**Боб Файфер. Издержки – вниз, продажи – вверх. 78 проверенных способов увеличить вашу прибыль**

В последнее время я стал меньше уважать книги-советы. Наверное потому, что, выхваченные из контекста, советы могут быть не только бесполезными, но и вредными. Кроме того, сосредоточенность на экономии мне никогда не нравилась. Сэкономить, как правило, много нельзя, а вот вреда развитию и росту продаж нанести можно очень много…

Тем не менее, книга Файфера содержит довольно много ценных идей, критическое восприятие которых безусловно будет полезно. Советы Боба Файфера применимы к компаниям любого масштаба – от транснациональных гигантов до фирм, где в штате всего два-три сотрудника, – а для их практического осуществления не требуется специальных знаний и навыков: они представлены в виде несложных действий, основанных на здравом смысле.

Боб Файфер. Издержки – вниз, продажи – вверх. 78 проверенных способов увеличить вашу прибыль. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2009. – 160 с.



**I. Подготовка**

*Шаг 1. Кому адресована эта книга и кто должен ее читать.* Эту книгу должен прочесть каждый, кто заинтересован в получении прибыли от своего бизнеса. Если вы последуете моим советам, ваша прибыль неизбежно удвоится или даже утроится.

*Шаг 2. Ваше отношение к прибыли.* Поразительно, что большинство предпринимателей концентрируют свои усилия на чем угодно, только не на конечном результате деятельности предприятия (то есть на прибыли). Их больше заботит сам процесс, а не результат. Несомненно, управление фирмой подразумевает не только максимизацию прибыли. Необходимо также направлять, стимулировать и обучать персонал, определять характер продукции и маркетинговую стратегию компании, обеспечивать эффективное производство высоко качественной продукции, оказание услуг и т. д. Однако, только прибыльные компании располагают необходимыми средствами для поощрения своих служащих, для инвестирования в создание новых видов продукции, передовых технологий, а также предоставляют возможность сделать карьеру. Менее прибыльные компании неизбежно растворятся в общей массе посредственности как в моральном плане, так и в производственном, поскольку они не уделяли должного внимания своему делу и не вкладывали в него душу. Научитесь работать прибыльно, и все остальное приложится. Если же вы попытаетесь достичь успеха, имея малую прибыль, вы неизбежно проиграете.

**II. Создание психологического фона**

*Шаг 3. Определение цели (стандарта).* Каждая компания или организация должна иметь ясную, четко сформулированную общую цель. В некоторых фирмах такая цель называется миссией. Что же должно быть целью? Да очень просто: быть лучшими в своей области. Ничто так не вдохновляет персонал и не побуждает работать качественнее, ничто так не улучшает результаты деятельности фирмы, как постоянное и повсеместное внушение служащим, что компания в целом и каждый работник в отдельности стремятся стать лучшими и на меньшее не согласны.

*Шаг 4. Что значит быть лучшим?* Внедрение и культивирование постоянного самосовершенствования. Внедрите дифференцированную систему оплаты труда. Многие руководители не одобряют подобную систему оплаты. Она заставляет управляющих принимать жесткие травмирующие решения и высказывать в лицо служащим свои претензии по работе. Однако, подумайте, что для вас предпочтительнее: чтобы лучшие сотрудники были недовольны или худшие? Четко определите условия этой системы: по каким параметрам оцениваются результаты деятельности и какое вознаграждение соответствует определенному качеству работы. Создать дифференцированную систему – это значит действительно поддерживать и поощрять тех, кто готов работать еще лучше, продвигать их по службе независимо от возраста и стажа. В противном случае эти лучшие будут считать, что с ними обошлись несправедливо (дифференцирование вознаграждения в пределах 10-20% здесь не подойдет). При дифференцированной системе, построенной на оценке результатов деятельности, служащим достаточно в среднем 5-7 секунд, чтобы переориентироваться в своем подходе к работе.

*Шаг 5. Не стоит стесняться того, что ваша цель — увеличение прибыли.* Я слышал, будто повышение прибыли никогда не будет для служащих побудительным мотивом работать лучше. Сотрудники не только откликаются на такой призыв, но буквально жаждут ясных и решительных оценок своих действий и их результатов как для всей организации в целом, так и для них самих. Конечно, если вы объявите: «Мы собрались здесь для того, чтобы обогащать акционеров», – ваших служащих это не вдохновит. Попробуйте следующую мотивировку: «Мы собрались здесь, чтобы стать лучшими, чтобы стремиться к совершенствованию и наивысшим достижениям всеми возможными средствами, чтобы получать то вознаграждение, которое мы заслужили. (Если вы действительно так считаете, и будете действовать в соответствии с этим сообщением, тогда всё хорошо. Если же действительная цель – обогащение акционеров, а для персонала только мотивирование в виде бла-бла-бла, тогда это «не прокатит». См. на эту тему замечательный труд, обязательный для прочтения всеми менеджерами – [Райнхард К. Шпренгер. Мифы мотивации. Выходы из тупика](http://baguzin.ru/wp/?p=3874))

*Шаг 6. Важны результаты работы, а не мероприятия по ее организации*. Многие компании тратят необоснованно много усилий, средств и времени на различные организационные мероприятия. Однако в большинстве случаев эти мероприятия постепенно становятся самоцелью, а не средством достижения цели. Иными словами, если бы те же усилия были направлены непосредственно на работу, пользы от этого с точки зрения конечного результата и получения прибыли было бы гораздо больше. Необходимо спросить себя: можно ли позволить себе это мероприятие, так ли необходимо его организовывать, расходовать много времени и усилий, нельзя ли постараться добиться того же результата малой кровью, руководствуясь простым здравым смыслом? Экономьте свои усилия и время, время и силы своих служащих: не пишите служебную записку, если можно передать информацию на словах; не созывайте собрание, если можно обойтись служебной запиской; не созывайте четырехчасовое собрание, если можно обойтись часовым; не устраивайте два собрания, если можно обойтись одним; и никогда не организовывайте мероприятие (кампанию), если можно обойтись двумя собраниями. Мероприятия и кампании – удел слабых и посредственных руководителей. Вот причины, по которым большинство компаний расходуют огромные суммы на мероприятия: 1) глава фирмы просто не отдает себе отчета в том, что единственно важное в деятельности каждой компании – это конечный результат; 2) управляющим всех уровней проще показывать свою деятельность на примере блестящих, хорошо организованных мероприятий (демонстрируя свое умение тратить деньги), чем доказывать на деле, что они умеют делать деньги. Иными словами, они просто идут по пути наименьшего сопротивления. И это естественно: нормальный человек, предоставленный сам себе, всегда выбирает более безопасный и легкий путь. Но это подход средних людей.

*Шаг 7. Стратегические и нестратегические расходы*. Стратегические – те расходы, которые непосредственно обеспечивают получение доходов и повышение прибыльности. Нестратегические – операционные расходы, обеспечивающие процесс работы, но не приносящие прямого дохода (непосредственно). Задача руководителя состоит в том, чтобы:

* превзойти своих конкурентов по уровню стратегических расходов, обеспечивая эти расходы при любой конъюнктуре как в хорошие, так и в плохие времена;
* безжалостно урезать нестратегические расходы, доводя их до абсолютного минимума.

*Шаг 8. Не увлекайтесь излишними расчетами.* Не тратьте больше нескольких минут на подсчет того, что кажется очевидным, но в чем вы не до конца уверены. В Гарвардской школе бизнеса один профессор научил нас следующему приему. Каждый раз, когда вам необходимо принять решение и вы затрудняетесь сделать выбор, попробуйте поступить так: дайте себе две секунды. Надо принять решение прямо сейчас, не медля ни мгновения. Поторопитесь, две секунды на исходе! Итак, решение принято. А сейчас идите и занимайтесь обычными рутинными делами. Вернитесь к проблеме позже, в домашней обстановке, и приходите на следующее утро с окончательным решением. В десяти случаях из десяти двухсекундное решение полностью совпадает с тщательно продуманным домашним ответом. Вот уже много лет я успешно применяю этот трюк. И всякий раз он срабатывает без осечки. Многие управляющие требуют предоставить им гораздо больше информации, чем необходимо для принятия решения. Высококлассные менеджеры руководствуются интуицией, зачастую принимая верные решения на основе весьма ограниченной информации. Количественные (расчетные) данные, которые требуются менее квалифицированным управляющим, в сущности, иллюзорны: решение принимается не на основе **важной качественной информации**, а на основе данных, которые поддаются количественному анализу, хотя в любом бизнесе большинство критических вопросов решается только исходя из опыта или интуиции. Как говорится, лучше быть приблизительно правым, чем точно неправым.

*Шаг 9. Не преувеличивайте и не преуменьшайте полномочия сотрудников*. Слабые управляющие в деталях изучают деятельность своей фирмы (зачастую занимаясь бесполезными расчетами и не видя леса за деревьями) и управляют в общем, в то время как высококвалифицированные управляющие изучают деятельность своей организации в целом, а управляют ею в деталях – в важных деталях.

*Шаг 10. Стремление к максимальному удовлетворению требований клиентов ведет к банкротству*. Цель организации обеспечить те качества товара, за которые клиент готов платить, и отказаться от тех качеств, за которые клиент платить не склонен. Правильно определить, что именно продавать клиенту, – вот секрет прибыльности вашего бизнеса.

*Шаг 11. Стратегическое и нестратегическое время.* Стратегическое время можно определить как время, которое используется на какой-либо вид деятельности, непосредственно приносящей прибыль. Нестратегическое – время, которое отнимают все виды деятельности, обеспечивающие бизнес, но непроизводительные с точки зрения прибыли. Ваша роль как руководителя – давать понять служащим, что вы высоко цените первое и весьма не одобряете второе. Однако, все усилия заставить служащих более рационально использовать рабочее время окажутся напрасными, если не будут подкрепляться вашим личным примером.

*Шаг 12. Степень важности*. Нет таких задач в управлении бизнесом, решение которых требует более шести месяцев. Первое, что я делаю каждое утро, приходя на работу, – разделяю все предстоящие на сегодня дела на три списка. В первый список я вношу все, что надо сделать для развития новых направлений в бизнесе (то есть то, что принесет доход) или для сокращения расходов (существуют только эти два пути повышения прибыли, которая есть не что иное, как разность между доходами и расходами). Второй список состоит из того, что необходимо сделать для поддержания текущей деятельности фирмы. В третий список вносится то, что меня просят сделать другие, а также все то, что, по их мнению, я должен сделать, но что не принесет пользы фирме. Я никогда не приступаю к делам из второго списка, не выполнив всех пунктов первого, и никогда не перехожу к третьему списку, пока не выполнены все пункты второго. Такая последовательность действий противоречит нормальной психологии человека. Ведь самые важные дела (из первого списка), как правило, являются и самыми сложными. Поэтому человек обычно начинает со второстепенных, более легких дел, которые не требуют принятия ответственных решений (список №3). Так и появляются «страшно загруженные» бизнесмены, которые слишком заняты, чтобы приступить к действительно важным делам. Всегда устанавливайте срок выполнения любого поручения, причем минимальный. Служащие всегда будут укладываться в эти сроки. Они перестанут тратить время на бесполезные дела. В этом заключается польза жестких сроков. Никогда не созывайте собрание для того, чтобы обсуждать, назначайте собрание только тогда, когда надо решать. Создайте и поддерживайте атмосферу срочности всех дел.

*Шаг 13. Перевести теорию в практику*

**III. Сокращение расходов**

*Шаг 14. Каждая статья расходов требует вашего внимания.* Ко всем расходам я отношусь как к неизбежному злу, которое желательно свести к минимуму. Ни одна статья расходов не должна априори считаться абсолютно необходимой, будь то прием нового служащего, покупка оборудования или капитальные затраты.

*Шаг 15. Главное — максимально урезать расходы, разбираться можно и потом*. Следует обосновывать необходимость расходов, а не их сокращение. Если же вы планируете затраты с запасом, то все эти средства уйдут безвозвратно и никто никогда не скажет вам, что закуплен лишний компьютер.

*Шаг 16. Устанавливайте бюджет в принудительном порядке, без предварительного обсуждения*

*Шаг 17. Пусть служащие обращаются лично к вам за разрешением на расходы*. Каждый любит тратить выделяемые фирмой средства анонимно. И никто не хочет делать это от своего имени, никто не хочет просить деньги на покупку чего-либо лично у шефа, если только это «что-то» не является абсолютно необходимым для работы фирмы. Никогда не расходуйте средства фирмы по случаю или в установленном (рабочем) порядке. Сделайте процесс затраты средств сложной процедурой со множеством препятствий, требующей серьезного обоснования каждой статьи расходов.

*Шаг 18. Нет такой суммы, даже самой незначительной, о которой не стоило бы беспокоиться*.

*Шаг 19. Не волнуйтесь, ваш авторитет не пострадает*. Жесткость плюс компетентность вызывают уважение, но никак не обиду. Жесткость плюс некомпетентность или посредственность обязательно вызовут презрение окружающих.

*Шаг 20. Служащие гораздо легче приспосабливаются к новым требованиям, чем кажется*.

*Шаг 21. Начните с самого безболезненного участка — с поставщиков*.

*Шаг 22. Нельзя допускать, чтобы закупщик самостоятельно вел переговоры с поставщиками о ценах*. Он лично знает поставщика, часто общается с ним, между ними невольно возникает что-то вроде личной симпатии и взаимопонимания. Трудно ожидать, что этот сотрудник проявит жесткость, необходимую для получения благоприятных для вашей организации цен как сейчас, так и в будущем.

*Шаг 23. Вам нужен «злодей»*. Роль злодея заключается в том, что он анализирует все закупочные цены ваших поставщиков, начиная с самых крупных статей (с самых крупных сумм), и устанавливает жесткие пределы этих цен, которыми обязан руководствоваться закупщик. Таким образом, необходимо руководствоваться первым правилом переговоров, которое приводится во всех учебниках по бизнесу: вы должны связать руки вашему представителю, чтобы он мог только принимать уступки, но не давать их.

*Шаг 24. Объявите курс на замораживание и снижение цен*. Разошлите всем своим поставщикам письма, в которых говорится, что в связи с трудными временами начиная с сегодняшнего дня и далее (или на период 12,18 месяцев) фирма приняла решение заморозить закупочные цены и не намерена следовать повышению цен со стороны поставщиков, поэтому просит даже не присылать подобных уведомлений. Половина поставщиков проигнорирует ваши письма (хотя если вы будете придерживаться этого курса, половина этой половины в конце концов сдастся). Оставшаяся половина заморозит свои цены и отменит их регулярное повышение для вас, что позволит уже в этом году сэкономить значительную сумму.

*Шаг 25. Чаще обращайтесь к поставщикам по вопросу снижения цен*. Для каждой более или менее важной статьи закупок необходимо как минимум раз в год проводить одно из следующих мероприятий: осуществлять настойчивый поиск наиболее выгодного с точки зрения цен поставщика или, если первое затруднительно, держать своих поставщиков в курсе того, что вы это постоянно делаете.

*Шаг 26. Если поставщик отказывает вам, обращайтесь к нему еще и еще раз*. Не забывайте, что ваш контрагент – продавец, а продавцы, как правило, совершенно не умеют вести переговоры. Для них главное – осуществить сделку по продаже, цена их мало волнует. Заставьте их поверить, что снижение цены – действительно главное условие сделки с вами, и цены начнут падать.

*Шаг 27. Запланируйте в своем бюджете 15-процентную экономию на закупаемых товарах и 30-процентную — на закупаемых услугах.*

*Шаг 28. Выясните, сколько платят ваши конкуренты.*

*Шаг 29. Сократите потребление тех товаров и услуг, которые необходимо закупать*. Пренебрежение разумной, но неуклонной экономией внутрифирменных ресурсов – это не только существенные потери средств и прибыли, это также отказ от руководящей роли в одной из критически важных областей вашего бизнеса.

*Шаг 30. Компьютеры*. Иногда руководитель фактически выпускает из-под своего контроля вопросы закупки компьютеров, полностью полагаясь на мнение и компетентность пользователей. Это равносильно тому, что вы пригласите к себе домой дизайнера и разрешите ему потратить на обстановку вашего дома столько, сколько ему захочется. Удивительно, как часто люди мотивируют необходимость тратить деньги на компьютерное обеспечение тем, что более современная техника даст большой выигрыш, и как редко кто-либо удосуживается произвести хотя бы беглый подсчет этого выигрыша.

*Шаг 31. Научно-исследовательские работы*. Не позволяйте ученым или инженерам втягивать вас в научные дискуссии. Если они не могут объяснить преимущества проекта простым общедоступным языком, не финансируйте его. Пусть сотрудники научно-исследовательского подразделения классифицируют проекты по следующим пяти категориям:

1. основные, или фундаментальные научные исследования;
2. исследования в области новых видов продукции;
3. исследования по усовершенствованию выпускаемой продукции;
4. исследования производственных процессов с целью их удешевления;
5. исследования в интересах потребителя, направленные на адаптацию продукции вашей компании к требованиям рынка.

Наиболее прибыльные компании затрачивают гораздо больше средств на исследования категорий 5 и 4, чем категории 1.

*Шаг 32. Повседневные траты*. Наложите запрет на поездки первым классом для всех сотрудников, включая себя. Периодически просматривайте все отчеты служащих о расходах. Если вы не успеваете заниматься этим постоянно, используйте метод выборочной проверки, не уточняя, что вы делаете это нерегулярно. Пусть служащие пребывают в уверенности, что все отчеты просматриваются вами лично. Отмените все расходы на мебель для вашего офиса. Не подписывайте долгосрочные контракты с поставщиками Долгосрочные контракты с поставщиками.

*Шаг 33. Размеры офиса*. Выбирайте наиболее дешевое помещение в пригороде. Уплотняйте сотрудников. Не оставляйте пустые просторные холлы. Офисное пространство должно быть функциональным, а не роскошным. Несколько раз подумайте, прежде чем вкладывать средства в приобретение здания (или его части) для офиса. Гораздо проще платить арендную плату. Если вы не занимаетесь недвижимостью, нечего делать вид, что вы ею занимаетесь.

*Шаг 34. Хотите заслужить одобрение служащих? Откажитесь от собственного кабинета*. К тому же это лучше, чем быть фактически изолированным от коллектива в своей норе. Кроме того, это решение обеспечило мне дополнительный моральный капитал. Теперь я имею полное право отклонять многочисленные просьбы сотрудников о выделении средств на какие-либо служебные нужды, ведь они имели возможность лично убедиться, что я заинтересован в сокращении расходов компании. Образно говоря, я и сам принимаю микстуру, которую им прописал. Ничто не убедит сотрудников в серьезности ваших намерений лучше, чем личный пример.

*Шаг 35. Лично утверждайте оплату всех счетов*. Раньше я просматривал отчеты о расходах, а не выставленные счета и чеки, и многие так называемые «прочие» статьи расходов ускользали от моего внимания. У вас появится реальное представление о том, из чего складываются ежедневные операционные расходы вашей фирмы и на чем можно легко сэкономить.

*Шаг 36. Капиталовложения*. Капитал – будь то предприятие, оборудование или земельная собственность – стоит реальных денег. И поэтому управлять им необходимо так же продуманно и расчетливо, как другими дорогостоящими объектами.

*Шаг 37. Счета, подлежащие оплате*. Есть одна элементарная возможность сократить расходы в текущем году (хотя использовать ее можно только один раз) – отсрочить оплату счетов. Не оплачивайте счет до тех пор, пока фирма, выставившая его, не напомнит вам об этом как минимум дважды.

*Шаг 38. Сначала используйте имеющиеся запасы и лишь потом делайте новые закупки.*

*Шаг 39. Неужели вы никогда не увольняли сотрудников?* Ранее я уже отмечал необходимость меритократии – системы, при которой лучшие работники получают значительно больше, чем средние и посредственные, то есть системы индивидуального подхода к оценке деятельности каждого служащего. В каждой организации, имеющей хотя бы нескольких сотрудников, обязательно есть те, кто недостаточно соответствует вашим требованиям, особенно если эти требования так высоки, как должны быть. **Невозможно заставить служащих поверить в реальную меритократию и дифференцированный подход, если посредственные сотрудники продолжают работать в компании и получать свою зарплату.** Если вы никогда никого не увольняете, вы не достигнете высот в бизнесе (и, конечно, не сможете максимизировать прибыли).

*Шаг 40. Никогда не раздувайте штат. природный талант засверкал всеми гранями.* Служащий может заполнять свое рабочее время двумя способами. В первую очередь он планирует полезные и важные дела, действительно приносящие пользу компании. Если же этих дел недостаточно, чтобы заполнить рабочий день, то служащий находит тысячу других дел, чтобы казаться загруженным и деловитым. Когда ко мне обращаются с просьбой принять на работу еще одного сотрудника, я всегда отвечаю отказом. Когда обращаются во второй раз, я тоже отвечаю отказом. И в третий раз тоже. Когда же раздается буквально вопль о крайней необходимости расширения штата и о том, что без дополнительного сотрудника компания не может нормально функционировать, я рассматриваю этот вопрос и довольно часто (но не всегда) даю разрешение увеличить численность персонала. Для чего такие сложности? Для того, чтобы исключить возможность неэффективного использования служащих и выполнения ненужной работы. По-настоящему загруженный служащий вынужден выполнять только нужную работу. И, что еще более важно, менеджер, у которого в распоряжении находится ограниченное число работников, вынужден определять приоритетные направления и эффективно организовывать работу подчиненных. Иными словами, менеджер вынужден хорошо управлять. Единственный способ обеспечить эффективность использования персонала и избежать ненужной работы – иметь минимум служащих.

*Шаг 41. Назначение зарплаты.* В процветающей компании назначение зарплаты служащим требует сбалансированной (справедливой) щедрости. Платить нужно щедро, чтобы служащие ощущали сопричастность к увеличению прибылей и важность своей роли. Назначение зарплаты в первоклассной фирме должно подчиняться трем следующим правилам.

* Для тех групп служащих, деятельность которых непосредственно обеспечивает прибыль компании, уровень зарплаты должен значительно превосходить все, что предлагают другие фирмы за аналогичную работу. Это та группа служащих, чье пребывание в компании и чей энтузиазм вы должны обеспечивать любой ценой. В этом залог вашего успеха и процветания.
* Для других групп служащих зарплата должна быть более щедрой, чем во многих других компаниях, но не чрезмерно щедрой.
* В каждой группе сотрудников на любом уровне зарплата должна широко варьироваться в зависимости от вклада каждого сотрудника в общий результат.

Работники выше среднего уровня с удовольствием будут работать в такой организации, и именно этих людей необходимо привлекать и удерживать.

*Шаг 42. Льготы.* Большинство служащих недооценивают значение льгот, считая их чем-то второстепенным, и предпочитают денежные премии (или доплаты). Ну что ж, платите высокую зарплату и не увлекайтесь льготами, пусть их будет мало, но они должны быть очень весомыми – чтобы служащие ценили их.

*Шаг 43. Никогда не давайте регулярных премий*. Нет более бесполезной траты денег, чем раздача рождественских вознаграждений. Как только премия или вознаграждение становятся автоматическими, они теряют свое значение как инструмент поощрения хорошей работы – и становятся признаком плохого, а не хорошего менеджмента. Премии наиболее эффективны, если они выплачиваются нерегулярно. Давайте премию, только если она заслужена, и не давайте, если нет. Тогда она будет нерегулярной с точки зрения календаря, но весьма регулярной с точки зрения побудительных стимулов для более качественной работы, так как будет выдаваться только в том случае, когда работа или поведение сотрудника заслуживают этого.

*Шаг 44. Звания*. Один из моих первых наставников учил меня: «Если ты не собираешься продвигать подчиненного по служебной лестнице, придумай ему какое-нибудь почетное звание. Это высоко ценится, удовлетворяет тщеславие, и притом намного дешевле, чем премия».

*Шаг 45. Психологическая мотивация поведения сотрудников*. Подведем итог. Вот инструменты, которыми вы можете мотивировать сотрудников на хорошую работу.

* Вы управляете своей компанией так, чтобы она была самой лучшей и самой прибыльной в своей области.
* Вы даете понять служащим, какой стиль работы и поведения устраивает вас как руководителя.
* Вы вознаграждаете тех, кто выполняет ваши строгие требования.
* Оплата труда служащих широко варьируется в зависимости от качества и результативности работы.
* Оплата очень высокая, когда это заслуженно (меритократия).
* Вы обучаете служащих на словах и личным примером тому, как сделать бизнес прибыльным, и той жизненной философии, которой руководствуетесь вы сами и которую можете им предложить.

*Шаг 46. Экстренные сокращения персонала*. Для поддержания эффективности работы прибыльной фирмы полезны разовые сокращения персонала. Почти в каждой фирме можно без всякого ущерба для дела уволить каждого пятого конторского служащего, а в некоторых фирмах – каждого третьего или даже второго. Для этого есть две причины. Во-первых, большая часть выполняемой ими работы просто не нужна, а та работа, которая действительно необходима, выполняется неэффективно. Во-вторых, во многих организациях примерно четверть служащих работает плохо и не вносит существенного вклада в общий результат деятельности фирмы.

*Шаг 47. Избавьтесь от большинства администраторов и менеджеров*. В любой организации можно встретить две категории людей: те, кто работает, и те, кто организует и управляет, – администраторы и менеджеры. Основная цель хорошего руководителя – довести до минимума число представителей второй категории. Вот хорошее правило, которому научил меня один клиент. Каждый управляющий должен также быть одним из руководителей более низкого уровня. Например, руководитель, курирующий производственный цикл (проектирование, производство, продажи, маркетинг), должен быть одновременно ответственным и за один из подциклов (скажем, продажи).

*Шаг 48. Будьте безжалостны в отношении численности штата*. Если вы серьезно намерены удвоить свои прибыли, начните с небольшого сокращения в отделах бэк-офиса, хотя бы на 5% (если хотите проявить осторожность). Будьте уверены, что каждому подразделению понадобится не больше двух месяцев, чтобы приспособиться к работе в сокращенном варианте: вся необходимая работа будет выполнена, а лишняя автоматически устранена. Вы очень поможете своим служащим, дав им ясно понять, какая именно работа является важной, а какая – нет.

*Шаг 49. Избавьтесь от внештатных сотрудников*. Предлагаю вашему вниманию вопрос, который поможет определить, оправданно ли обращение к консультанту: способствует ли то, что он советует, улучшению конечного результата деятельности фирмы, или это усиливает позицию одного из руководителей и больше служит его интересам, чем интересам дела? Очень часто последнее бывает более верным. Однако помните, что обращаться к стороннему консультанту стоит только в первом случае.

*Шаг 50. Измените привычки в вашей компании.*

*Шаг 51. Остановите бумажный поток*. Избавьтесь от лишних расчетов – это пустая трата времени. Частично эта проблема возникла в результате стремления к точности. Львиная доля всех решений в бизнесе принимается **не** на основе цифр, просчитанных с точностью до тысячной, а на основе опыта, делового чутья, оценки и грубых подсчетов. Не рассылайте копий всем на свете. Когда мне попадалась какая-либо интересная заметка или информация о конкуренте или когда я сам писал что-то, что могло бы заинтересовать других, я все это копировал и рассылал тем, кому это могло быть интересно. Сейчас я дважды подумаю, прежде чем снимать копию с документа и отсылать его кому-либо.

*Шаг 52. Рационализируйте рабочие совещания.* Организуя совещания, я руководствуюсь следующими правилами.

* Принимаю решения при как можно меньшем числе участников. Никогда не приглашаю на рабочие совещания тех, кто не нужен для решения данного вопроса, не боясь быть невежливым или не проявить уважения к званиям.
* Делаю совещание как можно более коротким. Как правило, на принятие решения вполне хватает пяти минут. А получаса уж точно хватит. Трехчасовое же совещание должно проходить не чаще чем раз в несколько месяцев. Опытный, классный управляющий должен уметь проводить до 30 совещаний (если вам угодно их так называть) в день.
* Никогда не собираю совещания, чтобы обсуждать: на совещании надо только решать.

Короче говоря, следует перестать идеализировать совещания, это не вещь в себе. («Дорогой, что ты сегодня делал на работе?» - «Ну-у, у меня было длинное совещание, а потом я должен был идти на другое».) Принимайте решения, звоните клиентам, сокращайте расходы, действуйте, но не заседайте! Если вам легче принимать решение в присутствии кого-либо из служащих, прекрасно. Но, когда вы это делаете, будьте конкретны, не вступайте в бесполезные дискуссии, а потом переходите к решению следующей проблемы.

*Шаг 53. Отмените выездные собрания.*

*Шаг 54. А теперь заново повторите все этапы сокращения расходов*. Самое трудное, с чем вы столкнетесь на пути реформ по сокращению расходов в своей фирме, – стойкое сопротивление всем нововведениям со стороны служащих. Вы, надеюсь, проявите настойчивость и предпримете многие шаги из тех, что предложены мною. Через несколько месяцев служащие привыкнут к переменам, приспособятся к ним. Это как раз то время, когда вы должны вспомнить все приведенные меры и приступить к новому, второму раунду шагов по сокращению расходов, а потом – к третьему, и четвертому.

**IV. Увеличение объема продаж**

*Шаг 55. Нет компаний, есть только люди*. Первый закон, определяющий успех продаж, если вы продаете товар (или услугу) коммерческим или промышленным организациям, распространителям или розничным торговцам (но не конечному потребителю), вынесен в заголовок этого шага: нет компаний, есть только люди. Входя в офис предполагаемого клиента, я всегда обращаю внимание на находящиеся там семейные фотографии, снимки студенческих спортивных команд и т. д. Я всегда расспрашиваю клиента об изображенных на них людях. Если ты искренне заинтересовался семейными делами человека, первый разговор с ним практически всегда сложится удачно. Важно также все время помнить, что вы продаете свой товар или услуги конкретному человеку, а не организации. Всегда старайтесь узнать истинную (личную) причину, по которой он намеревается обратиться к вам, а не отговорки о целесообразности (или выгодности) приобретения, которые не имеют ничего общего с настоящей причиной, побудившей данного человека к тем или иным действиям. Никогда не уходите от клиента (или потенциального клиента) и не прекращайте расспросов, не уяснив себе совершенно точно причину его тревоги и личные мотивы, побудившие его обратиться к вам. Одни мечтают о продвижении по службе, другие опасаются потерять место, третьи стремятся к более масштабной и значимой работе, кто-то просто хочет покончить с дрязгами в коллективе и установить атмосферу взаимопонимания, чтобы легче работать и спокойнее спать.

*Шаг 56. Убедите клиента, что вы готовы для него на все.*

*Шаг 57. Пять составляющих успеха Боба Файфера*. 1. Вы должны продемонстрировать свою компетентность и ценность вашего товара. 2. Вы должны внушить клиенту, что сочувствуете ему лично и хорошо понимаете его. 3. Убедите клиента, что вы готовы ради него на все, даже броситься под грузовик, если понадобится. 4. Дайте понять клиенту, что вы в нем не нуждаетесь, так как и без того завалены заказами. Вы должны так подавать себя и свой товар, чтобы он понял, что это дефицит, спрос на который настолько высок, что ему может и не достаться. 5. Используйте чувство признательности, чтобы трансформировать ваш личный интерес в личные обязательства клиента перед вами. Большинство людей, которых я знаю, считают себя справедливыми, благородными, порядочными. Они не смогут спокойно спать, если им кажется, что они с кем-то поступили несправедливо.

*Шаг 58. Нет понятия «человек», есть только личное восприятие каждого человека*. Значение имиджа марки потребительского товара огромно. Очень трудно победить конкурента, который выпускает продукцию, имеющую устойчивый имидж. Имидж торговой марки – серьезное препятствие в конкурентной борьбе, связанное с огромным риском, которому подвергаются средства, вложенные в рекламную кампанию нового товара. Ведь барьер популярности уже известного товара может быть непреодолимым. Профессор по маркетингу из школы бизнеса, где я учился, любил повторять: «О маркетинге нужно знать одну-единственную вещь: вы продаете клиенту не сверло диаметром 3/8 дюйма, а отверстие диаметром 3/8 дюйма».

*Шаг 59. Не бывает двух одинаковых клиентов, поэтому необходимо проявлять гибкость*. Представьте себе бизнесмена, который торопится домой после работы. Пятница, везде полно народу. Ему надо сделать покупки в гастрономе, где по случаю уик-энда тоже очереди. А почему бы не сделать отдельную кассу для тех, кто спешит, и брать с них за товар на 5 процентов дороже? Покупая продуктов на 40 долларов, бизнесмен заплатит на 2 доллара больше и истратит всего 3 минуты. Нет сомнений, что он может себе позволить заплатить лишние 2 доллара и сэкономить время. Сегментация спроса в сфере услуг (определение специфических особенностей потребительского спроса различных групп населения для более полного их удовлетворения) – это потенциальная возможность миллиардных прибылей для тех, кто хочет заработать. Надо уметь их видеть и использовать.

*Шаг 60. Проанализируйте ваш подход к продаже*. Я полностью уверен, что продажа – это целая наука, и внушаю то же своим служащим. Конечно, это не наука в прямом смысле слова, но ее надо так же тщательно изучать и анализировать, как, например, математику. Почему клиент обратился в мою фирму? Что его заинтересовало? Что в нашей беседе подтолкнуло его принять решение в нашу пользу? Что именно привлекло клиента? Что могло бы его оттолкнуть? Что я мог бы сделать лучше в следующий раз? Почему люди вообще покупают то, что покупают? Чтобы найти ответы на эти вопросы, я анализирую свои собственные действия как потребителя. Другой путь – учиться у мастеров, достигших вершин успеха, например у Рональда Рейгана, Михаила Горбачева, Билла Клинтона, Маргарет Тэтчер - или у Фрэнка Синатры, Мадонны. Эти люди достигли высот по сравнению с теми, кто не хуже их умел говорить, думать, петь... Всегда, когда сделка срывается, я заставляю себя тщательно проанализировать, по каким причинам она не состоялась.

*Шаг 61. Покупатель, как акула, может учуять каплю крови в океане*. Вы должны всеми способами давать понять клиенту, что ваша фирма абсолютно надежна и что, если он выбрал именно вас, он не только получит желаемое, но и останется глубоко удовлетворенным. Если вы демонстрируете полную, стопроцентную уверенность, клиент будет доверять вам. Если же вы покажете уверенность на 99,99%, клиент будет очень и очень озабочен. Потенциальный клиент имеет обыкновение задавать множество вопросов. Каждый ваш ответ может содержать ту миллионную долю неуверенности (крови), которую он сейчас же учует. Если предполагаемый клиент спрашивает, сможет ли ваша фирма сделать для него то-то и то-то, единственный правильный ответ: «Да мы всю жизнь только этим и занимаемся». Потом у вас будет много времени, чтобы решить, как это сделать, но это будет потом, когда вы покинете офис клиента.

*Шаг 62. Продажа — лучшая возможность произвести впечатление на клиента*. Важно:

* отвечать очень оперативно;
* отвечать сугубо профессионально;
* обеспечивать осуществление всех контактов с клиентом на высочайшем профессиональном уровне;
* любым способом показывать клиенту гибкость и готовность сделать для него все возможное и невозможное.

*Шаг 63. Первая сделка — фундамент для всех последующих*. Осуществлять ее надо таким образом, чтобы клиент сразу решил, что и в следующий раз воспользуется вашими услугами. Служащий компании, который чересчур беспокоится и суетится, выглядит в глазах клиента заискивающим. Он распространяет неуверенность – ту каплю крови, которую акула способна учуять за много миль.

*Шаг 64. Продажа — это аттракцион, это шоу*. Одна торговая компания при наборе новых сотрудников использует интересный тест. После того как соискатель успешно пройдет ряд собеседований, его под каким-нибудь предлогом отправляют самолетом в отдаленное место, куда надо лететь несколько часов, причем его кресло в самолете находится по соседству с креслом сотрудника компании-работодателя. Испытание считается пройденным успешно, если работодателю было интересно общаться с соискателем. Каждый склонен покупать у того человека, который вызывает симпатию или по крайней мере интригует, заинтересовывает.

*Шаг 65. Больше просишь — больше получишь*. Более высокая цена, предложенная интеллигентно и осторожно, будет принята клиентом, поскольку многие из нас (и клиенты в том числе) не любят просить о скидках. Они скорее заплатят больше, чем преодолеют внутренний барьер. Для того чтобы добиться нужного настроя для продаж, необходимо преодолеть внутреннюю неуверенность, боязнь поражения и отказа. А для этого надо пересмотреть свою задачу и заново определить для себя, что же является поражением. Поражением или победой надо считать не одну попытку, а пять, десять попыток, целый месяц или год. Умение оценивать не каждое отдельное событие, а группу событий – весьма ценное качество, которое работает на вас.

*Шаг 66. Устанавливая фиксированную цену, вы теряете деньги*. Основное правило при установлении цен, очень простое: с каждого клиента надо запрашивать максимум, который он согласен заплатить. Руководствуйтесь девизом: «Наша цель – не максимально удовлетворенный, а максимально прибыльный клиент».

*Шаг 67. Сначала определите приемлемую цену и лишь потом соответствующий товар. Только так, а не наоборот*. Первое и самое главное, что я делаю, – определяю, сколько потребитель готов выложить, а затем выбираю товар (или услугу), соответствующий уровню цены.

*Шаг 68. Спросите, сколько клиент готов заплатить*. Сделать это можно по-разному. Вот один из способов – назвать пределы цен и заставить клиента ответить. «У нас есть несколько подобных проектов в пределах 50, 100 и 200 тысяч долларов в зависимости от уровня детализации.

*Шаг 69. Дискриминационные цены — верный способ получить дополнительную выгоду*. Суть этого подхода заключается в том, чтобы создать несколько вариантов одного и того же товара с очень заметными (иллюстративными) по виду, но незначительными по существу различиями. Это делается для того, чтобы цена товара была приемлема для как можно большего количества сегментов потребителей с различным уровнем дохода. Примеры такого подхода окружают нас в повседневной жизни: 10-часовая утренняя почта (которая стоит значительно дороже) и 3-часовая дневная; срочная химчистка и обычная (сроком три дня). Или, наконец, авиакомпании. У них одно пассажирское место имеет около десяти различных цен в зависимости от настойчивости, ума и такта заказчика. Такова же роль дискриминационных цен на рынках промышленных товаров и услуг. Задача та же самая: узнать у покупателя, сколько он готов заплатить, и получить с каждого по максимуму. Это огромный потенциал для прибыли.

*Шаг 70. Ключ к успеху — добиться самых высоких цен и не потерять ни одного клиента*. При переговорах с клиентом важно поддерживать определенный баланс: стараться предложить возможно более высокую цену, но делать это мягко, без нажима, не вынуждая клиента отвечать «да» или «нет». Напротив, вопрос должен быть сформулирован так, чтобы ответ был либо «да», либо «да, но по более низкой цене». При таком подходе вы не потеряете ни одного клиента.

*Шаг 71. Не заговаривайте о цене первым*. Цену надо называть как можно позже, в финале переговоров. Не вспоминайте о ней, пока этого не сделает клиент. Сразу называя цену, вы как бы показываете клиенту свою неуверенность, проявляете беспокойство. Не касаясь же данного вопроса, вы демонстрируете уверенность в высоком качестве и достоинствах товара, не сомневаясь, что клиент оценит его и заплатит столько, сколько товар стоит.

*Шаг 72. Не забывайте, что цена не имеет ничего общего со стоимостью*. Устанавливая цену, никогда не обращайте внимания на производственные затраты. Цена зависит только от конъюнктуры рынка.

*Шаг 73. Маркетинг относится к стратегическим расходам. Необходимо всегда превосходить конкурентов по уровню расходов на маркетинг*. Один из величайших парадоксов бизнеса – стремление бизнесменов в основном к увеличению доходов (но, к сожалению, не прибыли) при некотором игнорировании необходимости расходов на такое стратегическое направление, как маркетинг. Самые процветающие и прибыльные компании, как правило, значительно опережают конкурентов по расходам на маркетинг – как в абсолютном выражении, так и в процентах относительно объема продаж. Любая компания рано или поздно переживает спады. В такие периоды фирма старается сокращать расходы, причем первым кандидатом на сокращение часто является статья расходов на маркетинг, поскольку считается, что это самое простое. Худшего совета не придумаешь. Маркетинг – стратегическое направление, расходы на маркетинг – стратегические расходы, которые обеспечивают долголетие бизнеса, перспективу его дальнейшего развития и роста. Расходы на маркетинг должны сохраняться на высоком уровне как в хорошие, так и в плохие времена.

*Шаг 74. Реклама требует залпового огня, а не одиночных выстрелов.* Это в равной степени относится и к поискам работы.

*Шаг 75. Не жалейте средств для отдела сбыта: никакие затраты не окупятся так, как эти*. Что означает «вкладывать средства в систему сбыта компании»?

1. Обеспечить достаточное число торговых агентов.
2. Сделать так, чтобы каждый из них все свое время посвящал работе с клиентами, а не тратил бы его на бумажную возню в офисе.
3. Нанять несколько низкооплачиваемых клерков для ведения отчетности и документации, чтобы освободить от этого торговых агентов.
4. Платить торговым агентам в зависимости от принесенной прибыли, а не от объема продаж.
5. Принимать на должность торгового агента только того, кто умеет продавать и приносить прибыль, а не того, кто хорошо знает товар.
6. Вкладывать средства в обучение торговых агентов с упором на то, как продавать и приносить прибыль, а не на то, как доскональнее изучить товар.

**V. Несколько личных советов**

*Шаг 76. Проявляйте упорство*. Упорство и целенаправленность характерны для всех преуспевающих бизнесменов, которых я знаю.

*Шаг 77. Работа — это еще не все*. Человек, для которого работа не является основным смыслом жизни и главной ценностью, гораздо эффективнее работает. Во-первых, зная, что за пределами офиса его ждет что-то ценное и любимое, он работает с более позитивным настроем, ему есть для чего стремиться быстрее и лучше выполнять работу. Во-вторых, такой человек обладает некоторой отстраненностью, беспристрастием, он не воспринимает неизбежные ошибки и неудачи как трагедию, он как будто участвует в увлекательной азартной игре, зная, что в конечном итоге это для него не вопрос жизни и смерти. Все это не может позволить себе человек, для которого работа жизненно важна, он не может на равных участвовать в этой игре, он воспринимает все слишком всерьез. Такой человек не станет блестящим игроком: он слишком осторожен, лишен воображения и нерешителен.

*Шаг 78. Стремитесь вверх и получайте удовольствие*. Нет на свете более опустошенного человека, чем тот, кто достиг желанной цели (к которой стремился изо всех сил) и вдруг обнаружил, что стремиться больше не к чему, жизнь потеряла смысл и прелесть. Бизнес многолик и разнообразен, он дает возможность проявить лучшие качества вашей натуры, искать все новые и новые блестящие решения, а кроме того, он неисчерпаем! Бизнесмен, неспособный к самоанализу, признанию собственных успехов и ошибок, редко достигает успеха. Он как бы останавливается на середине пути и не в состоянии двигаться дальше. В самом деле, если вы не можете честно оценить себя, как вы можете стремиться стать лучше?

Увеличение прибыли – это не результат применения наук, это просто результат твердо принятого решения.