что это неправильно, когда остальные видят, как ты работаешь. Забавно, но говорили это как раз продавцы с самой низкой производительностью.

Затем очень скоро произошли две любопытные вещи.

Во-первых, нас покинули все неэффективные продавцы. Ушли именно те, от кого нам следовало избавиться. Они не подходили для этой работы.

Во-вторых, оставшиеся значительно подтянулись по всем показателям. Мы поняли, что хорошие продавцы любят дух соревнования. Они будут стараться выйти на первое место по всем показателям.

Все 15 показателей мы сводили в ежедневно обновляемую таблицу, которая висела у дверей в мой кабинет. Каждый день продавщицы, проходя мимо, останавливались и читали ее. Это им нравилось, потому что так они точно знали свои показатели и место в общем рейтинге.

Программа работала так хорошо, что мы расширили ее на весь персонал, включая портных, кассиров, секретарш и бухгалтеров. Так что не думайте, будто такой подход можно применить только в продажах. Любая компания, у которой есть штат, может (и должна) разработать измеримые критерии производительности.

Есть несколько правил, которых стоит держаться, когда решаешь, что за кем считать. Начинайте медленно. В первый год я бы отсле-

Zostkiy menedzment_dop_11-2013.indd 161 11/13/2013 10:51:18 AM

живал не более пяти показателей: потом вы можете расширить список. Кроме того, я бы ежегодно пересматривал список показателей. Всякий раз снова задавайте себе наши четыре вопроса.

Метод 2. Ловите людей, когда они все делают, как надо

Увидел, как твой работник сделал что-то хорошее? Кричи: «ПОПАЛСЯ!».

Игра «Попался!» — прекрасный способ показать, что служащие важны вам не меньше, чем клиенты, и поощрить в служащих правильное поведение.

Программа проста и весьма эффективна.

1. Каждый сотрудник может застукать своего товарища за правильным выполнением работы.
2. Сотрудник, застукавший товарища, заполняет специальную «Карточку застуканного» и сбрасывает ее в ящик, местоположение которого на территории компании всем известно.
3. Каждый месяц поставленный на это дело менеджер просматривает карточки и отбирает несколько лучших.
4. Их содержимое переносится в Сертификаты суперзвездности, а карточки вывешиваются на доске объявлений.
5. В конце месяца суперзвездам выдают их сертификат в присутствии всех сотрудников.

И к чему это, по-вашему, приводит?

Правильно. Людям нравится, чтобы их ловили. Это льстит самолюбию. Они начинают работать правильно. Их ловят, и после этого они еще пуще стараются все делать, как следует, потому что им нравится быть в центре внимания. И это заразно. А вам хочется, чтобы перезаражались все ваши работники.

Вот вы и узнали о двух лучших из всех известных мне методов, побуждающих «девяностопятипроцентеров» делать работу так, как это нужно вам. Каждый из двух методов работает и сам по себе, но, как вы понимаете, если их комбинировать, люди начинают работать еще лучше.

Zostkiy menedzment_dop_11-2013.indd 162 11/13/2013 10:51:19 AM

ГЛАВА 28

«Комфортное» рабочее место или продуктивное?

Если мы хотим быть конкурентоспособными в XXI веке, следует крайне серьезно отнестись к вопросам «развлечения».

Джордж Ё, бывший министр финансов и иностранных дел в правительстве Сингапура

«Довольство» — субъективная эмоция. Я знаком с одной дамой, которая приносит своим нанимателям огромную пользу, «пашет» не покладая рук, и которую бесит все, что может отвлечь от дела. Празднование дней рождений, радио, играющее в соседнем кьюбикле, товарищи, увлеченные праздной болтовней. Ей нужно одно: чтобы ее оставили в покое и дали, наконец, поработать! Она предпочитает услышать пять слов вместо пятидесяти. Тогда она будет довольна. Однажды я пришел к одному клиенту в компанию со штатом примерно 100 человек и обнаружил там вместо офиса какой-то скотный двор. Дико и пестро украшенные рабочие места, люди, гоняющие по конторе на скейтбордах, там и тут импровизированные совещания, трое парней у дальней стены бросают мяч в кольцо, обсуждая, как угодить важному клиенту, а обед в тот день растянулся на лишних полчаса из-за дневного ток-шоу, в котором кто-то там

Zostkiy menedzment_dop_11-2013.indd 163 11/13/2013 10:51:19 AM

выступал. Владелец настаивал, что его люди гораздо продуктивнее работают, когда они довольны, а всего довольнее они, если в любой момент могут поразвлечься. Атомный век. Я подозреваю, что оптимум для вашего бизнеса лежит где-то посредине межу двумя описанными мной крайностями.

Ни к чему вашим сотрудникам походить на героя старой рекламы Dunkin' Donuts, который заставляет себя встать с постели и, бормоча под нос, что пора печь пончики, нехотя плетется на работу. Берегитесь «синдрома серого человека» — конторы, где все серое: лица, одежда, мысли. Но я уверен, что и непрерывный детский утренник с клоунами вашему бизнесу не нужен.

Мне то и дело приходится слышать о таких «комфортных и радостных» конторах — а иногда и бывать там. Деловая пресса часто восхищается ими, но у меня далеко не столь восторженное отношение.

В начале своей карьеры, едва окунувшись в рекламный бизнес, я тоже представлял себе, как отвязные творческие личности, курнув хорошей травки, жонглируют идеями. В действительности создание эффективной рекламы выглядит совершенно иначе. Еще я понял, что любой бизнес устроен совсем не так, как это кажется со стороны. Большинство успешных предприятий своим успехом гораздо чаще обязаны организованной, регламентированной, отлаженной до автоматизма работе, чем веселью.

Например, в те десять лет, что я мотался по стране с еженедельными лекциями, я зарабатывал этим больше миллиона в год. У меня был детально разработанный сценарий и текст выступления, заставлявший людей расхватывать мои книги и аудиопрограммы, и я следовал ему с такой механической неукоснительностью, что мне казалось, будто я стою у станка, и, правду сказать, веселья в этом было мало. Я не говорю, что мне не нравились другие лекторы из нашей команды, ребята из технической службы, места, где мы бывали, и люди, с которыми встречались: все это было здорово. Но все веселье происходило как-то вокруг работы, а не в самой работе. Сама же работа вызывала напряжение, усталость и отупение. Мне приходилось видеть изнутри кухню разных фирм в более чем 150 сферах бизнеса. И у всех успешных предприятий есть такая общая черта: работа там не очень-то веселая.

Zostkiy menedzment_dop_11-2013.indd 164 11/13/2013 10:51:19 AM

Получать удовольствие от работы, от коллектива, делать то, что знаешь и умеешь, гордиться своей работой и видеть отдачу — совсем не то же самое, что превращать работу в *веселье*.

Веселье

Вы, наверно, уже думаете, будто я против того, чтобы люди радовались работе и тем более — веселились на работе. Вообще-то ровно наоборот. На самом деле компания, которой я больше всех восхищаюсь, не устаю любоваться, которую постоянно изучаю (и акциями которой владею), — это Disney. И Southwest Airlines с их веселыми, поющими и шутящими стюардессами и неизменно заоблачным уровнем обслуживания тоже числится в моем списке самых интересных бизнесов.

Но многие предприниматели, вдохновленные примером подобных компаний и старающиеся им подражать, не понимают того, что видят.

Две компании, которые я сейчас назвал, — и многие другие, знаменитые свободной творческой атмосферой, и где люди настолько веселятся за работой, что она превращается в игру, — действуют, по сути дела, в сфере развлечений. Их производственные объекты — сцены и гримерные. К той же категории можно отнести знаменитый рынок на Пайк-плейс в Сиэтле[1]. На подсмотренных там идеях зиждется популярная консалтинговая компания Fish[2], специализирующаяся в концепции «веселья на работе», публикующая книги-бестселлеры, выпускающая значки, кепки и прочую подобную атрибутику. Авиакомпания Southwest Airlines создала особую «культуру дуракаваляния», чтобы компенсировать убогий — на тот момент — сервис и конкурировать с перевозчиками, у которых клиенты могут резервировать места и есть бизнес-класс, обед и кино для пассажиров. Стратегии этих компаний вовсе не обязательно должны в неизменном виде подойти другим бизнесам, не относящимся к индустрии развлечений.

---

[1] Рынок на Пайк-плейс в Сиэтле — старейший рынок в США и туристическая достопримечательность Сиэтла. На территории рынка постоянно выступают артисты, музыканты, уличные театры и пр.

[2] Fish (*англ.*) — рыба. Рынок на Пайк-плейс исторически был рыбным.

Zostkiy menedzment_dop_11-2013.indd 165 11/13/2013 10:51:19 AM

С другой стороны, нет ничего дурного в том, чтобы людям нравилась работа, коллектив и атмосфера на предприятии, так что некоторые фрагменты концепции «комфортного рабочего места» можно с известными оговорками приветствовать в любом бизнесе. Итак…

За фасадом игры и веселья у этих компаний работает сложный, скрупулезно проработанный и неукоснительно соблюдаемый комплекс стандартов и инструкций, обеспечивающих нанимателю жесткий контроль над столь беззаботными и независимыми с виду работниками… и нацеленных на управление прибылью и ее учет. Сторонний наблюдатель видит импровизацию, посвященный знает, что все строго срежиссировано. Имейте в виду: большинство книг, воспевающих «креативный бизнес», просто смакуют байки и распространяют легенды, проталкивающие и без того легко продающуюся идею — будто достаточно создать комфортную рабочую среду и пустить счастливых людей там резвиться, и прибыль так или иначе появится. Эти книги почти или вовсе ничего не говорят о строгой режиссуре.

Однажды я привел группу своих клиентов на обед в компанию Disney, где присутствовали двое ее сотрудников. Когда мои дотошные спутники подступили к хозяевам с вопросами, те поначалу не хотели обсуждать «управление по цифрам», которому в диснеевских парках подчиняется все до последних мелочей. Но уступив напору собеседников, признали, что все и вся в компании постоянно подсчитывается. Например, каждого из жизнерадостных киоскеров, что звенят значками на перевязях и, по виду, безмерно радуются, меняя и продавая эти значки детишкам, мониторят попарково, посменно, персонально, в сравнении с тем же днем прошлого года и еще в нескольких аспектах, чтобы решить, стоит ли тому или иному киоскеру и дальше занимать это место. Очевидно, продавцы, продающие больше всех значков, получают от своей работы удовольствие, и им бывает весело, но их весельем управляют — ради прибыли.

Вообще, у Disney все организовано по строгой иерархии. Над менеджером — следующий менеджер, потом еще; над супервизорами — следующий уровень супервизоров, и все они обеспечивают выполнение жестких Программ. Там все строится на безусловном следовании инструкциям, написанным на все случаи жизни: как отвечать на телефонный звонок, как обращаться с недовольным клиентом и пр. Все ВЕСЕЛЬЕ, которое мы в Диснейленде видим, не выходит за

Zostkiy menedzment_dop_11-2013.indd 166 11/13/2013 10:51:19 AM

рамки точных и жестких параметров: это как пара собачек в радиоошейниках, резвящаяся на лужайке у дома, — их окружает невидимая глазу изгородь.

У Southwest прибыли зависят от ее технологии «десятиминутной готовности»: уникальной и никем не повторенной способности за десять минут приземлить самолет, высадить пассажиров, прибрать в салоне и заправить баки. От людей, исполняющих эту работу, требуется изрядное напряжение. Все действия расписаны до мелочей, не допускается ни малейших отклонений, и нет ни единой свободной миллисекунды на шутки-прибаутки. Алгоритм работы отлит в бетоне, секунды тикают, и горе тому работнику, который где-нибудь собьется — весело ему при этом было или нет.

Одним словом, всякое «веселье» на работе полезно, только если комбинируется с другими важными компонентами, ни один из которых не «весело» ни обсуждать, ни налаживать. Если вы попытаетесь скопировать себе только одно «веселье», то рано или поздно окажетесь клоуном в совершенно не веселом шоу под названием «слушание дела о несостоятельности».

Zostkiy menedzment_dop_11-2013.indd 167 11/13/2013 10:51:19 AM

НАСТЕННЫЕ ЧАСЫ



Copyright © Dan Kennedy 2007

Vincent Palko
www.AdToons.com

ГЛАВА 29

Нанимайте толстокожих

Иной обретает небывалую власть,
в тайных грезах убеждая себя,
что рожден вершить судьбы.

Эндрю Карнеги

Я восхищаюсь Дональдом Трампом. Один бывший, и явно разобиженный, наемный работник написал о нем довольно злую книгу. Там, кроме прочего, приводятся байки, рисующие Трампа злобным, скандальным, непомерно требовательным и адски придирчивым нанимателем. Я спрашивал Билла Ранчича, победителя первого сезона Apprentice[1], каково это — работать на Трампа. Билл пошутил в ответ, что, видимо, настоящий победитель шоу — тот, кто пришел вторым и не получил предложения. Я более чем уверен, что работа у Трампа — не воскресный пикник.

Однако, если взять любого из всех знакомых мне по-настоящему успешных предпринимателей, среди его работников, и бывших и настоящих, найдется немало таких, которые скажут, что работать у этого человека — просто ад. Перефразируя президента Гарри Трумэна, скажем, что владельцы успешных компаний никого не жарят на

[1] Apprentice — реалити-шоу Дональда Трампа, прообраз российского шоу «Кандидат» с Аркадием Новиковым.

Zostkiy menedzment_dop_11-2013.indd 169 11/13/2013 10:51:19 AM

сковородах. Просто работникам кажется, что в этих компаниях немного жарковато[1].

Талантливая и умная писательница Карен Салмансон в своей книге «Настырные» (Ballsy), пишет: «Не бывает бесхребетных рок-звезд. Бесхребетных астронавтов. Бесхребетных нобелиатов. Бесхребетных генеральных директоров». Вообще-то все люди, которым удается по-настоящему многого достигнуть, — нахальные, требовательные, нетерпеливые и нетерпимые, они легко выходят из себя, орут и швыряют предметы, заставляя малодушных и слабовольных разбегаться в поисках укрытия. У большинства из нас просто нет времени на церемонии.

Возвращаясь к книге о Трампе. В числе прочих обвинений автор упоминает маниакальную страсть Трампа добиваться безупречной чистоты во всех принадлежащих ему отелях. Я повторю здесь слова, которые сказал Трампу лично, когда мы вместе выступали на одном мероприятии: я останавливался в тысячах отелей, в сотнях отелей проводил встречи и конференции самого разного масштаба. Я спустил целое состояние в самых дорогих отелях, включая Ritz-Carlton и Four Seasons. Когда я повез небольшую группу клиентов в Trump Plaza в Атлантик-Сити на двухдневный семинар, я не многого ожидал от этого отеля. Я понимал, что Атлантик-Сити — не Лас-Вегас. И ожидал чего-нибудь вроде облагороженного мотеля с торговыми автоматами. Я даже предупредил участников группы, чтобы они не слишком расстраивались из-за сервиса и условий. Должен признать, что был приятно удивлен: больше нигде и никогда я не видел такого поголовно профессионального, учтивого и доброжелательного персонала. Слова «нет» я не услышал там ни разу. Хотя наша группа была маленькой, и особой выгоды от нас не ожидалось, каждую нашу просьбу удовлетворяли быстро и безоговорочно. Сервис был, например, бесконечно лучше, чем в хваленом Bellagio в Вегасе. Комнаты — чистые и всем обеспеченные. Еда — великолепна. Тот, кто рулит этим отелем, многое делает правильно. И если это из одного лишь малодушного страха перед Трамповым рыком «Ты уволен!», то я двумя руками за такую систему.

[1] Президент США в 1945–1953 гг. Гарри Трумэн (1884–1972) носил прозвище Гарри Задай-Жару, что однажды прокомментировал так: «Я никому никогда не задаю жару... я просто говорю правду, от которой кому-то становится жарко».

Zostkiy menedzment_dop_11-2013.indd 170 11/13/2013 10:51:19 AM

Я работаю в основном с предпринимателями, а не с наемными управленцами. И предпринимателям я советую: нанимайте толстокожих. Людей, способных работать в стрессовой ситуации, не реагировать на ваши вопли и припадки гнева, не скисать от внезапных и срочных приказов, моментально перестраиваться, давать сдачи, держать удар. *Не* берите нежных и хрупких работать рядом с вами или в прямом взаимодействии с вами.

Если вы энергичный, требовательный и успешный предприниматель, то в некоторые минуты находиться рядом с вами не особенно весело, особенно людям с тонкой душевной организацией. Но вы *не должны* меняться. Опыт научил меня, что успешный предприниматель — это уникальная и хитро сбалансированная комбинация дисфункций, плохих привычек, дурных черт характера, а также невероятной одаренности, дерзости и энергии. Неразумно было бы вмешиваться в такую тонкую систему. Ваш стиль поведения себя оправдывает, и в ближнем кругу вам нужны люди, которые смогут приспособиться к такому странному существу, как вы; вы же под *их* стиль поведения приспосабливаться не должны.

Давайте представим, что у нас есть сказочно быстрая и мощная гоночная машина с ракетным двигателем, у которой хватит скорости, чтобы победить в любой гонке. Но она жутко неудобна в обращении. Такой грубой силой и безудержной скоростью трудно и страшновато управлять. В машине не предусмотрено никаких удобств, поэтому вождение на пределе скорости требует напряжения каждой мышцы, сотрясает все органы и у большинства людей завтрак непременно просится обратно. Кондиционера нет, в кабине жарко, как в печи.

Управление у машины суперчувствительное, поэтому малейшее неверное движение рукой или ногой — и она летит с дороги кувырком. Как мы распорядимся такой машиной? Будем ли переделывать ее, чтобы наша бабуля могла с ней управиться, не испачкав панталоны? Или найдем водителя из нужного теста, который подходит этой машине и может на ней побеждать, да и снабдим машину и пилота самой быстрой, умной и деловой на планете командой техников? Эта машина — вы, мой друг. Вам нужно, чтобы вас окружали и поддерживали люди, которые понимают вашу природу, способны ужиться с самыми неудобными чертами вашей личности и могут работать с вами на максимальный результат.

Zostkiy menedzment_dop_11-2013.indd 171 11/13/2013 10:51:19 AM



Безжалостная истина № 8

Опасайтесь менять себя, чтобы подстроиться под «них». Помните, это они работают на вас!

ГЛАВА 30

Управление процессом продаж

Главная проблема нашего времени — расплывчатость ожиданий.

Джо Д. Баттен, автор книги «Жесткое управление»[1]

К сожалению, у многих компаний продажи — это акт, а не процесс. Распространенная ошибка. Все разделено и изолировано. Реклама. Маркетинг. Они приводят потенциального покупателя в отдел Продаж, и дальше успех бизнеса целиком зависит от весьма ненадежных Продавцов, которым позволено поступать по собственному усмотрению, продавая всякий раз как бог на душу положит. Потом клиента отфутболивают в Обслуживание, где он получает что-то — хорошо, если все, — обещанное продавцом.

Возьмите практически любой бизнес, где продажами занимается больше одного человека, и вы увидите, что каждый продавец там работает по-своему. Вот в бухгалтерии все используют одинаковые книги и бланки, *2+2* там всегда равно 4, и точка. В продажах же, по какой-то идиотской логике, разрешено «играть по слуху». Если вы хотите получать максимальную прибыль, то выясните самый успешный алгоритм работы с потенциальным клиентом, и все продажники

[1] Tough-Minded Management. В русских источниках упоминается так же, как «Стойкое управление».

Zostkiy menedzment_dop_11-2013.indd 173 11/13/2013 10:51:19 AM

будут следовать только ему. Нужна Программа продажи, с которой будут сверяться ваши люди.

Все продавцы, участвующие в Программе, должны вооружиться системой, которая надежно ведет потенциального покупателя предписанным маршрутом — «по намасленному желобу», как это называет творец успеха BluBlockers[1] и автор чудной книги о продажах и маркетинге «Триггеры» (Joe Sugarman. Triggers), гуру маркетинга Джо Шугерман. Система соединяет рекламу с маркетингом, а потом с продажами, фильтрует потенциальных покупателей и подготавливает их к совершению покупки еще до того, как на них станут тратить время и силы продавцы, а равно облегчает и работу продавцов, и отслеживание ее эффективности. Обо всем этом лучше многих сказал авторитетнейший бизнес-тренер Дэвид Сэндлер, создатель системы продаж Sandler Selling System, которая сейчас преподается по всей Америке. Дэвид говорит: «Если у вас нет определенной системы, по которой вы продаете, то вы сдаетесь на милость системы, по которой покупает ваш клиент». Я бы добавил: или *не* покупает.

Система должна быть построена как на макро-, так и на микроуровне.

На макроуровне она объединяет отделы рекламы, маркетинга, связей с общественностью, продаж и операций — общими идеями, ясной клиентской политикой, и, как я уже говорил, процессом гладкого продвижения покупателя по всем этапам, от первого проявления заинтересованности до совершенной покупки. Так вы управляете потенциальным клиентом и процессом. Микроуровень — это все, что происходит между клиентом и вашими людьми: секретарями, клерками, а прежде всего — продавцами. Там вы управляете совершающейся продажей и людьми, которые ее совершают.

Сегодня на нас потоками льются бредни, будто продавцам нужно предоставлять свободу, чтобы сохранялась непосредственность, чтобы они творчески подходили к делу, и т. д. и т. п. Все это чушь собачья. Продажи — это научный и механистический процесс, его не сымпровизируешь на ходу. Мы с Томом Хопкинсом, человеком, которого многие признают лучшим тренером по продажам во всей Америке, горой стоим за использование строгих сценариев. Как автор-копи-

[1] BluBlockers — марка солнцезащитных очков.

Zostkiy menedzment_dop_11-2013.indd 174 11/13/2013 10:51:19 AM

райтер, которому платят не меньше 50 000 долларов (плюс проценты) за текст, будь то рекламное объявление, письмо или веб-страница, я могу вас уверить, что для рекламы очень важен выбор слов, т. е. язык. Мои тексты — это «продажи на бумаге». Если выбор слов важен там, то и в «живых продажах» он имеет не меньшее значение. Однако если продавец работает живьем, то важны не только выбранные, упорядоченные и произнесенные слова, но и внешность говорящего, его одежда, пластика и язык тела, обстановка магазина, перемещения потенциального покупателя с места на место, сидит он или стоит, какой видит «реквизит», и многое другое. С моей коллегой Сидни Биддл Бэрроуз мы называем это *хореографией продаж*. И считаем, что срежиссировано должно быть все, с самого первого шага, который делает потенциальный покупатель: движение за движением, минута за минутой, реплика за репликой. Конечно, этой идее многие сопротивляются, ведь она требует от продавцов и всех задействованных сотрудников изрядной работы ума, твердой дисциплины и практики, а от управленцев — неусыпного и активного контроля. Могу вас заверить, что те немногие, кто применяет эту систему, получают колоссальную отдачу.

Рекомендованный источник № 6

Информацию о телесеминарах Sales Design Сидни Биддл Бэрроуз, ее консультационных услугах, тренингах по продажам и обслуживанию клиентов согласно системе Sales Design/Sales Choreography, а также об организации ее лекций можно получить на сайте www.SydneyBarrows.com.

В конце концов я подталкиваю своих читателей, тренеров, подписчиков и клиентов к «целостному подходу». Почти все, что я делаю, касается той или иной части механизма, обеспечивающего продажу. Я придумываю системы и пишу тексты, побуждающие идеального

Zostkiy menedzment_dop_11-2013.indd 175 11/13/2013 10:51:19 AM

потенциального клиента поднять руку, сделать шаг вперед и пройти по маршруту, выстроенному так, чтобы этот человек по пути получил квалификацию и подготовку, и к моменту встречи с продавцом, когда придет пора решать, покупать или нет, он уже воспринимал продавца как эксперта и доверенного консультанта, считал эту компанию уникальной и хотел бы консультироваться у ее представителей и покупать у нее. Я учу владельцев компаний самих разрабатывать такие системы и тексты. Если нужно активно заняться привлечением трафика на веб-сайт, арендовать базу рассылки, обрабатывать входящие звонки или обслуживать программное обеспечение, управляющее «потоком лидов» (см. следующую главу), на это у меня есть консультанты и поставщики услуг, к которым я и отправляю клиента. Для того этапа, где потенциальный покупатель требует внимания вашего персонала и вступает в личный контакт с продавцами и другими сотрудниками, есть, например, программа удаленного обучения SalesDesign, которую мы разработали совместно с Сидни Биддл Бэрроуз, Сидни и сама выезжает на консультации к заказчику. Система SalesDesign шаг за шагом расписывает все, что происходит с потенциальным покупателем в вашей компании, и все, что ему говорится: каждое «если он скажет так-то, следует ответить так-то», обеспечивающее следующий шаг в направлении продажи.

Самое заметное улучшение, какое вы только можете сделать в роли менеджера по продажам, — это отказаться принимать результат меньше должного

Если вы больше ничего не вынесете из этой книги и ничего не предпримете после ее прочтения, вы, по крайней мере, обязаны посмотреть свежим, трезвым и холодным взглядом на то, что получаете от своих людей в целом и от каждого в отдельности за те деньги, что тратите на них.

Большинство владельцев компаний мирятся с фантастически низкими продажами, как будто это нормально. В торговле

Zostkiy menedzment_dop_11-2013.indd 176 11/13/2013 10:51:19 AM

слуховыми аппаратами «процент закрытия», т.е. покупателей от числа людей, которые пришли в магазин, проверили слух и увидели полную презентацию товара, колеблется от слабеньких 25 до приличных 40%. Но это значит, что из каждых ста человек с ослабленным слухом, нуждающихся в аппарате и уже пришедших в магазин, от 60 до 75 НЕ покупают! Как можно такое принять? В торговле автомобилями из всех клиентов, явившихся в выставочный зал, покупают на месте примерно 20%. Это значит, что 80 из 100 покупателей вышли из дома, сели в машины, доехали через весь город до магазина, присмотрели автомобиль, проехали тест-драйв и ничего не купили. По-моему, это какая-то дичь. Ужасно. Непостижимо. Однако менеджеры по продажам автомобилей только пожимают плечами, когда я им об этом говорю, и отвечают: «Ну, это в порядке вещей». Нет. Не в порядке. У дантистов, мануальных терапевтов и в других подобных кабинетах пациентам, пришедшим на консультацию и осмотр, обычно презентуют какие-то продукты. Здесь наблюдается поразительный разнобой: у одного врача после презентации покупают почти 70% пациентов, у другого — еле набирается 30%. Откуда такой разрыв?

Расскажу о подобной продажной ситуации, лично мною организованной, и где все было у меня под контролем: мы проводили презентации для медиков, приглашая группы потенциальных клиентов на встречи продолжительностью несколько часов. Так вот, мой партнер за месяц успевал провести такие встречи примерно в 25 городах, а я — только в пяти. За три года процент завершенных сделок у него ни разу — ни разу! — не падал ниже 85. Мой колебался около 80. Как правило, у моего напарника после презентации оставалась незакрытой только одна сделка, и он ее закрывал на следующий день по телефону. Многие люди, которые пытались продавать по той же схеме или имели опыт в подобных продажах, говорили мне, что такие цифры «невозможны», и что я и мой сотрудник, наверное, «какой-то курьез природы». Эти люди ошибаются. Такие цифры не только возможны: именно на них следует рассчитывать, это должна быть норма и привычная картина. Достичь таких цифр нам помогли обстоятельства, которые кто угодно может организовать в *любом* бизнесе: на макроуровне у нас была система, поставляющая заинтересованных, отобранных и подготовленных потенциальных покупателей

Zostkiy menedzment_dop_11-2013.indd 177 11/13/2013 10:51:19 AM

в нашу аудиторию; на микроуровне у нас была виртуозно сделанная презентация, которую мы безукоризненно «откатывали» каждый раз.

Если люди пришли покупать, КАЖДЫЙ из них должен купить. Если этого не происходит, вам стоит поломать голову над тем, что именно вы делаете не так.

Человеческий фактор: если вы используете продавцов, отбирайте их придирчиво и управляйте ими жестко

«Умеет ли он(а) продавать?» Вопрос не в этом. «Будет ли он(а) продавать?» и «Будет ли он(а) продавать здесь?» — вот главные вопросы. Меня научил этому выдающийся консультант по управлению продажами Билл Брукс, и это глубоко верное наблюдение. Между прочим, оно касается не только продавцов, но и любых сотрудников на любых должностях. Дело в том, что хороший сотрудник компании А в компании Б на той же должности может оказаться никуда не годным.

Вот почему так трудно нанимать людей по резюме.

Но как такое может быть? В конце концов, продажа автомобилей — везде продажа автомобилей, и парень, который успешно работал у дилера Cadillac в Чикаго, должен справляться и в салоне Cadillac в Кливленде. Парень, который успешно продавал в Чикаго «кадиллаки», явно будет хорошо продавать в том же Чикаго и «лексусы». А леди, которая была великолепной секретаршей у одного финансового аналитика, так же отлично управится и в офисе другого такого же. Правильно? Ничего подобного.

Расцветет человек или засохнет, зависит от обстоятельств.

Но давайте начнем с первого вопроса: умеет ли человек продавать? Если вы нанимаете продавцов со стажем, вы можете получить ответ, ознакомившись с резюме, проверив рекомендации, убедившись в том, что кандидат получал хорошие комиссионные. Если вы нанимаете людей без опыта работы и сами их учите, то можно прибегнуть к развернутым собеседованиям с обсуждением вариантов поведения в различных ситуациях. Кроме того сейчас многие компании разрабатывают для нанимателей тесты на профпригод-

Zostkiy menedzment_dop_11-2013.indd 178 11/13/2013 10:51:19 AM

ность кандидатов, и вы можете приобрести и применять подходящий для вас. Стоит еще обратить внимание на рабочий опыт кандидата, пусть и не связанный с продажами, но свидетельствующий о каких-то качествах, полезных для продажника. Например, один мой клиент, владелец очень успешной торговой организации, нанимает в продавцы только людей без опыта продаж, и на собеседовании задает вопросы: «Вы когда-нибудь в чем-нибудь добивались успеха?» и «Бывало ли, что вы бились над какой-то трудной задачей и уже хотели сдаться, но все же не отступились и победили?»

Второй вопрос: будет ли он продавать? Опять же, если вы нанимаете опытных продавцов, то можете заглянуть в их послужной список. Если у человека были взлеты, падения и нестабильные показатели на прежних местах работы, только веские аргументы заставят вас поверить, что этот кандидат не продолжит в том же духе и у вас. А если он с каждым годом увеличивал свои продажи и прибыли нанимателей, есть надежда, что он будет столь же полезен и вам. Если же уровень продаж годами оставался у него неизменным, нужен основательный мотив, чтобы ждать от этого продавца иного. Бывает, простая смена обстановки оживляет заскучавшего или самодовольного профи, но, как правило, ненадолго. Если работник зазнался там, он быстро зазнается и здесь. Задавая вопрос: «Будет ли он продавать?», вы подступаете к загадке мотивации, а она трудна. Здесь некоторые подсказки может дать самомотивация персонажа. Книги по продажам, которые он недавно прочел, семинары, которые в последнее время посетил, самые интересные приемы, освоенные за последний год. Что он может сказать о своих целях. Если же вы нанимаете людей без опыта продаж, то можете что-то извлечь из их резюме. Работал ли кандидат Икс на двух работах, чтобы платить за учебу, или школу оплачивала мама? Есть ли у него опыт работы с клиентами: может, он успел поработать официантом? Серьезно ли он намерен делать карьеру в продажах или просто решил попробовать, не зная толком, чем хочет заниматься? Если его намерения серьезны, он уже читает книги по продажам, слушает аудиопрограммы, учится и готовится к работе.

Третий вопрос — самый скользкий. Если кандидат умеет и будет продавать, это еще не значит, что в вашей фирме он покажет себя с самой лучшей стороны. Корпоративная культура вашей ком-

Zostkiy menedzment_dop_11-2013.indd 179 11/13/2013 10:51:19 AM

пании может сильно отличаться от того, к чему он привык на прежних работах. Способы презентации, которые вы обяжете его использовать, могут показаться ему нечестными, недостойными или неэтичными. Или наоборот, он чувствует себя связанным по рукам и ногам вашими строгими моральными ограничениями. Возможно, ваша Программа, следовать которой вы требуете, проработана четче, чем у его предыдущего начальства: тогда дисциплина и организованность могут прийтись новичку по нраву, а могут и, наоборот, душить его. Все эти материи стоит прояснить в серии долгих, откровенных и содержательных разговоров, если кандидат вас по-настоящему заинтересовал. Нет смысла нанимать профессионального продавца, не ознакомив его с вашей Программой и не уведомив, как жестко вы будете требовать ее соблюдения.

Правильная система продаж + + Правильные продавцы = = Выдающийся результат

Почти. Не хватает одного звена — связанного с упущенными, но не окончательно потерянными клиентами. Большинство систем, которые организуют движение клиента в направлении покупки, слишком рано и слишком легко сдаются или оставляют допродажное общение с клиентом на усмотрение продавцов. Это большая ошибка. Продавцы, которые действительно хорошо продают, как правило, совершенно не умеют и не хотят «приманивать» и «затягивать». Они называются «продавцы», а не «приманщики». В следующей главе подробно рассказано о том, как заделать дыры в худой системе допродажного общения с покупателями. Автор главы — мой клиент, а еще я использую уникальное программное обеспечение, которое создает его компания. Именно на нем мы работаем в Glazer-Kennedy Insider's Circle, его же использует большинство моих клиентов. И чтобы уж совсем раскрыть карты: я еще и держатель акций этой компании.

Вот что важно, и вот что надо, так или иначе, наладить: если клиент потянулся к вам, проявил интерес к вашим продуктам, услугам, решениям или информации, и вы начали с ним работать, то его

Zostkiy menedzment_dop_11-2013.indd 180 11/13/2013 10:51:19 AM

нужно продвигать в направлении покупки в предписанном, хотя и гибком, темпе, постоянно подталкивая открытками, электронными письмами и факсами, завлекая на сайты, телесеминары, вебинары, — это стандартная обработка, а для тех клиентов, кого этот темп напрягает, стоит предусмотреть более плавное и неторопливое движение. Большинство компаний теряет львиную долю вложенных в рекламу средств, потому что, во-первых, не использует эту рекламу для создания и удержания потенциальных покупателей, а во-вторых, плохо и слабо поддерживает контакт с теми потенциальными клиентами, которых все-таки удалось заполучить.

Кроме того, и послепродажное общение с покупателем нельзя сбрасывать на продавцов. Продавцы помимо воли всегда сосредоточиваются на новой добыче, новой охоте, следующей продаже. Но вы-то должны быть заинтересованы в создании, отслеживании и наращивании долговременной ценности вашей компании для каждого клиента. Чтобы все это происходило, клиента и после продажи нужно впечатлять, постоянно и часто появляться в поле его зрения, поддерживая с ним контакт.

В общем, отношениями с состоявшимися и потенциальными клиентами нужно *управлять*.

Zostkiy menedzment_dop_11-2013.indd 181 11/13/2013 10:51:19 AM

ГЛАВА 31,

которую написал Клейт Маск[1]

Как увеличить ценность продажников и маркетологов

Поговорим напрямую, как деловые люди. У вас отличный товар или сервис. И большие планы и надежды — вы не намерены оставаться малым предприятием. Вам хочется развить свое дело. Вы вкладываете в него страсть. Вы уверены в успехе, трудитесь, не покладая рук, и у вас уже многое получается.

Но, несомненно, иногда вам хочется раздвоиться.

Наверно, вы уже знаете, что прибыльность вашего дела напрямую зависит от эффективного управления людьми и ресурсами. И особенно это верно, когда речь идет о маркетинге и продажах. Если б только выжать из маркетинга и продаж еще немного — и прибыли сразу пошли бы в гору...

Кому знакомы такие рассуждения, того в этой главе ждет важное и волнующее послание. Потому что вся она рассказывает о ЕДИН-

[1] Клейт Маск, соучредитель и генеральный директор компании Infusion Software, активно работает над системами продаж для предприятий разных видов и объемов. Система Infusion CRM разработана специально для удобного и легкого управления многошаговыми и многоканальными стратегиями ведения клиентов и подходит как для малого бизнеса, так и для предприятий с многотысячным штатом продавцов. Узнать больше вы можете на сайте www.RenegadeMillionaireSoftware.com. — *Прим. авт.*

Zostkiy menedzment_dop_11-2013.indd 182 11/13/2013 10:51:19 AM

СТВЕННОМ инструменте, который гарантированно повысит ваши продажи. Эта глава целиком про то, как сохранить контакт с клиентом: для краткости и удобства мы будем дальше называть этот предмет «ведением»[1].

Итак, все по порядку.

Много лет назад моя компания обеспечивала программными пакетами небольшие предприятия, стремящиеся по возможности автоматизировать свою работу, чтобы расширить бизнес. Мы писали приложения любого типа, на заказ, но в большинстве этих программ предусматривались модули для управления клиентами.

И вот однажды приходит парень и заказывает программу для удобного управления данными о потенциальных и состоявшихся покупателях. Он стремился упорядочить систему ведения клиентов, но постоянно где-нибудь портачил. Тратил кучу времени на упорядочивание сведений о готовых и возможных покупателях, о контактах с ними. Обязательно где-то путался, и дело у него шло ни шатко ни валко.

Так что он заказал нам программу, которая будет *автоматически* вести клиентов и «потенциалов», отслеживать и хранить всю переписку, разговоры и встречи, разбивать объекты по группам, и систематизировать все данные. Программа, которую мы написали, привела его в восторг, и он ушел весьма довольным.

Но вскоре пришел к нам опять. Оказалось, что среди его клиентов есть несколько ипотечных брокеров, которые поняли, как используется наша программа в *его* бизнесе, и захотели такую же для себя. Ну что ж, мы пустили наш продукт в серию и поставили его нескольким десяткам ипотечных брокеров, которые тут же принялись расхваливать его на все лады.

Дела с брокерами пошли так хорошо, что мы перестали разрабатывать программы по индивидуальным заказам и переключились целиком на продажу нашей «машины ведения» ипотечникам. Я лично занимался продажами, говорил с возможными покупателями, прозванивал зацепки, рассказывал о преимуществах нашего продукта и пр.

---

[1] «Ведение» — (follow-up) — дополнительная коммуникация с клиентом с целью сообщить ему максимально релевантную информацию о предложении компании; такая практика позволяет предвосхитить ожидания клиента и склонить его выбор в свою пользу.

Zostkiy menedzment_dop_11-2013.indd 183 11/13/2013 10:51:19 AM

И произошло кое-что интересное.

Мы сами принялись использовать в продажах и маркетинге чудесные возможности своей программы, и тогда мне стали звонить люди, с которыми я прежде ни разу не говорил, и сообщать, что они готовы купить наш продукт. А еще приходили клиенты, с которыми я в последний раз связывался несколько месяцев назад, а с тех пор их «вела» только наша программа.

Новые покупатели лезли изо всех щелей, названивали мне и заваливали ящик почтой. Им всем не терпелось купить наш товар.

Тут я понял, что мы попали в яблочко.

И наш бизнес преобразился. Сегодня десятки тысяч человек ежедневно пользуются нашей программой, чтобы поддерживать связь с клиентами и «потенциалами» — создавая у них нужное фоновое знание, выстраивать прочные отношения с ними — и наращивать ценность собственной клиентской базы. Наша программа во многих аспектах помогает малым бизнесам вырасти в большие, и ее главнейшая часть — это «автоматическое ведение».

Какая от всего этого польза вам? Как эта история поможет *вам* в управлении продажниками и маркетологами? А вот как: вам не придется сажать целую армию на телефонный маркетинг. Вы просто усвоите и примените несколько проверенных приемов, организующих ведение клиентов. Обещаю — едва вы начнете ими пользоваться, ваш бизнес изменится до неузнаваемости. Они придадут вашим продажам и маркетингу неслыханную эффективность. И позволят вам добиться гораздо большей продуктивности от продаж и маркетинга, ключевых отделов бизнеса.

Вы поставите маркетинг на автопилот, а это лучший способ получить максимальную отдачу от списка клиентов и «потенциалов», не нанимая орду телемаркетеров, которые ведут клиентов за вас.

Что ж, теперь, когда вы поняли, откуда я такой взялся, позвольте задать вам один, предположительно неприятный, вопрос:

— Поддерживаете ли вы постоянно, методично и активно обратную связь со ВСЕМИ своими потенциальными и реальными клиентами?

Zostkiy menedzment_dop_11-2013.indd 184 11/13/2013 10:51:19 AM

Я задавал этот вопрос буквально десяткам тысяч бизнесменов, продажников и успешных мелких предпринимателей. И знаете что?

999 раз из 1000 ответом было большое и жирное сокрушенное «НЕТ».

Я предполагаю, что и вы — не исключение. Неважно, как у вас сейчас идут дела: так себе, хорошо или СУПЕР, все равно вы *знаете*, что проходите мимо *кучи* денег.

Теперь чуть менее каверзный вопрос:

— Что произойдет с вашим бизнесом, если вы будете постоянно, методично и активно поддерживать обратную связь со всеми потенциальными и реальными клиентами?

Впрочем, пожалуй, этот вопрос тоже довольно неприятный.

В смысле, представьте на миг, сколько звонкого металла и хрустящих банкнот вы бы перекидали на *свой* банковский счет в прошлом году, если бы постоянно, добросовестно и активно поддерживали обратную связь со всеми потенциальными и реальными клиентами?

Пять секретов успешного ведения клиентов с защитой от дурака

Итак, обещаю: если вы примените мои секреты в своем маркетинге, у вас в 2–4 раза вырастут продажи или число клиентов при том же самом запасе лидов[1], мучительные раздумья о котором лишают вас полноценного сна.

Дерзкое заявление, я понимаю... но это еще не все! Вы не только будете «закрывать» гораздо больше лидов: вы потратите на это гораздо меньше времени, ваши прибыли поднимутся, и ваши занятия станут вам в радость, как никогда прежде, потому что свои товары и услуги вы будете продавать как всеми уважаемый эксперт!

[1] Лид (от *англ.* lead — наводка, зацепка) — потенциальный клиент.

Zostkiy menedzment_dop_11-2013.indd 185 11/13/2013 10:51:19 AM

Секрет 1.
Три типа лидов, или Не только сливки

Лиды, собранные в ходе любой маркетинговой кампании, делятся на три категории:

1) те, кто УЖЕ готов («горячие»);
2) те, кто еще не готов, но скоро созреет («теплые», КРИТИЧЕСКИ важные для вашего успеха);
3) «плохие», или холодные, лиды, которые могут и вовсе не сработать.

Проблема в том, что вы не можете с ходу разложить лиды по категориям: какой куда отнести, сразу не понятно.

Так что вы или ваши люди, например, продажники, раза по два перезваниваете каждому лиду и потом тратите время только на тех, которые, как вам показалось, готовы созреть.

Так делает любой смышленый продажник, работающий за комиссионные, — он старается избегать пустых хлопот!

И правильно. Продажники в основном снимают сливки. Это естественно, потому что:

1) продажник имеет с продажи высокие комиссионные;
2) продажник не может понять, холодный перед ним лид или теплый, пока не вступит с ним в контакт;
3) если агент вышел на лид в неудачный момент, то он не станет дальше тратить время на сохранение контакта с этим лидом.

Конечно, нет ничего дурного в том, что продажники предпочитают горячие лиды. «Проблема сливок» возникает, когда ваши агенты начинают пренебрегать теплыми!

Конечно, каждый агент *говорит*, что намерен отслеживать и остальные лиды, «когда будет время», но в действительности никто этого не делает.

Или, если кто-то и ведет теплые лиды, то ему обязательно не хватает постоянства, методичности и грамотного подхода, потому что, по совести сказать, это такая морока...

Чем вкалывать на нудном окучивании колеблющихся, продажники лучше подождут новой партии лидов. А тем временем теплые

Zostkiy menedzment_dop_11-2013.indd 186 11/13/2013 10:51:19 AM

лиды из прошлой партии становятся все холоднее, и о них вскоре забывают. Проще говоря, они уходят в песок.

Не забывайте, что, тратясь на рекламу и маркетинг, вы покупаете не только горячие, готовые и легкозакрываемые лиды. Вы заплатили еще и за теплые лиды, не говоря уже о холодных, которые тоже могут со временем разогреться!

Лиды нужно обрабатывать не как бог на душу положит — а только так и выходит, когда вы сбрасываете это занятие на продавцов. От имеющихся лидов можно получить гораздо больше, чем вы получаете сейчас. Вы должны получать больше от своих лидов. И когда это будет так, прибыли вашего бизнеса пойдут в гору.

Секрет 2.
Все дело в моменте!

Вот вам еще одно важное правило: люди покупают, когда *они* готовы купить, а не когда *вы* готовы продать.

И это с неизбежностью означает: **вы должны оказаться рядом, когда потенциальный клиент захочет купить.**

Иными словами, вы должны за ним следить... неотступно.

Но по-настоящему эффективное слежение — это противная, нудная, тупая и тяжелая работа, и чтобы ее выполнить как следует, нужно напряжение всех ментальных ресурсов человека, а потому профессионалы-продажники просто избегают ее. Итак:

1) нужно вести теплые и даже холодные-но-не-бесперспективные лиды долго и последовательно, часто напоминая им о себе;
2) но это дело нельзя доверять службе продаж;
3) вам нужны система ведения лидов и инструменты для наладки такой системы.

Секрет 3.
Соедини продажи с маркетингом

В большинстве компаний собирать лиды — это задача маркетинга, а прозванивать их и закрывать сделки — работа службы продаж. Однако между «добычей лида» и «завершением продажи» — пропасть. Если ее там не будет, прибыли взлетят до небес.

Zostkiy menedzment_dop_11-2013.indd 187 11/13/2013 10:51:19 AM

Чтобы засыпать эту пропасть, вы должны понимать, что:

1) работа маркетинга не ограничивается добычей лидов;
2) работа продажников не ограничивается проверкой «температуры лидов»;
3) и самое главное: кто-то из них (маркетинг или продажи) должен отвечать за «разогрев» лидов, холодных сейчас, но горячих в перспективе.

В противном случае отдел маркетинга просто спускает в унитаз деньги, потраченные на приобретение холодных и теплых лидов. В буквальном смысле рвет стодолларовые купюры в клочки и смывает в канализацию.

А отдел продаж впустую тратит время *и* деньги, пытаясь продавать неготовым клиентам.

Чтобы наглядно увидеть пропасть между маркетингом и продажами, подумайте вот о чем: на каждом предприятии есть цех по производству лидов (служба маркетинга) и цех по использованию лидов (служба продаж), но почти нигде нет отдела по подготовке лидов к использованию. Чтобы перекинуть мост через пропасть, нужно завести недостающий отдел. Все просто.

Теперь, когда вы увидели, что́ нужно сделать, позвольте дать вам пять советов, ка́к это сделать.

1. Регулярно, неуклонно и часто снабжайте каждого потенциального клиента уместной и полезной информацией. До тех пор, пока он не купит, не умрет или не попросит о пощаде!
2. Продуктивно общайтесь с клиентом, не зацикливайтесь на личных встречах — это неудобный и громоздкий способ ведения.
3. Заведите технологию фиксации и хранения всех коммуникаций между вашим офисом и потенциальными клиентами.
4. И вы, и ваши продажники должны иметь наготове дополнительную информацию, которую можно дать потенциальному клиенту по его запросу.
5. Отслеживайте динамику каждого лида, чтобы в любой момент знать, на каком этапе находится каждый из них.

Zostkiy menedzment_dop_11-2013.indd 188 11/13/2013 10:51:19 AM

Секрет 4.
Вам нужна живая и активная клиентская база

Как большинство мелких предпринимателей, вы, должно быть, хотите так вести бизнес, чтобы не приходилось зависеть от рекламы и наступательного маркетинга. Хотите, чтобы рефералов и повторных обращений было столько, чтобы не приходилось гоняться за новыми лидами и убеждать незнакомцев, что они должны покупать именно у вас.

Я каждый день общаюсь с предпринимателями, мечтающими о полноценной клиентской базе, которая обеспечит сплошной поток повторных сделок.

Но стоит мне спросить, как именно они воплощают свою мечту в жизнь, я, как правило, слышу в ответ ту или иную вариацию суждения: «Чем дольше я в бизнесе, тем больше у меня покупателей, а значит, повторных сделок и рефералов».

Однако активный подход помог бы заметно увеличить прибыль.

Упомянутая формула предполагает, что ваше долголетие в бизнесе автоматически создает вам репутацию лучшего среди ваших клиентов и «потенциалов». А это не так.

Проходят месяцы, и бывшие клиенты, состоявшиеся и потенциальные, забывают о вас! Такова суровая реальность. Какой бы замечательный сервис или товар вы ни предлагали, у ваших бывших клиентов хватает своих забот. Вероятней всего, они не помнят ни вас, ни ваши продукты, и вряд ли ваше имя прозвучит у них на ближайшем семейном пикнике, когда дядя Джек заговорит о болячках, от которых вы так успешно избавляете!

Чтобы создать самую мощную клиентскую базу, какая вам только по силам, вы должны ее активно, систематически и методически строить.

«Живая и активная база данных» — это не просто табличка в компьютере или картотека, содержащая список клиентов и «потенциалов». Она должна быть построена так, чтобы вы могли эффективно вести всех ее персонажей.

Над базой нужно активно работать — месяц за месяцем, неделю за неделей, день за днем. В ней должна храниться полная информация о каждом персонаже: что заказывал, счета, накладные и пр.

Zostkiy menedzment_dop_11-2013.indd 189 11/13/2013 10:51:19 AM

Участников базы следует группировать по осмысленным категориям. Также нужна возможность сортировать их по разным признакам, чтобы в любой момент вытащить клиентов, которые могут сейчас принести прибыль.

Чтобы, например, вы могли получить список клиентов, которые в последние 12 месяцев приобрели продукт X, но не приобрели продукт Y. Или список потенциальных клиентов, которых вы разрабатывали последние полгода, и которые ничего не купили по одной и той же конкретной причине.

В общем, сочетая мощную клиентскую базу с постоянным, неотступным и грамотным ведением клиентов, вы будете готовы оптимизировать ценность каждого и любого клиента.

Секрет 5. Осведомление, повторение и разнообразие

Я повторяю и повторяю слова «постоянно, методично и активно». Пятый секрет — это как раз их значение. Но сначала поговорим о том, чего НЕ надо делать.

Большинство мелких бизнесов продвигают свои товары и услуги примерно так.

Шаг 1. Покупают партию лидов или генерируют их с помощью почтовой рассылки или иной маркетинговой кампании.

Шаг 2. Раздают лиды торговым представителям.

Шаг 3. Торговые представители обзванивают лиды в поисках «горячих», готовых купить уже сейчас.

Шаг 4. И работают с горячими лидами, совершая быстрые продажи.

Шаг 5. Отодвигая на потом, отбрасывая или просто забывая теплые и холодные лиды.

Шаг 6. Возврат на шаг 1.

Вы же должны применять комбинированное ведение клиентов, сочетающее три следующих элемента.

Zostkiy menedzment_dop_11-2013.indd 190 11/13/2013 10:51:19 AM

1. *Осведомление*. Рассылаемые клиентам материалы должны осведомлять их в чем-то. Предлагайте ценную информацию. Если ваши появления не будут ничего давать адресату, вы быстро исчерпаете кредит доверия. Внушите клиенту, что вы на его стороне, что вам можно верить. Это получится, если вы будете поставлять ему точную и осмысленную информацию. Общеизвестно, что сама ситуация купли-продажи отпугивает. Люди *хотят* доверять вам. Дайте им информацию, которая им нужна, и они вам сдадутся. Помогайте им. Служите им. Предоставляйте сведения, и они полюбят вас.
2. *Повторение*. Наукой доказано: если вы хотите, чтобы человек что-то уяснил, придется повторить одно и то же послание несколько раз. Это правило работает везде, в том числе в маркетинге и продажах. Вы-то знаете товары и услуги собственного бизнеса как свои пять пальцев, да вот потенциальные клиенты с первого раза не усваивают. Не думайте, будто, услышав раз, ваш адресат все воспримет, это не так. Вероятнее всего, не воспримет. Повторите послание еще и еще разок.
3. *Разнообразие*. Нет, речь не о том, чтобы варьировать послание. Его-то вы повторяйте неизменным, а вот способы доставки должны меняться. Если вы хотите максимизировать продажи, **ваша тактика ведения клиента должна предполагать последовательное и умело аранжированное использование разных каналов: почтовой рассылки, телефона, электронной почты, факса, голосовых сообщений и пр**. Кто-то поднимет трубку, кто-то ответит на электронку или отреагирует на письмо, кто-то предпочтет более современные формы общения и примет приглашение на телесеминар или вебинар.

Пять секретов, сложенные вместе, дадут эффект как все 500!

Если вы примените все пять описанных в этой главе и не таких уж секретных секретов, соединив их в целостную автоматизированную и безотказную систему, вы увидите не то что рост продаж, а настоящую революцию в своем бизнесе.

Zostkiy menedzment_dop_11-2013.indd 191 11/13/2013 10:51:19 AM

ГЛАВА 32,

которую написал Майкл Миджет[1]

Как, управляя продажниками, обходить их психологические барьеры

В продажах есть некий таинственный газ, выхолащивающий самые продуманные маркетинговые стратегии и торговые презентации. Он отравляет и продавцов, и директоров, и даже самого владельца компании. Этот газ нельзя ни увидеть, ни учуять, но его воздействие вы легко заметите, если будете знать, на что обращать внимание. И если вовремя не перекрыть источник газа, продажи так и не поднимутся до здорового уровня, а это положит пределы росту вашего бизнеса. Первые годы я сам страдал от этого явления, наблюдая, как таинственная болезнь косит продавцов, и теперь у меня есть специальная методика диагностики и лечения, которой я обучаю владельцев предприятий.

[1] Майкл Миджет — владелец и президент ипотечной компании Shelter Solutions, расположенной в Сент-Луисе, штат Миссури, которая специализируется на том, чтобы помочь домовладельцам освободиться от долгов. Владелец консалтинг-агентства для ипотечных брокеров, где обучают применять стратегии бизнеса и маркетинга на местных рынках. Зайдите на его сайт: www.MaverickMortgageBroker.com. — *Прим. авт.*

Zostkiy menedzment_dop_11-2013.indd 192 11/13/2013 10:51:19 AM

А дело здесь вот в чем.

У продавцов имеются психологические барьеры — самовнушенные установки на заниженный результат. Такие установки могут основываться на былых показателях работы или задаваться ожиданиями нынешних нанимателей и товарищей по работе.

Например, когда я начал работать кредитным менеджером, мне нужно было зарабатывать 20 000 долларов комиссионных ежемесячно. С каждой сделки я получал в среднем около 2100 долларов, так что мне нужно было заключать по десять сделок в месяц. Так я и действовал.

Со временем, набравшись опыта, я смог увеличить комиссионные до 3500 долларов с каждого кредита. И тут я подумал: «Отлично! Выходит, моя норма уменьшилась до 6 сделок в месяц!»

Ровно до этой цифры я и снизил собственную производительность.

Вместо того, чтобы подумать, сколько *еще* денег я заработаю, если буду по-прежнему закрывать по десять сделок, я решил, что буду работать *меньше,* сохранив текущий уровень доходов. Этот уровень и стал моим психологическим барьером. Я настолько к нему привык, что просто не мог представить цифр больше.

Через несколько лет, приняв на работу в свою компанию двух кредитных менеджеров, я тут же заметил, как им мешает тот же психологический барьер, какой был прежде у меня.

Парень по имени Джим на прошлой работе привык закрывать две сделки в месяц. Другой, по имени Марк, на прежнем месте закрывал ежемесячно десять. Как вы думаете, что было дальше? Правильно. Джим делал две продажи в месяц, Марк — десять продаж. У каждого из них был свой психологический барьер, который ограничивал их производительность. Оба были хорошими продажниками, сбывали одно и то же той же самой целевой аудитории и применяли один и тот же набор материалов, но их производительность задавалась самовнушенными установками.

Ошибочность «принципа морковки»

Нередко бизнесмены думают, что, повысив комиссионные, можно легко заставить продажников продавать активнее. Кажется, расчет

верный: если продавец станет получать с каждой сделки больше денег, он будет продавать охотнее. Хозяин компании думает: «Если я сделаю морковку чуть послаще, мои люди ради нее будут работать лучше, соответственно, будут закрывать больше сделок».

Мой опыт показывает, что эта формула — верный рецепт финансовой катастрофы. Психологический барьер каждого продавца обычно заставляет его при повышении комиссионных снижать продажи. Продавец, как правило, ориентируется на определенную сумму, которую должен заработать за месяц. Когда нужное для этого число продаж состоялось, он, часто сам того не осознавая, сбавляет темп, поскольку уже решил поставленную перед собой задачу.

Тот же результат может дать и усовершенствование маркетинговой стратегии. Заменяя систему «холодных звонков» и прочие кондовые методики поиска клиентов эффективной технологией продвижения продукта, владелец бизнеса рассчитывает, что теперь эффективность вырастет и в продажах. Поскольку новая маркетинговая система обеспечивает продавцам больше времени, собирает им больше проверенных лидов и дает в руки готовый механизм повышения продаж и комиссионных, должен быть и соответствующий рост производительности труда всей службы продаж.

Вообразите себе разочарование владельца, когда после всех его усилий и затрат показатели продаж висят на прежнем уровне. И если этот владелец ничего не знает о психологических барьерах продажника, он может ошибочно счесть, что новый маркетинг не сработал, когда на деле «перепрошива́ть» нужно людей.

Психологические барьеры встречаются на всех уровнях системы продаж. На семинарах для ипотечных брокеров я часто слышу, как кредитные инспекторы мечтают перейти к самозанятости. Они хотят независимости, потому что это обещает больше денег, но, получив ее, действуют, исходя из расчета, что нужно сделать *по минимуму*, чтобы обеспечить привычный уровень дохода. Такая позиция мешает им достичь поставленной цели, т. е. делать больше денег.

Да и сами бизнесмены тоже зачастую не могут развить собственный бизнес как следовало бы из-за своих уникальных психологических барьеров. Не сознавая того, предприниматель ставит себе цели, исходя из былых доходов, былой производительности труда и старых методов ведения дела. Психологический барьер мешает ему понять,

Zostkiy menedzment_dop_11-2013.indd 194 11/13/2013 10:51:19 AM

каких масштабов его бизнес на самом деле может достичь. Не дает замечать и использовать возможности для роста или какие-то передовые новшества.

Одним словом, психологические барьеры могут стреноживать бизнес на многих уровнях. Они удерживают продавцов на фиксированной цифре продаж, демотивируют управленцев, сводя на нет все их старания подтянуть маркетинг и оптимизировать компенсации и рабочую среду, и путаются в ногах у владельца, не давая ему перепрыгнуть на следующий этап развития бизнеса.

Сколько денег вы теряете в месяц из-за психологических барьеров?

Психологические барьеры и самовнушенные ограничения — это убытки: от несостоявшихся продаж, от низкой производительности труда, от упущенных возможностей. А еще эти барьеры — источник огорчений, стрессов и разочарований. Когда маркетинговые или продажные начинания терпят неудачу, вы вините себя или свой персонал, а ведь настоящий виновник — психологические шаблоны.

Внимание! У меня есть для вас хорошая новость!

Психологические барьеры можно устранить. Уровень притязаний продажника можно поднять, так что и его производительность пойдет в рост. Чтобы достигнуть желаемого, надо изменить мышление продажника, а для этого — изменить обстановку.

Как показывает мой опыт, самый эффективный способ снять психологические барьеры — это стратегически примененная идея «штаба», или «экспертной группы».

Американский философ Наполеон Хилл в своей классической книге «Думай и богатей» утверждает: «Экономическое преимущество получит любой, кто сумеет использовать советы, мудрость и соучастие группы». Далее Хилл описывает деятельность таких успешных людей, как Эндрю Карнеги, Генри Форд, Харви Файрстоун или Томас Эдисон, которые создавали возле себя команду экспертов, поставлявших информацию, обеспечивавших поддержку и одобрение.

Есть немало документальных свидетельств успешного применения «тактики штабов». Однако это настолько классическая техноло-

Zostkiy menedzment_dop_11-2013.indd 195 11/13/2013 10:51:19 AM

гия, что успех, можно считать, гарантирован. Вы, наверное, слышали о «командах экспертов», но приходилось ли вам или кому-то из ваших друзей в такой команде состоять?

Бизнесмены редко делятся друг с другом информацией, особенно если работают в одном секторе рынка. Каждый опасается, как бы конкуренты не прознали его кухню и не завладели данными для внутреннего использования. Кроме того, вам, вероятно, не хочется выносить на общее обсуждение свои слабости и проблемы. Кому понравится, чтобы его ущемляли, и кто захочет признаться, что не справляется? И поэтому, когда на отраслевой выставке вас спрашивают: «Как дела?», вы лжете, что все *отлично*, хотя в этот момент мучительно думаете, удастся ли в этом месяце сработать не в убыток.

Когда я начинал свой бизнес, меня тоже все это беспокоило. Однако стоило мне влиться в экспертную группу, как мой бизнес пошел в рост. Окружить себя группой успешных людей — это оказалось для меня единственным способом преодолеть психологические барьеры и самоограничивающие установки. Вступив в экспертную группу, я получил возможность наблюдать других успешных предпринимателей, которые ожидали большего от себя и от своего дела. Эти люди показали мне, куда может вырасти мой бизнес, если мне удастся поднять планку оценок и ожиданий. Чтобы повысить мастерство в теннисе, играй с теннисистами лучше себя.

Непредвзятость экспертных групп и общее обсуждение удачных и неудачных бизнес-практик создает среду, растворяющую психологические барьеры. Моим слушателям эта питательная среда помогала понимать, чего они могут достичь в ипотечном бизнесе, помогала обмениваться бизнес-моделями, вдохновлять друг друга на дальнейшие успехи. Эта техника настолько мощна, что я организую экспертную группу, или штаб, для каждого слушателя.

Если вы имеете собственное дело или руководите командой продавцов, то обнаружить и устранить психологические барьеры — ваша первейшая задача. Влейтесь в экспертную группу, расширьте круг личных и деловых притязаний. Научитесь распознавать собственные психологические барьеры и устранять их. Затем познакомьте с идеей экспертной группы своих продавцов. Расскажите, как это помогло вам перешагнуть барьеры. Научите людей распознавать и устранять их самовнушенные ограничения.

Zostkiy menedzment_dop_11-2013.indd 196 11/13/2013 10:51:19 AM

В артиста-аниматора превращаться не нужно. Однако открыв своим людям глаза на те оковы, которые на них накладывают сформированные былым опытом психологические барьеры и самовнушенные установки, вы сможете показать, как повысить производительность труда и заработки. А проводя у себя в компании регулярные «штабы» и «экспертные группы», вы поможете каждому из своих людей расширить круг притязаний.

Zostkiy menedzment_dop_11-2013.indd 197 11/13/2013 10:51:19 AM

ГЛАВА 33

Секретная миссия

Мы нашли врага, и этот враг — мы сами.

Уолтер Келли, американский сатирик,
автор комиксов «Пого»

Пожалуйста, не подумайте, будто эта книжка — одно большое осуждение наемных рабочих и служащих.

Многие из них не справляются с работой, и таких надо гнать. Но куда больше справились бы, но не могут, лишь потому, что никто так и не сказал им четко, что делать, не потрудился растолковать, зачем, и не потратился на начальное и постоянное обучение, чтобы они могли, при желании, работать как следует. Предприниматели, спускающие целое состояние на рекламу, на строительство и украшение помещений, на оборудование, не желают тратиться на обучение персонала и слишком заняты, чтобы обучать его лично. Повальная болезнь: «секретная миссия» компании известна только управленцам.

Стивен Кови в книге «Восьмой навык»[1] приводит данные опроса 23 000 служащих из разных компаний и сфер производства. Только 37% опрошенных сказали, что вполне понимают, какие цели преследует их предприятие. Только 20% могли четко сформулировать, как их работа помогает предприятию достичь поставленных целей. И за-

[1] Кови С. Восьмой навык: От эффективности к величию. — М.: Альпина Паблишер, 2012.

Zostkiy menedzment_dop_11-2013.indd 198 11/13/2013 10:51:19 AM

кономерно, что только те же 20% были «увлечены» целями компании. Дальше Кови проводит сравнение с футбольной командой: только четверо из одиннадцати игроков знают, где свои ворота, а где чужие, и только двоим из одиннадцати это не все равно. Только двое из всей команды знают свое место и роль на поле.

Один из моих клиентов, владелец довольно большой компании, проделал следующий опыт: записал на листке должностные обязанности каждого из своих работников (как помнил, не сверяясь с инструкциями) и ранжировал всех по важности их работы, как он ее себе представлял. Затем он попросил сделать то же самое и служащих. Мы сравнили получившиеся списки. Ничего общего. Ноль. Ни одного совпадения. Например, мой клиент считал, что у кассиров главная обязанность подписывать покупателей на электронную рассылку, но только двое из пяти кассиров в его главном магазине, где и проводился опыт, вообще упомянули эту задачу среди своих обязанностей.

Это конкретное недоразумение мы легко исправили, устроив краткий тематический тренинг, сформулировав задачи и оговорив стимулы, поощрив тех, кто хорошо справлялся, и уволив одного не справлявшегося. Через две недели число собираемых кассирами электронных адресов выросло с 3 до 30 за день в среднем, с 18 до 180 за неделю, с 939 до 9360 за год. А мы уже знали, что клиенты, получающие раз в две недели рассылку, приносят в год на 20 долларов больше, чем прочие, и таким образом магазин получил 187 200 долларов «лишнего» дохода. А всего магазинов у моего клиента было восемь. В сумме получаем 1 497 600 долларов.

В том, что он упустил такую кучу денег, виноват был только сам хозяин. Никак не служащие. Он сам. Конечно, он-то так не считал. В конце концов, ведь он велел кассирам собирать у покупателей электронные адреса! Как будто это снимает с него ответственность. А забыл он убедиться в том, что кассиры поняли, чего от них ждут, объяснить им, что это их главная забота и ответственность, дать сценарий, по которому у покупателя следует запрашивать нужные сведения; забыл следить за тем, как идет дело, измерять результаты каждого кассира день за днем и извещать их всех о том, как работает каждый в сравнении с другими, забыл организовать тайных покупателей и мониторинг касс, чтобы все старались на совесть, забыл

Zostkiy menedzment_dop_11-2013.indd 199 11/13/2013 10:51:19 AM

стимулировать и поощрять результативных, быстро увольнять и заменять нерадивых. И кто же виноват? Сам, *сам*.

Кстати, пришел он ко мне затем, чтобы я написал ему «ломовые» тексты для рассылки и для рекламы, которые привлекут шквал новых покупателей. Мой гонорар за эту работу вышел бы за 150 000 долларов. Траты на рекламу и рассылку выросли бы примерно на 200 000. Но тех без малого полутора миллионов с дополнительных продаж он бы в итоге не получил. А получил, потратив немного времени на обучение и надзор и вложив по доллару в бонусы за каждый валидный адрес (74 880 долларов в год).

Это всего лишь один маленький пример, сколько теряет и сколько недополучает практически любая компания, чью миссию охраняет от работников гриф «Секретно».

Zostkiy menedzment_dop_11-2013.indd 200 11/13/2013 10:51:19 AM

ГЛАВА 34

Жесткий менеджмент молвы и славы

Мы не просто каждую ночь перекрашиваем ограду.
В зависимости от температуры и влажности мы начинаем красить
в разное время, чтобы краска высохла к открытию парка.

Том Коннеллан, один из директоров компании Disney,
о фанатичном и скрупулезном внимании к деталям, автор книги
«Внутри волшебного королевства» (Inside the Magic Kingdom)

То, что рассказывают о вашем бизнесе его состоявшиеся и несостоявшиеся клиенты, действует неизмеримо мощнее всего, что говорите о нем вы сами, и уж конечно мощнее традиционной оплаченной рекламы. На короткое время реклама поможет расширить сбыт, даже если товар скверный, а сервис паршивый. Но никакие деньги, никакие рекламные каналы и никакие хитрости не помогут вашему бизнесу устоять против стихии под названием «дурная слава».

Вот какую историю рассказал мне один сотрудник компании Disney:

> Допустим, мы оставили брошенную жвачку на тротуаре, под палящим солнцем Флориды, и вы наступили на нее. Она размазалась по вашей подошве и забилась в протектор. Вечером в го-

Zostkiy menedzment_dop_11-2013.indd 201 11/13/2013 10:51:20 AM

стинице вы сидите и выковыриваете ее оттуда шариковой ручкой. Ваш день испорчен. Дома вы расскажете восьмерым своим ближним не о том, как здорово развлеклись в Диснейленде, а о злополучной возне с мерзкой соплей на ботинке. Эти восемь человек, услышь они от вас повесть о чудесных выходных, придя домой, зашли бы к нам на сайт, подписались на бесплатный DVD и, в конце концов, приехали бы в парк. Каждый принес бы нам 2, 3, а может, и 4 тысячи долларов. И каждый мог бы привести еще восьмерых, но уже не приведет. А каждый из тех неприведенных — еще восьмерых. Это 512 семей, которые потратили бы у нас, скажем, по 3000 долларов, а сообща — 1 536 000. Нет, даже больше, поскольку каждый из них дает начало бесконечной цепочке новых гостей. Вот так не подобранная вовремя жвачка стоит нам миллионы долларов.

Не сомневайтесь, я знаю, о чем вы сейчас подумали. Что пример смехотворный, и к вам не относится, потому что у вас каждый клиент не приводит восемь новых и не обеспечивает вам три тысячи за раз. Или вы жмете плечами: «Ну, так это Disney. А я не Disney. Я не могу через каждые два метра ставить уборщика в накрахмаленной до хруста сияющей униформе, который бросается на каждую пылинку». И вот поэтому-то Disney — это Disney, а вы никогда им не станете.

Мыслишь мелко — так и останешься мелким; мыслишь дешево — навсегда обречен *поневоле* скаредничать.

Я не говорю, что вашему бизнесу нужно взять за стандарт диснеевскую маниакальную аккуратность. Не знаю, насколько это важно в вашем случае. В другом месте я пишу о том, что разным компаниям необходимы разные стандарты, и любые попытки натягивать на всех «безразмерные» понятия о «высоком качестве» — значит больше вредить, чем помогать. А сейчас я имею в виду, что когда вы уясните, какие моменты взаимодействия клиентов и потенциальных клиентов с вашим бизнесом вероятнее всего вызовут дурную молву, если что-то пойдет не так, вам следует безжалостно регулировать эти моменты, чтобы там всегда все было в порядке.

Однажды я купил разрекламированную высокотехнологичную супер-пупер-кровать. Но сервис у тех ребят был самый ужасный,

Zostkiy menedzment_dop_11-2013.indd 202 11/13/2013 10:51:20 AM

какой я только видел за всю жизнь. От продавца и диспетчера службы доставки до последнего служащего, с кем я общался, — все врали. Не припомню другого случая, чтобы меня так взбесило обслуживание. В конце концов я позвонил вице-президенту компании. У нас, двух профессионалов директ-маркетинга, было много общего. Я знал владельца компании, в которой этот парень работал раньше. А он жил в одном городе с моим клиентом и был с ним знаком. Но даже это не помогло. Вице-президент вяло извинился, не предложил никакой компенсации, а потом просто сказал: «Ну ведь согласитесь, кровать-то хороша?» И я подумал, что нет смысла устраивать ему семинар по маркетингу сарафанного радио. Да будь это лучшая кровать, из всех когда-либо созданных человечеством и всех, на которых мне приходилось спать, подарившая мне самый бестревожный сон и исцелившая от болей в спине, — я все равно стал бы говорить всем встречным и поперечным, чтобы не покупали эту чертову хрень. И я так и сделал. Я тут же лишил их четырех покупателей из своего ближнего круга. И теперь пересказываю поучительную историю этой компании вам и 100 000 остальных читателей. Потому что кровать и *должна была* оказаться лучшей из всех, на которых мне доводилось спать. Они это *обещали*. Если она и впрямь оказалась такой, значит продавец всего лишь выполнил *минимальные* требования к качеству его работы. Для меня — и, могу спорить, многих других состоятельных покупателей — гораздо важнее, чтобы не тратили попусту мое драгоценное время, чтобы не приходилось долго и мучительно устранять недоразумения, иметь дело с грубыми, равнодушными и некомпетентными служащими и чтобы мне не врали. Та компания сбывала хороший в целом товар. Хотя у моей кровати обнаружились две мелких недоделки, мне взбесило и настроило против продавца не это. А то, что у него колоссальные проблемы с менеджментом.

Самая мощная сила, которая может послужить во благо или во вред вашему бизнесу — это молва. *Общеизвестная* истина. Но кто по-настоящему пытается управлять этой силой? Вам стоило бы слышать, как мой клиент стоматолог Том Орент рассказывал группе дантистов на семинаре о своем «туалете за миллион». В одной корзинке — пять сортов ароматного мыла и пять разных лосьонов для рук. В другой — маленькие, как пробники, тюбики помады и флакон-

Zostkiy menedzment_dop_11-2013.indd 203 11/13/2013 10:51:20 AM

чики духов: чтобы каждый пациент мог забрать домой сколько захочет. А еще вместо бумажных полотенец — чистые, аккуратно сложенные полотенца из хорошей ткани, которые каждый вечер стирают. И слушатели стали говорить: «Пять сортов мыла? Да сколько же это будет стоить? Ну, я не собираюсь сорить деньгами и разоряться на сортах мыла. И у кого есть время каждый день стирать, сушить и складывать полотенца?». Вот потому-то у доктора Тома практика на миллионы долларов. А у его слушателей — нет.

Молва коварна. Во-первых, ее больше волнуют пять видов мыла, полотенца и косметическая мелочевка в подарок, чем уровень главного сервиса — например, стоматологической помощи. На отличную работу дантиста пациент рассчитывает безусловно. А рассказывать будет о том, чего не ожидал. И во-вторых, куда серьезнее, чем основной сервис или товар, скажется на славе вашего бизнеса то, какие у вас работают люди и как они ведут себя с клиентами.

В-третьих, дурная молва родится легче, распространяется быстрее и доходит до большего числа людей, чем добрая. Чтобы о вас хорошо отзывались, нужно что-то специально придумать и приложить усилия. А чтобы вас поносили на каждом углу, нужно ничего не придумывать, ничего не планировать, нисколько не стараться. Просто отпускать клиентов недовольными и сердитыми.

Потому-то вы должны твердо решить ни единой минуты не терпеть у себя ничего и никого, создающего дурную славу. Никакой «жвачки на тротуарах».

Вчера я зашел в одну бутербродную купить пару салатов навынос. Дожидаясь очереди, я наткнулся на их рекламу выездного обслуживания. Большая красивая коробка, в которую пакуют доставляемую еду, покрытая толстым слоем пыли.

Да будь я менеджером, я вызвал бы сюда весь персонал, поднял крик, швырнул эту коробку на пол и растоптал ее, угрожая жизни каждого, кто впредь осмелиться оставить в ресторане хоть пылинку. Каждое утро начиналось бы с проверки в белых перчатках. Я бы четко объяснил каждому, что при обнаружении пыли немедленно полетят головы. Не потерплю, не разрешаю, не приму никаких оправданий! Чрезмерная реакция — если речь идет всего лишь о пыли, не стираемой вторую неделю. Совершенно недостаточная, если иметь в виду упущение ценой в миллионы долларов.

Zostkiy menedzment_dop_11-2013.indd 204 11/13/2013 10:51:20 AM

Более того, оставив без внимания пыль или жвачку на полу или дрянь, прилипшую к раковине в туалете, вы задаете вектор. Показываете готовность мириться.

> ***Еще раз: твердо решить ни единой минуты не терпеть у себя ничего и никого, создающего дурную славу.***

Напротив, придумывайте, как вызвать добрую молву: поставляя потребителю не только отличные товары и услуги, но большее: неожиданные бонусы и приятный опыт, который побуждает человека делиться впечатлениями.

Zostkiy menedzment_dop_11-2013.indd 205 11/13/2013 10:51:20 AM



Copyright © Dan Kennedy 2007

Vincent Palko
www.AdToons.com

Zostkiy menedzment_dop_11-2013.indd 206 11/13/2013 10:51:20 AM

ГЛАВА 35

Симуляция плодотворной деятельности

Трудиться мало: и муравьи трудятся.
Вопрос в том, ради чего этот труд.

Генри Дэвид Торо,
американский философ и писатель

Если единственное, что вы можете сделать у себя в компании — это вполовину уменьшить симуляцию плодотворной деятельности, то уже это резко поднимет ваши прибыли.

Кто-то из работников прячет за фасадом деятельности — зачастую бурной — отсутствие всяких результатов. Другие искренне не понимают разницы между деятельностью и ее плодами.

Потому начнем с определений. Определить *деятельность* легко. Вы ее видите вокруг и сами ею заняты, можно сказать, каждую минуту и каждый день. Восемь часов в день кроме выходных куча народу занята деятельностью, носится туда-сюда, не создавая и не добиваясь ничего. Идут совещания. Перекладываются бумаги. Взметаются вихри пыли — но когда она рассеивается, не видно никаких перемен.

Определить *плодотворность* чуть труднее, поскольку тут нужна система отсчета. Требуется контекст.

Zostkiy menedzment_dop_11-2013.indd 207 11/13/2013 10:51:20 AM

Разница хорошо видна, например, в футболе. Команда может развить активную деятельность в центральном круге и не забить ни одного гола. Она даже может доминировать по игровой статистике — по числу передач, выходов к чужим воротам и по времени владения мячом — но все равно проиграть по счету на табло. Ее деятельность плодотворна, если забиваются голы. Причем желательно забить больше, чем пропустить. Вопрос о результатах имеет ответ, очевидный всякому на поле и всем зрителям. Картина ясна.

В бизнесе тумана побольше. Почему?

Во-первых, здесь, чтобы понять, победил ты или проиграл, полутора часов не хватит. Хотя это как раз поправимо: в бизнес можно привнести почти такое же напряжение и ту же непреложность результатов, как то бывает в футбольном матче. Если получится, то следствием будет резкий рывок вперед в персональной, личной и коллективной продуктивности. Мы еще вернемся к этому предмету, а пока запомните: измерять достижения крупной мерой и за долгий срок — грубая управленческая ошибка. Годовые или полугодовые отчеты, поквартальный мониторинг доходности — все это недопустимо затянутое игровое время, при котором до смешного легко перепутать, нечаянно или намеренно, деятельность с результативностью.

Есть знаменитая история о Чарли Швабе, ближайшем помощнике магната Эндрю Карнеги. Чарли придумал простейший способ повысить производство на сталелитейном заводе — с помощью куска мела. По окончании дневной смены и прежде чем придут рабочие ночной, Чарли крупно писал мелом на полу цифру — объем стали, выплавленной днем. Ночным рабочим ничего не надо было объяснять. Они толковали эту цифру верно — как вызов. И в конце своей смены стирали ее и писали новую, больше. Это соревнование продолжалось день за днем и ночь за ночью. В наши дни, думаю, не многих рабочих можно мотивировать таким простым способом. Ведь тут необходимы дух состязательности, гордость и трудовая этика. Но в то время весь блеск Швабова решения состоял именно в быстроте, простоте и непреложности оценки. 90 минут матча. Восемь часов рабочей смены.

Во-вторых, туман и путаница возникают из-за отсутствия упомянутых неоспоримых стандартов для безжалостной и точной оценки результативности. Если вы не знаете, как выглядит олень, то идти на охоту на него бессмысленно и даже опасно. Если вы не знаете, как

Zostkiy menedzment_dop_11-2013.indd 208 11/13/2013 10:51:20 AM

МИССИЯ ВЫПОЛНЕНА



Copyright © Dan Kennedy 2007

Vincent Palko
www.AdToons.com

должны выглядеть достижения — сегодня — как вы поймете, не они ли это лакают из лужи у вас на заднем дворе?

С вашего позволения я поясню на личном примере. Мне обычно удается достичь за день гораздо больше, чем большинство людей достигает за неделю, а то и за месяц. У меня есть немало способов это увидеть, но я не стану утомлять вас перечислением — это было бы нерационально, — я сразу перейду к тому, что будет полезно для вас, и прошу поверить мне на слово. Однако об одном субъективном показателе расскажу: все, кто хорошо меня знает, т.е. близко знаком со мной или, читая мои рассылки, видит, сколь плодотворно и эффективно я работаю, хотят допытаться, каким чудом у меня это получается. Этих любопытных столько, что я ответил им целой книгой, которая называется «Безжалостный тайм-менеджмент для предпринимателей». Но вот один из моих главных секретов, и он довольно прост. Я всегда решаю, что мне нужно СДЕЛАТЬ. Не начать, не поделать часок, не попробовать сделать — а именно СДЕЛАТЬ. Затем выделяю на выполнение каждой такой задачи известное время: от пяти или десяти минут до пары часов. Упорядочиваю эти блоки и расписываю свой день до минуты, устраняю все помехи и раздражители и делаю все, что наметил, в отведенное время.

Рекомендованный источник № 7

Вся информацию о книжной серии «Без дураков», бесплатные главы и видеозапись интервью Дэна Кеннеди из шоу Дональда Трампа «Кандидат» (The Apprentice) доступны на сайте www.NoBSBooks.com.

Если у вас хватит силы воли организовать свою работу так же, безжалостно себя контролировать и отбрасывать любые помехи, вы сможете делать столько же, сколько я. Соответственно, если вы хотите продвинуть и других на новый уровень результативности, обу-

Zostkiy menedzment_dop_11-2013.indd 210 11/13/2013 10:51:20 AM

чите их этой методике и заставьте ею пользоваться — сверяя их ежедневные планы на старте и на финише рабочего дня.

1. Решите, что вы намерены **сделать**.
2. Выделите время на каждую задачу.
3. Заранее распишите свой день с точностью до минуты, включив в расписание все задачи и все отпущенное на них время.
4. Устраняйте все помехи и ни на что не отвлекайтесь, пока не **сделаете** все намеченное.

Если же вы не собираетесь следовать этим четырем правилам и заставлять им следовать своих помощников, вам больше ничего не поможет, и вы навечно обречены испытывать жгучую неудовлетворенность, порожденную неоконченными делами и бурной деятельностью, приносящей мизерный результат.

Опрос 25 руководителей высшего звена одной крупной компании из списка *Fortune-1000* показал, что, по их собственным подсчетам, в среднем результативны менее 40 минут их рабочего дня. Большинство этих ребят работает по 10 часов. Выходит, по их же собственной оценке, что 9 часов и 20 минут работы не приносят им никаких результатов. Это время они описывали как «беглое» (вроде беглого заключенного); время, украденное окружающими, время, потерянное без всякой отдачи.

Я ничуть не сомневаюсь в этих подсчетах и подозреваю, что большинство предпринимателей работает с таким же плачевным КПД. Но здесь есть и повод для оптимизма. Если сейчас у вас продуктивны только 40 минут в день, добавив к ним всего 1 час 20 минут (примерно столько обычно отводится на обеденный перерыв), вы сразу утроите личную результативность. Если у вас продуктивных минут 40, можно руку дать на отсечение, что у большинства ваших подчиненных их всего 20. Это значит, у вас есть возможность изрядно нарастить общую продуктивность!

Zostkiy menedzment_dop_11-2013.indd 211 11/13/2013 10:51:20 AM

Но все-таки что такое эта результативность?

Результативность налицо, если **то, что должно быть сделано, сделано**. Сделано то, что либо само по себе приносит прибыль, либо отслеживаемо и измеримо служит поддержанию или увеличению прибылей вашего бизнеса. Например, устранено препятствие, мешающее максимизировать производительность труда или доход. Принято и выполнено решение. Работник нанят или уволен, необходимый дилер найден и законтрактован, маркетинговая кампания запущена. Продажа закрыта, клиент найден. Вот простой признак результативности: **действие описывается глаголом совершенного вида**.

Деятельность, напротив, состоит из занятий, не приносящих прибыли, и более того — незавершенных занятий, которые приведут к неизвестно какому итогу и неизвестно когда. Деятельность — это когда надоевшую проблему обдумывают и обсуждают, передают на рассмотрение комиссий и, в общем, бесконечно маринуют. А решение не принимается. Деятельность описывается глаголами несовершенного вида.

Урок моей первой раскадровки

Раскадровка — это инструмент управления временем и задачами, придуманный в кино и перекочевавший в менеджмент в основном благодаря идеям и усилиям Майкла Вэнса, многолетнего компаньона Уолта Диснея. Майк использует раскадровку для визуального, как он это называет, мышления. Лично мне эта технология по душе, и вот уже много лет я время от времени к ней прибегаю. В общем, это стена или иная поверхность типа доски для объявлений, разделенная на три или четыре колонки: СДЕЛАТЬ, ДЕЛАЕТСЯ и СДЕЛАНО, или же СДЕЛАТЬ, ДЕЛАЕТСЯ, ПОРУЧЕНО и СДЕЛАНО. Идеи, задачи и пр. пишутся на карточках, вывешиваются на этом стенде и двигаются из колонки в колонку по направлению к СДЕЛАНО.

Первую раскадровку я поставил у себя в 1979 году. В моем кабинете она занимала целую обширную стену. Я потратил немало времени на ее устройство и вел по ней множество серьезных проектов, каждый из которых расползался на все четыре колонки. Стена была

Zostkiy menedzment_dop_11-2013.indd 212 11/13/2013 10:51:20 AM

вся усажена бесчисленными разноцветными карточками. В тот самый день, когда я закончил устройство раскадровки, вечером ко мне в кабинет заглянул на стаканчик виски (тогда я пил, и немало, так что под рукой всегда имелась бутылка доброго скотча) закаленный и бывалый ветеран антикризисного менеджмента, которым мы в ту пору занимались. Он осмотрел мою раскадровку, задал пару вопросов о ее устройстве и назначении и объявил: «У тебя тут есть серьезный косяк».

«Ну?» — буркнул я, убивший на устройство раскадровки целый день.

«До фига лишнего места для ДЕЛАЕТСЯ, а для СДЕЛАНО и по минимуму не хватает».

И он продолжил: «Большинство из нас в своем бизнесе, в быту и в управлении людьми отводит слишком много места и времени и слишком долго терпит «ДЕЛАЕТСЯ», а это только отсрочивает «СДЕЛАНО». Но платить по счетам ты можешь только из «СДЕЛАНО». Если тебе приходит много счетов, нужно, чтобы много было СДЕЛАНО. А если куча счетов у тебя не оплачена, выходит, ты, наверно, в «СДЕЛАНО»-то недокладываешь.

Аминь.

Не расписывайте мне родовые схватки — покажите ребенка

Недавно я плотно работал с одной немаленькой и забюрокраченной до косности компанией, заказавшей мне полный пересмотр всей ее рекламной политики, маркетинга и продаж, — этот проект рассчитывался на 4 месяца и мучительно тянулся больше года. Для меня это редкость, и потому клиенты — и директор, и подчинявшаяся ему группа из 5 человек — постепенно начали меня злить. Одно было хорошо — что этот директор тоже начал злиться, и не на меня, а на своих пятерых помощников. Однажды он спросил, как я считаю: отчего каждая мелочь отнимает такую пропасть времени. Я ответил: «Потому что никто из ваших балбесов не в ответе за результат. Они докладывают вам, что ДЕЛАЮТ, вы рассказываете мне, что они ДЕЛАЮТ, а при этом ничего не было СДЕЛАНО!». Этот парень каждый

Zostkiy menedzment_dop_11-2013.indd 213 11/13/2013 10:51:20 AM

день получал бюллетени о родовых схватках, но ребенок все не появлялся на свет.

Я еще в самом начале своей жизни в бизнесе понял, что единственный способ доводить дела до конца — это перестать упиваться своими родовыми муками и никогда не слушать о чужих. Я познакомился с этим правилом в 1976 году в офисе у одного клиента. Я ждал момента, чтобы кое-что с ним обсудить. Кроме меня в кабинете присутствовали двое вице-президентов по региональным продажам, один начал что-то говорить, но не успел он сказать и девяти слов, президент поднял ладонь и заорал: «Хватит! Ребенка показывай и проваливай! Если у тебя нет работы, так у меня хватает!» Тут я понял, какой стиль диктовал тот руководитель и что на самом деле именно так и нужно говорить с действительно успешными предпринимателями.

Последний и самый важный урок на данную тему

Деятельность в значительной степени состоит из попыток достичь совершенства или прийти к безошибочному, безупречному, отказоустойчивому и шкуросберегающему результату.

Тут может быть отчасти и ваша вина. Если ваше управление не фокусируется на генерирующих прибыль достижениях, а заставляет людей ежеминутно бояться какой-нибудь ошибки, — то вы и виноваты. И если вы одержимы совершенством и болезненно воспринимаете критику, то вы — первый враг своему бизнесу. Я учу людей, что кухня успеха — всегда в беспорядке; когда вы или ваши люди берутся за новое дело, вполне нормально, что ножи валяются на столах, жир брызжет на плиту, а чистота наводится на скорую руку.

Билл Гейтс, по многим оценкам, — богатейший человек на планете. Выпустил ли Microsoft *хоть одну* полностью отлаженную и безупречную программу? Apple продал более 200 000 айфонов в первый же день, прекрасно сознавая, что AT&T, вероятнее всего, никогда не сможет подключить абонентам все сервисы, но и понимая, что никакое ворчание рассерженных потребителей и никакая шумиха в массмедиа не смогут ослабить прекрасно срежиссированный спрос

Zostkiy menedzment_dop_11-2013.indd 214 11/13/2013 10:51:20 AM

на новый, модный и... несовершенный продукт. Для этих компаний запуск продукта и получение хорошего сбыта — уже достижение, а доводка этого продукта — уже следующий шаг.

От СДЕЛАННОГО, пусть поспешно, даже плохо, почти всегда больше прибыли, чем от бесконечного делания, так и не получившего завершения.

Каждый цент моего личного состояния и все успехи в бизнесе имеют бесконечно больше отношения к скорости, чем к безупречности. Я знаю, как легко гибнут стоящие начинания во время ДЕЛАНИЯ, и потому всегда стремлюсь как можно скорее СДЕЛАТЬ — пусть черновой вариант, пусть не совсем то, пусть оно безусловно требует дальнейших улучшений, — и выпустить продукт вовне, на просторы рынка.

Мир, в котором живу я и большинство моих клиентов, был бы слишком неуютным для бизнес-магистров, выращенных в учебных аудиториях. Один клиент, директор франчайзинговой компании, даже сам говорил мне, что его бизнес-образование — его злейший враг, потому что в колледже учили все делать последовательно, а живые бизнесмены все делают одновременно. В нашем мире сплошь и рядом продукт запускается за 48, 36 и 24 часа, и эти продукты приносят по миллиону долларов и больше еще до того, как будут готовы. Здесь нужно управлять хаосом, а не создавать порядок. Людям из традиционной академической и корпоративной среды бывает нелегко это принять. И не всякий способен так действовать. Так что настороженно смотрите на роскошные резюме: обладатель такого может прекрасно функционировать в традиционно управляемой корпорации, но ни к чему не годиться в высокоэффективной и высокорезультативной предпринимательской среде.

Быть твердо ориентированным на результат

Расхожее мнение гласит, что лидерство — это перемены сверху вниз. По-моему, это правда. Очевидно, что вы задаете тон происходящему вокруг. Во всяком случае, должны. Люди, работающие на вас и вокруг вас, должны находиться под вашим сильным влиянием, а не наобо-

Zostkiy menedzment_dop_11-2013.indd 215 11/13/2013 10:51:20 AM

рот. И по-моему, лучший пример, который вы можете им подать — это твердая и непреклонная устремленность к результату. Если вы станете обрывать любой разговор о том, что ДЕЛАЕТСЯ, и требовать показать СДЕЛАННОЕ или оставить вас в покое, чтобы хотя бы ваше время не утекало даром, люди увидят нужный вектор.

Убедитесь в том, что место на вашей раскадровке, реальной или воображаемой, распределено как нужно.



Copyright © Dan Kennedy 2007
Vincent Palko
www.AdToons.com

ГЛАВА 36

Императив скорости

Одним прыжком быстрее пули заскакивает на небоскреб...

Лучшее в мире описание супергероя

Я давний поклонник Джека Уэлча[1]. Несмотря на то, что он, по-моему, слишком уж циклится на «лидерстве». Его достижения в компании General Electric — неоспоримый факт. И даже при всех этих «байках о лидерстве» Джек — расчетливый, требовательный и настойчивый парень, которого интересуют только успех и прибыль.

В числе прочего Джек научил General Electric торопиться. Он взял в свои руки огромный, раздутый, забюрокраченный и оттого чудовищно медленный механизм с намерением облегчить его, отладить и заставить крутиться быстрее. Джек без устали вещал о том, как «рынок наказывает медлительных». Но сегодня наказание куда жестче, нежели в те дни, когда Уэлч пришел в GE. Нынче медлительный успевает лишь к шапочному разбору.

Почти всем бизнесменам, которых я встречал, время от времени приходят в голову хорошие идеи. Директорам предприятий и владельцам маленьких компаний, предпринимателям-одиночкам и моим товарищам по цеху информационного маркетинга и рекламы: копирайтерам, лекторам, устроителям конференций, издателям.

[1] Джек Уэлч (Джон Фрэнсис Уэлч-младший) — знаменитый американский бизнесмен и бизнес-гуру, с 1981 по 2001 г. — генеральный директор корпорации General Electric.

Zostkiy menedzment_dop_11-2013.indd 217 11/13/2013 10:51:20 AM

Но грош цена любой идее, пока она не ВОПЛОЩЕНА. Сжать время от рождения идеи до действия, от начала действия до воплощения — вот что приносит прибыль.

Так, есть у меня одна подруга, и ей пришел в голову замысел превосходной книги, которая определенно должна стать бестселлером, а автора привести в студию Опры Уинфри, сделать знаменитостью и заметно обогатить. Но автор все еще работает над книгой (делает ее). Месяц за месяцем. Видно, моя подруга не признает императива скорости.

Пока идея не воплощена, она ежеминутно в опасности. Во-первых, с каждым часом замысел какой-нибудь новой книги приходит в голову по меньшей мере миллиону человек, среди которых есть авторы уже изданных бестселлеров, имеющие агентов и издателей. Каждый издатель может напечатать за год намного меньше книг, чем ему приносят. Вероятность того, что твой замысел уникален, хлипкая. Вопрос: не обойдет ли кто-нибудь мою подругу — быстрее нее заключив договор, написав и выпустив книгу на рынок в том же сегменте?

Кроме того, идеи имеют обыкновение терять силу, по мере того, как их носители к ним охладевают. Идеи как бы рассеиваются. И если вам вдруг взбрело в голову купить ранчо милях в пятидесяти от города, чтобы фермерствовать по выходным, вероятность того, что подобный сюжет в вашей жизни состоится, будет во много и много раз выше, если вы не станете ждать и раздумывать, а в ближайший же уик-энд поедете и купите первый попавшийся участок — пусть с переплатой, и пусть вы пока не готовы его возделывать. Ну, или если вы хотите действовать осмотрительно и методично, то по меньшей мере установите себе относительно близкий срок покупки и в ближайший же уик-энд с головой уйдите в сбор любой доступной информации, продумывание дальнейших действий, этапизацию, исчисление возможных препятствий и нужных людей и составление общего плана действий, по которому хоть что-то нужно будет сделать уже в понедельник утром. Например, нанять риелтора. Я предпочитаю исходить из того, что бросить дело, за которое взялся, ты можешь всегда, а вот закончить еще не начатое вряд ли удастся.

Словом, если бы моя знакомая взялась за дело всерьез, она бы тут же, лишь только ее осенила идея, отменила бы все дела на неделю

Zostkiy menedzment_dop_11-2013.indd 218 11/13/2013 10:51:20 AM

вперед, отправила мужа в путешествие и села за работу. Не обязательно — сразу писать: может быть — основательно изучить, что уже написано в этом роде, найти подходящего агента, написать предложение для издательства и т. п. И в бизнесе любое начинание или проект подобны писательскому замыслу. Ведь изначально это только идеи, обладающие некоторым потенциалом. Наполеон Хилл, автор книги «Думай и богатей», был не вполне прав, заявляя: «Мысли материальны». Большинство мыслей мимолетны, а большинство замыслов так и не выходит из утробы на свет. Но мысли определенно могут воплотиться в материи, если действовать быстро и решительно.

Потому я очень рад, что человек, с которым я больше всех сотрудничаю в последнее время, — Билл Глейзер, президент компании Glazer-Kennedy Insider's Circle, — именно так смотрит на вещи, приступает к делу без затяжной подготовки, запускает одновременно несколько проектов, понимая, что успешны будут не все, и заставляет своих партнеров спешить. Большинство моих клиентов поступает так же, а если нет, я от них избавляюсь.

Джек Уэлч в General Electric внушал каждому: «Скорость — это ВСЁ. Это ничем не заменимая пружина конкурентоспособности».

Там его прозвали Нейтронным Джеком, за то что взорвал весь средний уровень управленческой пирамиды, который, как ему казалось, тормозил работу компании. Джек спрямил и упростил пути обмена информацией, до опасной степени делегировал полномочия и каждый год неуклонно сокращал штат на 10–20%, постоянно выбраковывая медлительных. Возможно, важнейшей — и менее всего воспринятой — была его тактика начинать много разных дел одновременно, а не последовательно. На этом ключевом принципе зиждется моя Система миллионера-отступника (Renegade Millionaire System). Полная противоположность всему, что нам с детства внушали: мы ведь то и дело слышали: «Поспешишь — людей насмешишь» — и учились «делать все по порядку», «не хвататься за все дела разом». Но в реальности достижения приходят другим путем, и предпринимательские состояния складываются иначе.

Это виднее, когда наблюдаешь выход компании из глубокого кризиса. Если бы Ли Якокка распутывал беды Crysler педантично и размеренно, то он сначала занялся бы операциями, затем приложил руки к финансам, затем переключился на расширение ассортимента

Zostkiy menedzment_dop_11-2013.indd 219 11/13/2013 10:51:20 AM

и новые модели, затем стал бы улучшать рекламу и клиентскую политику — но тут Crysler уже бы не было. Я присутствовал на одном совещании у Якокки дома, в Палм-Дезерт, штат Калифорния, когда кто-то попросил его по порядку перечислить шаги, которые он предпринял, чтобы спасти Crysler. «Порядок? — презрительно фыркнул Якокка. — Не было никакого порядка. Мы делали все сразу». И со скоростью света.

Рекомендованный источник № 8

Информация о Системе миллионера-отступника находится на сайте www.RenegadeMillionaire.com. Система построена на стратегиях, которыми пользовались несколько сотен начинавших с нуля миллионеров и мультимиллионеров в первом поколении, с которыми я тесно сотрудничал долгие годы. Эти проверенные опытом стратегии касаются маркетинга, менеджмента, предпринимательства и накопления благосостояния.

Якокка запустил, практически без подготовки, сразу два новых продукта, реструктурировал финансы, выбил помощь у правительства и банков, сбросил лишний груз, изменил ценовую политику, смело предложил клиентам новые, лучшие условия гарантийного обслуживания, не имея абсолютно никакой возможности предвидеть, каких расходов это будет стоить, и лично взялся продвигать марку и продукцию Crysler на рынке. Джек Уэлч говорил, что он пытается вдохнуть в General Electric «дух малого бизнеса», чтобы «управлять ей, как бакалейной лавкой». Вот и Якокка управлял Crysler почти как бакалейной лавкой, во всяком случае — как собственным малым бизнесом. Я и сам однажды, преодолевая кризис компании — не столь масштабный, но не менее острый, — пустил в ход систему «одновременного, а не последовательного вмешатель-

Zostkiy menedzment_dop_11-2013.indd 220 11/13/2013 10:51:20 AM

ства», и думал: если она помогает загибающейся на корню компании, ежедневно рискующей испустить дух, то насколько же полезной такая система может быть для здорового бизнеса! С тех пор я на любое предприятие смотрю как антикризисный управляющий.

По иронии судьбы многие мелкие предприниматели управляют своим делом, будто бы это тяжелый сухогруз, а не юркий катерок, притом что самые мудрые бизнес-функционеры, которым достались большие неуклюжие сухогрузы, стараются превратить их во флотилию быстроходных катеров.

Чтобы получить максимальную прибыль — и выжить — бизнес в наши дни должен следовать «императиву скорости». Императив скорости — это философия и позиция, это всеподчиняющая идея управления бизнесом, которую вы должны сформировать в уме, принять всем сердцем и неустанно насаждать среди ближних. Именно это — главное, что привнес в General Electric Джек Уэлч, и вы тоже можете привнести это в свой бизнес. Императив скорости практически приложим ко многим разным аспектам предпринимательской деятельности, от маркетинга и инноваций до проверки новых стратегий экспансии.

Рекомендованный источник № 9

Я составил подробный «специальный отчет» о десяти самых важных упускаемых из виду или скрытых способах помочь бизнесу повысить прибыли с помощью императива скорости. Если хотите получить бесплатно экземпляр этого отчета, зайдите на сайт www.NoBSBooks.com, выберите иконку MANAGEMENT BOOK, а затем — иконку SPEED REPORT.

После всего сказанного о скорости было бы халатностью не огласить два важных предупреждения.

Zostkiy menedzment_dop_11-2013.indd 221 11/13/2013 10:51:21 AM

Предупреждение 1: в любую ситуацию и в любые отношения просто вступить, но куда труднее выйти. Не принимайтесь за дело, не имея запасного выхода. Не начинайте никаких отношений, не договорившись заранее о порядке их расторжения. Брачные договоры, заключенные до свадьбы, согласовать гораздо легче и не в пример дешевле, чем заключенные после. У вас будут тысячи оправданий, чтобы пренебречь моим предостережением: мы с Бобом дружим уже 20 лет... мы понимаем друг друга, и незачем морочить себе головы бумажной волокитой и всяким крючкотворством... я не хочу его обижать его... ну и прочая дребедень. Ни одно из этих оправданий ничего не может отменить. Всякий раз, когда я совершал эту глупую ошибку (заметьте: всего трижды за 30 лет), она стоила мне больших трат и многих хлопот. В самый неудобный для этого момент мне пришлось выложить кучу денег человеку, с которым мы были приятелями, просто, чтобы уйти. А еще у меня был очень дорогой развод — без *до*брачного контракта. Не буду утомлять вас деталями.

Предупреждение 2: без колебаний разворачивайтесь кругом и отменяйте проект или выходите из дела, если увидите, что, по тем или иным причинам, игра не стоит свеч. Несколько брошенных в вас тухлых яиц — лучше, чем бассейн с акулами и гиря на ногах. Если положение складывается безнадежное или чрезмерно опасное — уходите прочь, и плевать на самолюбие. Научитесь, не снижая скорости, разворачиваться на 90 градусов.

Zostkiy menedzment_dop_11-2013.indd 222 11/13/2013 10:51:21 AM

ГЛАВА 37,

которую написал Крис Херн[1]

Жесткий менеджмент на быстрорастущих предприятиях

Когда Дэн попросил меня написать эту главу, я колебался: обычно свой стиль управления я не называю во всеуслышание «жестким». Я употребляю это слово разве что для себя или в кругу нескольких друзей, понимающих все нюансы. Парадоксально, при 951-процентном росте продаж за последние три года (из-за которого в 2007 г. журнал *Inc*. включил нас в список 500 самых быстрорастущих компаний США), и выражавшемся в четырехзначных процентных значениях росте чистой прибыли за те же годы я потерял лишь двух работников, которых считал на момент их ухода «ключевыми» (если

[1] Крис Херн — президент компании Mercantile Commercial Capital (MCC), ведущего в США кредитора с 90-процентным соотношением суммы займа к цене объекта. Журнал *Inc*. включил MCC в список 500 самых быстрорастущих бизнесов Америки. Единственная в этой отрасли бизнеса профессиональная ассоциация признавала Криса Херна банкиром года, компания Coleman Publishing — «маркетинговым гуру года», Управление по делам малого бизнеса — «чемпионом в банковском обслуживании» в штате Флорида и на юго-востоке США. Хотите знать больше? Посетите сайт www.504Experts.com или пишите по адресу info@mercantilecc.com. — *Прим. авт.*

Zostkiy menedzment_dop_11-2013.indd 223 11/13/2013 10:51:21 AM

вы — заметная, быстрорастущая инновационная компания, немало шакалов сбежится переманивать ваших людей, и о некоторых тактиках, которые помогут с этим справиться, я расскажу ниже). Остальные мои сотрудники вполне довольны, и даже три года подряд своими голосами на анонимном голосовании, которое проводит местный деловой журнал, выводят нашу компанию в финал конкурса «Лучшее рабочее место» в городе Орландо. А как же я это устроил, будучи жестким, спросите вы? Хороший вопрос. Ниже я кратко изложу, как я делал это и как делаю сейчас.

Прибыли превыше людей

Мне всегда любопытно, как будут аргументировать свою позицию люди, выступающие за роспуск их же оберегающей армии и замену ее неким «миром». Эти люди не понимают, что настоящий мир невозможен, если страна не в состоянии защитить себя и дать отпор врагу. Нет обороны — не будет и страны, а значит — не будет и мира.

С точки зрения выживания, предприятия — те же страны. Только защищают их и обеспечивают благоденствие не армии, а прибыли. Без прибылей любая компания зачахнет и умрет. Таким образом, фундаментальный принцип управления успешной компанией состоит в том, чтобы ставить прибыль превыше всего.

Даже быстро развивающиеся компании должны все-таки приносить прибыль, чтобы выжить. Нравится вам это или нет, но главная цель компании не в том, чтобы «гарантировать» кому-то трудоустройство. Критики, заявляющие, что ставить прибыли выше людей — это лакмусовая бумажка «жесткого менеджмента», правы, но я не собираюсь ни в малейшей мере на это обижаться. Эти люди не понимают, что без прибылей компании и вовсе исчезают, а значит, исчезают и рабочие места. Если вас всерьез беспокоит сокращение рабочих мест, то это зачастую просто временная экстренная мера, вызванная неверным расчетом или недостаточным пониманием механизмов свободного рынка. Прибыли (как результат работы правильно устроенного бизнеса) — вот что главное. Если понимание этого фундаментального экономического закона означает, что ты сторонник «жесткого менеджмента», что ж, считайте и меня таким.

Zostkiy menedzment_dop_11-2013.indd 224 11/13/2013 10:51:21 AM

Ваш крестовый поход

Чтобы построить успешное дело, понадобится команда единомышленников — способности одиночки ограничены. Усилия команды всегда эффективнее, чем суммы усилий отдельных людей. Но чтобы по-настоящему успешно работать, команда должна ясно видеть, каковы бизнес-приоритеты вашей компании.

Наш инновационный бизнес, не в пример основной массе банкиров, дает потребителям ощутимое благо, которого не было до нас, — мы создали фирму не затем, чтобы заниматься своими хобби или воплотить детские мечты, а затем, что нашли свободную нишу на рынке, которую можно занять и заполнить. Мы перевернули устоявшуюся модель коммерческого банка, потрясли основы и отвергли все привычные стандарты, ни разу о том не пожалев. В своей области бизнеса мы пока еще на вторых позициях, упорно конкурируем с морем Больших и Тупых Компаний, и потому часть «миссии», которую мы на себя приняли, — просвещать владельцев мелких и средних бизнесов, информировать их о наших умных финансовых схемах. Со своим бунтарским взглядом на дело мы подорвали равновесие в нашем секторе бизнеса, и это наша ключевая черта, привлекающая клиентов.

Всем своим людям, в идеале — с первого дня их работы в компании, вы должны внушать сознание вашей миссии. Каждому члену команды нужно кристально ясно видеть главные пружины, которые продвигают ваш бизнес вперед и обеспечивают тот результат (прибыль), который только и имеет значение. Ничто не должно отвлекать вас и вашу команду от этих целей. Бизнес должен стать общим делом для всех — ни больше ни меньше — и тогда все будут равняться на одну цель.

Ваша задача как лидера — сформировать этот направляющий образ и заставить людей поверить в него: да, вам придется убеждать их не один день, но в итоге ради вашей цели они пройдут сквозь стену. Нельзя рассчитывать, что люди посвятят себя общему делу, если не дашь им ясно понять, зачем и как именно они этому делу помогают.

Неуклонно внушая сотрудникам базовые ценности компании, отражающие ее главную миссию, вы мотивируете людей и поможете им спокойно терпеть многие другие важные факторы роста. Если

Zostkiy menedzment_dop_11-2013.indd 225 11/13/2013 10:51:21 AM

вы справитесь со своей ролью, ваши люди станут работать не просто на вас и на себя, а ради большой цели. Один из путей к этому — видеть каждый финансовый год как предвыборную гонку и каждые выигранные «праймериз» расценивать как шаг к большой победе в конце года.

Как лидер вы должны неустанно предъявлять людям образ цели и заставлять их к ней стремиться. Или они смотрят в том же направлении, что и вы, или больше не работают на вас. Не всем такое может прийтись по душе… но кто здесь платит? Бизнес ваш, и в нем нужно быть разумным диктатором. И никаких гвоздей.

Ваш святой Грааль

Любая быстрорастущая компания — по определению, подвижный и гибкий организм. Она динамичнее и рациональнее давно и прочно занявших свое место на рынке, иначе не удастся долго сохранять быстрый рост. Одно из наиболее важных умений для бизнесмена — четкое понимание, что ты можешь и чего не можешь. Это одно из основных правил, которым руководствуется эффективный бизнес. Каждому не угодишь, как гласит пословица. Как ни странно, умение отказаться от чего-то часто помогает достичь большего успеха: оно дает возможность не отступать от генеральной линии и помогает приобрести репутацию профессионала в той области, где ты сильнее всего. Это умение дает свободу, но и требует смелости отвергать прекрасные замыслы, не вполне вписывающиеся в вашу миссию.

Иные компании, хватаясь за многие дела, теряют ясное понимание собственных возможностей. Часто, если некую компанию порицают за чересчур быстрый рост, пожирающий все ресурсы, дело бывает в том, что потерян курс, и компания берется за множество задач, не обеспечивающих синергию в достижении главной цели.

Чтобы твердо держать курс, вам потребуется безжалостная дисциплина. Ясность дает понимание, понимание дает уверенность, а уверенность поднимет рейтинг и в конечном счете прибыли. Вдохновленные сотрудники вкладывают больше труда, добиваются большего и охотнее сознают себя частью общности, которая стремится полностью раскрыть свой потенциал. Неусыпная сосредоточенность

Zostkiy menedzment_dop_11-2013.indd 226 11/13/2013 10:51:21 AM

на «святом граале» и сильных сторонах вашего предприятия закрепляется в корпоративной ДНК, и вот уже ваши менеджеры в разговоре с вами осуждают тех, кто не до конца проникся.

Дорогу новым предпринимателям

Как единственный в стране коммерческий заемщик, который всегда предлагает новые кредитные продукты владельцам малых и средних предприятий, приобретающим или строящим собственную коммерческую недвижимость, мы гордимся тем, что нашими не слишком широко известными кредитными программами поддерживаем американских предпринимателей и умные формы создания капитала.

Каждому своему сотруднику с первого дня работы я внушаю стремление когда-нибудь открыть собственное дело. Я постоянно напоминаю им, чтобы усваивали все бизнес-уроки, которые преподносит работа в нашей небольшой, быстрорастущей компании, — это поможет в будущем успешно управлять собственным делом. Вы можете подумать, что подобные наставления побуждают людей скорее покидать команду, но на деле все наоборот. Мы даем возможность не просто работать в компании, но и учиться, совершенствоваться, новаторски мыслить. Мы стараемся развивать предпринимательский дух во всех наших сотрудниках, чтобы решения на всех уровнях принимались быстро. Так растут и скорость системы, и ее подконтрольность.

Обычно делегирование полномочий сотрудникам дает им бóльшую самостоятельность, а мне экономит время. Если я буду постоянно решать ВСЕ, никто из них от этого не выиграет. Иногда они ошибаются, но это не страшно: я никогда не наказываю людей за то, что они идут на небольшой и просчитанный риск. Куда более страшный грех в моей компании — не стремиться сделать дело лучше. Если хочешь придумывать новое — рисковать, творить и пробовать придется обязательно. А значит, время от времени будут и неудачи — или, как я предпочитаю о них думать, препятствия, которые нужно преодолеть. Мелкие неудачи — это возможность

Zostkiy menedzment_dop_11-2013.indd 227 11/13/2013 10:51:21 AM

чему-то научиться, но главное, что мы действуем, а большинство нет. Невозможно быть новатором в своей области, не пробуя раздвинуть границы возможного.

Мы открыты для общения практически на любые темы с каждым из наших сотрудников. Что я, что мой партнер по бизнесу — несостоявшиеся педагоги, и нам нравится разъяснять людям те или иные материи. На всех уровнях нашей компании мы взрастили культуру самостоятельности и ответственности, и люди не только генерируют прибыль, но и следят за издержками. Многие быстрорастущие компании забывают об этом, безрассудно стремясь к росту ради роста. Конечно, и нам раз-другой приходилось отступать, но в таких случаях мы экстренно собирали всю команду и вместе думали, как преодолеть временное препятствие, мешающее двигаться генеральным курсом и оптимизировать прибыли.

Как консультант, время от времени обучающий владельцев бизнесов, я многие методики применяю равно и со студентами, и со своими наемными сотрудниками: провоцирую, поощряю, воодушевляю и ободряю. В нашей компании мы воспитываем у людей неуклонное стремление работать лучше и результативнее. Кроме того, я регулярно прибегаю к помощи «принципа мозговой группы» Эндрю Карнеги и Наполеона Хилла. Например, последние три года я каждые полмесяца устраиваю «образовательные чтения» за ланчем, когда один из сотрудников докладывает нам всем содержание какой-нибудь знаменитой книги о бизнесе, которые покупаю я.

Потом докладчик должен провести обсуждение, на котором участники размышляют о ключевых моментах книги и о том, как она соотносится с нашей компанией: что мы делаем правильно, а что неправильно, и что следовало бы сделать. Участвовать в чтениях должны все, включая стажеров. Таким образом каждый в компании знакомится с содержанием книги, и одновременно сотрудники учатся делать презентации, защищать идеи перед аудиторией и вести конференции. И, разумеется, это хороший способ быстро передать информацию, которую средний человек с трудом собрал бы за несколько лет. Кроме того, это исподволь подвигает наших людей рассматривать компанию не просто как место, где они зарабатывают на жизнь, и доказывает, что учиться можно всю жизнь. Все это — элементы сознательно насаждаемой культуры познания, которую я раз-

Zostkiy menedzment_dop_11-2013.indd 228 11/13/2013 10:51:21 AM

рабатывал для своего бизнеса с того самого дня, когда начал понимать ее силу, будучи служащим General Electric Capital в те годы, когда генеральным директором там еще был Джек Уэлч.

Мы работаем над тем, чтобы наши сотрудники осваивали оптимальный набор умений, позволяющий с готовностью отвечать на новые требования, которые несет с собой рост компании, и хорошо разбираться в ситуации. Это помогает людям вполне раскрыть собственный потенциал, а кроме того этот предпринимательский подход действует на потенциальных клиентов, тем более, что большинство наших служащих — сами работодатели, имеющие долю в компании. Я иногда полушутя-полувсерьез говорю, что если мы когда-нибудь продадим свой бизнес, то мне надо будет чем-то себя занять, так вот заседать в советах директоров у своих бывших служащих, мне кажется, как раз то, что надо: и при деле, и напрягаться особо не надо. Во всяком случае, это интересней, чем целыми днями носиться за дурацким белым шариком по зеленой лужайке.

Управляйте хаосом и чтите перемены

Когда вы растете, т. е. действительно достигаете чего-то, вас неизбежно будет окружать хаос. Что называется, не разбив яйца, омлет не приготовишь. Терпение и способность мириться с неопределенностью и зыбкостью — необходимые умения для того, кто руководит быстрорастущим бизнесом. Конечно, никто не любит хаос, мы просто лучше умеем его терпеть. Но это не все: сопротивляться переменам нет смысла — они неостановимы. Эти два обстоятельства обеспечили мне здоровую паранойю и заставили раздать другим людям все мои обязанности кроме стратегического управления и маркетинга, чтобы можно было лучше подготовить компанию к тому, что ждет за поворотом. Только не подумайте, что на работе я клюю носом в кабинете. По меньшей мере раз в день я обхожу офис и перебрасываюсь словом с каждым сотрудником: чем он занимается, как идут дела. Постоянный контакт такого рода — важный инструмент управления быстрорастущей компанией.

Еще один способ лучше уживаться с хаосом и с переменами — это систематизировать каждый процесс и наиболее удачные практики.

Zostkiy menedzment_dop_11-2013.indd 229 11/13/2013 10:51:21 AM

Так можно находить лучшие решения, которые быстро выполняются, и меньше импровизировать. Наша способность решать задачи быстрее конкурентов целиком зависит от безжалостности, с которой мы стремимся к действенности и простоте, одновременно изыскивая лучшие способы делать то, чем мы занимаемся в данный момент. Мы постоянно отслеживаем несколько показателей производительности труда (привнесенные извне «нормы» оставляем обычным банкирам), чтобы оценивать, анализировать и повышать ее.

Многим кажется, что в быстроразвивающейся компании жесткая дисциплина невозможна, потому что убивает дух предпринимательства, однако это заблуждение. Дисциплина необходима. Это главнейшее условие, обеспечивающее своевременное и верное решение задач.

Нанимайте невинных и бравых, а не нытиков

Я нанимаю прежде всего отношение к работе и трудовую этику, а уж потом — знания и умения. Мы ни разу не приняли на работу человека, уже работавшего в нашей области бизнеса. Ни одного. Наш способ (еретический, в глазах обычных банкиров) — нанимать людей без опыта, которых мы сможем обучить по-своему. Мы ищем молодых, энергичных, творческих и безудержно любопытных — они быстро перенимают знания и опыт. Они не знают, что многого не знают, и потому смело пробуют новое и заимствуют решения из других сфер деятельности. Я тоже делал так, работая консультантом по менеджменту, — советовал клиентам схемы, успешно сработавшие в других отраслях, — и воспитываю такой подход в своих сотрудниках. Наша компания никогда не боялась «чужих решений». Шестеро наших сотрудников были у нас сначала стажерами, две трети штата здесь начали трудовой стаж.

Использовать волю к победе — тоже весьма полезная техника. Успешные люди охотно общаются с другими успешными людьми — в данном случае подобное притягивает подобное. Как и спортсменам, корпоративным функционерам победа кружит голову. Самые талантливые хотят работать на самые успешные компании, так что иметь

Zostkiy menedzment_dop_11-2013.indd 230 11/13/2013 10:51:21 AM

высокую производительность, привлекательное видение и культуру — лучший способ завлечь лучших людей. Сколько бы ни пытались конкуренты скопировать нашу корпоративную культуру, скопировать наших талантливых сотрудников им все равно не удастся, а ведь именно люди и есть наш счастливый билет. Когда безжалостно нанимаешь кого следует, это тоже может дать преимущество.

Заключительные мысли

Можно быть «жестким» и даже «безжалостным», уважая людей. Эти вещи вполне совместимы. Зачастую «безжалостный» означает только, что вы откровенны с ближними. Они говорят, что вы «безжалостны», когда не согласны с тем, что вы утверждаете... однако, когда согласны, скажут что-то вроде «говорит, как есть». Как человек, воспитанный на Среднем Западе, я считаю, что правда, даже шокирующая, — лучшая политика.

Когда спрашивают о лучшем учителе или наставнике, большинство людей вспоминает самого строгого. Того, кто больше всех требовал и рассчитывал на неуклонный прогресс, кто не позволял вам сдаваться. Безжалостность — не то же самое, что злоба или жестокость; это всего лишь твердое знание того, куда ты ведешь свой бизнес и людей... и осознание, что оптимизировать прибыль важнее всего.

Сочувствием ли объясняется молчаливый обман сотрудника, который вам не подходит, не вкладывается сознательно в миссию компании, или не реализует свой очевидный потенциал, и которого вы терпите на бесперспективной должности (вы ведь не собираетесь его продвигать)? Может, много лучше для вас, для компании и для него, если вы честно объявите ему, что он не справляется, и дадите конструктивные рекомендации, чтобы он смог исправиться за оговоренный срок или покинуть вашу фирму?

Баловать служащих — значит убить компанию. Служащим не нужна отеческая забота: им нужен лидер, руководитель, который научит их всему, что знает сам, строго спросит и поможет лучше разбираться в бизнесе, отчего выиграет и компания, и они сами. Покажи, что тебе они не безразличны, оставаясь, когда нужно, твердым.

Zostkiy menedzment_dop_11-2013.indd 231 11/13/2013 10:51:21 AM

Иначе будешь, как учитель, что, «заботясь» о безграмотных учениках, ставит им хорошие оценки: от этого всем только вред.

Итак, кто из вас готов вместе со мной пойти дорогой Джона Голта[1]? Если это имя вам ничего не говорит, НЕМЕДЛЕННО купите книгу Айн Рэнд «Атлант расправил плечи»[2], и она откроет вам глаза.

[1] Джон Голт — персонаж романа Айн Рэнд «Атлант расправил плечи», предприниматель и изобретатель.

[2] Рэнд А. Атлант расправил плечи. — В 3 т. — М.: Альпина Паблишер, 2012.

Zostkiy menedzment_dop_11-2013.indd 232 11/13/2013 10:51:21 AM

ГЛАВА 38

Как они должны с вами общаться

Управленцы, закрепившиеся здесь, предлагают решение всюду, где видят проблему.

Малкольм Форбс

Моя главная претензия к людям, которую я постоянно предъявлял и своим наемным служащим, — неумение общаться.

Претензия обоснованная. Люди, как правило, и понятия не имеют об эффективном и продуктивном общении. Тратят впустую море времени. Вот пример: я звоню одному из своих аудиторов и оставляю на голосовой почте следующее сообщение, дословно: «Мне нужно знать, когда вы закончите считать налоги Kennedy Sports Corporation, чтобы сообщить другому аудитору, когда ждать результат. Перезвоните и сообщите мне».

А вот сообщение, которое он мне послал в ответ: «Налоги сейчас считаю. Если есть вопросы, звоните».

Были ли у меня вопросы? В общем, да. Тот же самый единственный вопрос, который я ему задал сразу, когда он не снял трубку. Ы-ы. И такая же история на каждом шагу. Для себя я заметно улучшил картину тремя способами. Во-первых, я старательно учу людей, как со мной говорить. Во-вторых, я старательно изгоняю из своего круга общения людей, которые не могут или не хотят учиться говорить со

Zostkiy menedzment_dop_11-2013.indd 233 11/13/2013 10:51:21 AM

мной так, как я этого требую. И наконец, в-третьих, я редко вступаю в телефонные переговоры типа описанного бессмысленного обмена репликами с аудитором: я вынуждаю людей общаться со мной по факсу (и никаких электронных писем!), а это заставляет сначала подумать и говорить по делу. Таким образом я общаюсь со всем миром без исключения.

Теперь поговорим о вас и начнем с первого компонента — тренировки.

Сообщение о проблеме

Во время оно у меня на руках было 47 служащих проблемной компании, где ежечасно случался какой-нибудь кризис. Постепенно я научил людей не врываться с новой проблемой без базовой информации, необходимой мне для принятия разумного решения, и без трех возможных вариантов выхода из положения. Я придумал шаблон сообщения, примерно такой, как на рисунке 37.1.

Заставляя людей совершать подобные действия, вы уже кое-чего достигаете. Во-первых, это отучает вламываться с криками в ваш кабинет или бомбардировать вас истеричными и невразумительными электронными сообщениями. Во-вторых, служащего, столкнувшегося с проблемой, вы заставите хоть немного поразмыслить над ней, прежде чем он вывалит ее на ваш или чей-нибудь еще стол. И если ваши сотрудники действительно чего-то стоят, то хотя бы в каком-то проценте случаев они, поразмыслив, сами найдут решение и уладят дело. В-третьих, если до этого дойдет, то у вас будет один осмысленный разговор о проблеме и ее возможных решениях вместо трех-четырех подряд.

Еще мы разработали код вроде цветовой оценки террористической угрозы у агентства национальной безопасности. Всякого, кто являлся с проблемой, я первым делом просил оценить ее остроту по шкале от 1 до 5. Пятерка означала, что если я немедленно не займусь проблемой, вся жизнь на нашей планете может погибнуть. Единица — проблема требует внимания, но спокойно подождет день-другой. Довольно скоро люди поняли, что нужно точно отвечать на этот вопрос. Сразу упало число чрезвычайных ситуаций, служащие стали

Zostkiy menedzment_dop_11-2013.indd 234 11/13/2013 10:51:21 AM

Рисунок 37.1. Бланк сообщения о проблеме

Название проблемы или кризиса: _____

_____

5 основных фактов, которые надо знать о проблеме:

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____

Два возможных решения:

решение 1 _____

за	против

решение 2 _____

за	против

больше думать своей головой, а передо мной перестала маячить угроза суицида. Надо сказать, что в ту пору я экспериментировал с политикой «открытых дверей»: ее вовсю советовало большинство книг по менеджменту, которые я торопливо поглощал, оказавшись в окружении всех этих проблемных сотрудников. Если есть на свете более идиотская система управления людьми, забавно было бы на нее взглянуть. Да, наверное, неплохо иметь стеклянную дверь, чтобы вы могли видеть их, а они знали, что их видят, но при этом так и хочется подпереть дверь кушеткой потяжелее, чтобы они к вам не лезли.

Нравится ли вам описанная выше методика, или любая другая, которую я использую или советую, не так важно. Дело в другом — необходимо установить наилучший подходящий вам способ, которым вы разрешаете служащим и дилерам к вам обращаться. Это может быть один алгоритм или несколько: для разных ситуаций или даже для разных людей. Как вам удобнее. Поймите, что им нужна небольшая инструкция по общению с вами: «Как заботиться о боссе и информировать его». Смысл в том, чтобы ознакомить с ней всякого, кто вступает с вами в контакт, и заставить ее придерживаться.

Но что, если кто-то не станет ей следовать?

Шаг 1. Такие кадры отправляются на дополнительные занятия. Если они обращаются к вам не по правилам, отказывайте им в общении. Вы мягко говорите: «Простите, но я принимаю информацию иным порядком. Всего доброго». Можете вручить второй экземпляр инструкции. Ни при каких обстоятельствах — если только вы не видите настоящее пламя за спиной человека, влетевшего к вам с воплем «Пожар!», — не позволяйте нарушать алгоритм. Никогда. Никому. Осаживайте их. Гоните. Вешайте трубку.

Шаг 2. Если Шаг 1 не помог, к черту церемонии. Посадите нарушителя перед собой и огласите последнее предупреждение.

Шаг 3. «Уволен. Следующий». Обещаю, что, проявив настойчивость, вы в итоге получите штат, исполняющий ваш алгоритм.

Zostkiy menedzment_dop_11-2013.indd 236 11/13/2013 10:51:21 AM

ГЛАВА 39

Как проводить совещания

Закон совещаний:
число участников и достигнутый результат
обратно пропорциональны.

д-р Джин Ландрем,
основатель корпорации семейных развлечений Chuck E. Cheese,
автор книг «Анатомия силы» (Profiles of Power)
и «Дар предпринимательства»
(Entrepreneurial Genius)

В майском выпуске журнала GQ за 2007 год писатель Сесил Донахью говорит:

«Ничто так не убивает настроение — и производительность труда, — как день, состоящий из совещаний... это настоящая пытка. И не просто утомительная и пустая трата времени, а двойное зло: ведь каждая минута этой отупляющей тягомотины — это минута, проигранная в борьбе с кипами бумаг на моем столе».

Дальше Сесил описывает типажи, чаще всего населяющие бесконечные заседания, на которых, кажется, сидят все, когда бы ты ни позвонил. Вот эти персонажи, частично из его списка, частично из моего:

- **Болтолог**. У него есть диплом MBA, и он хочет убедиться, что вы это осознаете. Так-тик, тик-так, время — деньги, или как?..

Zostkiy menedzment_dop_11-2013.indd 237 11/13/2013 10:51:21 AM

- **Весельчак.** Шутки и улыбки — это славно. Но этот парень, похоже, думает, что оказался на фестивале юмористов. Тик-так, эге-гей, провалился б ты скорей...
- **Подпевалы и лизоблюды.** Поскольку это китайские болванчики, копирующие босса, то звать их на совещание — пустая трата времени, кислорода и печенья. Тик-так, ой-ой-ой, нас тошнит, пошли домой.
- **Гасила.** Нет такой идеи, которая бы ему понравилась, и такой, чтобы он не мог придумать 402 причины, почему она не сработает. Тик-так, тара-рам — из берданки по часам!
- **Белка в колесе.** Не дает принять решение или резолюцию: надо глубже изучить вопрос, сформировать рабочие группы, принять повестку будущих совещаний и запланировать новые по текущей повестке. Так-так, тра-та-та, ни туда и ни сюда.
- **Мистер Совещание.** Этот хуже всех. Босс или менеджер проекта, который любит слушать себя и слышать, какой он гений, втайне любит сталкивать людей между собой, любит уклоняться от настоящей работы, любит прикрыть задницу групповым мнением, чтобы обвинить других, если что-то не получилось (а то, что получилось, целиком ставит в заслугу себе), а больше всего любит эти вкусняшки-канапе. Тик-так, ай-ай-ай, на банкротство подавай.

Смотрите, как не допустить этот паноптикум в ваш бизнес.

Лучшее совещание — которого не было

Первым делом научитесь избегать совещаний вообще. Есть и другие способы сбора и распространения информации.

Например, если поставить перед людьми вопрос, обязав каждого ответить письменно, это заставит их думать, не позволит эмоциям, связанным с личными конфликтами, и подковерным интригам окрасить ответы, избавит от потери времени на демагогию, шутки-прибаутки и споры, и обеспечит вам материал, над которым можно спокойно подумать, крутя баранку или сидя на унитазе. Продуктивность повышается у всех.

Zostkiy menedzment_dop_11-2013.indd 238 11/13/2013 10:51:21 AM

Если совсем обойтись без совещания никак не выходит, постарайтесь сократить количество участников. Не надо звать всех, кому есть что сказать или надо быть в курсе. Высказаться могут и заранее письменно, а с выводами ознакомиться после совещания.

Если их кормить, так они жить останутся

Вторым делом перестаньте кормить! Мы с коллегой-консультантом в свое время любили участвовать в долгих «мозговые штурмах» в одной компании, потому что еда там была выше всяких похвал. Только пришел — пять сортов булочек, мягкие сыры со вкусовыми добавками, пончики, фрукты. А всего через пару часов — ланч! Сэндвичи без корки, деликатесный картофельный салат, свежие овощи и паштеты. Вечером — домашние (не из супермаркета) булочки, шоколадные кексы и миниатюрные эклеры. Если бы хозяин нанял еще массажистов массировать нам плечи, мы и до сих пор бы там сидели. Разумеется, мы и солидный ежедневный гонорар за это имели. Однако для служащих компании те «штурмы» были изнуряющим, отупляющим и кошмарно бесполезным времяпрепровождением, как то и описал автор из GQ. Продуктивные люди терпеть не могут таких занятий. Непродуктивные — обожают. Вы можете поумерить их влечение, если перестанете подкармливать.

Привлекательность мини-совещаний вы можете уменьшить еще сильнее, сделав их стоячими. И уж ни в коем случае не поддавайтесь желанию устроить роскошный конференц-тадж-махал с бархатными диванами. Часы — вот это декор.

Требуйте результатов

Третье, что в ваших силах, — без дураков управлять совещанием. Заранее составьте программу с четкими целями, отмерьте время на каждую тему и твердо нацельтесь, что в конце совещания будет что-то решено. Пусть участники знают, что совещаются не просто так.

Zostkiy menedzment_dop_11-2013.indd 239 11/13/2013 10:51:21 AM


Zzz
— ПУНКТ ПЕРВЫЙ: РЕШИТЬ ПО ДАТЕ СОВЕЩАНИЯ,
ПУНКТ ВТОРОЙ: РЕШИТЬ ПО ВРЕМЕНИ,
ПУНКТ ТРЕТИЙ: РЕШИТЬ ПО МЕСТУ. КАКИЕ БУДУТ ИДЕИ?
— НО МЫ ВСЕ СЕЙЧАС УЖЕ ЗДЕСЬ. ПОЧЕМУ БЫ НЕ ПРОВЕСТИ СОВЕЩАНИЕ?
Copyright © Dan Kennedy 2007
Vincent Palko
www.AdToons.com

ГЛАВА 40

Дружелюбны, пока их кормишь

Рано или поздно ты будешь спать у себя.

Билли Джоэл, My Life

Как владелец собственного дела, вы, в конце концов, одиночка. У вас может быть сотня-другая наемных служащих, дилеры, посылающие вам милые подарки, вас могут увенчать лаврами в местной Торговой палате, вы можете быть знаменитостью в своей отрасли бизнеса или в профессии. Не обманывайтесь. Случись с вами какая-нибудь крупная неприятность, никого из этих людей не окажется рядом.

По меньшей мере раз в год мы читаем в новостях об очередном кретине, который в чаще леса сидит на скале и кормит медведей пирожками с повидлом. Медведи радостно жрут и ведут себя как большие добрые собаки. Пока пирожки у дурня не кончаются. Тогда медведи съедают его самого. Это полезная для популяции выбраковка, но это и точная и правдивая картина того, как ведет себя большинство наемных служащих. Дружелюбны, пока их кормишь.

Во время президентских дебатов 2007 года в момент, когда Руди Джулиани[1] объяснял свою позицию по поводу абортов, микрофон,

[1] Рудольф Джулиани (р. 1944) — мэр Нью-Йорка (1994–2001) и кандидат в президенты США на выборах 2008 г.

Zostkiy menedzment_dop_11-2013.indd 241 11/13/2013 10:51:21 AM

будто слабая молния, пробил электрический разряд. Джулиани сострил, что это могло бы его напугать, если бы он посещал церковно-приходскую школу. Остальные кандидаты под общий смех отступили на несколько шагов в сторону. Что ж, точно так же бывает и в бизнесе, когда дела вдруг не зададутся. Спросите Марту Стюарт и Арнольда Таубмана, многие ли не отвернулись от них, когда их арестовали, судили, клеймили позором и отправили за решетку. Попросите Дональда Трампа сравнить, сколько народу стремилось оказаться возле него в дни пиковой популярности его реалити-шоу «Кандидат», и сколькие были рядом в годы, когда он балансировал на краю банкротства. И если мое наблюдение — правда — а оно так и есть, — вы должны в конечном счете всегда блюсти собственный интерес. Вы должны безоговорочно себе это разрешить: и никаких угрызений совести, никаких условий.

Несколько лет назад на деловой встрече я повздорил с бухгалтером, представлявшим рекламное агентство, обслуживавшее на тот момент моего потенциального клиента. Я предложил простой опыт: он вложит 50 000 в создание рекламы и запустит ее, я вложу столько же и запущу свою. Тот, кого предпочтет клиент, получит от проигравшего 50 000 и возмещение расходов от клиента. Проигравший потратится впустую и еще заплатит победителю ставку пари.

Он затрещал, как старая ломаная газонокосилка на экологически чистом этаноле. Непрофессионализм моего предложения оскорбил его. И, конечно, он никак не собирался участвовать в пари.

Так оно всегда и бывает. Вы, владелец бизнеса, рискуете каждый день, упрекающие вас ближние не рискуют ничем.

У каждого есть мнение на любой счет, но вряд ли кто-то хочет ставить себя под удар и отвечать за возможные последствия. Куча народу не прочь келейно и публично дать оценку вам, вашим решениям, вашей бизнес-тактике, но весьма немногие готовы вынуть чековую книжку и поспорить с вами на деньги. А еще важно не забывать, что большинство людей, делящихся с вами собственным мнением, любезно предлагающих бесплатно мудрые советы или критикующих, имеют свои побудительные мотивы, кто практические, кто эмоциональные.

Каждый наемный служащий думает, что он умнее своего босса. Ваши работники считают, что они перерабатывают, а им недоплачи-

Zostkiy menedzment_dop_11-2013.indd 242 11/13/2013 10:51:21 AM

вают, что они вкладывают в ваш бизнес гораздо больше вас самих и, значит, вполне могут игнорировать или обходить ваши указания, стандарты и алгоритмы. Если вы тешите себя иллюзией, что ваш бизнес исключение, и у вас один за всех и все за одного, поставьте вот такой опыт: соберите всех и объявите, что вы потеряли крупного клиента или потерпели иное экономическое потрясение и потому на неопределенный срок урезаете себе зарплату на 20% и просите добровольцев сделать то же самое. Можно пойти дальше, оставив день на раздумья и предложив каждому лично сообщить вам, (1) готов ли он уменьшить свою зарплату на 20%, чтобы не пришлось никого увольнять и компания осталась на плаву, или (2) предпочитает сохранить 100% жалованья, пусть даже кого-то придется уволить. Сплоченность окажется в дефиците.

Возьмем какую-нибудь американскую автомобильную компанию типа General Motors, Ford или Chrysler. За последние годы не вспомню и месяца, чтобы из продажи не отзывали тысячи машин с разными производственными дефектами. Мою новую машину отзывали 7 раз за полтора года. Когда такое происходит, вы думаете, рабочие и служащие, которые своими руками делали эти машины и проложили тормозные магистрали задом наперед или забыли загерметизировать окно в крыше, собираются и шагают в кабинет директора со словами: «Я виноват. Это наш косяк. Пожалуйста, вычтите соответствующую сумму из нашей зарплаты, чтобы не пострадали акционеры, вложившие деньги в нашу компанию и вполне законно рассчитывавшие, что мы не будем спать, собирая машины»? Созвал ли председатель профсоюза пресс-конференцию, чтобы объявить о желании работников разделить ответственность за финансовые потери от отзывов, за ущерб доброму имени компании и за неудобства, опасности и вред, которым подверглись потребители?

Если найдется человек, готовый с вами поспорить, смело ставьте все свои сбережения: описанное мной столь же вероятно, как вручение «Оскара» (или любой иной награды за талант) Пэрис Хилтон или как Эл Гор, снова заговоривший о «банковской ячейке»[1].

[1] В 2000 г. у кандидата в президенты США Альберта Гора одним из главных пунктов предвыборной программы была та идея, что фонды социального обеспечения нужно «спрятать в банковскую ячейку». Он так активно об этом говорил, что стал предметом многих шуток в телеэфире и в прессе.

Zostkiy menedzment_dop_11-2013.indd 243 11/13/2013 10:51:21 AM

Бизнесмен делится прибылью, выплачивая жалованье, бонусы и пособия сотрудникам на всех уровнях, отчисляя налоги в бюджеты города, штата и страны, приобретая товары и услуги у поставщиков, расплачиваясь за рекламу и т. д. и т. п. И только после всей этой дележки вы, владелец, можете забрать остатки. Это может быть где-то 2% от общей суммы, если вы владеете, например, супермаркетом или промышленным производством определенных видов. А может быть и все 20%, если ваш бизнес — помощь или услуги. В любом случае, это далеко, далеко не 100%. Но отвечаете за все 100% вы и только вы. Никогда не упускайте этого из виду.

Это знание дает вам правомочия. Заботиться о себе. Рассматривать собственный бизнес как путь к достижению личных целей. Поступать так, как будет лучше всего для вас. Вы должны безусловно позволить это себе: никаких угрызений совести, никаких оговорок. Да, это идет вразрез с расхожим мнением, будто главнее всего интересы потребителя, и с другим, не менее рьяно провозглашаемым, — ставить на первое место интересы наемных работников. Фигня. Кто ведет игру и сует голову в пекло, тот имеет приоритет.

Среди многих предметов, которые я держу в кабинете как напоминания, имеется миниатюрная виселица с веревочной петлей. Она стоит на виду, на книжной полке, чтобы, постоянно попадаясь мне на глаза, напоминала, что эта петля — на моей шее.

Zostkiy menedzment_dop_11-2013.indd 244 11/13/2013 10:51:21 AM

ГЛАВА 41

Я этого не смогу, потому что...

Цена прогресса — труд.

Чарльз Кеттеринг, американский изобретатель

Оправдания, которые приводят владельцы бизнесов, объясняя мне, почему не могут сделать те очевидные, безупречно логичные и разумные шаги, о которых говорится в этой книге, включают следующие пункты:

1. Мои люди не станут этого делать.
2. Моим людям не понравятся такие порядки.
3. Берта (ОДИН из всех работников) не позволит.
4. Это подрывает моральный климат.
5. Надо быть каким-то тираном.
6. А что подумают люди?
7. Но мой бизнес совсем не такой.
8. У меня нет времени на все эти затеи.

По поводу **оправданий 1–3**: одна из самых досадных и жалких фраз в устах владельца бизнеса — это «мои люди мне не позволят». Я слышу ее постоянно. Такое ощущение, что дурдомом управляют пациенты, а надзиратели сдались поголовно. Нет, конечно, можно

Zostkiy menedzment_dop_11-2013.indd 245 11/13/2013 10:51:21 AM

представить новую Программу в таком враждебном и неприятном ключе, что она вызовет бунт, — и поделом. Программу нужно как следует подать. Однако возможно, что вы и впрямь в своей же компании живете в каком-то рабстве, а это, несомненно, надо исправлять. Наемных сотрудников можно заменить. Упущенные прибыли не заменишь ничем.

Оправдание 4. Моральный климат — забавная штука. Мораль субъективна, у каждого своя. Кого-то из служащих от вашей новой Программы и административного контроля будет корежить, но другим такая система придется по душе. На свете немало наемных работников, которые предпочитают, чтобы в компании был сильный лидер, налаженный менеджмент, четкая Программа, ясно определенная система возможностей, поощрений и наказаний, а также избавления от паршивых овец. Эти люди хотят по-настоящему работать, работать хорошо и достигать четко измеримых успехов. Все, о чем я тут пишу, — бедствие и кошмар для нерадивых и неприбыльных сотрудников. Но вы удивитесь, как здорово эти меры мотивируют продуктивных и прибыльных!

По **пунктам 5–6**. На самом деле имеют значение только мнения потребителей, клиентов или пациентов, пополняющих ваш банковский счет. О повышенной чувствительности к критике советую прочесть эти две книги, и в таком именно порядке: «Новая психокибернетика», которую мы написали с ныне покойным доктором Максвеллом Мальцом (Maxwell Maltz, Dan S. Kennedy. The New Psycho-Cybernetics), и «Толстая морда, черное сердце» Чиньнин Чу (Chin-Ning Chu. Thick Face, Black Heart). Чтобы воспринять вторую книгу, необходимо прежде прочесть первую.

По **пункту 7**: еще какой такой.

Пункт 8. Если вы решите завести на заднем дворе небольшое стадо скота, вам, знаете ли, придется тратить время на кормежку, водопой, уход и постоянную починку ограды. Если вы намерены обзавестись наемными работниками, имейте в виду, что это тоже налагает на вас многие обязанности. Если вы хотите, чтобы работники приносили прибыль, манкировать этими обязанностями не получится.

Zostkiy menedzment_dop_11-2013.indd 246 11/13/2013 10:51:21 AM



Copyright © Dan Kennedy 2007

Vincent Palko
www.AdToons.com

ГЛАВА 42

Но что же такое «прибыль»?

Любая компания в первую очередь ответственна не перед клиентом, а перед акционерами. Это не значит, что на клиентов можно не обращать внимания. Но люди, вложившие в дело деньги и владеющие им, — не наемный персонал, не поставщики, не клиенты и не общество.

Альберт Данлап, волшебник антикризисного управления, автор книги «Грязная работа: Как я спасал плохие компании и превращал хорошие в великие» (Albert Dunlap. Mean Business: How I Save Bad Companies and Make Good Companies Great)

Бухгалтеры умеют нарисовать прибыли фантастически убыточным компаниям. В голову сразу приходит Enron, но и без него почти каждый квартал какая-нибудь крупная компания проводит «пересчет доходов». Среди мелких бизнесменов многие тоже пребывают в заблуждении. У меня самого были клиенты, которые не отличали брутто от нетто. И поскольку эта книга трактует об управлении прибылями, полагаю, пора попробовать дать определение этого понятия.

Есть разные виды прибыли.

Первый — это сумма, которую вы, как владелец бизнеса, изымаете для себя. Сюда может входить ваша зарплата, бонусы, пенсионные отчисления и медстраховка. А еще, может быть, зарплата, которую вы платите своей жене, любовнице, патологически нетрудоустраи-

Zostkiy menedzment_dop_11-2013.indd 248 11/13/2013 10:51:21 AM

ваемому шурину, которого все равно надо содержать, а также все потраченное в «командировках» в Лас-Вегас.

Здесь нужно быть благоразумным и не обманывать себя, не то в итоге вы обнаружите, что несчастны без всякой причины. Один клиент жаловался мне, что из бизнеса с трехмиллионным оборотом ему удается вынимать лишь 300 000 долларов в год. Я расспросил его, и оказалось, что парень не учел 100 000 пенсионных отчислений, крупный дешевый заем, который он использовал для вложения в весьма прибыльную недвижимость, а еще — арендную плату, которую его компания вносит за бунгало и яхту, когда он там проводит деловые встречи и, конечно же, зарплату, которую он платил патологически нетрудоустраиваемому шурину, которого все равно надо содержать.

Но здесь можно ошибиться и в другую сторону. То, что ваша компания оплачивает вам бунгало и яхту и покупает билеты в бизнес-класс слетать в Лас-Вегас, где вы не забываете заглянуть на отраслевую выставку, это, конечно, славно. Тем не менее эти деньги потрачены или вложены в активы типа бунгало и яхты, и неизвестно, насколько ценным это вложение окажется завтра. Одним словом, не надо смешивать «чистую валовую прибыль» и «чистую сохраненную прибыль». Именно вторая, «сохраненная», важнее всего, поскольку это та цифра, которая обеспечивает материальное благополучие вам и вашей семье.

Я твердо убежден, что аккумулировать все (или почти все) средства в бизнесе и вкладывать их в него, мечтая о дне, когда объявится большая и глупая корпорация или инвестор-толстосум, желающие купить вашу фирму за цену, во много раз большую ее реальной стоимости, — фатальная ошибка. Бизнес — это тумбочка, из которой вы берете денежки на жизнь. Свой успех бизнесмен должен оценивать, главным образом, по сумме проходящих через его руки денег, которые можно изъять из дела и вложить в неприкосновенные и относительно надежные инвестиции — например, сделать вклад в какой-нибудь банк, застрахованный в Федеральной корпорации страхования вкладов (FDIC), купить облигации с высоким рейтингом или инвестировать в недвижимость на стабильных рынках. Большинство бизнесменов ошибаются, думая сделать это «позже». Делать это нужно с первого дня и каждый день, неделю, месяц, каждый расчет-

Zostkiy menedzment_dop_11-2013.indd 249 11/13/2013 10:51:21 AM

ный день. Этой главнейшей цифрой нужно управлять и увеличивать ее по намеченному плану.

Другой тип прибыли — это собственный капитал.

С ним тоже не все бывает понятно. Многие активы по бухгалтерским книгам вроде бы увеличивают капитал компании, но, если владелец пытается их заложить или продает дело, оказывается, что их ценность незначительна или иссякает со временем. Однажды я приобрел компанию, владевшую такого рода «активом», оцененным в три миллиона долларов, причем эту стоимость подтвердила знаменитая аудиторская компания из большой восьмерки. Однако этот актив имел заявленную ценность только при условии, что бизнес продолжает работать как прежде, да к тому же быстро обесценивался со временем — фактор, вообще не учтенный аудиторами. В общем, стоимость колебалась где-то между нулем и 50 000, ценой сырья. И такое случается сплошь и рядом. Владельцы обманывают себя, бухгалтеры пудрят им мозг, а потом и те и другие вместе лгут глупым банкирам.

Любой актив стоит ровно столько, за сколько его можно продать сегодня.

Если у вас есть, например, вполне исправная производственная линия, которая вам отлично служит, хотя и устарела на два технологических поколения, то она давно стоит гораздо меньше того миллиона, который был за нее уплачен, минус стандартно рассчитанный износ. Она стоит ровно столько, сколько вы сможете выручить за нее на аукционе, дав рекламу на бумаге или на eBay. Или, например, если у вас на полмиллиона долларов товарных запасов, но они нужны только для выпуска продукта, который нужен только одному, главному вашему клиенту, то никаких полумиллиона долларов у вас нет. А есть только надежда, за которую не выручишь ни гроша, плюс та сумма, какую можно получить, пустив сырье с молотка прямо сегодня. Поэтому я всегда говорю, что складские запасы — это зло.

Однако же, есть один актив, которым пренебрегают балансовые отчеты, но стоит он больше, чем допускают любые бухгалтерские выкладки, и в него нужно упорно вкладываться, его скупать и оберегать: это клиенты и хорошие отношения с ними.

Здание может сгореть. Земельный участок, вчера завидный, становится бросовым, когда рядом проложат автобан. Товары и услуги

Zostkiy menedzment_dop_11-2013.indd 250 11/13/2013 10:51:21 AM

страдают от конкуренции и коммодитизации. Технологии устаревают. Любая материя, которую большинство бизнесменов относит к твердым активам, на деле эфемерна.

Единственный актив, который можно защитить от любых угроз и заставить год от года расти в цене, — это отношения, которые вы строите со своими клиентами. Не просто «список клиентов». Отношения с ними.

Большинство частных предпринимателей пользуются этим активом абсолютно безобразно. Считают, что он всегда будет. Отказываются вкладываться в него. И портят, обращаясь к нему лишь затем, чтобы попросить денег.

Отношения с клиентами зависят от многих факторов. Один из важнейших — это частота контактов. Список клиентов (или потенциальных клиентов) теряет 10% ценности каждый месяц, когда им не пользуются. Через 11 месяцев смысла в нем меньше, чем в списке, составленном из случайных имен, надерганных из телефонного справочника. Общение с клиентом должно происходить настолько часто, насколько это им приветствуется, быть увлекательным, содержательным и занимательным, причем иметь не только коммерческую, но и личную составляющую. На моих предприятиях лучшие клиенты получают от нас вести в разной форме и по разным каналам *232* раза в год, не считая массовых акций и промо. Минимальная частота контактов с клиентом, установленная у меня, — *52* в год, раз в неделю. В большинстве же бизнесов этот показатель колеблется от нуля до нескольких раз в году. Впрочем, несколько раз — это, в общем, тоже ноль. Невозможно поддерживать отношения с человеком, время от время проезжая мимо него на машине и посылая в окно воздушный поцелуй.

Другой фактор — прочность. В отношениях должны присутствовать элемент ритуала и чувство незыблемости. Это как поддерживать связь с родственником, живущим вдалеке от вас, звонками по воскресеньям. Средства, которые мы чаще всего используем, это постоянная почтовая рассылка для клиентов и членов клуба, поздравления с днем рождения, годовщинами и праздниками, а также периодические события. Эти методы годятся для любого бизнеса и для любого профессионального продажника, я лично вел дела с прибыльнейшими и обладающими высочайшей потребительской цен-

Zostkiy menedzment_dop_11-2013.indd 251 11/13/2013 10:51:21 AM

ностью компаниями из более чем 250 отраслей, применявшими такую методику.

Еще один фактор — характер общения, оригинальность и индивидуальность. В своей книге «Величайший маркетинговый план» (The Ultimate Marketing Plan) я рассказываю о Величайшем Маркетинговом Грехе — быть скучным...

Рекомендованный источник № 10

Вы можете получить БЕСПЛАТНУЮ подписку на мою рассылку No B.S. Marketing Letter, вместо со специальным пакетом подарков по адресу www.DanKennedy.com/managementbook. Моя рассылка поможет вам наладить прибыльную программу обратной связи с клиентами.

Отношения с клиентами как актив

У каждого бизнеса есть Банк Настоящего и Банк Будущего. Оба требуют внимания и заботы.

Банк Настоящего занимается сегодняшними продажами и прибылями. Например, в ресторане вы работаете с такими показателями этого Банка, как число столов, обслуженных за смену, дополнительно проданных десертов или бутылок дорогого вина. Эти цифры напрямую влияют на продажи и прибыли, заработанные в течение дня. Банк Будущего занимается отношениями с клиентом, заводимыми или поддерживаемыми. Тут вы работаете с такими показателями, как число клубных карточек, оформленных клиентами, число клиентов, вступивших в VIP-клуб, и т. п. Эти цифры создают ценность Банка Будущего. Вы должны крепко понять, хотя мало кто из бизнесменов до этого додумывается, что управление Банком Будущего не менее, а то и более важно, чем управление Банком Настоящего,

Zostkiy menedzment_dop_11-2013.indd 252 11/13/2013 10:51:21 AM

ведь Банк Настоящего — это просто прибыль, а Банк Будущего — это капитал. Скажем, продать уже потраченный доход нельзя. Но можно продать факты: что в вашем Клубе именинников состоит 2300 человек, каждый из которых, так или иначе, отметит свой день рождения в ближайшие 12 месяцев, а за 24 месяца отметит его дважды, за 36 — трижды, а по опыту известно, что 70% членов клуба в свой день рождения придут на бесплатный ужин и приведут с собой в среднем троих, и потратят в среднем около 100 долларов… т. е. получаем 2300 × 70% = 1610 × 3-летний средний срок активности клиента = = 4830 × 100 = 483 000 долларов в Банке Будущего. Это капитал.

Хотите верьте, хотите нет, но тот же самый принцип работает, будь у вас киоск с картофельными драниками, ортопедический кабинет для лошадей или служба удаления полосок с зебр. Практически в любом бизнесе можно управлять Банком Будущего. И вы должны делать это в своем.

Следующая глава расскажет о других цифрах, по которым нужно управлять.

Эту же позвольте мне закончить так: я считаю, что вы обязаны разбогатеть. Разбогатеть настолько, насколько позволяет ваш бизнес при самых лучших созданных для него условиях. Никакие уступки неприемлемы. Я знаю по опыту, что практически любой бизнес, в том числе малый, вполне способен прилично обогатить владельца — и часто гораздо приличнее, чем то предполагает сам владелец. Но происходит это не по воле случая. Для этого нужен по-настоящему умный маркетинг и по-настоящему расчетливый менеджмент. Вот над чем следует потрудиться любому владельцу фирмы, поставщику услуг или профессионалу-фрилансеру, чтобы перейти от неплохих заработков к настоящему финансовому благополучию.

Думаю, мы жили бы в гораздо лучшем обществе, если бы все богатые знали, в том числе по опыту, как живут бедные, а все бедные знали и понимали, как тяжко работать приходится богатым.

Zostkiy menedzment_dop_11-2013.indd 253 11/13/2013 10:51:21 AM

НАШ САМЫЙ ВАЖНЫЙ АКТИВ



Copyright © Dan Kennedy 2007

Vincent Palko
www.AdToons.com

ГЛАВА 43

Управление по цифрам (нужные числа)

Изучать цифры — скучная и утомительная рутина, смертная тоска. Чем больше вы хотите знать о своем бизнесе, тем больше будет цифр. Их нельзя пробежать по диагонали. Их нужно читать, понимать, обдумывать и сравнивать с другими комбинациями цифр, прочитанными сегодня, на этой неделе или в течение года.

Гарольд Дженин, бывший президент ITT,
автор книги «Управление» (Harold Geneen, Alvin Moscow. Managing)

Как можно управлять страной, где одних сортов сыра 246?

Шарль де Голль, президент Франции

Начну с того, что лично я терпеть не могу никакой математики, кроме подсчета денег. Если вы тоже, я вполне понимаю. Кроме того, я безусловно предпочел бы любой возне с цифрами какое-нибудь творческое занятие. Если вы тоже, я понимаю. И все же, мы должны, как взрослые люди, руководствоваться в жизни не только желаниями.

За 30 лет, поработав более чем с тысячей клиентов, я убедился, что больше всех делают денег и лучше всех богатеют те, кто знает свои цифры на любой день и любой миг хоть задом наперед, хоть вверх ногами, хоть наизнанку.

Zostkiy menedzment_dop_11-2013.indd 255 11/13/2013 10:51:22 AM

Большинство владельцев бизнесов, с которыми я встречаюсь, первые же три вопроса о цифрах ставят в тупик.

При этом средний предприниматель тратит пропасть времени на разглядывание цифр совершенно бесполезных. Бухгалтеры, по большей части, подают вам отчеты и банковскую цифирь, которые мало помогают не только принимать ежедневные управленческие решения, но и просто понимать, что на самом деле происходит в вашем бизнесе. Финансовые и балансовые отчеты для банкиров и налоговых ведомств не отражают ни реальных доходов, ни реальной ценности бизнеса.

Вот некоторые из наиболее важных цифр, за которыми нужно следить и которыми нужно управлять бизнесмену:

СОЛ	БН
СОП	ББ
СЦС	РИ/РП
ЦК	КК
ЦПК	ЭП
ДКП	

А эти для вас лично:

РБ
СНХдУХ

СОЛ = стоимость одного лида
СОП = стоимость одной продажи
СЦС = средняя ценность сделки
ЦК = ценность клиента
ЦПК = ценность постоянного клиента
ДКП = доля клиента в прибыли
БН = банк настоящего
ББ = банк будущего
РИ/РП = рост издержек / рост проблем
КК = контроль качества
ЭП = эффективность продаж

РБ = рост благосостояния
СНХдУХ = сколько не хватает до «Уже хорошо»

Zostkiy menedzment_dop_11-2013.indd 256 11/13/2013 10:51:22 AM

Как вы, наверно, сразу подумали, об этих аббревиатурах можно написать целую книгу. Я же на нескольких страницах постараюсь, как смогу, объяснить смысл каждого параметра и его важность.

Начнем с СЦС, ЦК и ЦПК.

СЦС, средняя ценность сделки, нужна для нескольких целей.

Средняя ценность ПЕРВОЙ сделки дает вам контрольную цифру, которую вы можете захотеть потратить частично, полностью, на 110 или на 150% процентов, или больше, чтобы приобрести клиента, — и задать эту максимально позволительную цену необходимо еще до того, как вы потратите первый цент на рекламу и маркетинг. Помимо этого, постоянное отслеживание СЦС позволит вам в один миг увидеть, успешно ли идет ваш отбор клиентов, процесс продаж и хорошо ли работают продажники в целом; по сравнению с прошлым годом, и во время специальных акций. Повышение СЦС — это один из немногих способов, которыми зрелый бизнес, либо бизнес, работающий на все или почти все 100% своих возможностей, может увеличить свой доход. Небольшое повышение СЦС может дать заметный рост чистой прибыли: если все постоянные расходы покрываются, скажем, 100 долларами СЦС, вы можете поднять СЦС всего на 10 долларов, т. е. на 10%, и единственной новой издержкой будут затраты на товар, скажем, 50%, то остается 5 долларов. Если же из обычной сотни придется вычесть не только затраты на товар, но и еще 30% — постоянные и накладные расходы, — то чистой прибыли будет 20 долларов из обычной прежней 100-долларовой СЦС. Небольшое — на 10 долларов — увеличение СЦС дает вам по максимуму 5 долларов, т. е. чистый доход возрастает на 25%. Очень важно постоянно спрашивать себя: «Как мы можем увеличить СЦС?» Столь же важно постоянно отслеживать и измерять ее.

ЦК, ценность клиента, учитывает серию сделок и покупательское поведение за некоторый срок. Следует найти способ мониторить ценность среднего клиента за установленный период, чтобы можно было делить клиентскую базу на категории A, B и C и варьировать вложения и характер общения в зависимости от типа клиента. Это также помогает выбирать каналы, способы общения с клиентами, и источники клиентов, когда вы видите, откуда приходят клиенты A, а откуда — клиенты C: если прослеживается разница, добавьте того, что привлекает категорию A, и урежьте то, что

Zostkiy menedzment_dop_11-2013.indd 257 11/13/2013 10:51:22 AM

привлекает категорию С. Бывает, даже продажники расходятся по этим категориям: того, что приводит клиентов типа А и В, следует держать, а с тем, который приводит в основном С с редким вкраплением В, придется распрощаться.

ДКП, доля клиента в прибыли, уводит еще дальше. Этот параметр учитывает, что именно покупают клиенты и даже то, как они себя ведут. Как правило, у любого бизнеса есть более и менее прибыльные продукты, и значит, более и менее прибыльные клиенты. Забота о клиенте напрямую зависит от набора товаров или услуг, на который клиент тратится постоянно. В середине 2007 г. возник скандал вокруг одной крупной телефонной компании, которая «уволила» несколько тысяч «худших» (т.е. наименее прибыльных) клиентов из-за того, что они отнимают слишком много внимания клиентской службы. Средний абонент потреблял примерно два часа работы клиентской службы в месяц, а эти «неудобные» — 10, 20, и даже 30 часов. В итоге компания разослала им извещения о прекращении обслуживания, отправив к другим операторам. Медиа подняли крик: как можно лишать людей телефонной связи? А умные акционеры компании вздохнули с облегчением: «Наконец-то!» В общем, если вы не измеряете ДКП, будьте уверены, что некоторым клиентам вы приплачиваете, чтобы они к вам ходили.

ЦПК, ценность постоянного клиента, должна связывать ЦК и ДКП, учитывать срок, в течение которого клиент активен, и выдавать числовое значение ценности клиента. Первейший параметр, диктующий вам, сколько инвестировать в приобретение клиентов. И это сумма, которую вы кладете в Банк Будущего с каждым новым клиентом — или вновь активизировавшимся старым. Зная эту цифру, вы видите, сколько на самом деле теряете, когда уходит клиент, и она помогает вам понять, сколько вы готовы инвестировать в сохранение клиентской базы.

Для маркетинга и продаж есть три специальных очень важных показателя. Беседуя с клиентом я должен знать его СОЛ (стоимость одного лида) и СОП (стоимость одной продажи) и уметь обращаться с этими значениями.

СОЛ — это деньги, потраченные на то, чтобы потенциальный клиент обернулся, потянулся и двинулся по дороге, которую мы ему проложили. Так что, если вы платите 1000 долларов в месяц

Zostkiy menedzment_dop_11-2013.indd 258 11/13/2013 10:51:22 AM

за рекламу в «желтых страницах» и она дает 10 человек в месяц, позвонивших или заглянувших на сайт, значит, этот канал имеет СОЛ в 100 долларов. СОЛ разнится по рекламным каналам, но вместе с тем может значительно зависеть и от того фактора, которым я больше всего занимаюсь, — собственно рекламного послания.

СОЛ бывает коварной: источник с высочайшей СОЛ может обладать самой мизерной СОП. Так что это прогнозирующий, но не решающий показатель. Вот СОП — действительно важнейшая переменная, поскольку учитывает все, что вы потратили, чтобы направить «потенциала» на проложенный для него маршрут, вести этим маршрутом и наконец превратить в покупателя, клиента или пациента. Значение СОП тоже зависит от источника, метода и эффективности самого маршрута. Имея описанные выше данные, вы знаете МД СОП (максимально допустимую стоимость одной продажи), и стараетесь найти как можно больше способов привлекать клиентов, чтоб не превысить этой цифры. Должен сказать, почти никто из бизнесменов не знает этих показателей, хотя некоторые думают, что знают. И когда кто-нибудь начинает разбираться, выяснять, анализировать и отслеживать эти параметры, он изумляется, как мало, выходит, он понимал в том, что на самом деле происходит в его бизнесе.

Мне часто задают вопросы, на которые невозможно дать вразумительный ответ, не обращаясь к описанным выше понятиям. Например: «Моя реклама в “желтых страницах” работает довольно неплохо. Мой агент убеждает меня увеличить ее с четверти страницы до половины страницы. Что вы посоветуете?». В таком случае я интересуюсь, что именно означает «неплохо»:

1. Какова СОЛ для этой рекламы?
2. Какова СОП для этой рекламы?
3. Какова ЦПК клиентов, привлеченных этой рекламой?
4. Как эти числа относятся к СОЛ, СОП и ЦПК других средств, которыми вы привлекаете клиентов?

Это лишь самые первые вопросы, но если вы не ответите хотя бы на них, я не смогу сказать, увеличивать ли вам рекламную площадь, уменьшать ли, вовсе снять рекламу из «желтых страниц» или взять

Zostkiy menedzment_dop_11-2013.indd 259 11/13/2013 10:51:22 AM

и разместиться на целом развороте! И если вы размещаете рекламу за деньги или инвестируете в маркетинг, не зная указанных цифр, то вы не управляете бизнесом. Вы тыкаетесь наугад.

Еще одна цифра, связанная с перечисленными, — ЭП (эффективность продаж). Причем это на самом деле не одна цифра, а целый набор. Например, число людей, которые после звонка согласились зайти посмотреть товар, — это ЭП, и его колебания напрямую влияют на СОП. Число посетителей веб-сайта, оставивших полную контактную информацию и согласившихся получать сообщения, в отношении к числу оставивших только электронный адрес и к числу не оставивших сведений вообще — тоже ЭП. Конечно, важнейшая ЭП — та, которая описывает, что вы имеете, когда потенциальный клиент пришел к вам в магазин, офис или шоу-рум либо согласился принять вашего торгового агента дома или в офисе и презентация продукта состоялась. ЭП здесь составляется из процента презентаций, закончившихся продажей, и объема сделки. Если вы миритесь с невыполнением нормы по любому из двух показателей, это тут же сказывается на всей системе, и ваши СОЛ и СОП недопустимо дорожают по некоторым или по всем источникам. Увеличение процента закрытых продаж или объема сделки, или того и другого позволяет вам иметь более дорогую СОЛ, т. е. обеспечивает конкурентное преимущество в маркетинге и добавляет прибылей.

Кстати, ЭП оценивается не только в ситуации, когда продавец в лице торгового агента проводит традиционную презентацию товара потенциальному клиенту. Отнюдь нет. В супермаркете важный показатель ЭП — отношение числа вошедших людей к числу побродивших и вышедших с пустыми руками и к числу что-то купивших. Учитывая по звяканью колокольчика или через камеры наблюдения каждого, кто вошел, вы знаете, сколько народу побывало в магазине за день. Потом вы смотрите, сколько покупателей обслужено. Если к вам зашли 100 человек, а чеков выбито 20, то ваша ЭП, грубо, составляет 20%. Увидев эту цифру, вы начнете работать над мерчандайзингом, витринами, навигацией, предложениями и продавцами — я называю это дизайном продаж и хореографией продаж, — чтобы ее увеличить. Но не зная ее, не следя за этой цифрой, вы вообще ничего не можете с ней сделать. А еще вы должны измерить СЦС для этого магазина — это тоже часть ЭП.

Zostkiy menedzment_dop_11-2013.indd 260 11/13/2013 10:51:22 AM

Далее, две цифры, связанные не с маркетингом, а с операциями: РИ/РП и КК. РИ/РП — это рост издержек/рост проблем. Если транспортные расходы в первом квартале 2007 г. составили 8% от общего дохода, а в первом квартале 2008-го — уже 11%, нужно искать причину. Рост издержек происходит по-разному. Поставщики могут чуть поднять цены — пока нет риска, что вы станете задавать вопросы, изучать цены их конкурентов или торговаться. Начинаются или растут кражи. (У одного моего клиента заметно выросли транспортные расходы, когда логист стала включать в счета от UPS и FedEx доставку товаров, которые сама продавала через eBay. И как будто этого мало, товары она тоже крала у хозяина). Любой тревожный звонок РИ обязательно требует расследования. А РП еще интереснее. Этот индекс позволяет подсчитать самые скрытые «человеческие издержки» на работников, поставщиков и клиентов. Допустим, какой-то поставщик 1 раз из 20 срывает срок поставки. Но со временем это превращается в 1 раз из 16, а потом в 1 из 12. И если не вмешаться, в 1 из 1. Чем раньше вы его остановите или смените, тем лучше. На такие случаи у меня есть общее правило, которое вам может быть известно из других моих книг или из семинаров: если три утра подряд я просыпаюсь с мыслями о человеке, с которым ни разу не перепихнулся, от него пора избавляться. Однако управляя отношениями по цифре РП, вы сможете решать такие проблемы еще до того, как они дорастут до степени «третьего подряд утра».

КК, контроль качества — еще один индекс, который помогает заменить туманные представления (о том, как идут дела), точными числовыми оценками. Есть много способов измерить КК. Опросы и анкетирования потребителей, еженедельный обзвон установленного числа случайно выбранных клиентов с вопросом «Как вы оцениваете нашу работу?», отслеживание клиентов, переставших покупать, и прозванивание их, тайные покупатели, системы видеонаблюдения. КК должен обеспечивать исполнение вашей Программы, собирать мнения потребителей и поддерживать с ними связь. Мерить его легче на производстве, чем в торговле или в сервисном бизнесе. На фабрике вы можете, например, взять и проверить по 10 случайно выбранных изделий на каждом участке или в каждую смену, оценить их по заведенной шкале и выставить оценку качества участку, смене или дню. Вы можете регистрировать все возвраты

Zostkiy menedzment_dop_11-2013.indd 261 11/13/2013 10:51:22 AM

дефектных изделий. Чтобы увидеть четкую картину в каком-то другом бизнесе, вам придется попотеть.

Небольшая веселая байка о КК. Однажды меня крайне скверно обслужили в одном престижном сетевом отеле в Бостоне. Я злобно заполнил анкету качества толстым черным маркером и даже продолжил на обороте. Выпустил пар. Однако утром я забыл отнести ее администратору, оставив на столе в стопке бумаг. Когда я вернулся вечером в номер, то увидел, что горничная убрала только анкету, и больше ничего. Ну, думаете, она решила отнести его вместо меня?

Наконец, четыре денежных показателя, которыми я советую заниматься плотнее. БН и ББ, Банк Настоящего и Банк Будущего, связанные с доходом и капиталом. Большинство предпринимателей фокусируются на первом и вообще не видят второго. Проще говоря, вам нужно не только каждый день изучать набор цифр, показывающих, как идет дело, отражающих и прогнозирующих доход, но также установленным образом оценивать, увеличилась ли сегодня ценность вашего бизнеса. Я уже писал об этом выше.

Наконец, РБ и СНХдУХ. РБ, рост благосостояния, это первая цифра, напрямую относящаяся к главной ответственности владельца бизнеса и главной причиной бизнесом владеть (если только вы вполне осознанно и добровольно не решили ее отвергнуть: «эта антикварная лавка — просто мое хобби, и финансовая сторона вопроса меня не интересует»). Если вы открываете бизнес, чтобы делать бизнес, то все это ради вашего личного РБ. А значит, свой успех вам нужно мерить по той сумме, которую вы можете вынуть из оборота, чтобы с умом и надежно вложить, в идеале — в активы, растущие в цене или приносящие доход. Вы должны четко планировать цифры своего РБ, очень сердиться, если их не получилось достичь, и без всякого сожаления идти на те перемены, которые необходимы для выхода на нужный уровень. Этому помогает еще и такой принцип, который обычно формулируют как «Заплати сначала себе».

СНХдУХ — довольно занятный параметр, который вряд ли использует кто-нибудь кроме меня. Много лет назад я подсчитал, сколько для меня будет «уже хорошо». «Уже хорошо» (УХ) — это сумма, инвестированная в прибыльные фонды и неприкосновенная, которая позволит вам до конца своих дней не работать за деньги. Вы должны думать про УХ, независимо от того, хотите ли вы оставить достойное

Zostkiy menedzment_dop_11-2013.indd 262 11/13/2013 10:51:22 AM

Рекомендованный источник № 11

В качестве букваря, толкующего принцип «Заплати сначала себе» настоятельно рекомендую вам одну классическую книгу. «Самый богатый человек в Вавилоне» Джорджа Клейсона. Чтобы продвинуться дальше, возможно, резко поменять собственные представления о деньгах и благосостоянии, прочтите мою книгу «Без дураков: привлечение благосостояния для предпринимателей» (No B.S. Wealth Attraction for Entrepreneurs). Аннотация, отрывок и видеоинтервью доступны по адресу www.NoBSBooks.com.

наследство потомкам или вас вполне устраивает вариант «предсмертного банкротства», когда спущено все до копейки, в идеале — ваш последний чек возвращается опротестованным, когда уже закрывают крышку, — чтобы знать, сколько тратить в месяц... сколько откладывать на медицинское страхование... и многое другое. Конечно, УХ — величина не точная, поскольку тут замешаны такие трудно предсказуемые моменты, как инфляция, развод, неожиданно вспыхнувшее в 80 лет желание поучаствовать в гонках на воздушном шаре. Но любая обдуманная цифра — лучше, чем никакой. И поменять число, если приближаешься к нему быстрее намеченного, можно в любой момент, хотя его постоянное увеличение противоречит самому смыслу этого понятия. Так или иначе, однажды определив это число, я поместил его на каждую страницу своей чековой книжки и вычитал из него суммы, выведенные из бизнеса на мои собственные РБ-счета и РБ-вложения. Каждый день или, по меньшей мере, всякий раз, открывая чековую книжку своей фирмы, я видел СНХдУХ, т. е. Сколько Не Хватает до «Уже Хорошо»: расстояние между тем, где я был, и тем, где я рассчитывал оказаться, и как оно сокращается

Zostkiy menedzment_dop_11-2013.indd 263 11/13/2013 10:51:22 AM

(если сокращается). Это мотивировало меня к различным действиям, но главное — изымать деньги из бизнеса на мой личный РБ.

Чтоб уж вы знали все: первые 20 или 30 лет в бизнесе я работал без всякой ориентации по СНХдУХ и без какого-то осмысленного применения многих из описанных выше цифр. Из-за этого я оставался парнем с высокими доходами, но недостаточными вложениями. И в итоге, бывало, принимал в корне неверные решения. Но буквально с первой же минуты, как я стал оценивать свой СНХдУХ, я начал быстро умнеть насчет инвестиций и резко повысил свой РБ. Несколько лет назад я перешагнул свою изначальную цифру УХ, и вновь на время перестал за ней следить, лишь недавно поставив себе новый рубеж и тут же снова заметив перемены к лучшему в собственных решениях, личной мотивации и своем РБ.

Я говорил, что терпеть не могу математику. Но я научился весьма и весьма интересоваться вот такой вот «математикой денег». А бизнесмены, которые ей не интересуются, как я уже сказал, не управляют своим бизнесом. Они бредут наугад.

Zostkiy menedzment_dop_11-2013.indd 264 11/13/2013 10:51:22 AM

ГЛАВА 44

Как сделать деньги на эпохе безнаказанной массовой некомпетентности и на грядущей чудовищной рецессии

После ядерного удара по территории США
Почтовая служба США планирует распространить бланки извещений об экстренной перемене адреса[1].

Из распоряжения №11490 Федерального агентства
по чрезвычайным ситуациям США (FEMA)

Подростком я читал одну книгу, которую потом потерял, и сейчас уже не помню ни автора, ни названия, но там было что-то вроде «Как нажиться на катастрофе». Прочитанное меня глубоко впечатлило. Впервые в жизни я услышал о «кризисном инвестировании» и о том, что крах соседа может стать твоим взлетом и что можно извлечь немалую выгоду из ситуации, которую все вокруг считают

[1] Установленного образца карточки-извещения о перемене адреса в случае войны или чрезвычайной ситуации бесплатно пересылаются почтой США; предназначены для того, чтобы люди, сменившие место пребывания, могли сообщить о себе близким.

Zostkiy menedzment_dop_11-2013.indd 265 11/13/2013 10:51:22 AM

«кошмаром». Одна глава рассказывала о людях, разбогатевших в годы Великой депрессии 1929 года: кто скупал недвижимость, отели или компании, кто открывал новое дело в какой-то особой области. На уроках истории мне рассказывали, что Депрессия поразила всю Америку, и бедствовали все: помню фотографии босых людей в переселенческих лагерях, едящих консервированную фасоль из банок, картины упадка, разрухи и отчаяния. Но та книга рисовала совсем иной образ того же самого времени: инициативные и целеустремленные инвесторы и предприниматели, рьяно бросившиеся возделывать широкое поле новых возможностей. Все это пришлось очень кстати позже, когда Джимми Картер, избравшись в президенты, в одиночку устроил вторую Депрессию. (Многие читатели слишком молоды, чтобы помнить те времена, и не знают о чем речь. Вкратце: двузначные процентные ставки, двузначная инфляция, двузначный процент безработных и вдобавок километровые очереди на заправках). К тому времени я уже знал, что для сообразительного и деятельного человека экономика не бывает «хорошей» или «плохой» — он строит свою экономику сам.



Безжалостная истина № 9

Перефразируя Наполеона Хилла: в каждом кризисе заложено семя новой возможности не меньше, или даже больше утраченной, а часто и не одно. Умный и энергичный человек способен создать собственную экономику.

Кризисная возможность

«Кризисная возможность» в действительности возникает часто и регулярно в разных сферах бизнеса и экономики. В отдельных секторах хозяйства тоже происходят своего рода локальные рецессии. Например, когда я наводил последний лоск на эту книгу, только-только

Zostkiy menedzment_dop_11-2013.indd 266 11/13/2013 10:51:22 AM

поднималась волна невыплат и изъятий по ипотеке, которая, как предсказывали, за полтора года завалит банки и коммерческих кредиторов недвижимостью, стоящей по 1,2–1,6 миллиона долларов. 65 000 в месяц. Более 2000 в день. Кризис, если вы владелец, акционер или директор кредитного учреждения, которое агрессивно кредитовало и «ослабило» кредитные стандарты. Возможность всей жизни, если вы знаете, как покупать конфискованную недвижимость, как «скидывать», продавать или арендовать дома, и располагаете некоторым капиталом и временем. В таком случае вы можете покупать долларовые купюры по цене от 40 до 60 центов за штуку.

Я убежден, что сегодня быстро развивается и, вероятно, в самом ближайшем будущем рванет новая «кризисная возможность», которая повергнет в прах многие бизнесы, а другим срежет прибыли и маржу, но откроет невероятные возможности для немногих готовых на ней подняться бизнесов в каждом секторе хозяйства.

У этой «кризисной возможности» две составляющие, которые сходятся в одной точке, видимой далеко на горизонте.

Первая — это полная и окончательная гибель хоть сколько-нибудь приемлемого сервиса и самой малейшей компетенции. Уже сейчас видно, как она надвигается. Везде, где только возможно, компании заменяют и будут дальше заменять некомпетентных, ненадежных и дорогостоящих людей автоматами. Когда-то это происходило только на заводах и фабриках, но сейчас то же самое видим, как ни парадоксально, в «сфере услуг». Промышленная революция давно закончилась — зато теперь она начинается в сервисе. Автоматы вытесняют людей из сервиса, как некогда из промышленного производства. Мало того, потребителей заставляют самих качать бензин, платить через терминал или по Интернету, а не через кассира, и даже пиццу теперь мы заказываем онлайн, своими руками вписывая адрес. В каждом случае автомат сначала предлагается потребителю как вариант. В каждом случае цель — оставить в итоге лишь один этот вариант. Всюду, где только могут, хозяева передают сервисные работы в другие страны с дешевым трудом. Всюду, от гастронома до казино, остается все меньше служащих, все больше операций отдается на самообслуживание, все длиннее очереди и все хуже сервис. И от этого многие бизнесы сгинут. Но тех, кто участвует в этом поветрии, оно полностью и бесповоротно коммодитизирует, положив конец

Zostkiy menedzment_dop_11-2013.indd 267 11/13/2013 10:51:22 AM

каким бы то ни было потребительским предпочтениям и отправив потребителей с легким сердцем искать где дешевле. Мотивировать на покупку будет только цена. Что, разумеется, истощит маржу до костей и еще сильнее проредит племя сервисных предпринимателей.

Вторая часть — это общий масштабный спад во всех сегментах экономики. Его приход тоже уже заметен. Во время последнего бума слишком многое держалось на «неразумном процветании» (по выражению Алана Гринспена), смехотворно бессмысленных тратах, гусарском «освоении» потребительских кредитов, вбухивании всех накоплений в обесценивающиеся активы типа яхт, путешествий или кухни в духе Тадж-Махала. Все это сделали возможным до абсурда опущенные процентные ставки и снижение налогов, устроенное администрацией Буша. Возникла необычайно жизнестойкая экономика, способная благоденствовать даже под бременем невероятно дорогостоящей войны. Но это благоденствие — не что иное, как перекачанный воздушный шар, готовый лопнуть в любой момент. Чуть больше давления — будь то либеральные президент и конгресс, стремящиеся задушить «богачей» налогами, ввести разорительную социалистическую систему здравоохранения и сделать дошкольное образование и колледжи «бесплатными» для всех; или растущие уже теперь кредитные ставки при стагнирующей или падающей стоимости недвижимости; или коррекция на фондовом рынке на 1000–2000 пунктов вниз, если не больше, отчасти вызванная открытым стремлением либералов поднять налоги на прирост капитала, чтобы уравнять подоходные налоги, — словом, все, что угодно. Сработать может любой из запалов. И тогда нас ждет Джимми Картер — 2, если не кое-что похуже. Конечно, во многих смыслах это клизма, в которой наша страна так нуждается. Но будет неприятно.

Что ж, если эти два грузовых состава все-таки столкнутся лоб в лоб, как, я боюсь, оно и будет, сможем ли мы не просто выживать, но и зарабатывать на своем бизнесе? Да, и более того: процвести вы сможете значительно мощнее, чем когда-либо прежде. Притом нужно выполнить всего лишь два главных условия. Во-первых, обеспечить неуклонно повышающийся, исключительный, если не феноменальный уровень клиентского сервиса, предоставляемого исключительно компетентными, высококвалифицированными, заинтересованными и полностью управляемыми служащими. Возьмите курс, противо-

Zostkiy menedzment_dop_11-2013.indd 268 11/13/2013 10:51:22 AM

положный тому, которым идет большинство бизнесов и в вашей сфере и вообще. Они экономят на обслуживании, все больше разочаровывают потребителей и машут рукой на некомпетентность сотрудников, а вы будете наращивать, расширять и улучшать спектр услуг, больше вкладывать в обслуживание и в квалифицированный персонал. Второе условие — стройте ваш бизнес и нацеливайте маркетинг на состоятельных потребителей, кого мало задевают спады и подъемы глобальной экономики, для кого цена не служит решающим фактором, кто явно предпочитает первоклассное обслуживание и готов за него платить.

Рекомендованный источник № 12

Моя новостная рассылка «Без дураков: Маркетинг для состоятельных людей» полностью посвящена новостям, ноу-хау, стратегиям, примерам успешного маркетинга для состоятельной аудитории и перестройке бизнеса под такой маркетинг. Вся информация доступна по адресу www.DanKennedy.com.

Одним словом, пирамида бизнеса вскоре примет новую форму: в основании кишат тощие, голодные, едва сводящие концы с концами коммодитизированные бизнесы, не предоставляющие никакого или почти никакого обслуживания и работающие с минимальной рентабельностью; посредине — пустота; на вершине — совершенно разные бизнесы, продающие по высоким ценам и имеющие неслыханную прежде рентабельность за счет предоставления выдающегося сервиса обеспеченной клиентуре. Сейчас у пирамиды есть толстый средний ярус: прокатитесь мысленно из магазина Wal-Mart в Target, потом в Kohl, потом в J.C. Penney, оттуда в Dillard, в Macy, в Nordstrom и в Neiman Marcus. Так вот, эта середина исчезнет. Не навсегда, конечно, но достаточно надолго для того, чтобы возникли серьезные

Zostkiy menedzment_dop_11-2013.indd 269 11/13/2013 10:51:22 AM

скверные последствия (рис. 44.1). И фактором, определяющим, упадете ли вы к подножью пирамиды, или подниметесь на вершину, будет не продукция, и не бренд, и не географическое положение, и не что-либо еще, а только наличие или отсутствие, объем и качество клиентского обслуживания. Так что если вы пойдете со стадом по его нынешней дороге — урезать сервис, терпеть некомпетентность и просто пытаться быть «не хуже других» в своей отрасли, — то в конце шагнете с обрыва в пропасть. Обернувшись к толпе спиной и направившись в прямо противоположном направлении, вы вскоре окажетесь в стране молока и меда.

Единственный другой вариант — придумать бизнес, для которого требуются, кроме вас самих, лишь несколько так или иначе вовлеченных участников или вовсе никого и который будет невозможно автоматизировать и коммодитизировать. Под это описание подпадают, например, высокооплачиваемые специалисты, оказывающие помощь или услуги. Если вы из них, то пользуйтесь возможностью уменьшить свой бизнес, избавиться от всех сотрудников, поднять цены еще выше и работать с небольшим кругом избранных клиентов. Стоматологические и другие индивидуальные врачебные кабинеты — вот нынешняя, еще слабая и не всеми приветствуемая тенденция, открывающая врачам описанный выше путь. Но если у вас этот алгоритм не удастся и придется конкурировать на широком рынке, то все промежуточные возможности испарятся, и остается выбирать между: 1) «подножным кормом», т.е простейшим обслуживанием, ценами ниже некуда и вечной угрозой вытеснения с рынка, поскольку всегда найдется большая, глупая, неприбыльная, но изрядно инвестируемая компания или какой-нибудь дурачок из мелких, который решит продавать еще дешевле; и 2) дорогой к тесной площадке на вершине пирамиды, т. е. продажей по-настоящему выдающегося сервиса на небольшом сегменте рынка. И выбрать лучше сейчас, не дожидаясь, чтобы пришлось решать в условиях кризиса.

Кстати, уже сегодня можно увидеть, как некоторые компании начали движение к вершине пирамиды. Так, Disney продвигает новую услугу — личного гида по парку развлечений — за 125 долларов в час, — и я предсказываю, что эта цена скоро удвоится и клиенты будут охотно ее платить. Это лишь один из многих примеров, как в Disney создают все новые опции «для состоятельных»: в товарах,

Zostkiy menedzment_dop_11-2013.indd 270 11/13/2013 10:51:22 AM

услугах, во всех их парках. Роскошные отели с некоторых пор предлагают ультралюксовые номера с личным поваром и прислугой. Другие устраивают внутри одной гостиницы другую, более высокого класса, так, внутри комплекса Mandalay Bay в Лас-Вегасе расположились Four Seasons. Этот бум «маркетинга для состоятельных», на который я обращал внимание подписчиков и клиентов в своей рассылке в начале 2005 г., в действительности только предвестье полного исчезновения среднего яруса в пирамиде, это перемещение дальновидных корпораций и предпринимателей к вершине новой конструкции.

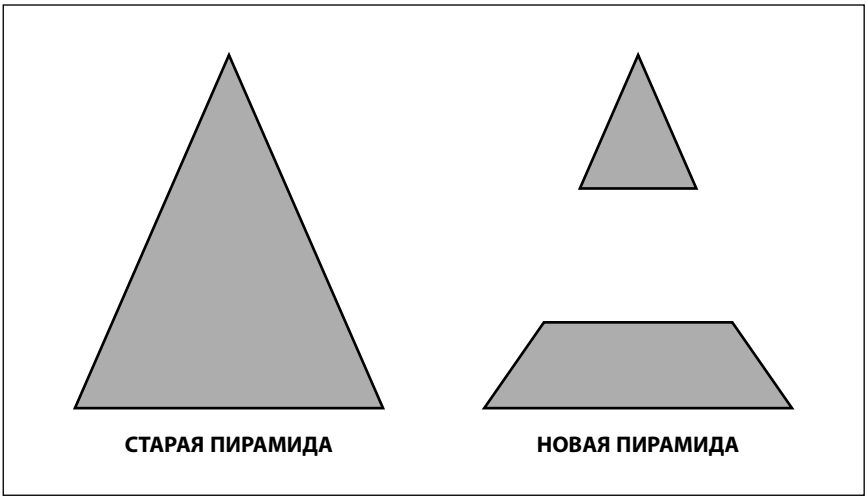
Наконец, нельзя упустить из виду сопутствующие антитрудовые, антипродуктивистские предкризисные явления. Выпуск передачи Today Show, который попался мне на глаза как раз когда я заканчивал эту книгу, назывался «Пятница — новая суббота». Там освещалась молчаливая капитуляция сотен крупных американских корпораций, согласившихся на 4,5-дневную рабочую неделю и разрешивших служащим по пятницам, придя всего лишь на час раньше, работать только до обеда, потому что «в пятницу вечером все равно никто не работает». В пятницу после обеда служащие заняты тем, что планируют выходные, думают о выходных, звонят, пишут SMS и электронки про выходные, так что работодатели отступили и отказались от пятничных вечеров. Ну и дураки: теперь в пятницу никто не будет работать и до обеда. А когда вы отдадите им всю пятницу, то новым «вечером пятницы» станет вторая половина четверга. К чему это приведет? Наверное, к тому, что я увидел в телевизионной рекламе ресторанов Outback Steakhouse's в тот самый день, когда закончил эту книгу: там объявили, что «среда — это новая пятница». Целое поколение наемных рабочих и служащих ясно заявляет, что не ценит работу, не считает ее за честь, не имеет никакой трудовой этики и не особо интересуется работой. Для них работа — досадное неудобство. Наше общество все больше становится похоже на французское — только праздность и мода. В момент, когда я пишу эти строки, очевидно, за несколько месяцев до того, как вы их прочтете, самой популярной книгой по «бизнесу» (в широком смысле этого слова) стала «Рабочая неделя за 4 часа» Тима Ферриса. Лично мне Тим нравится, к тому же сам он пишет, что я оказал на него значительное влияние, и я это ценю. Но, честно говоря, то, что заглавие его книги зацепило

Zostkiy menedzment_dop_11-2013.indd 271 11/13/2013 10:51:22 AM

так много народу и книга вышла в бестселлеры, и что никто из этих людей не усомнился в этичности призыва на обложке, не сулит ничего хорошего нам, пытающимся добиться от своих наемных работников честной и производительной работы на 40 часов в неделю. Повсюду я вижу тревожные знаки. И если уже сейчас трудно требовать от людей нормальной производительности, то впредь будет только хуже и хуже, пока дело не начнет выправляться, если вообще начнет.

Единственный способ обратить эти перемены себе во благо — придумать бизнес, где не нужно много наемных работников, а немногим нужным вы можете платить по-настоящему щедро, чтобы привлекать и удерживать только лучших из лучших, которые будут поставлять клиентам действительно первостатейный сервис, что и позволит вам удержаться на вершине новой пирамиды. Но чтобы это получилось, вам нужно будет пустить в ход все приемы и знания, почерпнутые в этой книге!

Рисунок 44.1



Zostkiy menedzment_dop_11-2013.indd 272 11/13/2013 10:51:22 AM

ГЛАВА 45

В ближайшие 12 месяцев

За мои первые 12 месяцев мы запустили 107 новых продуктов в 22 странах. Все уже существующие продукты получили новую упаковку, большинство из них мы переосмыслили, перелегендировали или заново запустили.

Альберт Данлап, волшебник антикризисного управления, автор книги «Грязная работа: Как я спасал плохие компании и превращал хорошие в великие» (Albert Dunlap. Mean Business: How I Save Bad Companies and Make Good Companies Great)

Если вы дочитали до этой главы, поздравляю. Обычно люди, которые покупают книги по бизнесу, никогда их не читают! Но дальше нужно будет действовать. Вопрос теперь один: что вы будете ДЕЛАТЬ, что вы СДЕЛАЕТЕ, получив импульс от этой книги?

Мой друг и коллега, лектор и писатель Джим Рон говорит: «У бедных людей — большие телевизоры. У богатых людей — большие библиотеки». В принципе он прав. Но предприниматели, которых я знаю и с которыми знаюсь, построившие замечательные бизнесы и заработавшие немалые состояния, могут, как и я сам, показывая вам свою большую библиотеку, рассказать, на какие действия их подвигло прочтение каждой из сотен книг на полках.

А я задам вам еще более суровый вопрос: что вы СДЕЛАЕТЕ в ближайшие 12 месяцев? Недалекие люди стараются избегать неудобств. Успешные люди намеренно ставят себя в жесткие условия, чтобы добиваться результатов. Чрезвычайно успешные люди ставят себя в самые жесткие условия, чтобы работать плодотворно и процветать.

Zostkiy menedzment_dop_11-2013.indd 273 11/13/2013 10:51:22 AM

Я часто помогаю предпринимателям запустить, как мы его называем, «феноменальный период» — когда за 12 месяцев человек делает больше, чем за предыдущие 12 лет. Это возможно. Это многим удается. В какой-то момент жизни такое происходит едва ли не с каждым целеустремленным и упорным предпринимателем. Но можно намеренно запустить это явление в один миг. И один из самых действенных пусковых механизмов — это решение. Определите все, что вы СДЕЛАЕТЕ в ближайшие 12 месяцев, 12 недель, 12 дней, 12 часов и даже 12 минут, и начинайте действовать, по календарю и по часам, отвечая на несговорчивость, непокорность и лень ближних по законам военного времени и поставив себя и других в чрезвычайно жесткие условия, чтобы работать плодотворно. (Тех, кто не выдерживает давления, нужно отсылать прочь, заменяя другими). Поэтому я убедительно прошу вас не ставить эту книгу на полку и не давать почитать другу, пока вы не запретесь с ней, блокнотом и ручкой и добрым запасом кофе, и не пролистаете ее еще раз, страница за страницей, хорошенько обдумав и решив, что вы СДЕЛАЕТЕ в своем бизнесе в ближайшие 12 месяцев, 12 недель, 12 дней. В этом списке могут быть неприятности, которые вы терпели, но больше не намерены терпеть; люди, которых давно пора заменить и которых вы наконец замените; новые инициативы в маркетинге, продажах, тренингах и контроле, перетасовывающие приоритеты, людей, и пр.

Рекомендованный источник № 13

На сайте www.InTheNext12Months.com/books
вы найдете захватывающий рассказ
о «феноменальном периоде» и узнаете,
как самостоятельно запустить его в своем бизнесе!

Прочесть эту книгу — мало. Составьте списки. ДЕЛАЙТЕ. СДЕЛАЙТЕ. Быстро. Если понадобится — безжалостно.

Zostkiy menedzment_dop_11-2013.indd 274 11/13/2013 10:51:22 AM

ГЛАВА 46,

которую написал Харви Земмел[1]

Девять советов, как грамотно выйти из бизнеса

Долгие годы вы вкладывали в свой бизнес силы и деньги, поливали его пóтом, кровью и слезами. Хотя все эти годы бизнес приносил хороший доход, вы, как большинство предпринимателей, планируете рано или поздно выйти из бизнеса и проживать накопленный капитал. Или вы жертвовали своим доходом, вкладывая его обратно в бизнес. В любом случае важно оптимизировать финансовую выгоду от выхода из бизнеса, однако слишком часто предприниматели упускают этот момент из виду.

Один факт: более 75% компаний, выставленных на продажу, НИКТО не покупает. Более того, значительная часть предпринимателей, которым все же удалось продать свой бизнес, недовольна, разочарова-

[1] Харви Земмел — крупнейший мировой авторитет по стратегиям выхода из бизнеса для малого и среднего предпринимательства. Проводит консультации и тренинги, издает учебные материалы для предпринимателей, владельцев компаний и бизнес-функционеров, намеренных взять максимальную цену и добиться нужного результата при продаже бизнеса. Посетив сайт www.MaximizeYourExit.com, вы можете получить БЕСПЛАТНЫЙ ЭКЗЕМПЛЯР методического руководства «Как избежать семи самых обычных ошибок при продаже бизнеса?» (How to Avoid the 7 Most Common Mistakes You Can Make When Selling Your Business). — *Прим. авт.*

Zostkiy menedzment_dop_11-2013.indd 275 11/13/2013 10:51:22 AM

на и убита итоговой ценой. Если вы хотите выйти из бизнеса иначе — успешно, — то следуйте девяти моим рекомендациям.

Совет 1. Начиная дело, задумайтесь о конце

Намерены вы продать свой бизнес через 10 месяцев или через 10 лет, вы должны работать над этим сразу. Нужно решить кучу важных вопросов и определить цели, например: в каких границах лежит цена, которую вы хотите получить? Думаете ли вы сохранить какую-то связь с вашим бизнесом? Надолго ли? Или вы хотите сразу окончательно уйти в отставку? Чего вы хотите для служащих, семьи и партнеров, которые участвуют в вашем бизнесе или зависят от него? Необходимо продумать сценарии возможной продажи. То есть заблаговременно прикинуть, кто или какого типа покупатель может ваш бизнес приобрести, и подумать, зачем они купят, что их привлечет, и в чем вам может понадобиться перестроить свой бизнес под их запросы. Создать ценность мало. Важно создать ценность, годную на продажу, а для этого надо знать, что и как будет оценивать потенциальный покупатель. Между прочим, большинство предприятий, продающихся за высокую цену, покупают не самые очевидные кандидаты, так что к рассмотрению потенциальных партнеров лучше подходить творчески. Получив представление, как ваш бизнес должен выглядеть, работать и приносить прибыль в тот момент, когда вы покинете сцену, вы сможете начать движение к этому моменту.

Совет 2. Создавайте ценность, а не только доходы и прибыли

Плохо, если продажную цену вашего бизнеса будут определять банальный коэффициент цена/прибыль или денежный оборот.

Нет, вы хотите, чтобы сложный набор факторов, включая явную, пусть и не использованную полностью, потенциальную стоимость,

Zostkiy menedzment_dop_11-2013.indd 276 11/13/2013 10:51:22 AM

задал вашему бизнесу цену повыше. Чтобы создавать в бизнесе не только доход, но и ценность, нужно взять на себя роль главного творца этой стоимости, а не просто работника. Что вы строите: ценный, годный к продаже бизнес или престижную работу для себя?

Один из своих бизнесов, построенных с нуля, я за восемь лет превратил в ценность, эквивалентную 30 миллионам долларов. То есть в среднем каждый день, когда я работал, я добавлял 10 273 доллара к реальной продажной цене этого бизнеса. В ту пору я только начал продумывать свою систему создания ценности: с тем, что я знаю сейчас и применяю для своих клиентов, я уложился бы в половину того срока. Работая в своем бизнесе простым винтиком, добавлять столько к ценности бизнеса ежедневно вы не сможете. Использовать и тратить свое время нужно иначе — жестко управлять им.

Совет 3. Придумайте план своего выхода СЕЙЧАС

Существует немало других вариантов выхода из бизнеса кроме прямой его продажи за огромную сумму наличными. Вы можете акционироваться и извлекать наличные, имея акции и опционы. Можете отсрочить свой уход, продав бизнес или его часть более крупной компании и оставшись на посту генерального директора, т. е. сохранив за собой возможность расширяться и ставить более крупные цели за счет ресурсов и содействия новой родительской компании. Можете передать бизнес семье. Все эти варианты предполагают скорее постепенный, растянутый на годы, выход, чем моментальный «побег». Понадобится гибкость, но притом важно составить план заранее и подстраивать бизнес под него. Такое планирование поможет вам избавиться от представления о вашем бизнесе как о «престижной работе» и мотивирует разрабатывать лучшие стратегии, подбирать лучших сотрудников, разумнее делегировать обязанности, чтобы повседневные операции вашего бизнеса все меньше и меньше зависели от вас и в нужный момент их легко смог бы взять на себя новый хозяин, а вы получали бы все больше свободы думать и действовать как инвестор, создающий ценность.

Zostkiy menedzment_dop_11-2013.indd 277 11/13/2013 10:51:22 AM

Совет 4. Сосредоточьтесь на ключевых показателях бизнеса

Сведущий покупатель, рассматривая ваш бизнес, первым делом смотрит на ключевые цифры, которые сразу, как на моментальном снимке, показывают, хорошо ли у вас идут дела, сколько может стоить ваша компания, и насколько она интересное приобретение. Набор этих цифр и их средние значения для каждой области деятельности свои, так что привлекательность или непривлекательность вашего бизнеса покупатель увидит в сравнении с другими бизнесами вашего сектора рынка. В той области, где я построил свою тридцатимиллионную компанию (забота о престарелых), ключевые показатели связаны с заполняемостью жилого фонда и чистой прибылью. Заполняемость берется прогнозируемая, прибыль учитывается за прошлые годы. От того, что мои показатели были на какой-то небольшой процент выше средних по отрасли, ценность моей компании вышла примерно вдвое больше, чем ценность средней. Превосходство в рентабельности повышает ценность круче, чем экспоненциально. Этот принцип работает в любой сфере бизнеса. Если ваши ключевые показатели хоть немного выше среднего уровня, ваш бизнес можно продать значительно дороже среднего по отрасли.

Однако набор этих ключевых цифр в каждой отрасли свой. У розничной торговли там будут сумма валовых продаж, чистая прибыль, оборачиваемость товарных запасов, средств, вложенных в товарные запасы, потребительская ценность и кое-что еще. Для ресторанного бизнеса ключевые показатели будут совсем иные. Для зубоврачебного кабинета, малого производства, почтового магазина — в каждом случае свои. Чтобы строить бизнес и управлять им, нужно знать, какие цифры принято замерять в вашей сфере деятельности и какие здесь средние значения. Как правило, бизнесмены не располагают грамотной системой «управления по матрице показателей», и когда я помогаю им ее разработать и воспользоваться ею, они выигрывают и в краткосрочной перспективе, увеличивая прибыли, и в долгосрочной, увеличивая ценность собственного бизнеса.

Zostkiy menedzment_dop_11-2013.indd 278 11/13/2013 10:51:22 AM

Совет 5. Поднимайте прибыль, чтобы повысить продажную стоимость

Прибыль — это еще не все, и даже на бесприбыльные бизнесы находятся покупатели, которые хотят купить дешевле и «привести в порядок» или пользуются другими критериями ценности. Но в общем случае прибыль существеннейшим образом повлияет на оценку вашего бизнеса и его продажную стоимость. Увеличить прибыль редко удается так же просто, как увеличить продажи. Расширение клиентской базы, совершенствование коммуникации с клиентами, повышение частоты покупок, процент удержания клиентов и общая потребительская ценность — материи управляемые. Кроме того, на прибыли и на общую привлекательность компании влияют ваша реклама, маркетинг и использование офлайновых и онлайновых каналов информации. Для умножения доходных потоков, создания стабильного дохода и получение прибыли выше среднего, как правило, приходится затыкать множество дыр и заводить куда больше сложных процедур, чем позволяет себе бизнесмен, завязший по колено в работе внутри своего бизнеса.

Совет 6. Выберите момент

Обычно предприниматели продают свой бизнес, когда собираются уйти на покой, когда разводятся, когда члены семьи, на которых они планировали переложить свои обязанности, не хотят этого, когда пошатнется здоровье или когда сам бизнес придет в упадок. В каждой из этих неприятных ситуаций против вас работают цейтнот и напряжение, что может скверно повлиять на цену или на условия продажи. Если вы хотите получить максимальную цену и выйти из бизнеса с максимальной выгодой, нужно собрать как можно больше факторов в вашу пользу.

Это значит, что продавать бизнес, вероятно, следует, когда дела идут хорошо или ожидается, что пойдут хорошо в скором будущем,

Zostkiy menedzment_dop_11-2013.indd 279 11/13/2013 10:51:22 AM

а прибыли за последние годы только росли. Для оптимального выхода из бизнеса подбирать момент продажи вы должны не по личным предпочтениям, не исходя из личного удобства и не под давлением.

Совет 7. Предпродажная подготовка

Когда подойдет время продажи, нужно будет навести некоторый глянец. Продавая дом, вы пострижете кусты и лужайку, наведете чистоту в комнатах. Здравый смысл подсказывает нам, что и бизнес надо бы показать возможному покупателю в лучшем виде. Может быть, сделать перестановку и ремонт в офисе: элементарно покрасить стены и вывезти ломаную мебель, а может, предпринять что-то посерьезнее: например, упорядочить все финансовые документы и оформить в виде презентации.

Совет 8. Думайте за покупателя

Спросите себя: если бы я хотел купить этот бизнес, что бы я захотел о нем узнать? На что захотел бы взглянуть? Что меня могло бы насторожить? Какая информация могла бы подвигнуть меня купить немедленно? А заплатить по максимуму?

Совет 9. Договаривайтесь о наилучших условиях для сделки с позиции сильного

Как правило, продавец собственного бизнеса пытается договориться только с одним покупателем, часто — случайным, в неудачный момент и без нужной подготовки. Вести переговоры с позиции сильного можно лишь в том случае, если вы нашли нескольких заинтересованных покупателей одновременно, так что каждый из них стремится обойти остальных, и когда вы полностью готовы обосно-

Zostkiy menedzment_dop_11-2013.indd 280 11/13/2013 10:51:22 AM

вать запрошенные цену и условия сделки. Один из способов обеспечить более одного кандидата, когда придет пора — это собирать сведения о потенциальных покупателях и даже завязывать с ними отношения задолго до момента продажи. Это позволит вам не соглашаться на условия покупателя, которые вам не подходят.

Максимально выгодный выход из дела — естественная и неотъемлемая часть управления этим делом, и заботу об этом нельзя откладывать на последний момент.

Zostkiy menedzment_dop_11-2013.indd 281 11/13/2013 10:51:22 AM

ГЛАВА 47

Круги поддержки

— Помоги, мне нужен кто-нибудь!

Джон Леннон, Пол Маккартни. HELP!

Иметь, возглавлять и вести свое дело — подчас довольно одинокое занятие, а предпринимательский дух в изоляции страдает. Лично я, например, на взгляд со стороны, работаю в одиночку, но на самом деле я создал вокруг себя «круги поддержки» и считаю, что вам они тоже нужны.

Начнем с самого близкого, закончим дальними.

Круг № 1 — самый-самый ближний. Ли Якокка говорит и пишет о своих «пяти конях» — самых близких людях, которым он доверяет, с которыми одинаково видит мир, которые понимают его, могут дать ценный совет, готовы и способны помочь ему принять или выполнить решение. Чтобы этот самый-самый близкий круг был ценным, он должен быть узким. Он может захватывать (или не захватывать) вашу жену (мужа), партнера по бизнесу, и «старого мудрого наставника», которые могут работать (или не работать) в вашем бизнесе, быть (или не быть) вашими платными консультантами или друзьями. Выбирать людей в эту команду нужно предельно внимательно и все время бдительно следить, не вынашивают ли они каких-нибудь планов, противоречащих вашим.

Круг № 2 образуют эксперты, специалисты и поставщики информации. У многих моих клиентов в этот круг вхожу я. У меня самого

Zostkiy menedzment_dop_11-2013.indd 282 11/13/2013 10:51:22 AM

так: на одного человека я больше всех полагаюсь в плане информации и суждений об онлайн-маркетинге, на другого — в подборе знаменитостей для рекламы моих клиентов, на третьего — в вопросах полиграфии и публикаций. И так далее. У меня и, возможно, у вас, в этот круг обязательно должны входить один аудитор, еще один-другой финансовый консультант и юрист.

В 1-й или 2-й круг должен входить человек, которому вы доказываете свою позицию. Это личность с солидным опытом успехов в вашей области, не заинтересованная угождать вам или сглаживать углы, без корыстной заинтересованности, с некоторым тактом и с отличным умением ставить острые провокационные вопросы. Тот, кто, не колеблясь, скажет вам, что, по его мнению, вы совершаете большую ошибку, а мнение его вы цените настолько, что прислушаетесь, даже если оно вам не по нутру. Не путайте такого человека с болваном, у которого всегда найдется сотня объяснений, почему из вашей затеи ничего не выйдет, но не найдется и малейшей мыслишки о том, как достичь хоть чего-нибудь. Это пустышка на минимальной зарплате. Я же говорю про богато одаренную личность. По-настоящему авторитетного человека с которым можно обсуждать идеи с пользой для них.

Круг № 3 — посредники и связи. У некоторых моих клиентов в нем состою я. Это люди, знающие нужных, но не знакомых вам людей, способные свести вас с надежным поставщиком или сообщить о вас полезному человеку. Когда мне нужно выяснить что-нибудь, касающееся торговли недвижимостью, я могу позвонить нескольким экспертам из Круга № 2 или другим — из Круга № 3, которые выведут меня на нужного специалиста. Этот круг должен быть как можно шире, это ваша картотека полезных и потенциально полезных контактов.

Круг № 4 состоит из первоклассных и надежных разработчиков и поставщиков. У вас будет свое детальное понимание класса и надежности, а у меня в этом круге поставщики ключевых товаров и услуг, действующие без всякого или почти без всякого присмотра, умеющие думать, обещающие лишь то, что могут выполнить и всегда выполняющие обещания не потому, что так велит договор, а потому, что это дело чести, и практикующие стиль менеджмента, о котором рассказано в этой книге, а значит, способные сделать все

Zostkiy menedzment_dop_11-2013.indd 283 11/13/2013 10:51:22 AM

правильно с первого раза и в срок. К слову, таких поставщиков редко найдешь задешево. Клиентам я советую скорректировать цены, маржу и рентабельность их бизнесов, чтобы они могли по высшему разряду платить высококлассным поставщикам. Если вы заполните 4-й круг дешевыми поставщиками, лучше сразу запаситесь ассорти из таблеток от головной боли и несварения желудка.

Критически важно добиваться идеального состояния кругов № 2 и 4, не лениться и не останавливаться на достигнутом. Эти люди, как и ваши служащие, рано или поздно захромают все. Здесь нужно быть требовательным, придирчивым, отслеживать производительность и ценность, замечать малейшее невнимание к вашим запросам или спад в качестве работы, быть готовым увольнять, сечь головы без колебаний и постоянно искать новых, лучших поставщиков на замену.

Круг № 5 — это более «открытая» группа наставников, консультантов, инструкторов, товарищей и коллег, работающих на вас или просто знакомых: это люди, с которыми вы хотите водить дружбу. Связи — один из мощнейших факторов, способствующих или мешающих личному и профессиональному успеху. Осознанно выбирать, с кем НЕ знаться, не менее важно, чем выбирать, с кем знаться. Японская пословица «Ложишься с собаками — проснешься с блохами» говорит безжалостную истину. А чтобы подцепить блох, хватит и раз посидеть на собачьем коврике. Под «блохами» я разумею негативные и непродуктивные помыслы, ошибочные и сковывающие установки, чувство вины, сомнения, почивание на лаврах, прокрастинацию, нерешительность, мысли о бедности и т. д. Общаться нужно только с людьми, которые укрепляют в вас мотивацию, воодушевляют, радуются вашим достижениям, чей успешный деловой или жизненный опыт в интересной вам области заставляет вас всерьез относиться к их мнениям и идеям. Упрощая картину и перефразируя Дональда Трампа, можно сказать так: всегда один выигрывает, а другой проигрывает. Водя дружбу с выигрывающими, выиграешь и ты. Путаясь с проигравшими, проиграешь. Любой, с кем ты общаешься, как-то влияет на тебя.

Думая так, я призываю предпринимателей вступать в разного рода ассоциации, объединяющие бизнесменов, нацеленных на успех, и наш клуб Glazer-Kennedy Insider's Circle открывает такие возмож-

Zostkiy menedzment_dop_11-2013.indd 284 11/13/2013 10:51:22 AM

Рекомендованный источник № 14

Если в вашем городе есть отделение Glazer-Kennedy Insider's Circle, вы можете получить БЕСПЛАТНОЕ ПРИГЛАШЕНИЕ на одно собрание в разделе Advisors/Chapters на сайте www.DanKennedy.com.

ности как на городском так и на международном уровне. Наши отделения работают более чем в 80 городах Соединенных Штатов и Канады, и во многих из этих городов есть еще группы обучения по Кеннеди (Kennedy Study Groups) под руководством наших сертифицированных тренеров. Еще у нас есть международная тренерско-экспертная команда, связанная посредством телефона, печатных материалов и сообщества в Интернете, и высшая международная группа, Peak Performers Group, которая трижды в год проводит двухдневные встречи под руководством Билла Глейзера, управляющего компании Glazer-Kennedy Insider's Circle и автора главы 27, и Ли Милтиер, а также несколько малых высших групп, которые ведем мы с Биллом. В каком-то смысле это «группы поддержки» для предпринимателей-единомышленников, применяющих мои рекламные, маркетинговые, продажные, управленческие и капиталостроительные стратегии. Помимо этого я рекомендую клубы директоров (CEO Clubs), основанные Джо Манкусо, и ассоциации по сферам бизнеса и по профессиям, возглавляемые экспертами, у которых можно консультироваться и просить помощи. Если вы не знакомы с принципом «мозгового треста», лежащим в основе всех этих групп, или собираетесь сами организовать такую ассоциацию, настоятельно рекомендую вам прочесть две книги Наполеона Хилла, «Законы успеха» и «Думай и богатей». Вы узнаете, что подобные группы существовали уже в эпоху промышленной революции, когда такие «штабы» сознательно формировали у себя Генри Форд, Томас Эдисон, Харви Файрстоун и другие капиталисты. В этих книгах четко опи-

Zostkiy menedzment_dop_11-2013.indd 285 11/13/2013 10:51:22 AM

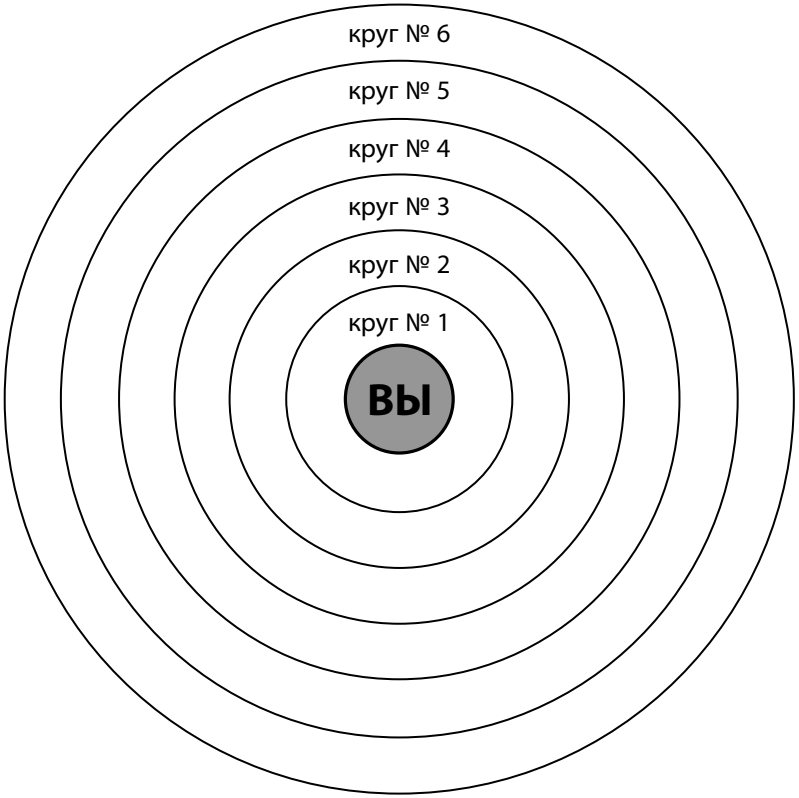
саны все компоненты успешного, продуктивного и провального мозгового треста.

Круг № 6 состоит из писателей, не только современных, у которых вы находите и заимствуете идеи и сведения, у которых ищете мудрого совета. Любой бизнес-лидер — увлеченный читатель. Если вы не читаете, то сильно проигрываете. Среди книг, которые стоит прочесть, — биографии и автобиографии успешных предпринимателей (автобиографию Конрада Хилтона можно бесплатно забрать из ящика тумбочки в любой гостинице Hilton), книги-наставления признанных экспертов, мнения и стратегии вроде вот этой моей книги. Я считаю, что тот, кто не прочитывает хотя бы по книге в неделю, не может быть «в теме», а сам я в лучшие годы прочитывал по книге в день. Еще заведите себе «полку лучшего» для книг, которые вы перечитываете раз в год или чаще, и авторов, у которых вы читаете всё, чьи книги держите под рукой и часто открываете. По сути, это консультационный совет, составленный из писателей, с которыми вы общаетесь через их книги. Быть может, с кем-то вы познакомитесь так хорошо, что будете спрашивать себя: «А что бы он (или она) сделал на моем месте?», или даже беседовать с ними в «театре собственного разума», как это называет доктор Мальц (см. его книгу «Новая психокибернетика»). Кстати, море подобной информации выходит в форме аудиокниг, в виде электронных книг, семинаров и вебинаров на CD, а также в постоянно пополняемых почтовых рассылках авторов-экспертов.

Вдумчиво выстраивая и используя все шесть кругов, вы умножаете свои возможности и получаете способность быстро добиться гораздо большего, чем обычно по силам бизнесмену, который, проложив себе «рельсы», пыхтит по ним, не узнавая практически ничего нового и не имея сколько-нибудь широкого кругозора.

Zostkiy menedzment_dop_11-2013.indd 286 11/13/2013 10:51:22 AM

Рисунок 47.1. Круги поддержки



Круг № 1 — самый-самый ближний круг

Круг № 2 — эксперты, специалисты, поставщики информации

Круг № 3 — посредники и связи

Круг № 4 — первоклассные и надежные разработчики и поставщики

Круг № 5 — «открытая» группа наставников, консультантов, инструкторов, товарищей и коллег

Круг № 6 — ваши беседы с мертвыми

Об авторе

Дэн Кеннеди — серийный предприниматель, создавший, купивший, построивший и продавший немало бизнесов разных типов и размеров. Чрезвычайно востребованный и возмутительно высокооплачиваемый консультант по директ-маркетингу и копирайтер рекламы прямого отклика, автор и ведущий групповых тренингов для предпринимателей, почти отошедший от дел профессиональный лектор, писатель, головная боль сторонников равных возможностей трудоустройства, провокатор, лошадник и профессиональный наездник. Живет со второй и третьей женой (это одна и та же женщина) и маленькой собачкой в Огайо и Виргинии. Его офис, куда он никогда не заходит, находится в Финиксе.

Вы можете поделиться с Дэном своим мнением о его книге, но связаться с ним напрямую можно только по факсу (602) 269-3113 или по почте, адрес Kennedy Inner Circle, Inc., 5818 N. 7th Street #103, Phoenix, AZ 85014. (НЕ пишите ему электронных писем через сайты, публикующие его материалы: Дэн не пользуется электронной почтой).

Иногда Дэн соглашается выступить на каком-нибудь интересном событии и очень редко берет новых клиентов как консультант. Справиться об этом можно в его офисе в Финиксе.

Все данные о рассылках Дэна, его обучающих продуктах, других информационных источниках, ежегодной суперконференции по маркетингу и прибылям (Marketing and Moneymaking SuperConferences) клуба Glazer-Kennedy Insider's Circle и ежегодном инфо-саммите, где появляется Дэн, можно найти на сайте www.DanKennedy.com, перейдя по ссылкам на онлайновый каталог и интернет-магазин. Также по этому адресу есть список местных отделений клуба Glazer-Kennedy Insider's Circle, открытых в более чем 80 городах, и проводящих

Zostkiy menedzment_dop_11-2013.indd 288 11/13/2013 10:51:22 AM

встречи и семинары. Если вам понравилась эта книга, то вам понравится и общение с другими бизнесменами из ваших краев, тоже использующими стратегии Дэна Кеннеди! Другие интересные сайты: www.Renegade Millionaire.com и www.NoBSBooks.com.

Об успехах Дэна и его лошадей на бегах рассказывает сайт www.NorthfieldPark.com.

Выборочный список писателей, бизнесменов, знаменитостей и пр., вместе с которыми Дэну приходилось выступать с лекциями

Легендарные предприниматели:

Дональд Трамп
Джим Макканн (исполнительный директор 1-800-Flowers)
Джо Шугерман (Blu-Blockers)
Дебби Филдс (основательница Mrs. Fields Cookies)
Марк Маккормак (основатель IMG Sports Management)

Писатели и лекторы:

Зиг Зиглар
Брайан Трейси
Джим Рон
Том Хопкинс
Марк Виктор Хансен (основатель книжной серии «Куриный бульон для души»)
Тони Роббинс

Политики и общественные деятели:

президенты США Форд, Рейган и Буш №1
генерал Норман Шварцкопф
государственный секретарь США Колин Пауэлл
леди Маргарет Тэтчер
Михаил Горбачев

Zostkiy menedzment_dop_11-2013.indd 289 11/13/2013 10:51:22 AM

Телеведущие:
Ларри Кинг
Пол Харви

Голливудские знаменитости:
Билл Косби
Кристофер Рив
Мэри Тайлер Мур
Джонни Кэш
братья Смозерс

Звезды спорта:
боксер Джордж Форман
футболист Джо Монтана (амфут)
футболист Пейтон Мэннинг (амфут)
тренеры Том Лэндри, Джимми Джонсон и Лу Хольц,
олимпийские чемпионы
Мэри Лу Реттон и Бонни Блэр

Zostkiy menedzment_dop_11-2013.indd 290 11/13/2013 10:51:23 AM

Кеннеди Дэн

Жесткий менеджмент

Заставьте людей работать на результат

Руководитель проекта *И. Трушина*
Корректор *Е. Чудинова*
Компьютерная верстка *А. Абрамов*
Арт-директор *С. Тимонов*
Иллюстратор *О. Назаров*
Дизайн обложки *DesignDepot*

Подписано в печать 14.11.2013. Формат 70×90 1/16.
Бумага офсетная № 1. Печать офсетная.
Объем 18,5 печ. л. Тираж 6000 экз. Заказ № .

ООО «АЛЬПИНА ПАБЛИШЕР»
123060, Москва, а/я 28
Тел. (495) 980-53-54
www.alpinabook.ru
e-mail: info@alpinabook.ru

Знак информационной продукции
(Федеральный закон № 436-ФЗ от 29.12.2010 г.)

0+

Zostkiy menedzment_dop_11-2013.indd 292 11/13/2013 10:51:23 AM

ДЛЯ ЗАМЕТОК

Zostkiy menedzment_dop_11-2013.indd 293 11/13/2013 10:51:23 AM

ДЛЯ ЗАМЕТОК

Zostkiy menedzment_dop_11-2013.indd 294 11/13/2013 10:51:23 AM

ДЛЯ ЗАМЕТОК

Zostkiy menedzment_dop_11-2013.indd 295 11/13/2013 10:51:23 AM

ДЛЯ ЗАМЕТОК

Zostkiy menedzment_dop_11-2013.indd 296 11/13/2013 10:51:23 AM